

# Un modello per la redazione del bilancio preventivo

di Luigi Corbella\*

**È ormai da qualche tempo che le Istituzioni del Terzo Settore, Agenzia per le Onlus per prima, si prodigano per favorire l'adozione di modelli di rendicontazione adeguati alla realtà del privato sociale. Si tratta di uno sforzo suggerito anche dalla dottrina al quale tutti noi riconosciamo una rilevanza strategica per il futuro sviluppo di questo importante settore della nostra società.**

È opinione diffusa che tutte le attese di concorso al benessere collettivo che i nostri enti possono realizzare nel futuro passino necessariamente anche per una maggiore consapevolezza gestionale che si esprima anche in termini di *accountability* attraverso modelli di rendicontazione leali, trasparenti, uniformi e comparabili.

Attenzione gestionale, quella che il tema dell'*accountability* sollecita, l'abbiamo detto anche in altre occasioni, che passa anzitutto per una doverosa assunzione di responsabilità.

Esattamente come avviene per la solidarietà, che nel suo concreto manifestarsi costituisce anche un esempio che produce maggiore sensibilità collettiva rispetto al bisogno tutelato, trasparen-

za e correttezza contabile ed amministrativa producono maggiore fiducia.

Fiducia che a sua volta si traduce in consenso e, in ultima istanza, in maggiori risorse ed opportunità a chiusura di un circolo virtuoso pressoché perfetto.

Attenendoci all'esempio del percorso circolare che abbiamo appena evocato è evidente che il processo di rendicontazione parte dal c.d. bilancio preventivo.

Si tratta infatti dell'atto di pianificazione ed analisi preventiva di quello che si auspica possa essere fatto nel nuovo anno. Nella maggior parte dei casi il bilancio preventivo costituisce, poi, anche una traccia per discutere intorno ai progetti ed alle iniziative dell'ente ed, occorrendo, per deliberare sui loro contenuti di dettaglio.

Non si tratta, in sintesi, di un mero esercizio matematico e ragioneristico sulla gestione futura quanto piuttosto di un atto strategico e di razionale pianificazione e progettazione.

## Il bilancio preventivo, contenuti e metodologia di elaborazione

Come abbiamo detto il bilancio preventivo può essere l'occasione per illustrare, in termini prima progettuali e strategici e poi quantitativi e numerari, gli obiettivi della gestione del nuovo esercizio alle porte.

In quest'ottica, nella rappresentazione descrittiva, utile per esempio a dichiarare gli obiettivi delle singole iniziative, e numeraria, necessaria

per dare conto della parte della loro manifestazione misurabile in termini economici, è opportuno affrontate analiticamente le singole attività. Possibilmente distinguendo quelle già a regime destinate a proseguire, per le quali esiste una base storica di esperienza e risultati, da quelle di nuova introduzione.

Per ciascuna attività, declinate aspettative ed obiettivi, è bene in prima battuta individuare per macro categorie oneri e proventi. L'elaborazione dei dati economici di dettaglio sarà infatti più agevole dopo aver trovato la "quadratura" sui dati più significativi. Distinguendo in ogni caso, per i proventi, quelli ritratti da risorse di competenza del 2011 da quelli eventualmente derivati, grazie ad accantonamenti o altre previsioni di bilancio, dagli esercizi precedenti.

Non è infatti raro che gli esercizi delle nostre organizzazioni chiudano in pareggio dopo aver effettuato accantonamenti o destinato risorse a spese o investimenti futuri.

Per gli investimenti è bene poi mettere in evidenza sia l'impatto economico sull'esercizio 2011 che su quelli successivi, nonché l'onere finanziario previsto per il 2011 e per gli anni successivi sino al loro completamento.

In termini pratici, come abbiamo già detto, l'ideale è costruire il bilancio preventivo "dall'alto", cioè in base ai progetti ed alle attività che si vogliono realizzare, per calarlo solo successivamente nei dettagli dei numeri dei singoli oneri e proventi coinvolti.

Così strutturato il bilancio ambisce a diventare atto di gestione che possa fare da guida agli organi di governo e di *management* delle nostre organizzazioni lungo tutto il prossimo esercizio. Guida che può essere a sua volta utile a definire il modello organizzativo e di *governance*, nonché qualità e quantità delle risorse di cui sarà necessario approvvigionarsi.

In fine al bilancio, o in un'altra sua parte, è bene poi riportare un'apposita tabella per indicare i saldi disponibili delle liquidità correnti e le fonti di finanziamento aggiuntive a cui si pensa di fare riferimento per l'equilibrio finanziario nell'anno a venire.

Nel caso in tale tabella dovesse evidenziarsi un fabbisogno finanziario aggiuntivo rispetto a quello generato dalla gestione corrente, ed eventualmente a quella straordinaria ragionevolmente prevedibile, occorrerà infatti individuare a quali fonti di finanziamento aggiuntive si pensa di ricorrere. Per esempio all'indebitamento presso il sistema creditizio, ovvero a dismissioni di quote del patrimonio disponibile dell'ente.

Non va ovviamente eluso, in questa analisi, l'eventuale ricorso a *leasing* finanziari o a noleggi per l'acquisizione di beni strumentali ed altri cespiti. Ne andrà infatti declinato caso per caso l'onere corrente, possibilmente evidenziando la convenienza economica dell'operazione rispetto all'alternativa dell'acquisto, ed andranno ovviamente considerate nel prospetto finanziario eventuali cauzioni o maxi canoni iniziali.

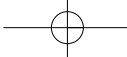
L'obiettivo è garantire a tutti i soggetti interessati la possibilità di esprimere un giudizio anche per queste ipotesi di "investimento", in termini di economicità, efficacia e sostenibilità.

Oneri e proventi, sia nella schematizzazione di sintesi che nei prospetti di dettaglio, andranno poi attribuiti, pur nel rispetto della classificazione per natura, al conto economico per "destinazione", secondo le attività e/o i centri di costo a cui concorrono.

Gli eventuali costi della struttura amministrativa e direzionale non direttamente imputabili a specifici centri di costo potranno, per esempio, essere ripartiti tra le attività in funzione del numero di pratiche amministrative gestite a livello centralizzato.

Analogamente, potrebbe essere data evidenza autonoma alle iniziative di ristrutturazione o di nuova costruzione di immobili.

Questi prospetti potranno essere utili anche a monitorare le attività in questione rispetto ai piani ed ai programmi di realizzazione e finanziamento (per esempio per individuare la durata del preammortamento finanziario di eventuali mutui) e consentiranno altresì di prevedere il momento esatto nel quale i beni realizzati potranno entrare in funzione e dovranno quindi essere computati gli ammortamenti.



### ESEMPIO DI BILANCIO PREVENTIVO

#### I. DESCRIZIONE DELLE ATTIVITÀ

##### A) Attività assistenziali ...

Si tratta delle attività a carattere assistenziale che la nostra organizzazione offre e promuove a condizioni personalizzate ed agevolate, direttamente o indirettamente, a favore dei nostri disabili e dei loro familiari.

Tra tali attività sono in particolare destinate a proseguire:

1. quelle della struttura residenziale denominata ...
2. quelle semiresidenziali del centro diurno integrato di ...
3. quelle coincidenti con l'organizzazione (anche tramite l'erogazione di contributi) di soggiorni climatici protetti ...
4. ....

##### 1) Struttura residenziale di ...

È la nostra iniziativa "storica" a cui i disabili assistiti accedono secondo le regole stabilite nelle convenzioni con gli enti e le istituzioni pubbliche partner e nella nostra "Carta dei Servizi".

L'obiettivo è offrire alle persone disabili ospitate assistenza secondo le migliori prassi cliniche e assistenziali a tariffe sociali, offrendo nel contempo opportunità personalizzate a coloro che possono affrontare percorsi riabilitativi.

##### Status delle iniziative in essere:

Per l'anno 2011 si prevede, a parità di giornate stimate, di ritoccare le tariffe (attualmente strutturate con una valenza sociale e quindi inferiori a quelle praticate presso strutture analoghe ...) secondo la gravità delle persone assistite.

In particolare, si prevede un aumento medio delle tariffe del ... %.

Per i costi è invece stimato un aumento medio del ...%, sostanzialmente pari agli incrementi contrattuali e alla variazione Istat del costo della vita, da applicarsi al costo del lavoro (anche in considerazione degli aumenti contrattuali), ai contratti di fornitura e di somministrazione.

Il differenziale, favorevole ai proventi, tra i due incrementi testé precisati è destinato a produrre – sempre negli auspici di questo preventivo – un miglioramento dell'efficienza gestionale del ...% rispetto ai costi stimati senza pregiudizi per la qualità e l'efficacia dei servizi offerti.

Come si dirà meglio nel seguito, terziarizzando (tramite *outsourcing*) ovvero internalizzando alcuni servizi non strategici (lavanderia, pulizie, somministrazione pasti, ecc.) questo trend di miglioramento negli auspici è destinato ad aumentare fino al ... %.

Per completezza di informazione si riporta di seguito la previsione delle giornate di accoglienza preventivate per il 2011 e tabella delle tariffe che saranno proposte in sede di rinnovo/adequamento economico delle convenzioni vigenti con ...

.....

##### Nuove iniziative - Esigenze di investimento:

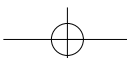
Per il 2011 si prevede di attivare presso la struttura residenziale di ... le iniziative di seguito specificate:

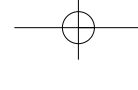
- realizzazione di una sala/laboratorio polifunzionale attrezzata destinata a centro di formazione/avviamento al lavoro ... L'idea è di dedicare uno spazio permanente allo svolgimento di iniziative di formazione a contenuto riabilitante ... con l'ausilio di tecnologie atte a ... L'impatto finanziario complessivo stimato per l'investimento è di .... euro che, ipotizzando un periodo di ammortamento di quattro/cinque anni, peserà sulla gestione 2011 per ... euro in termini economici. In termini finanziari si prevede di autofinanziare l'iniziativa ricorrendo alle dinamiche correnti di cassa, nonché ai nuovi proventi diretti che si auspica possano derivare dall'iniziativa tramite l'inserimento di nuovi assistiti ... la stipula di convenzioni *ad hoc* ... ecc.
- area parcheggio: si prevede di eseguire interventi di ripristino e manutenzione dell'area adibita a parcheggio nel cortile dello stabile di ... a disposizione sia dell'utenza sia del personale dipendente. Il budget finanziario dell'iniziativa è stimato in ca. ... euro e l'impatto economico stimato per il 2011, sempre in termini di ammortamenti, è pari ad euro ... L'obiettivo è che anche questo investimento possa essere autofinanziato ricorrendo alle dinamiche correnti di cassa ...

Il budget economico aggiuntivo per il 2011 relativo a queste nuove iniziative è il seguente:

Proventi	centro formazione	giardino	parcheggio	totale
di cui ritratti dalla gestione economica 2011	-	-	-	-
di cui ritratti da ...	-	-	-	-
di cui ritratti da acc.ti di precedenti esercizi	-	-	-	-

(segue)





Oneri	centro formazione	giardino	parcheggio	totale
personale	-	-	-	-
servizi e odg	-	-	-	-
servizi esterni	-	-	-	-
materiale	-	-	-	-
storno per capitalizzazione costi	-	-	-	-
ammortamenti	-	-	-	-
	-	-	-	-

Non si tratta, in sintesi, di iniziative destinate a produrre significativi effetti economici sulla gestione a regime della struttura. Per l'attività di formazione/avviamento al lavoro sono previsti – nei limiti di ... euro – proventi specifici, grazie all'ipotizzato allargamento dell'utenza. Anche gli investimenti stimati sono di ammontare ridotto e, dunque, sostenibili economicamente tramite l'ordinario autofinanziamento derivante dagli ammortamenti (con il contributo delle dinamiche correnti di cassa). Per quanto riguarda l'attività a regime il budget 2011 è invece il seguente (considerate le modifiche tariffarie, le maggiori giornate preventivate e gli ammortamenti aggiuntivi derivanti dai nuovi investimenti testé riepilogati):

Proventi	consuntivo 2009	precons. 31.12.2010	preventivo 2011
di cui ritratti dalla gestione economica	-	-	-
di cui per contributi diversi	-	-	-
di cui ritratti da acc.ti di precedenti esercizi	-	-	-
proventi finanziari	-	-	-
proventi straordinari	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
Oneri	consuntivo 2009	precons. 31.12.2010	preventivo 2011
materie prime	-	-	-
servizi	-	-	-
godimento beni di terzi	-	-	-
personale	-	-	-
ammortamenti e svalutazioni	-	-	-
variazione rimanenze	-	-	-
oneri diversi di gestione	-	-	-
oneri finanziari	-	-	-
oneri straordinari	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
<b>Avanzo (Disavanzo) attività ...</b>	-	-	-

Lo schema che precede potrebbe essere utilizzato per tutte le altre attività dell'ente fintanto che non risultino tutte analiticamente affrontate.

Attività 2 ...

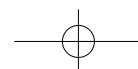
Attività 3 ...

Ecc. ...

*Imputazione costi promiscui della struttura operativa centrale*

Va doverosamente segnalato a questo punto che le attività della nostra organizzazione assorbono anche costi indiretti che non è possibile attribuire analiticamente a ciascuna attività.

(segue)



Si ritiene dunque di attribuire tali oneri alle singole attività secondo il numero di pratiche complessivamente gestite per ciascuna attività com'è descritto e quantificato nella tabella che segue (i numeri sono sempre soltanto esemplificativi):

NUMERO PRATICHE AMMINISTRATIVE GESTITE		
attività	pratiche	% rispetto al totale
1	190	8,46
2	1500	66,78
3	175	7,80
4	109	4,88
5	91	4,07
6	1.80	8,01
Totale	...	

#### B) Attività di coordinamento, direzione generale e servizi centralizzati

Com'è noto presso la nostra sede centrale operano n. ... dipendenti con le seguenti qualifiche ... il cui apporto in termini operativi va a beneficio di tutte le attività dell'ente.

Per il 2011 si ritiene/non si ritiene di confermare l'attuale organigramma prevedendo ... (oppure di modificarla ...)

Rispetto al totale degli oneri imputati a preventivo a questo centro di costo il personale incide per circa ... mila euro annui che rappresentano, rispetto al totale degli oneri il ...%.

L'ulteriore valore significativo è relativo ai servizi (comprese le utenze, le pulizie ecc.) pari a circa ... euro, che rappresentano il ... del totale.

Nell'ambito di tale importo le consulenze rese da professionisti ammontano a circa euro ... ed i costi istituzionali (compensi ecc. ...) ad euro ...

Il residuo degli oneri attribuiti a questo centro di costo, classificabile genericamente come altri oneri di gestione, è pari ad euro ... di cui ... euro per imposte e tasse.

#### Ristrutturazioni/ampliamenti, altre iniziative straordinarie

Oneri	Ristrutturazione
servizi e odg	
lavorazioni di terzi	1.250.000,00
storno per capitalizzazione	- 1.250.000,00
ammortamenti	-
quota aggiuntiva primo anno x interessi	27.500,00
<b>totale</b>	<b>27.500,00</b>

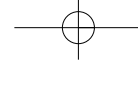
Per quanto riguarda la ristrutturazione dell'immobile di ... si precisa che è previsto nella convenzione con il Comune di ... il riconoscimento di un contributo straordinario a nostro favore, *una tantum*, per l'avvio degli interventi di riqualificazione e manutenzione dell'immobile, dell'importo di euro ... Considerata la natura e le finalità del contributo si ritiene di attribuirlo nel bilancio 2011 ad apposito fondo del passivo da utilizzare nel futuro per ridurre la misura degli ammortamenti che saranno fatti transitare a conto economico.

La stima preventivata per l'intero investimento è pari a 1.250.000 milioni di euro.

Ai fini economici la previsione è di ammortizzare i costi da sostenersi mediante la loro capitalizzazione in 20 anni a decorrere dall'anno, certamente successivo al 2011, di effettiva entrata in funzione dell'immobile ristrutturato.

A questo onere, in caso di ricorso all'indebitamento, andranno aggiunti gli interessi dovuti annualmente sul capitale finanziato secondo il piano di ammortamento concordato con l'istituto erogatore. Nel preventivo è in ogni caso prevista una quota minima di interessi da preammortamento.

(segue)


**RIEPILOGHI E SINTESI**
**I. Disponibilità e utilizzi per le attività (i dati sono solo esemplificativi)**

Risorse/Proventi correnti	Titolo/rapporto contrattuale	Valore
Contributi e liberalità		-
Redditi del patrimonio		-
Altre entrate istituzionali		.
Corrispettivi		-
<b>Totale risorse di competenza 2011</b>		-

**Risorse di competenza economica di esercizi precedenti**

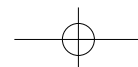
Residui attivi anno 2009		-
Fondo manutenzione straord. immobili		-
5 per mille rivalutato		-
Liberalità già vincolata ad iniziative straordinarie		-
<b>Totale accantonamenti/avanzi di esercizi precedenti</b>		
Di cui risorse destinate a finanziare componenti del patrimonio		
Di cui risorse utilizzate nel 2010		
<b>Totale accantonamenti/risorse straordinarie già impegnate</b>		-
Differenza, totale risorse straordinarie disponibili per il bilancio 2011		-
<b>Totale risorse (correnti e straordinarie) disponibili per l'attività 2011</b>		

**Utilizzo/assorbimento risorse 2011**

Destinazione contributi ed entrate	Preventivo 2011
per attività 1	-
per attività 2	-
per attività 3	-
per attività di direzione e coordinamento	-
Avanzo (disavanzo) a preventivo	(35.000)

Azioni per ricondurre il preventivo al vincolo di pareggio	
Incremento tariffe attività 1	10.000,00
Decremento contributi e costi attività 2	20.000,00
Recupero di costi per aumento di efficienza	5.000,00
Altri...	-
<b>Totale</b>	<b>35.000,00</b>

(segue)



Destinazione contributi ed entrate	Preventivo 2011	% assorbimento risorse disponibili
per attività 1 con azioni	-	30%
per attività 2 con azioni	-	40%
per attività 3	-	10%
per attività di direzioni e coordinamento	-	20%
	-	100%
Pareggio a preventivo	-	

## 2. Riepilogo finanziario (disponibilità, entrate, uscite, fonti di finanziamento straordinarie)

(saldi al ...)		
cassa corrente	euro	-
+ entrate correnti fino al 31.12.2010		
- uscite correnti fino al 31.12.2010		
+ entrate correnti 2011		
- uscite correnti 2011		
saldo finanziario corrente al 31.12.2011	euro	-
+ entrate straordinarie		
- uscite straordinarie		
saldo generale finanziario disponibile	euro	-
Previsione investimenti (utilizzi)	euro	-
Surplus (Ovvero) saldo da finanziare		
Modalità di finanziamento ...		

Solo se è così strutturato il bilancio preventivo ambisce davvero a diventare atto di gestione.

Una guida di cui disporre nel concreto dipanarsi temporale delle attività che consenta di orientarle costantemente agli obiettivi ed, occorrendo, anche di “correggere la mira” già durante l’anno, prima che eventuali risultati negativi – in termini economici o di risultati – si consolidino definitivamente.

Possono giovare a questo obiettivo alcuni indicatori di efficienza, efficacia e sostenibilità rilevanti per le organizzazioni che debbono risultare in equilibrio sia sul fronte finanziario ed economico sia su quello dell’effettiva rispondenza ai bisogni tutelati, anche in termini di consenso.

Va infatti rimarcato che per le organizzazioni

non profit l’equilibrio gestionale ed amministrativo deriva spesso da un complesso mix di fattori e risorse, che non sono tutte misurabili e quantificabili secondo criteri tradizionali.

Molte attività valorizzano infatti apporti, il volontariato per fare l’esempio più ovvio, che non ha rappresentazione numeraria nella rendicontazione tradizionale.

Analoga può essere la posizione di chi si propone obiettivi di *advocacy* e di sensibilizzazione (su temi come i diritti umani, per esempio) rispetto al livello di attenzione mediatica ricevuta che, non essendo di norma acquisita a titolo oneroso, non ha contropartita diretta in termini di costo. Ovvero lo ha solo in modo indiretto quantificando il “costo opportunità” di una ri-

sorsa alternativa sostituibile (il lavoro remunerato rispetto al volontariato, la comunicazione a pagamento rispetto all'attenzione ricevuta gratuitamente dai media ecc.) oppure, ancora, misurando i costi sostenuti per produrre quella risorsa (le motivazioni, la formazione e l'*appeal* per i volontari, la credibilità per l'attenzione mediatica ecc.).

Ma non vogliamo complicare a tutti i costi le cose. Intendiamo solo dire che se una certa organizzazione conta su un dato apporto, oggettivamente quantificabile, di volontariato motivato e qualificato potrà contrapporre nel preventivo i costi necessari a disporre di tale risorsa (le spese per la formazione, la sensibilizzazione, la ricerca, l'organizzazione ecc.) con il monte ore (o giornate) di volontariato di cui si ritiene di dover disporre (per esempio perché ci si vuole organizzare per offrire dato numero di ore di assistenza gratuita, o perché si ritiene di aver comunque bisogno di una certa quota di apporto volontario per attività strategiche).

Lo sforzo profuso in queste analisi e correlazioni non sarà in ogni caso fatto invano. Servirà anche, occorrendo, a valutare nel futuro l'effetto di maggiori o minori investimenti sulla risorsa in questione e l'indicatore darà anche, più o meno direttamente, una misura del valore del patrimo-

nio consolidato nel tempo in termini di "marchio sociale".

Lo stesso esercizio, ed in questo caso buona parte dei valori in gioco è misurabile in termini numerari, può essere fatto per esempio per il Cinque per mille e per le altre attività ed iniziative di *fundraising*, soprattutto per le organizzazioni che confidano su una certa stabilizzazione nel tempo (se non addirittura su una crescita) delle risorse derivanti dalla generosità collettiva.

### Un possibile schema di bilancio preventivo

Sulla scorta di quanto detto sin'ora possiamo abbozzare la struttura di un bilancio di previsione. Per contestualizzare l'esempio ipotizziamo di trovarci di fronte ad un ente svolgente una pluralità di attività, accomunate dalla comune finalità di arrecare beneficio a persone disabili ed alle loro famiglie.

Il primo paragrafo del bilancio potrà contenere, per ciascuna di esse, una descrizione dell'attività che ne illustri finalità e dimensioni più o meno come nel facsimile pubblicato a pag. 12. ■

\* *dottore commercialista*

## I CODICI DI GUIDA AL DIRITTO



# CODICE DELLE SOCIETÀ E DELL'IMPRESA

A cura di S. D'Andrea

**Pagg. 2.288 – € 46,00**

NUOVA  
EDIZIONE

GRUPPO 24 ORE

www.librerie.ilssole24ore.com

Il prodotto è disponibile anche nelle librerie professionali. Trova quella più vicina all'indirizzo