



# L'affidamento e la gestione di un impianto sportivo

**Giuliano Sinibaldi**

**Dottore Commercialista in Pesaro**

- ❑ la contabilità ed il bilancio nella gestione degli impianti sportivi;
- ❑ il budget ed il controllo di gestione;
- ❑ la redazione di un piano economico-finanziario ed i rapporti con gli istituti di credito;
- ❑ il non profit: i riflessi delle scelte strategiche sulle modalità ed i costi di gestione;

## Il Check – up economico e finanziario

- Il check-up aziendale tende ad analizzare i diversi aspetti della gestione, i quali sono comunque interconnessi e comunicanti
- la gestione aziendale è composta di tre aree fondamentali:
  - economica;
  - finanziaria;
  - patrimoniale.
- L'obiettivo della gestione tende alla massimizzazione del risultato economico (profit) o del servizio associativo (non profit) compatibile con gli equilibri finanziario e patrimoniale attuali e prospettici

## Il Check – up economico e finanziario

- **Equilibrio economico:** fa riferimento ai costi, ai ricavi ed al reddito di esercizio, e consiste nella capacità dell'azienda di remunerare tutti i fattori produttivi, compreso il lavoro apportato dal titolare o dai soci, senza alterare l'equilibrio finanziario;
- **Equilibrio finanziario:** è inteso come la capacità dell'azienda di far fronte ai propri impegni finanziari (scadenze di pagamento) con i mezzi derivanti dal capitale proprio, dai finanziamenti e dai ricavi, senza pregiudicare gli altri equilibri;
- **Equilibrio patrimoniale:** è inteso come il risultato finale dei due equilibri appena indicati e, quindi, come capacità dell'azienda di conservare l'integrità del capitale nel tempo e migliorarne la solidità

## Il Check – up economico e finanziario

### OBIETTIVO



- ANALIZZARE I RISULTATI DELLA GESTIONE STORICA
- PIANIFICARE LA GESTIONE FUTURA

### MOTIVAZIONI



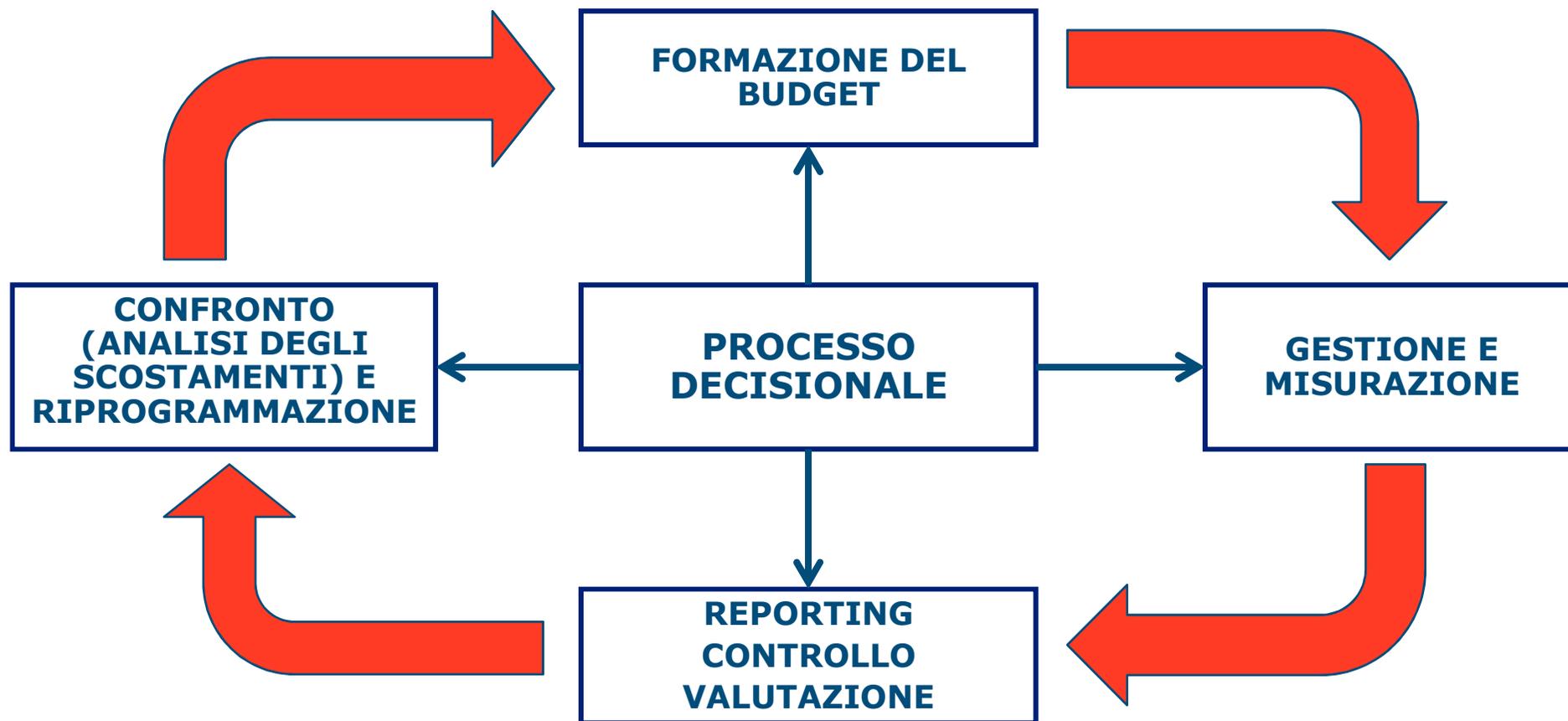
- VERIFICA PERIODICA DEI RISULTATI
- VERIFICA DEGLI OBIETTIVI PREFISSATI
- ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI
- RIDEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

### STRUMENTI



- SISTEMA INFORMATIVO ADEGUATO
- BILANCIO
- ANALISI DI BILANCIO
- INDICI
- BUDGET
- PIANI ECONOMICI E FINANZIARI

## Le fasi del processo decisionale



## Gli strumenti

STRUMENTI	UTILITA'
Software gestionale	<ul style="list-style-type: none"><li>• consente di pianificare le attività;</li><li>• permette di avere un data-base degli iscritti;</li><li>• gestisce gli ingressi;</li><li>• gestisce le singole attività ed i singoli corsi (centri di costo);</li><li>• consente di individuare gli spazi/corsi sotto o sovra utilizzati</li><li>• .....</li></ul>
Contabilità generale	<ul style="list-style-type: none"><li>• rileva le operazioni aziendali;</li><li>• identifica i rapporti intercorrenti tra l'impresa ed i terzi;</li><li>• le operazioni aziendali vengono rilevate nel momento in cui si verifica la manifestazione numeraria delle stesse;</li><li>• non segue il principio della competenza economica</li></ul>

## Gli strumenti - segue

STRUMENTI	UTILITA'
Bilancio di esercizio	<ul style="list-style-type: none"><li>• è il risultato della contabilità generale;</li><li>• è costituito da stato patrimoniale, conto economico e nota integrativa;</li><li>• comprende le rettifiche di fine esercizio, prescindendo dalla loro manifestazione numeraria;</li><li>• è redatto secondo il principio di competenza economica (<b>N.B!! Risconti</b>);</li><li>• comprende poste soggette a valutazione e stima (<u>rimanenze, crediti, ammortamenti, accantonamenti</u>);</li><li>• il criterio - base di valutazione è quello del costo storico;</li><li>• gli amministratori hanno qualche discrezionalità nella stesura del bilancio (politiche di bilancio)</li></ul>

## Gli strumenti - segue

<b>STRUMENTI</b>	<b>UTILITA'</b>
Budget	<ul style="list-style-type: none"><li>• è composto da una serie di preventivi relativi alle differenti sub-unità operative (attività didattica – corsi per adulti - .... - personale – utenze – pubblicità – oneri finanziari etc.) che vengono consolidati nel master budget;</li><li>• esprime in termini quantitativi gli obiettivi che ogni unità operativa si propone di conseguire;</li><li>• ha tre funzioni primarie: programmazione, integrazione organizzativa e comunicazione interna;</li><li>• necessita di strumenti informatici adeguati (fogli di excel con formule pre – impostate) per verificare gli effetti del verificarsi di diverse ipotesi alternative</li></ul>

## Gli strumenti - segue

STRUMENTI	UTILITA'
Costi standard	<ul style="list-style-type: none"><li>• rappresentano la dimensione reddituale delle varie attività produttive, nell'ipotesi in cui si svolgano secondo condizioni di efficacia ed efficienza «normali»;</li><li>• servono come obiettivo e come parametro di valutazione;</li><li>• Possono essere di tre tipi: standard realistici, potenziali ed ottimistici.</li></ul>
Analisi degli scostamenti	<ul style="list-style-type: none"><li>• si tratta della contrapposizione fra valori a consuntivo e dati programmati;</li><li>• consiste in un insieme di scostamenti elementari;</li><li>• identifica le cause analitiche di ogni variazione rispetto ai dati programmati;</li><li>• rappresenta la base per la nuova programmazione.</li></ul>

## Gli strumenti: il piano dei conti di una società di gestione di impianti sportivi

- il P.C. costituisce l'insieme delle voci utilizzate in sede di contabilizzazione dei fatti di gestione;
- il P.C. deve consentire la redazione di un bilancio rispettoso dei requisiti richiesti dalla normativa civilistica e fiscale;
- per essere utile ai fini gestionali il P.C. deve «fotografare» i movimenti aziendali maggiormente significativi ed essere adattato alle caratteristiche operative.

**VEDI "PIANO DEI CONTI A TRE LIVELLI"**

**ALLEGATO N.1**

## GESTIONE CARATTERISTICA – ATTIVITA' SPORTIVA attenzione se "istituzionale"

### ❑ **Gestione diretta corsi sportivi**

- ❖ Attività didattica a gruppi e individuale (sc. nuoto, tennis, basket, danza etc)
- ❖ Corsi organizzati per gruppi (fitness, acquafitness, danza, spinnig etc)
- ❖ Attività estive – gioco sport – corsi di avviamento allo sport
- ❖ Ingresso libero pubblico per attività sportive (nuoto libero, pesistica, tennis, golf etc)

### ❑ **Affitto spazi per attività sportiva**

- ❖ Attività pianificata (allenamenti società e gruppi sportivi)
- ❖ Attività non pianificata (partite e gioco privati)

### ❑ **Organizzazione/ospitalità eventi sportivi**

- ❖ Partite di campionato – gare - tornei
- ❖ Manifestazioni varie: saggi, feste di fine anno, feste dello sport
- ❖ ritiri pre-campionato, collegiali, camps, seminari

## GESTIONE CARATTERISTICA - ATTIVITA' NON SPORTIVE

### ❑ **Affitto spazi per attività spettacolistiche/non sportive**

- ❖ concerti
- ❖ spettacoli, feste
- ❖ mostre e fiere
- ❖ assemblee e riunioni di aziende ed altre organizzazioni sportive e non

### ❑ **Affitto spazi pubblicitari (diretta o affidata a terzi)**

- ❖ cartellonistica fissa
- ❖ banner pubblicitari durante partite/eventi
- ❖ pubblicità fonica – passaggi video – distribuzione materiale pubblicitario
- ❖ vetrine pubblicitarie e spazi/corner espositivi

## GESTIONE DIRETTA DI ATTIVITA' COMMERCIALI (non caratteristica)

### □ Attività di servizi

- ❖ Bar, ristorante
- ❖ Centro medico, fisioterapico, di riabilitazione
- ❖ Centro estetico, massaggi, wellness
- ❖ Noleggio attrezzatura sportiva
- ❖ Baby parking;
- ❖ Organizzazione corsi non sportivi (inglese, cucina etc.)
- ❖ Altri servizi (servizio fotocopie, internet point etc.)

### □ Attività commerciali

- ❖ Articoli sportivi
- ❖ merchandising
- ❖ Altre attività commerciali

## GESTIONE ACCESSORIA

### ❑ **Locazione spazi (a lungo termine)**

- ❖ bar/ristorante
- ❖ distributori automatici
- ❖ negozi di articoli sportivi
- ❖ altre attività commerciali
- ❖ ambulatori medici/fisioterapici
- ❖ centri estetici
- ❖ uffici per associazioni sportive

### ❑ **“Locazione del tetto”**

- ❖ Impianti fotovoltaici
- ❖ Antenne/ripetitori

## Gli strumenti: il bilancio – limiti informativi

- è il risultato della contabilità aziendale;
- riporta unicamente gli effetti degli eventi che possono essere misurati in termini monetari;
- riporta dati storici (ciò che è accaduto);
- il valore delle attività materiali è il costo storico al netto degli ammortamenti, non quello di mercato
- non offre alcune informazioni molto rilevanti (ad es. nello S.P. sono indicati i debiti vs banche ma non i fidi concessi) e/o risultati parziali;
- **il valore di molte voci è soggetto a stima**



**necessità di rielaborare il bilancio**

### fasì della rielaborazione:

- normalizzazione dei dati;
- riclassificazione del bilancio;
- analisi dei dati riclassificati;

## Gli strumenti: la normalizzazione dei dati

- la normalizzazione dei dati del bilancio serve per «capire meglio» i dati esposti nel bilancio di esercizio;
- normalizzare i dati di bilancio significa depurare gli stessi da eventuali distorsioni dovute a :
  - stratificazioni nel tempo di valori storici scarsamente confrontabili (S.P.);
  - corretta individuazione competenze (utenze, **risconti su abbonamenti**, consulenze e prestazioni di servizi etc., eventuali sanzioni ed interessi impliciti);
  - politiche di bilancio (ammortamenti, effetto leasing, valutazione crediti, rimanenze, affitti, costo del lavoro compensi soci/amministratori);
  - influenza delle variabili fiscali.

- riclassificare il bilancio significa esporre le voci aggregandole in maniera da evidenziare categorie di voci o risultati intermedi utili all'analisi;
- si possono riclassificare:
  - il conto economico, in base a numerosi schemi sulla base della specificità aziendale;
  - Lo stato patrimoniale in base a due differenti schemi:
    - ✓ criterio finanziario;
    - ✓ criterio operativo

## Gli strumenti: la riclassificazione del conto economico

- non esiste un unico schema di riclassificazione del C.E. La riclassificazione va fatta in base alle diverse specificità aziendali;
- è opportuno, qualunque sia lo schema adottato, suddividere il C.E. tra risultati della gestione «ordinaria» (c.d. «parte alta» del C.E) e risultati delle altre gestioni (finanziaria, accessoria, straordinaria, fiscale – c.d. «parte bassa» del C.E.) e, in particolare, evidenziare:
  - ❑ un «primo margine», dato dalla differenza fra i ricavi tipici ed i costi diretti del servizio;
  - ❑ il MOL, sintesi della capacità dell'azienda di produrre redditi e flussi di cassa;
- **negli impianti sportivi in cui vengono gestite direttamente anche attività commerciali la «parte alta» dovrebbe essere frazionata fra le varie attività**

## schema di C.E. riclassificato ai fini gestionali

### **Ricavi netti gestione caratteristica e commerciale**

(corrispettivi giornalieri utenza + abbonamenti + vendite spazi + manifestazioni sportive + attività commerciale)

(-) Costi per personale a progetto e/o occasionale (istruttori sportivi – assistenti bagnanti o di sala)

(-) Costi per acquisti di merci e materiali di consumo

(+/-) Variazione rimanenze di materiali e merci in magazzino

### **(=) Primo Margine (o margine industriale)**

(-) Costi per utenze (parte variabile)

(-) Costi per pulizia

(-) Altri costi per materiali e servizi variabili

### **(=) Margine di contribuzione (o primo margine)**

(-) Costo del personale dipendente e co.co.co.

(-) Costo per utenze (parte fissa)

(-) Altri costi operativi fissi (manutenzioni/pulizie/assicurazioni etc.)

(-) Spese generali e di amministrazione

### **(=) Margine Operativo Lordo (M.O.L. o EBITDA)**

### **Margine Operativo Lordo (M.O.L. o EBITDA)**

(-) Ammortamenti e accantonamenti

(N.B!! Attenzione a rinnovo impianti e manutenzioni straordinarie)

**(=) Reddito Operativo (EBIT)**

(+/-) risultato della gestione finanziaria (interessi passivi)

**(=) Reddito lordo ordinario**

(-) Imposte

**(=) Reddito netto ordinario**

(+/-) Risultato della gestione accessoria (affitto spazi per attività commerciali di terzi)

(+/-) Risultato della gestione straordinaria

(-) Imposte su gestioni accessoria e straordinaria

**(=) Reddito netto di esercizio (utile o perdita netti)**

## L'analisi: il significato del «primo margine»

### Attività commerciale

- corrisponde alla differenza fra il fatturato e il costo degli articoli venduti;
- è un dato medio annuale;
- va ulteriormente analizzato per linee di prodotti (abbigliamento, articoli sportivi, bar/ristorante etc.)
- rappresenta la copertura di tutti i costi diretti ed indiretti

### Attività di servizi:

- caratteristica - sportiva (gestione corsi sportivi e spazi dell'impianto)
- non sportiva (pubblicità, centro medico, estetico etc.)

- corrisponde alla differenza fra i ricavi ed i costi indispensabili per la fornitura del servizio;
- è un dato medio annuale;
- va ulteriormente analizzato per le varie tipologie di corso/servizio;
- **serve per valutare se attivare o meno corsi «riempitivi» in orari «buchi» o in collocazioni marginali**

## L'analisi: il significato del «Margine di contribuzione»

- rappresenta la differenza fra i ricavi di vendita del bene e/o servizio (es. corso di nuoto) ed i costi variabili diretti necessari alla vendita del bene e/o all'organizzazione del servizio;
- serve a prendere decisioni «make or buy»;
- se il MC è positivo, seppur di poco, il servizio va mantenuto - salvo verifica dell'ottimizzazione dei costi e/o ampliamento degli incassi (utenza) a parità di costo;
- se il MC del singolo servizio (corso di nuoto) è negativo, il servizio va soppresso e/o accorpato ad altri;
- L'analisi di convenienza del mantenimento del singolo servizio non va fatta a «costo pieno» ma a «margine di contribuzione»: il margine totale è la somma dei margini dei singoli servizi offerti.

## L'analisi: il significato del «MOL»

### Margine Operativo Lordo (M.O.L. o EBITDA) INDICATORE FONDAMENTALE

- Dal punto di vista **economico**, esprime la redditività tipica dell'azienda, indipendentemente dagli ammortamenti ed accantonamenti effettuati, che, essendo fortemente influenzate da fattori soggettivi e valutativi, generano margini di discrezionalità nella determinazione dei risultati;

Dal punto di vista **finanziario**, rappresenta un risultato operativo espresso in termini finanziari e, quindi, **potenzialmente, l'autofinanziamento** della gestione caratteristica.

Se, infatti, i ricavi fossero incassati ed i costi fossero pagati in contanti il MOL sarebbe un flusso di cassa.

Poiché non è così, è un primo flusso da integrare con le altre movimentazioni finanziarie (variazioni NWC, investimenti, accensioni e pagamento di debiti etc.)

## L'analisi: il reddito operativo (EBIT)

Sintetizza la capacità dell'impresa di svolgere in modo conveniente la propria attività caratteristica.

**Prescinde dall'esercizio di eventuali attività accessorie**, dal conseguimento di oneri/proventi straordinari, dall'assorbimento di risorse della gestione finanziaria (interessi sui debiti) e dal peso delle imposte sul reddito

Il rapporto **reddito operativo/fatturato** è un elemento di grande rilievo nel confronto fra aziende concorrenti: valori più elevati del rapporto evidenziano migliore capacità competitiva dell'azienda nel core business

Occorre però analizzare bene le politiche commerciali (prezzi, incentivi, dilazioni di pagamento) che potrebbero influenzare il rapporto: ciò che conta è il risultato assoluto, più che l'indicatore relativo.

## L'analisi: dall'EBIT all'utile di esercizio

Al reddito operativo occorre sommare/sottrarre i risultati delle gestioni:

- finanziaria che sono il risultato delle politiche di finanziamento);
- **accessoria (molto importante nella gestione degli impianti sportivi);**
- straordinaria;
- Fiscale (dipende molto dalla struttura «profit» o «non profit»)

molti impianti sportivi sopravvivono solo grazie alla gestione «accessoria» o «non sportiva» (locazione spazi, locazione tetti, conto energia, gestioni pubblicitarie e/o commerciali (BAR) se non considerate gestioni tipiche) che consente la copertura del deficit della gestione caratteristica

## In concreto

### COME SI FORMA IL GUADAGNO (EBIT)

RICAVI (vendite e/o incassi **di competenza** dei corsi)

**meno**

COSTI VARIABILI

**uguale**

MARGINE DI CONTRIBUZIONE

**meno**

COSTI FISSI, AMM.TI E ACC.TI

**uguale: Reddito Operativo (EBIT)**

## In concreto: costi fissi e variabili

**Costi fissi:  
non cambiano se cambia  
il volume dell'attività**

- canone affitto/concessione
- utenze (parte fissa);
- personale dipendente e co.co.co (custodi, bagnini, receptionist, istruttori dip.ti)
- pulizia e vigilanza
- assicurazioni
- consulenze e contratti di assistenza
- ammortamenti

**Costi variabili:  
cambiano in  
proporzione al volume  
dell'attività**

- istruttori con compenso a prestazione (liberi profess., co.co.pro, occ.li etc.);
- utenze (parte variabile)
- acquisto delle merci
- materiali di consumo
- pubblicità specifiche
- provvigioni
- perdite su crediti
- .....

## Un esempio: lezione di nuoto

INCASSO TOT.LE DELLA LEZIONE		50
<b>COSTO ISTRUTTORE</b>	<b>18</b>	
<b>MATERIALI DI CONSUMO</b>	<b><u>2</u></b>	
TOTALE COSTO UNITARIO VARIABILE		<u>20</u>
<b>MARGINE D. C. SU OGNI LEZIONE</b>		<b>30</b>
<b>X NUMERO DI LEZIONI IN UN GIORNO</b>		<b>15</b>

**= MARGINE di C.TOTALE**

**450**

COSTI FISSI (ACQUA, RISCALDAMENTO,  
COSTI GENERALI, ...)

390

**Margine Operativo Lordo**

**60**

## Un esempio: lezione di nuoto – punto di pareggio

INCASSO TOT.LE DELLA LEZIONE		50
<b>COSTO ISTRUTTORE</b>	<b>18</b>	
<b>MATERIALI DI CONSUMO</b>	<b><u>2</u></b>	
TOTALE COSTO UNITARIO VARIABILE		<u>20</u>
<b>MARGINE D. C. SU OGNI LEZIONE</b>		<b>30</b>
<b>X NUMERO DI LEZIONI IN UN GIORNO</b>		<b>13</b>

**= MARGINE di C.TOTALE**

**390**

COSTI FISSI (ACQUA, RISCALDAMENTO,  
COSTI GENERALI, ...)

390

**Margine Operativo Lordo**

**0**

**corso di nuoto - primo passaggio**

<b>RICAVO</b>		<b>700</b>	
	COSTO ISTRUTTORE	150	
	MATERIALI DI CONSUMO	20	
	PUBBLICITA' SPECIFICA	<u>30</u>	
<b>TOTALE COSTO UNITARIO VARIABILE</b>		<b>200</b>	
	<b>MARGINE SU OGNI CORSO</b>	<b>500</b>	
	<b>X NUMERO DI CORSI POSSIBILI</b>	<b>10</b>	
<b>= MARGINE TOTALE DAI CORSI</b>			<b>5.000</b>
COSTI FISSI MENSILI NON COPERTI DA ALTRE ATTIVITA'			5.000
<b>Margine Operativo Lordo dei corsi</b>			<b>0</b>

## corso di nuoto - secondo passaggio

- 10 persone per una quota da 70 euro  
**oppure**
- 20 persone per una quota da 35 euro  
**oppure**
- 15 persone per una quota da 60 euro,  
meno 100 euro di gadget e 100 euro di  
provvigione a un promoter  
**oppure**

.....

## Un esempio: il punto vendita di abbigliamento

<b>VENDITE</b>		<b>10.000</b>	
ACQUISTO MERCI	5.000		50%
PROVVIGIONE AL COMMESO	500		5%
COMMISSIONI CARTA DI CREDITO	500		5%
<b>TOTALE COSTI VARIABILI</b>		<b>6.000</b>	
<b>MARGINE SULLE VENDITE</b>		<b>4.000</b>	<b>40%</b>
COSTI FISSI (AFFITTO, ELETTRICITA', RISCALDAMENTO, STIPENDI, ...)		3.600	
<b>Margine Operativo Lordo</b>		<b>400</b>	

## Se le cose vanno bene .....

<b>VENDITE</b>		<b>15.000</b>	
ACQUISTO MERCI	7.500		50%
PROVVIGIONE AL COMMESO	750		5%
COMMISSIONI CARTA DI CREDITO	750		5%
<b>TOTALE COSTI VARIABILI</b>		<b>9.000</b>	
<b>MARGINE SULLE VENDITE</b>		<b>6.000</b>	<b>40%</b>
COSTI FISSI (AFFITTO, ELETTRICITA', RISCALDAMENTO, STIPENDI, ...)		3.600	
<b>Margine Operativo Lordo</b>		<b>2.400</b>	

## Se le cose vanno male .....

<b>VENDETE</b>		<b>8.000</b>	
ACQUISTO MERCI	4.000		50%
PROVVIGIONE AL COMMESSE	400		5%
COMMISSIONI CARTA DI CREDITO	400		5%
<b>TOTALE COSTI VARIABILI</b>		<b>4.800</b>	
<b>MARGINE SULLE VENDITE</b>		<b>3.200</b>	<b>40%</b>
COSTI FISSI (AFFITTO, ELETTRICITA', RISCALDAMENTO, STIPENDI, ...)		3.600	
<b>Margine Operativo Lordo</b>		<b>- 400</b>	

## vendita di abbigliamento: il punto di pareggio

<b>VENDITE</b>		<b>9.000</b>	
ACQUISTO MERCI	4.500		50%
PROVVIGIONE AL COMMESO	450		5%
COMMISSIONI CARTA DI CREDITO	450		5%
<b>TOTALE COSTI VARIABILI</b>		<b>5.400</b>	
<b>MARGINE SULLE VENDITE</b>		<b>3.600</b>	<b>40%</b>
COSTI FISSI (AFFITTO, ELETTRICITA', RISCALDAMENTO, STIPENDI, ...)		3.600	
<b>Margine Operativo Lordo</b>		<b>0</b>	

## Il calcolo del B.E.P.

$$\text{B.E.P.} = \text{C.F.} / (\text{M.C.} * 100)$$

Dove:

C.F. = Costi Fissi

M.C. = Margine di Contribuzione

### Es.: Corso di Nuoto

Costi fissi mensili: 5.000  
M.C. : 71,43%

$$\begin{aligned} \text{B.E.P.} &= 5.000 / (71,43 * 100) \\ &= 7.000 \end{aligned}$$

### Es.: shop (bar)

Costi fissi mensili: 3.600  
M.C. : 40%

$$\begin{aligned} \text{B.E.P.} &= 3.600 / (40 * 100) \\ &= 9.000 \end{aligned}$$

## Il calcolo del B.E.P.

**Vedi «tabelle per B.E.P.»**

**Allegato n. 2**

## IL POSTULATO DELLO STATO PATRIMONIALE

1)  $\text{ATTIVO} = \text{PASSIVO (DEBITI)} + \text{CAPITALE NETTO}$

2)  $\text{CAPITALE INVESTITO} = \text{FONTI DI FINANZIAMENTO}$

## la riclassificazione dello stato patrimoniale secondo il criterio finanziario

- L'obiettivo di questa riclassificazione è la verifica dell'equilibrio finanziario attraverso la coerenza (globale) tra le scadenze dell'attivo e le scadenze del passivo ;
- L'attivo è riclassificato secondo un grado crescente di liquidità;
- Il passivo è riclassificato secondo un grado crescente di esigibilità
- Si ha equilibrio finanziario se:  
ATT. CIRCOLANTE – PASS. CIRCOLANTE (C.C.N) > 0  
ATT. CIRCOLANTE / PASS. CIRCOLANTE > 1

# L'analisi dell'equilibrio patrimoniale e finanziario

## EQUILIBRIO PATRIMONIALE E FINANZIARIO

<b>ATTIVO</b>	<b>PASSIVO e NETTO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ impiego di capitali</li><li>➤ totale investimenti effettuati</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ fonti di finanziamento</li><li>➤ capitale di terzi (debiti)</li><li>➤ capitale proprio</li></ul>
a) attivo immobilizzato netto b) attivo circolante	c 1) debiti a breve termine c 2) debiti a lungo termine d) patrimonio netto

## la scomposizione delle macroclassi

<b>ATTIVO = IMPIEGHI</b>	<b>PASSIVO e NETTO = FONTI</b>
<p><b>Attivo immobilizzato:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Immobilizzazioni materiali</li> <li>- Immobilizzazioni immateriali</li> <li>- Immobilizzazioni finanziarie</li> </ul>	<p><b>Patrimonio Netto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capitale Sociale</li> <li>- Riserve</li> <li>- Reddito netto dell'esercizio</li> </ul>
<p><b>Attivo circolante:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Magazzino;</li> <li>- Crediti;</li> <li>- Liquidità</li> </ul>	<p><b>Passivo a medio/lungo termine:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Finanziamenti bancari/leasing;</li> <li>- Finanziamento soci/altri finanziatori;</li> <li>- Fondo TFR</li> </ul>
<p><b>Ratei e risconti Attivi</b></p>	<p><b>Passivo corrente/a breve termine:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rate mutui/leasing;</li> <li>- Scoperti c/c e altri finan.ti a breve t.;</li> <li>- Fornitori e altri debiti commerciali;</li> <li>- Altri debiti correnti (pers.le/erario)</li> <li>- <b>Ratei e risconti Passivi</b></li> </ul>

## Situazione «tipica» di equilibrio

**ATTIVO IMMOBILIZZATO**

**PATRIMONIO NETTO**

**ATTIVO CIRCOLANTE**

**PASSIVO A MEDIO E LUNGO  
TERMINE**

**PASSIVO A BREVE TERMINE**

## la riclassificazione dello stato patrimoniale secondo il criterio finanziario: criticità

Non necessariamente un attivo circolante  $>$  passivo circolante garantisce equilibrio finanziario perché:

- un attivo circolante composto da molti crediti, a maggior ragione se «lunghi» e da molto magazzino è tutt'altro che «liquido» ed è, anzi, molto rischioso;
- il debito bancario è formalmente e giuridicamente un debito a breve termine, ma nei fatti è rinnovabile;
- Se si volesse veramente valutare la capacità di far fronte agli impegni in scadenza non si dovrebbe guardare allo stato patrimoniale ma ad un budget finanziario (se i crediti di 200 scadono a marzo, mentre i debiti di 150 scadono a febbraio .....)

## la riclassificazione dello stato patrimoniale secondo il criterio OPERATIVO

- con questa riclassificazione si evidenziano le poste dell'attivo e del passivo secondo la loro natura, prescindendo dalla scadenza o liquidabilità delle stesse;
- si opera una netta separazione tra l'aspetto finanziario e quello economico;
- l'attivo si divide in attivo immobilizzato e attivo commerciale
- i debiti sono suddivisi tra debiti commerciali e debiti finanziari
- si arriva in tal modo all'evidenziazione di due grandezze
  - Posizione Finanziaria netta
  - Capitale Circolante netto commerciale (Net Working Capital)

## la riclassificazione delle macroclassi

<b>ATTIVO/IMPIEGHI</b>	<b>PASSIVO e NETTO/FONTI</b>
<p><b>Attivo immobilizzato:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Immobilizzazioni materiali</li> <li>- Immobilizzazioni immateriali</li> <li>- Immobilizzazioni finanziarie</li> </ul>	<p><b>Patrimonio Netto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capitale Sociale</li> <li>- Riserve</li> <li>- Reddito netto dell'esercizio</li> </ul>
<p><b>Attivo Circolante Netto (NWC):</b>            magazzino + crediti commerciali - fornitori e altri debiti commerciali - altri debiti correnti - <u>ratei passivi</u> - fondo TFR</p>	<p><b>Passivo Finanziario Netto (Net Financial Position):</b>            finanziamenti bancari a B.T. + finanziamenti bancari a M. - L.T + leasing + finanziamento soci/altri finanziatori - crediti finanziari - liquidità</p>

## la riclassificazione dello stato patrimoniale secondo il criterio OPERATIVO

Vantaggi dello schema:

- pone in evidenza la sostanziale alternatività tra le fonti finanziarie ed il capitale di esercizio (Net Working Capital);
- in particolare, a sinistra si evidenzia dove sono stati investiti i soldi (con l'obiettivo di massimizzarne il rendimento), a destra si indica quali fonti hanno finanziato gli investimenti (con l'obiettivo di minimizzarne entità e costi)
- permette di recepire rapidamente l'effetto di un peggioramento delle condizioni di vendita o della gestione del magazzino;
- distinguendo il debito finanziario dal patrimonio netto consente di valutare l'equilibrio della struttura finanziaria

## la riclassificazione dello stato patrimoniale secondo il criterio OPERATIVO

Obiettivi dell'impresa evidenziabili dall'analisi:

- che il **Net Working Capital** si trovi a sinistra con valori contenuti oppure – se possibile – a destra (situazione auspicabile e raggiungibile in un centro sportivo)
- Che la **posizione finanziaria netta** di trovi a destra con valori contenuti oppure, se possibile (situazione auspicabile), **a sinistra**, (ciò significherebbe raccogliere capitali dai fornitori, secondo il metodo adottato dalla grande distribuzione) – situazione raggiungibile in un centro sportivo che non abbia effettuato grandi investimenti (gestione impianto comunale)
- che lo stato patrimoniale sia «**corto**», il che è sintomo della capacità di operare senza bisogno di investire molti capitali (possibile in un centro sportivo in gestione)

## Collegamento fra S.P. e C.E.

**ATTIVITA' TIPICHE**



**Reddito Operativo**

**POS.NE FINANZIARIA NETTA**



**Risultato gestione finanziaria**

**ATTIVITA' ACCESSORIE**



**Reddito gestione  
accessoria**

**PATRIMONIO NETTO**



**Utile (Perdita) d'esercizio**

## L'aspetto finanziario

**tempi di incasso e tempi di pagamento**

da cui:

**il ciclo finanziario**

e quindi:

**il fabbisogno finanziario**

## L'aspetto finanziario – un esempio

### un prospetto per competenza

		Anno n	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4
Ricavi		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Costi correnti		35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
Investimenti	40.000					
Ammortamenti		8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
<b>Risultato economico</b>		<b>7.000</b>	<b>7.000</b>	<b>7.000</b>	<b>7.000</b>	<b>7.000</b>

## L'aspetto finanziario – un esempio

### un prospetto per cassa

	Anno N	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4
Ricavi	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Costi correnti	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
Investimenti	40.000				
<b>Risultato finanziario</b>	<b>- 25.000</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>

## le movimentazioni finanziarie

Data	Incasso / Pagamento	Importo	Saldo
01-gen	Incasso dell'iscrizione	2.100	2.100
31-gen	Pagamento dell'istruttore	-150	1.950
16-feb	Pagamento delle utenze	-500	1.450
28-feb	Pagamento dell'istruttore	-150	1.300
28-feb	Pagamento della pubblicità	-90	1.210
16-mar	Pagamento delle utenze	-500	710
31-mar	Pagamento dell'istruttore	-150	560
31-mar	Pagamento materiali di consumo	-60	500
16-apr	Pagamento delle utenze	-500	0

## le movimentazioni finanziarie

### E se abbiamo solo 10 iscritti a 60 € mensili?

Data	Incasso / Pagamento	Importo	Saldo
01-gen	Incasso dell'iscrizione	1.800	1.800
31-gen	Pagamento dell'istruttore	-150	1.650
16-feb	Pagamento delle utenze	-500	1.150
28-feb	Pagamento dell'istruttore	-150	1.000
28-feb	Pagamento della pubblicità	-90	910
16-mar	Pagamento delle utenze	-500	210
31-mar	Pagamento dell'istruttore	-150	60
31-mar	Pagamento materiali di consumo	-60	0
16-apr	Pagamento delle utenze	-500	<b>-500</b>

- E' il documento che sintetizza, e che spiega, le **variazioni della liquidità** in un determinato periodo (generalmente l'anno);
- **Liquidità = Posizione Finanziaria Netta di Breve Termine**

cioè: saldo (positivo o negativo) di cassa e banche a breve termine (comprese rate di rimborso di mutui/leasing)

### Le aree della gestione che generano variazioni di liquidità:

In genere si usa distinguere tra:

- **Area operativo/gestionale**
- **Area Finanziaria**
- **Area di investimento**

Queste aree possono produrre o assorbire liquidità aziendale

A livello operativo si devono analizzare almeno sette macrocategorie di variabili:

- 1) MOL;
- 2) investimenti di NWC;
- 3) gestione accessoria e straordinaria;
- 4) gestione finanziaria;
- 5) investimenti in immobilizzazioni;
- 6) finanziamenti a M.L. termine (e relativi rimborsi);
- 7) movimenti di capitale proprio

## Le attività generatrici e assorbenti liquidità

<b>Area</b>	<b>creazione liquidità</b>	<b>assorbimento liq.tà</b>
Gestione Operativa	MOL > 0	MOL < 0
N.W.C.	se diminuisce	se aumenta
Gestione acc.ria e str.	se positiva	se negativa
Gestione finanziaria	Proventi finanziari	oneri finanziari e imposte
Investimenti in imm.	disinvestimenti	investimenti
Finanziamenti M.L. T.	Accensioni	Rimborsi
Patrimonio Netto	Aumento capitale	Riduzione capitale e dividendi

## Il rendiconto finanziario dell'impianto sportivo ALFA

<b>MOL (Ebitda)</b>		<b>+ 4.650</b>
+/- Δ N.W.C.		-250
<b>= Cash Flow della gestione operativa</b>		<b>= + 4.400</b>
Gestione extraoperativa		- 2.120
- Imposte	-1.700	
- Oneri Finanziari	-420	
Investimenti		- 3.800
<b>= Cash Flow prima delle operazioni finanziarie</b>		<b>= - 1.520</b>
+/- operazioni sul debito consol.to		-550
+/- operazioni sul patrimonio netto		+370
<b>= C.F. netto (var.ne cassa e banche a B.T.)</b>		<b>= - 1.700</b>

**Vedi «business plan per Ancona.»**

**Allegato n. 3**

## 1) Determinazione diretta

+ Entrate correnti

- Uscite correnti

**= Cash flow operativo**

## il Cash Flow Operativo

### 2) Metodo indiretto

- + M.O.L. – Margine Operativo Lordo
  - + Riduzione del N.W.C. rispetto all'esercizio precedente
  - Aumento del N.W.C. rispetto all'esercizio precedente
- = CASH FLOW operativo**

**NWC = Crediti comm.li – Debiti comm.li**  
**N.B!! Compreso «effetto IVA»**

## il flusso di cassa corrente

+ Ricavi di periodo  
- Crediti operativi del periodo (dilazioni di pagamento concesse)  
+ Incassi relativi a ricavi di periodi precedenti  
**= Entrate della gestione corrente (entrate ordinarie di esercizio)**

## i fattori che incidono sulle entrate

- Il bacino d'utenza – i concorrenti;
- L'abitudine ad utilizzare l'impianto sportivo;
- I prezzi praticati;
- Le attività organizzate;
- La buona conduzione (che porta maggiore utenza);
- I limiti "di manovra" imposti dal Comune (se sono ampi);

## i flussi di uscita corrente

- + Costi di esercizio del periodo
- Debiti operativi del periodo (dilazioni di pagamento ottenute)
- + Pagamenti relativi a costi di periodi precedenti
- Costi non monetari (ammortamenti)
- = Uscite della gestione corrente (uscite ordinarie del periodo)**

## i fattori che incidono sulle spese

- I costi del personale (ordinario o "sportivo")
- I costi energetici (ottimizzazione e agevolazione accisa);
- L'entità di un eventuale finanziamento da rimborsare;
- La buona conduzione (che costa di più);
- I limiti "di manovra" imposti dal comune (se sono stretti);
- Il tipo di società costituita;

## il flusso finanziario totale

Cash flow operativo  
+ Incrementi di capitale proprio  
+ entrate per erogazioni di finanziamento  
- rate di rimborso di finanziamenti  
- nuovi investimenti  
+- risultato delle gestioni accessoria e str.  
- imposte dell'esercizio  
**= Cash Flow complessivo**

## il budget: prendere le decisioni

Prendere decisioni = sviluppare piani previsionali basate su ipotesi di fondo, al variare delle quali varieranno i risultati

Si passa da un'analisi a consuntivo, fatta su numeri «certi» ad un'analisi di tipo previsionale, che si basa sulla fattibilità delle ipotesi in relazione alle quali potrebbe realizzarsi un certo scenario

L'ottica è quella del

**«WHAT ..... IF.....?»**

## il budget: prendere le decisioni

Il Budget è rappresentato da due documenti:

- **Il budget economico** (bilancio previsionale);
- **Il budget finanziario** (Cash Flow previsionale)

Il budget finanziario è indispensabile per valutare la fattibilità di ipotetici investimenti futuri e la compatibilità di questi con la situazione patrimoniale e finanziaria dell'azienda

# il budget: i passaggi fondamentali

## Il budget si fonda su quattro passaggi:

1. la stima dei ricavi (master budget)
2. la stima dei costi operativi, cioè del personale, le utenze, i materiali e gli altri costi di produzione
3. la stima degli investimenti in Net Working Capital
4. la stima degli investimenti in immobilizzazioni

**VEDI ALLEGATO N. 3**

## LE ALTRE VARIABILI:

1. Il patrimonio netto (mezzi propri)
2. I Mutui/leasing – il Credito Sportivo
3. Gli Oneri Finanziari
4. Le gestioni accesorie (fondamentali nel Centro Sportivo)
5. Le imposte

**VEDI ALLEGATO N. 3**

## il budget: i passaggi fondamentali

Dopo avere sviluppato queste ipotesi, si potrà avere un'idea dei possibili fabbisogni conseguenti un certo scenario.

**Fabbisogno =**

**+ MOL – (inv.ti in NWC + inv.ti in imm.ni)**

A questo punto sarà possibile:

- chiedersi come coprire tale fabbisogno (ad es. nuovo ricorso al debito o apporto di C.S.);
- chiedersi quali possano essere le conseguenze di tale copertura (ad es. dilatazione degli O.F. e quindi creazione di nuovo fabbisogno)

## la pianificazione di nuovi investimenti

Una volta definite le variabili attese di costi, ricavi, attivo e passivo (e, quindi, costruito il bilancio previsionale) abbiamo gli elementi per decidere, cioè sarà possibile valutare l'impatto di certe scelte

**Si possono cioè valutare gli investimenti che l'azienda si appresta a fare!!!**

# Il problema finanziario

## L'approccio "classico"

- quanto mi costa l'investimento
- come lo finanzia
- quanto mi costa il finanziamento
- che garanzie mi chiedono
- come faccio a rimborsarlo (ci stò dentro?)

## L'impostazione da evitare

- l'Amministrazione mi dà le autorizzazioni / mi concede la gestione
- mi finanziano l'iniziativa, l'importante è partire, poi si sistemeranno le cose strada facendo

# Il problema finanziario

## L' approccio corretto

1. definizione del progetto e dei relativi costi di realizzazione
2. sviluppo delle potenzialità del progetto e definizione del Business Plan
3. individuazione della capacità di rimborso del debito in termini di flussi di cassa prodotti dalla gestione nel tempo
4. individuazione dello stock massimo di debito finanziario sostenibile sulla base del Cash Flow prospettico
5. individuazione del capitale di rischio (Equity) da investire nel progetto
6. Se  $(4 + 5) > 1$  si procede alla individuazione della fonte di finanziamento percorribile sulla base di: durata - costo - garanzie
7. Se  $(4 + 5) < 1$  si rivede il progetto iniziale in termini di riduzione dell'investimento e/o ricerca di nuovi partner ( $>$  equity)

# Il problema finanziario

## L' approccio corretto

8. Struttura finanziaria del progetto: definizione dei principi per la valutazione della sostenibilità
9. Verifica delle dinamiche di copertura del fabbisogno finanziario
10. Processo di *risk-management*: verifica e gestione dei rischi del progetto
11. Gestione dei rischi finanziari

## Flussi finanziari e ciclo di vita del progetto

Il primo elemento sul quale va valutata la sostenibilità di una definita ipotesi di struttura finanziaria è costituito dal comportamento che i flussi di cassa del progetto hanno durante la sua vita.

In particolare, è possibile distinguere due momenti fondamentali:

- a) fase di costruzione:** sostenimento degli investimenti
- b) fase operativa:** produzione di flussi di cassa positivi e negativi

## Flussi finanziari e ciclo di vita del progetto

Un investimento può definirsi un trasferimento di moneta nel tempo, tale per cui il cash prima esce e ppoi (si spera) rientra.

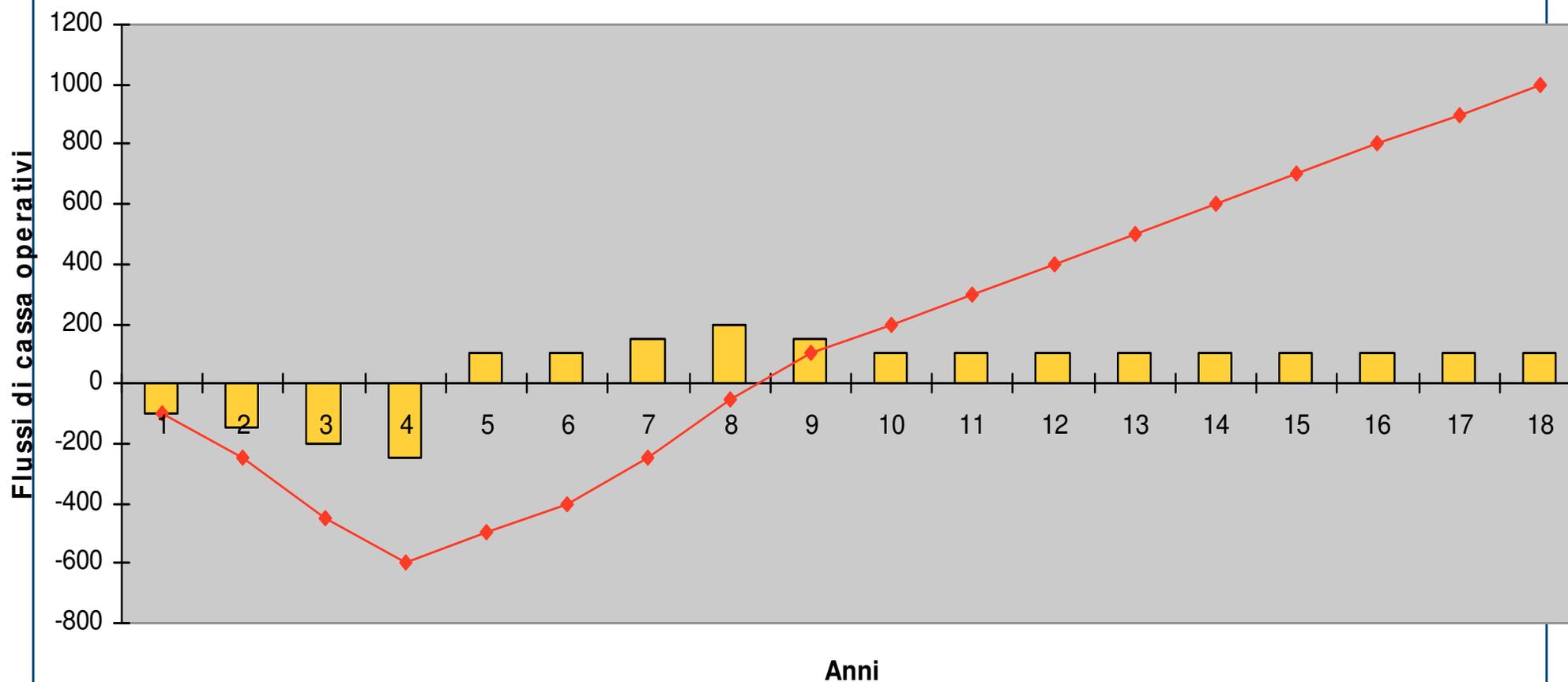
Valutare un investimento significa quindi:

1. Capire quanti denari escono, e quando;
2. Capire quanti denari rientrano, e quando

A questo punto occorre procedere applicando un metodo di valutazione

# Dinamica finanziaria di un progetto finanziato in

## Project finance



Perché il progetto sia sostenibile è necessario che i rischi che ne possono influenzare i flussi di cassa attesi siano quanto più possibile ridotti in modo da poter far fronte alla restituzione del debito ed alla remunerazione degli azionisti

E' necessario definire le Fonti, gli Impieghi e le tempistiche per la costruzione e per la gestione

# Modalità di valutazione dei flussi di cassa

**1) Pay back period:** calcola il numero di anni necessari affinché i flussi di cassa positivi azzerino i flussi negativi legati all'investimento

**PBP = investimento / flusso di cassa**

Il PBP è facile da calcolare ma non misura la redditività totale del progetto e non tiene conto del fattore tempo.

**2) Valore Attuale Netto (VAN o NPV):** calcola il valore attuale del progetto sommando i flussi di cassa attualizzati al tasso medio ponderato del costo dei capitali utilizzati (WACC)

$$\text{VAN} = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

dove:

$CF_t$  = flusso di cassa al periodo  $t$ ;  $n$  = numero di periodi considerati

$i$  = tasso di interesse utilizzato per l'attualizzazione dei flussi

## Significato del VAN:

Un VAN positivo attesta la capacità del progetto di remunerare i capitali investiti ad un tasso almeno pari a quello di attualizzazione

Di norma il tasso di attualizzazione utilizzato è il **WACC** (Weighted Average Cost of Capital): calcola il costo medio ponderato del mix di capitale di debito e capitale di rischio

$$\text{WACC} = \frac{D}{(C + D)} id + \frac{C}{(C + D)} ic$$

dove :

D = ammontare dei debiti onerosi

C = ammontare dei mezzi propri

id = tasso di interesse dei debiti onerosi

ic = costo dei mezzi propri determinato quale costo opportunità

**3) Tasso Interno di Rendimento (TIR o IRR):** calcola il tasso di attualizzazione che azzerà i flussi del progetto; il TIR rappresenta quindi il tasso per il quale il VAN è nullo. Si ottiene attraverso la risoluzione della seguente equazione :

$$\text{TIR} = +CF_0 + \frac{CF_1}{(1+i)} + \frac{CF_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+i)^n} = 0$$

dove:

$CF_n$  = flusso di cassa al periodo  $n$

$n$  = numero di periodi considerati

Un progetto risulta quindi perseguibile quando il TIR è maggiore del costo opportunità del capitale (WACC).

Il TIR viene di norma confrontato con un benchmark diverso a seconda che la valutazione sia fatto dallo Sponsor o dalle banche finanziatrici.

## Analisi dal punto di vista dell'investitore

il Tir viene calcolato tenendo conto dell'investimento in mezzi propri (flussi negativi) e dei dividendi percepiti (flussi positivi) nel corso della vita del progetto.

Il Tir del progetto deve essere superiore a quello ottenibile, dall'investitore, in investimenti analoghi.

## Analisi dal punto di vista dei finanziatori

il Tir viene calcolato tenendo conto dei finanziamenti erogati (flussi negativi) e dei flussi disponibili a servizio del debito (flussi positivi)

Il Tir ottenibile deve essere tale da soddisfare i finanziatori.

Il Tir deriva, in entrambi i casi, dalla definizione di un mix corretto di fonti di finanziamento che soddisfi sia lo sponsor che i finanziatori.

# Tipologia di investimento

In base alla capacità del progetto di ripagarsi, si distinguono tre principali tipologie di opere:

## 1) **Opera calda: il progetto si ripaga autonomamente**

attraverso la produzione dei flussi di cassa generati dai ricavi prospettici dell'utenza, che consentono al settore privato un integrale recupero dei costi di investimento nell'arco della vita della concessione. In tale tipologia di progetti, il coinvolgimento del settore pubblico si limita ad identificare le condizioni necessarie per consentire la realizzazione del progetto, facendosi carico delle fasi iniziali di pianificazione, autorizzazione, indizioni di bandi di gara per l'assegnazione delle concessioni e fornendo la relativa assistenza per le procedure autorizzative

## 2) **Opera fredda: il progetto si ripaga solo attraverso pagamenti effettuati dalla Pubblica Amministrazione.**

In questa categoria rientrano le opere pubbliche, quali carceri, scuole, ospedali, per le quali il soggetto privato che le realizza e le gestisce fornisce direttamente servizi alla Pubblica Amministrazione e trae la propria remunerazione esclusivamente (o principalmente) da pagamenti effettuati dalla stessa Amministrazione su base commerciale.

Tale opera può essere tuttavia, come si dice in gergo, "intiepidita" prevedendo delle attività nell'ambito del progetto che si intende realizzare che producono flussi di cassa autonomi quali il bar o un parcheggio a pagamento

## 3) Opera tiepida: il progetto richiede una componente di contribuzione pubblica

poiché i ricavi da utenza non permetterebbero, da soli, la copertura economica e finanziaria totale del progetto.

Tale contribuzione è giustificata dal fatto che l'opera genera rilevanti effetti positivi in termini di benefici sociali indotti dalla infrastruttura (servizio pubblico).

Per queste opere la Pubblica Amministrazione viene pertanto a svolgere un ruolo di catalizzatore di risorse private.

## Tipologia di investimento

La temperatura di un impianto sportivo è.....

**TIEPIDA !**



## Impianto sportivo: opera tiepida..

Ciò significa che – generalmente – un impianto sportivo pubblico difficilmente riesce a garantire il flusso finanziario necessario al rientro dei debiti contratti per la costruzione/ristrutturazione ed alla remunerazione dell'investitore senza l'ausilio di qualche forma di contribuzione pubblica.

In particolare se il gestore deve garantire particolari esigenze di servizio pubblico.

Ulteriore conseguenza è la necessità che a latere dell'investimento nell'impianto sportivo, ed a servizio del medesimo, vengano previsti e progettate attività remunerative aggiuntive (Bar, ristorante, shop, centro estetico, gestione pubblicitaria – c.d. gestioni accessorie) che garantiscano un apporto di flussi finanziari aggiuntivi a quelli prodotti dall'impianto sportivo stesso

# Tipologia di finanziamento

si possono idealmente distinguere due principali forme di finanziamento:

**FINANZIAMENTO D'IMPRESA:** ha per oggetto la valutazione dell'equilibrio economico-finanziario dell'impresa e degli effetti su tale equilibrio dei nuovi investimenti realizzati e dei nuovi debiti contratti.

**FINANZIAMENTO DI PROGETTI:** ha per oggetto la valutazione dell'equilibrio economico-finanziario di uno specifico progetto imprenditoriale legato ad un determinato investimento, **giuridicamente ed economicamente indipendente** dalle altre iniziative delle imprese che lo realizzano.

## Differenze tra *corporate finance* e *project finance*

	Corporate Finance	Project Finance
Garanzie del finanziamento	Patrimonio dell'impresa richiedente i fondi + garanzie esterne (fidejussioni)	Assets del progetto
Principali variabili alla base dell'affidamento	Rating, solidità patrimoniale redditività, relazioni di clientela	Flussi di cassa futuri
Effetto sull'elasticità finanziaria	Riduzione dell'elasticità finanziaria dell'impresa	Assente o fortemente ridotto sull'economia degli sponsor
Grado di leva utilizzabile	In funzione degli effetti sul bilancio dell'impresa finanziata	In funzione dei flussi di cassa generati dal progetto (leva solitamente + elevata)

- Mutuo – Finanziamento Bancario;
- Leasing;

## PROBLEMATICHE

- I. Affidabilità bancaria del richiedente - rating;
- II. Richiesta di una % minima (dal 33 al 40%) di equity sull'investimento
- III. Durata (difficilmente > 15 anni – leasing immobiliare 18 anni);
- IV. Costo (tasso) – eventuali possibilità di finanziamenti agevolati – verificare norme regionali e comunitarie
- v. **Garanzie;**

## Caratteristiche

- Formalmente e Tecnicamente è un Finanziamento d'Impresa (Corporate Finance)
- Sostanzialmente è assimilabile a un Finanziamento di Progetto (Project Finance) a seguito di:  
% finanziata – durata - garanzie.

## Attività (art. 2 dello Statuto)

L'Istituto opera nel settore del credito per lo sport e le attività culturali.

Le attività proprie dell'istituto comprendono

- Costruzione, ampliamento, attrezzatura, e miglioramento di impianti sportivi *e/o strumentali all'attività sportiva*, ivi compresa l'acquisizione delle relative aree.
- Acquisto di immobili da destinare ad attività sportive *strumentali a queste*

## Destinatari del credito (art. 5 dello Statuto)

- Enti pubblici locali ed altri Enti pubblici.
- CONI Servizi spa, Federazioni Sportive Nazionali ed Enti di Promozione Sportiva
- Società ed Associazioni Sportive, riconosciute dal C.O.N.I.
- Società ed associazioni culturali
- Enti di promozione culturale e dello spettacolo
- Ogni altro soggetto pubblico o privato che persegua anche indirettamente finalità sportive, ricreative e di sviluppo dei beni e delle attività culturali.

## Natura dei finanziamenti dell'ICS

- Mutui di scopo, assistiti da agevolazioni pubbliche, che obbligano l'ICS a verificare l'effettivo utilizzo delle somme per la realizzazione delle opere alle quali erano destinate. Conseguentemente:
- possono essere finanziati solo gli interventi realizzati dopo la richiesta di mutuo

## Entità del Finanziamento

- I finanziamenti possono essere concessi **sino al 100% delle spese** ammissibili documentate.
- La percentuale di finanziabilità potrà variare in funzione dell'importo e della durata dell'intervento richiesto, nonché delle garanzie offerte.
- **E' finanziabile anche l'IVA**

## Il non profit: riflessi delle scelte strategiche sulle modalità ed i costi di gestione

- 1) Non imponibilità IVA sui corrispettivi percepiti da soci/associati/tesserati = **+ 20% sugli incassi;**
- 2) Non detraibilità dell'IVA sui costi di esercizio destinati all'attività istituzionale = **+ 10-20% sui costi e sugli investimenti – molto pesante nella fase di avvio del progetto;**
- 3) Possibilità di avvalersi delle prestazioni «sportive dilettantistiche» di alcune categorie di collaboratori = **- 50% c.ca nel costo delle collaborazioni;**
- 4) Possibilità di avvalersi della riduzione dell'accisa sui consumi del gas metano = **- 7/8% sul costo dell'utenza**

## Il non profit: riflessi delle scelte strategiche sulle modalità ed i costi di gestione

- 5) Possibilità di usufruire del regime agevolato ex L. 398/1991 sull'ammontare dei ricavi di natura commerciale = - **50% ( o 10%) dell'IVA sulle vendite** che diventa una componente del ricavo;
- 6) Possibilità di utilizzare la forma del co.co.co senza dover attivare un progetto = > elasticità ma nessuna riduzione di costo (salvo se co.co.co «amministrativo-gestionali»)
- 7) Possibilità di utilizzare il sistema dei «voucher» = > **elasticità + risparmio c.ca 25%**
- 8) altre agevolazioni «minori» (bollo, CC.GG. etc.)

## Il non profit: riflessi delle scelte strategiche sulle modalità ed i costi di gestione

### **N.B!!!**

- a) necessità di vincoli stringenti a livello statutario e operativo (assenza scopo di lucro, divieto di cessione quote, voto singolo etc.);
- b) effettivo rispetto dei suddetti vincoli;
- c) affiliazione FSN e EPS e iscrizione Registro CONI;
- d) difficoltà a trovare soci finanziatori;

**ATTENZIONE AGLI ABUSI!!!!**

grazie  
per l'attenzione

**Giuliano Sinibaldi**

Dottore Commercialista in Pesaro

Revisore Legale

consulente C. P. CONI AN, MC e PU

consulente Marche e componente

comitato di redazione di «Fiscosport»

[g.sinibaldi@contabilia.it](mailto:g.sinibaldi@contabilia.it)