



PERCORSO FORMATIVO  
SULL'IMPRENDITORIA  
SOCIALE:  
Credito per le imprese  
sociali



Camera di Commercio  
Chieti



Retecamere





## Di cosa parliamo

- Come uno vede l'altro
- Quali regole di sistema influenzano il credito
- Come i finanziatori cercano di capire il nostro valore
- Come far capire ai finanziatori il nostro valore
- Conoscere i propri punti di forza e di debolezza per migliorarsi e per “valorizzare” le richieste ai finanziatori



# Come uno vede l'altro





# Cosa pensano le Organizzazioni non profit delle banche

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....



## Cosa pensano le banche delle Organizzazioni non profit

- 1 Non si conoscono bene le dinamiche come per l'impresa for profit. Per le cooperative la situazione è migliore, ma vi sono differenze "naturali" non sempre chiari per i valutatori delle banche.
- 2 Si tende ad identificare una persona come l'Imprenditore che risulta molto spesso l'unico motore dell'organizzazione. Egli non rappresenta solo la proprietà ma è anche il tecnico, il commerciale, l'amministrativo ..., con evidenti ripercussioni in termini di specializzazione e grande difficoltà dell'organizzazione in caso di sostituzione (ad es. passaggio generazionale)
- 3 L'organizzazione difficilmente ha una sua autonomia di vita. Nella maggior parte dei casi, ad una frequente sottocapitalizzazione si aggiunge il fenomeno della "confusione" fra impresa e imprenditore.
- 4 La reportistica disponibile è di solito scarsa e limitata alle esigenze minime siano esse civilistiche che fiscali. Va segnalato che ancora oggi la richiesta di informazioni viene interpretata molto spesso come carenza di fiducia.



## Dove nascono i problemi

### Asimmetrie informative:

- Si tengono informazioni per se e non si danno alla controparte (so cosa, ma non voglio dividerlo)
- Non si è in grado di fornire alla controparte le informazioni nel modo corretto (non so cosa o non capisco cosa condividere)



## La DOMANDA di credito del non profit

I fattori che condizionano lo sviluppo del rapporto tra sistema finanziario e organizzazioni non profit sono essenzialmente riconducibili a:

- ❑ una **non frequente abitudine** delle organizzazioni non profit **a sottoporsi al vaglio esterno**, da cui consegue una limitata consapevolezza del proprio profilo di rischio ed una bassa attitudine all'utilizzo di strumenti di rendicontazione (finanziaria e sociale) utili ai fini della valutazione delle modalità di utilizzo delle risorse, delle attività svolte e dei risultati conseguiti;
- ❑ le **limitate competenze manageriali**, spesso condizionate dalla natura volontaria delle prestazioni e/o dalla scarsa capacità progettuale e di visione strategica;
- ❑ particolarmente evidenti sono i **problemi** affrontati dalle organizzazioni non profit nell'ambito **della gestione finanziaria**, spesso affidata a profili professionali con non adeguate competenze specifiche; da ciò deriva la difficoltà di individuare e comunicare correttamente le specifiche esigenze finanziarie (risorse a fondo perduto, finanziamenti a breve/lungo termine, ecc.), di identificare la controparte di volta in volta più adeguata (enti pubblici, banche o altro), di valutare l'adeguatezza e la convenienza dei singoli prodotti e servizi proposti dagli intermediari finanziari



## L'OFFERTA di credito al non profit

Le problematiche sono essenzialmente riconducibili alla scarsa conoscenza del terzo settore, che comporta:

- ❑ la **difficoltà di cogliere l'eterogeneità** riscontrabile tra le diverse componenti del terzo settore, tanto sul piano giuridico (organizzazioni di volontariato, associazioni di promozione sociale, cooperative sociali, organizzazioni non governative, fondazioni), quanto sul piano operativo (enti erogativi e redistributivi, organizzazioni che offrono beni e servizi a pagamento o a titolo gratuito, ecc.) e organizzativo (organizzazioni non profit di differenti dimensioni, che possono appartenere o meno a sistemi a rete o consorzi);
- ❑ la conseguente **scarsa consapevolezza** sia dei diversi **meccanismi** che, in ciascuna di tali categorie, concorrono alla **formazione del reddito** e alla possibilità di assicurare una remunerazione ai finanziamenti e al capitale, sia delle **differenti tipologie di servizi finanziari** (gestione della tesoreria, credito a breve e lungo termine, rimesse sull'estero, gestione patrimoniale, supporto al capitale di rischio, ecc.) **e di supporto** (consulenza, supporto per operazioni di fund raising, ecc.) che si rivelano adeguati per le singole categorie di organizzazioni non profit e che delineano gli ambiti di potenziale operatività del sistema bancario e finanziario;
- ❑ la **scarsa capacità di individuare un'offerta innovativa** sia sul piano delle soluzioni tecniche (dal confidi per il non profit ai fondi di investimento chiusi per il non profit, ecc.), sia sul piano delle soluzioni organizzative (forme di collaborazione non solo tra banche e intermediari finanziari, ma capaci di coinvolgere anche altri attori interessati allo sviluppo del terzo settore: reti associative e consorzi, centri di servizio per il volontariato, reti camerali, enti locali, ecc.).



## Cosa spaventa le banche

- Chi si presenta senza avere idee chiare su quello che fa o vuole fare con i soldi chiesti a prestito;
- Chi è disorganizzato e non ha competenze adeguate per quello che fa o vuole fare;
- Chi ha clienti “irregolari”: che pagano irregolarmente, che cambiano in continuazione senza che sia cambiato il prodotto/servizio offerto, quando sono troppo pochi;
- Chi non è puntuale nei rimborsi dei prestiti;
- Chi si improvvisa nella gestione finanziaria;
- Chi non riesce ad avere ricavi maggiori dei costi operativi e “compensa gli squilibri economici con operazioni straordinarie” e “sopravvenienze attive”
- Chi non conosce i loro prodotti e non sa quale utilizzare
- Chi non ha garanzie per l’importo richiesto a prestito



## Come rendersi “affidabili”: i punti di attenzione

Per aumentare la «credibilità» verso i creditori e finanziatori, ovvero per dimostrare di essere un soggetto a “rischio contenuto”:

- Avere una idea chiara di quello che si fa o si vuole fare;
- Possedere una organizzazione interna e competenze adeguate;
- Avere un portafoglio clienti consolidato/fidelizzato e diversificato;
- Rimborsare puntualmente il prestito;
- Avere una gestione finanziaria corretta ed equilibrata
- Avere una redditualità operativa positiva e una “regolare” politica di bilancio
- Avere una conoscenza adeguata dei prodotti bancari e della loro rispondenza ai fabbisogni finanziari
- Avere garanzie per l’importo richiesto a prestito



# Quali regole di sistema influenzano il credito



## Perché la banca si comporta così .....

Deve garantire il rimborso degli impegni contrattuali/finanziari presi e per i depositi “a vista” questo deve essere possibile in ogni momento

Deve rispettare regole di “sicurezza” e corretta gestione del rischio

- Accordo sul Capitale Minimo delle Banche, noto anche come Accordo di Basilea 1988
- Direttiva UE 647/1989
- Testo Unico Bancario - Decreto Legislativo n.385 del 1993
- Segnalazioni in Centrale Rischi – Circolari della Banca d’Italia
- Direttive UE 48 e 49 del 14/06/2006 adeguatezza patrimoniale e d’esercizio del credito
- Segnalazioni di vigilanza prudenziale – Circolare Banca d’Italia n.263 del 27/12/2006
- Accordo sul Patrimonio di Vigilanza delle Banche Nuovo schema di Regolamentazione (Basilea2)
- Vigilanza Bancaria – Circolari Banca d’Italia
- Accordo sul Patrimonio di Vigilanza delle Banche Nuovo schema di Regolamentazione (Basilea3)

In sintesi **la banca deve detenere un livello minimo di capitale a fronte dei rischi a cui è esposta ....**

.... e ogni volta che la banca concede un prestito deve accantonare una determinata parte del proprio patrimonio, per fronteggiare l’eventualità che il prestito non venga rimborsato



## Qual è il metro di giudizio: Rating

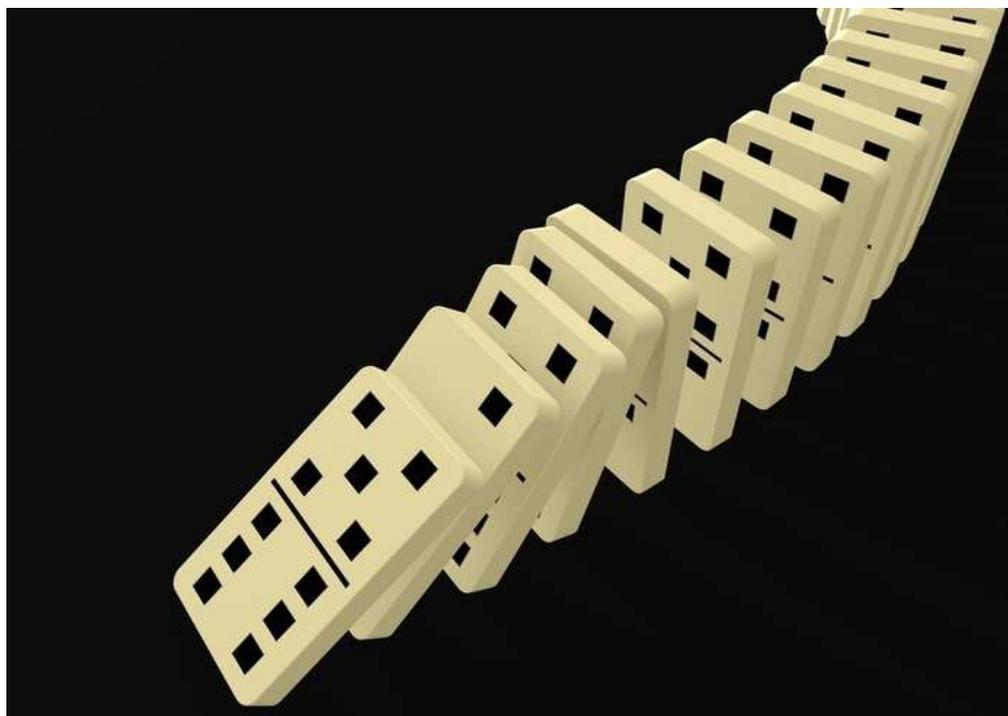
- Il Rating è un giudizio (valutazione) che esprime la capacità di ripagare un debito da parte di un soggetto affidato o da affidare
- È una sorta di voto che sintetizza le informazioni quantitative e qualitative disponibili sulla controparte e sul suo comportamento nel corso del tempo
- Alla fine del processo di valutazione alla controparte viene assegnata una classe di Rating
- Il Rating attribuito non è immutabile, ma viene periodicamente aggiornato sulla base di tutte le informazioni disponibili
- Ad ogni classe di Rating è associato un numero che esprime la probabilità che il debitore risulti insolvente entro un anno (PD, Probabilità di Default)
- Le classi di Rating sono ordinate in funzione del rischio: muovendo da una classe meno rischiosa a una più rischiosa, la PD è crescente
- Per le diverse tipologie di controparti (privati, piccole imprese, grandi imprese, etc.) si utilizzano modelli diversi, costruiti tenendo conto delle specificità di tali contro parti

**PD → Rating**



## “Effetto domino” del Rating

Il punteggio di un soggetto influenza il punteggio del suo creditore in una reazione a catena .....



... altro motivo per cui perché le banche stabiliscono dei limiti nel concedere i crediti



## Effetto del Rating nel totale degli impieghi della banca

I limiti o ripartizione delle quote di impieghi totali sono calcolati in base al rischio complessivo che deriva a sua volta da come alle varie attività sono assegnati coefficienti di ponderazione diversificati in base alla tipologia di prenditori, ed al rating esterno, quando disponibile:

### ESEMPIO

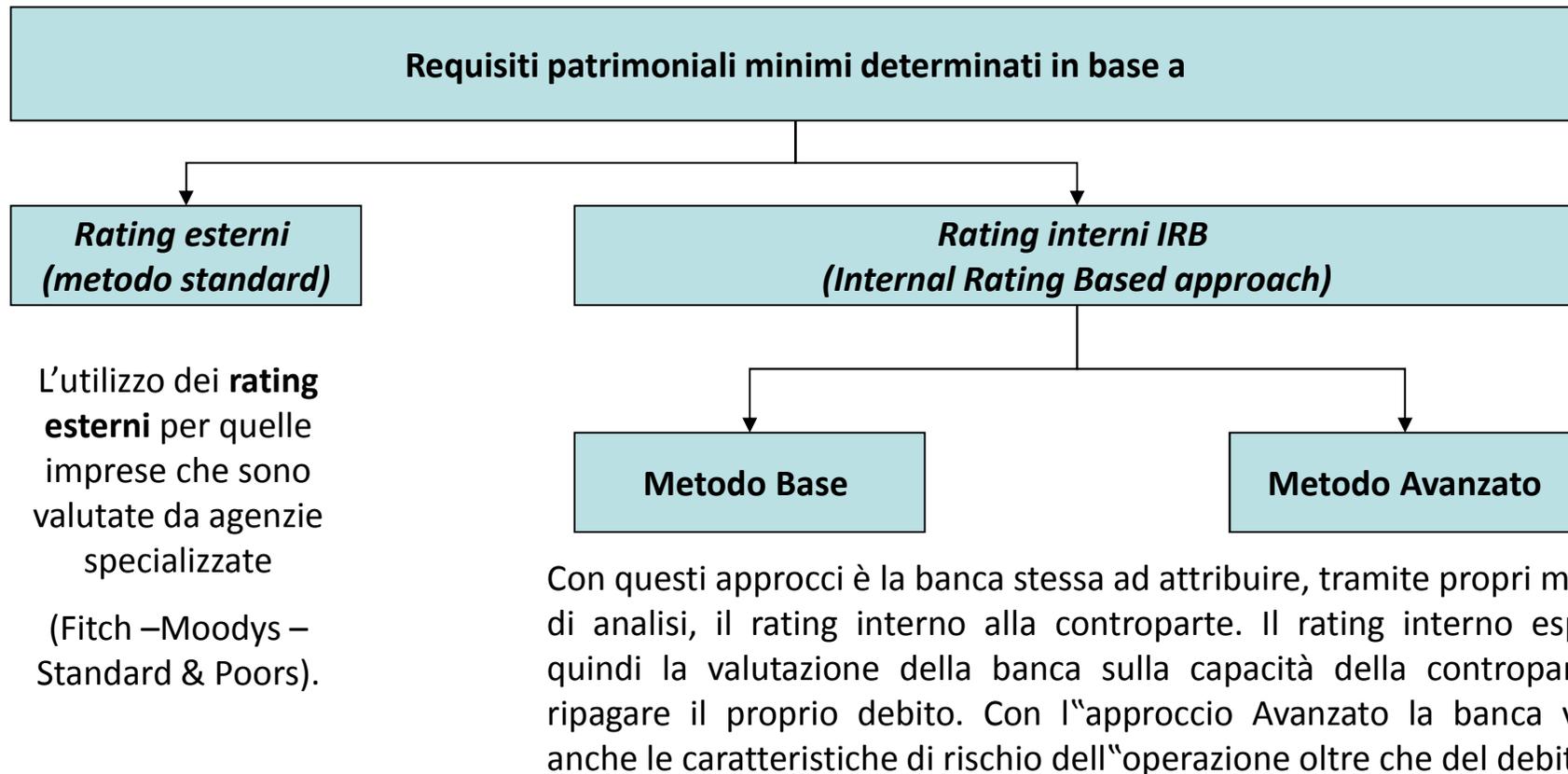
- Crediti v/Amministrazioni Centrali e Banche Centrali 0%
- Crediti v/intermediari vigilati, enti del settore pubblico ed enti territoriali 20%
- Enti senza scopo di lucro 100%
- Esposizioni garantite da ipoteca su immobili residenziali (con LTV < 80%) 35%
- Altri crediti al dettaglio non garantiti (v/consumatori) 75%
- Imprese dal 20% al 150%

Interno	Esterno	
<i>Classe di merito</i>	<i>rating</i>	<i>ponderazione</i>
1	Da "AAA" a "AA"	20%
2	Da "A+" a "A-"	50%
3	Da "BBB+" a "BBB-"	100%
4 e 5	Da "BB-" a "B-"	100%
6	Inferiore a "B-"	150%
	Senza rating	100%



## Effetto del Rating nel totale degli impieghi della banca

Il riferimento è il Patrimonio della Banca (calcolato secondo le “regole” stabilite dalla Banca d’Italia), ovvero i requisiti patrimoniali che la banca deve rispettare ...





## Il Rating assegnato internamente dalla banca (IRB)

**PD** (probability of default) – **LGD** (loss given default) - **EAD** (exposition at default) rappresentano i parametri fondamentali che un Sistema di Rating deve adeguatamente misurare, pertanto **devono essere sviluppati**:

- A** Sistemi di rating per la valutazione del merito di credito della controparte **PD**:  
*“in che percentuale di casi la controparte, tra un anno, sarà inadempiente ?”*  
È la probabilità che una controparte possa andare in default entro 12 mesi (sconfino/scaduto oltre 180 gg, incaglio, ristrutturata, sofferenza)
- B** Sistemi di misurazione del tasso di perdita in caso di insolvenza **LGD**:  
*“Se sarà inadempiente, quale percentuale dell’esposizione andrà persa, al netto dei recuperi ? ”* È la percentuale di perdita che si stima si realizzerà al momento del default;
- C** Sistemi di misurazione dell’esposizione massima in caso di insolvenza **EAD**:  
*“quale sarà l’importo effettivamente prestato al momento dell’insolvenza ?”* È l’esposizione (utilizzo) al momento del default

La combinazione di questi 3 fattori determina la Perdita Attesa (EL expected loss) :  
 $EAD \times PD \times LGD$  rappresenta la perdita che la Banca si attende a fronte di un credito;



## IRB base a avanzato

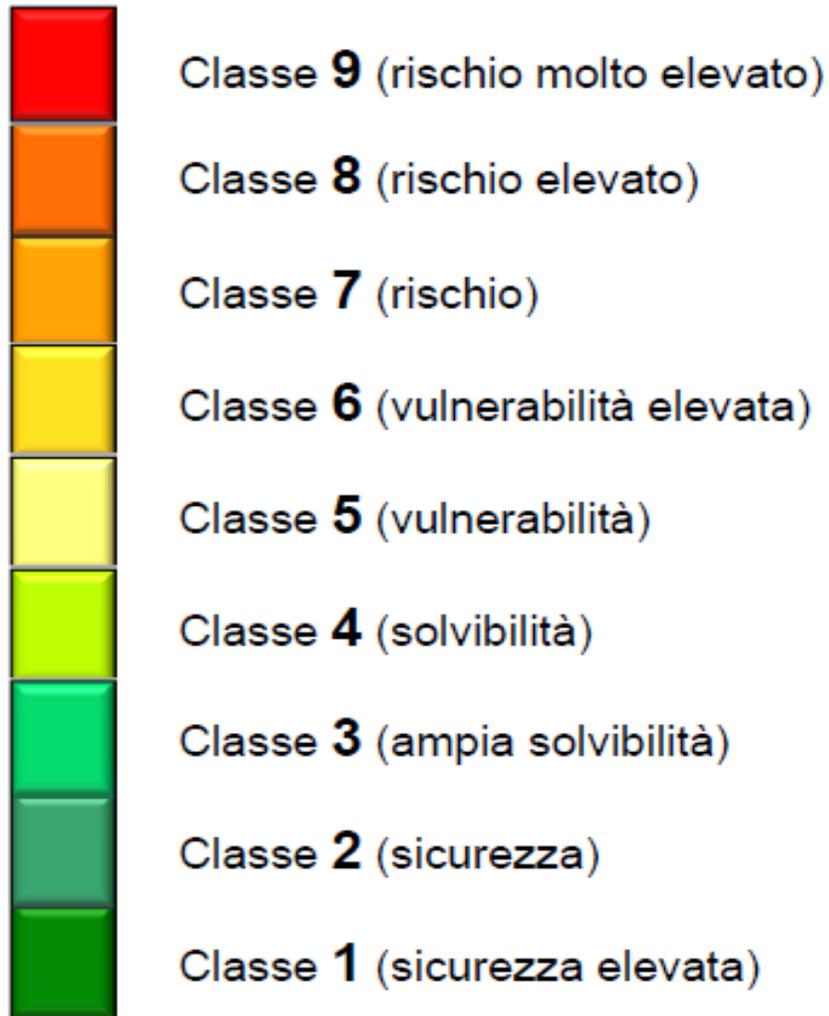
La differenza tra i due approcci, base e avanzato, è da attribuire alle diverse responsabilità tra Banche e Autorità di Vigilanza nella stima dei parametri di rischio.

	Approccio di base	Approccio avanzato
PD	Banca	Banca
LGD	Autorità, in base a forme tecniche e garanzie reali	Banca
EAD	Autorità	Banca

L'adozione del metodo IRB implica pertanto che la Banca dovrà stimare internamente tutti i parametri di rischio.



## Esempio di scala di IRB



*“...la banca deve prevedere come minimo sette gradi di merito per i debitori non in default e una per quelli in default...” (cfr. Circolare Banca d’Italia n° 263).*

**Per ciascun segmento di clientela il Rating è espresso su una scala di valori:**

**da 1:** cliente migliore, con probabilità di default bassa

**a 9:** cliente più prossimo al default a cui è associata una PD elevata



## Le informazioni necessarie al calcolo del Rating (1/2)

- Caratteristiche socio/demografiche
- Analisi andamentale
- Analisi della Centrale Rischi
- Analisi economico/finanziaria (bilancio)
- Analisi qualitativa
- Prospettive settoriali

**Modelli statistici  
puri**

Assenza di  
informazioni  
qualitative



**Modelli ibridi**

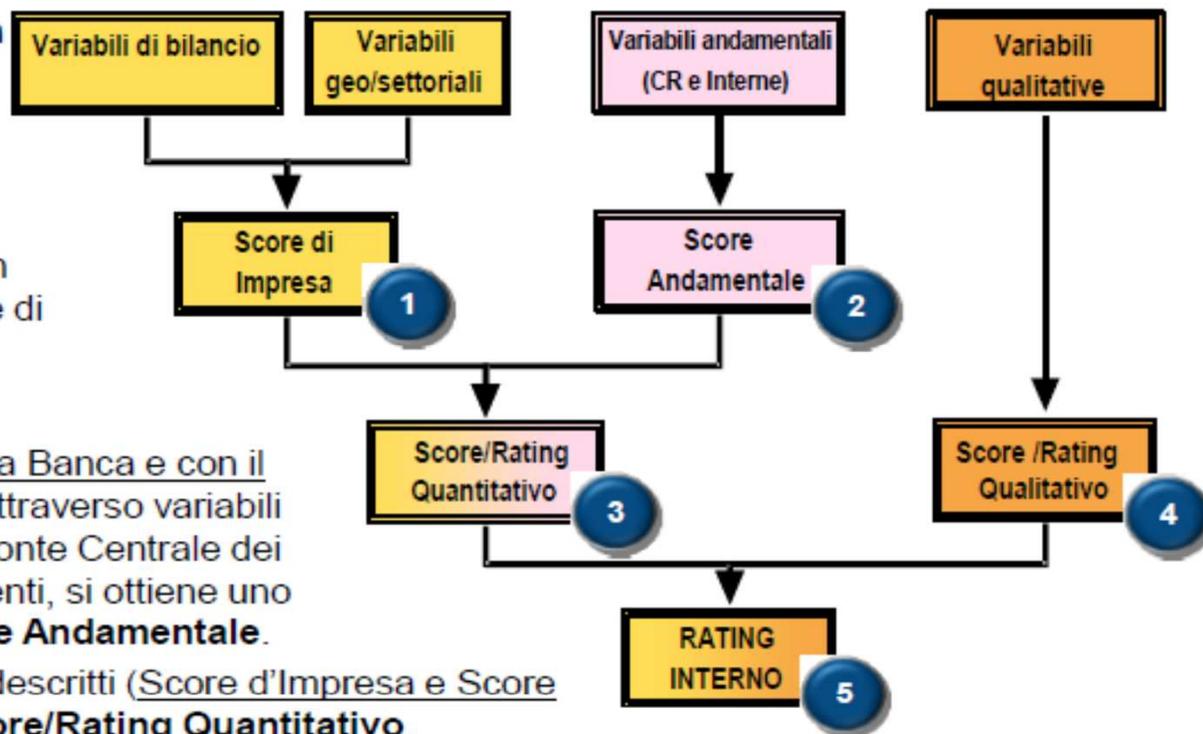
Prevalenza di  
informazioni  
qualitative



## Le informazioni necessarie al calcolo del Rating (2/2)

Il **Rating Interno** prevede l'integrazione di diverse componenti detti **moduli**.

- 1 La solvibilità dell'impresa viene valutata attraverso il bilancio, integrando il Rating di bilancio con elementi geo-settoriali; dall'unione di questi elementi, si ottiene un punteggio sintetico, cosiddetto **Score d'Impresa**.
- 2 L'andamento della relazione con la Banca e con il resto del sistema viene valutato attraverso variabili andamentali di fonte interna e di fonte Centrale dei Rischi; dall'unione di questi elementi, si ottiene uno score sintetico, il cosiddetto **Score Andamentale**.
- 3 L'integrazione tra i due elementi descritti (Score d'Impresa e Score Andamentale) rappresenta lo **Score/Rating Quantitativo**.
- 4 Ad esso si affianca un ulteriore punteggio di valutazione relativo ai fattori qualitativi, raccolti dai gestori di relazione attraverso la compilazione di questionari specifici secondo diverse tipologie d'impresa (Small business industriali, Corporate e Large Corporate industriali, imprese immobiliari, imprese finanziarie).
- 5 Dall'elaborazione delle risposte scaturisce uno **Score/Rating Qualitativo**, che integrato con quello Quantitativo determina il **Rating Interno**.



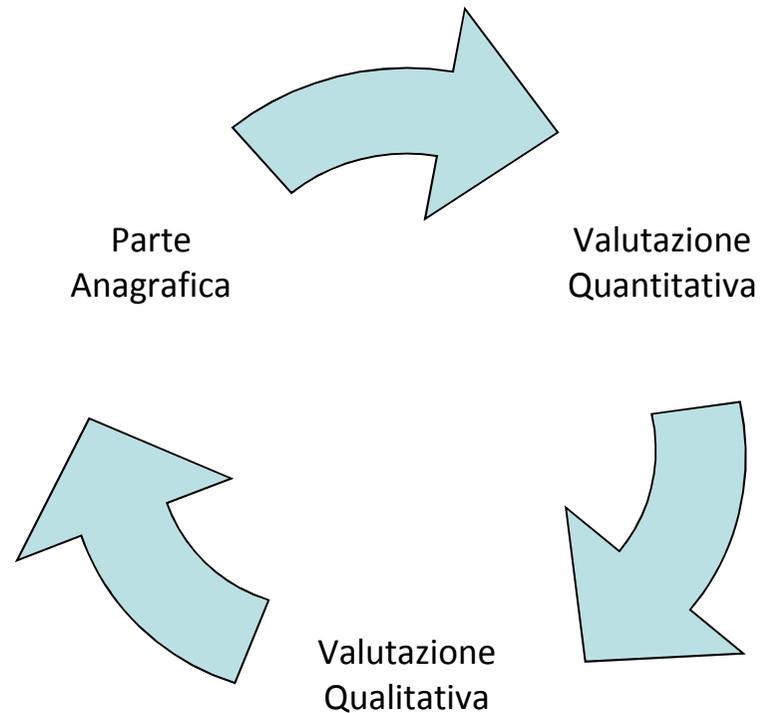


# Come i finanziatori cercano di capire il nostro valore



# La valutazione del merito creditizio delle imprese sociali

In generale le banche seguono dei criteri che seppure comportano procedure interne diverse, hanno in comune tre parti





# La valutazione del merito creditizio delle imprese sociali

## A) Parte Anagrafica

- dati anagrafici di identificazione del soggetto; localizzazione;
- forma sociale; settore di appartenenza; dimensione
- tipologia di contabilità (sotto-categoria);
- tipologia del cliente; scopo della richiesta;
- segnalazioni in Centrale Rischi (CR)

NDG	Ragione Sociale	CF	Indirizzo	Dimensione
Forma Sociale:	Settore	Localizzazione		Contabilità: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Bilancio Sociale</li> <li><input type="checkbox"/> Bilancio normale</li> <li><input type="checkbox"/> Rendicontazione finanziaria</li> <li><input type="checkbox"/> N.D</li> </ul>
Tipologia Cliente <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Nuovo</li> <li><input type="checkbox"/> In essere</li> </ul>	Scopo Richiesta: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ordinaria amministrazione</li> <li><input type="checkbox"/> Progetto Specifico</li> </ul>		C.R./C.R.A. <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Segnalazione</li> <li><input type="checkbox"/> Prima Informazione</li> <li><input type="checkbox"/> N.D.</li> </ul>	
<b>Note:</b>				



# La valutazione del merito creditizio delle imprese sociali

## B) Valutazione Quantitativa

- **Valutazione dei dati contabili.** Per le realtà più strutturate e per quelle che sono tenute alla pubblicazione del bilancio si utilizzano i criteri classici d'analisi, basati sulla quantificazione degli aspetti economico-finanziari e patrimoniali. Per le piccole realtà dove questi elementi non sono facili da «ricostruire» si utilizzano altre informazioni complementari.
- **Valutazione del rapporto.** Vengono applicati i criteri classici che servono per analizzare un soggetto, ovvero l'andamento qualitativo e quantitativo del rapporto con la banca (prodotti utilizzati e tipologia di utilizzo, rendimento e variabilità nel rapporto);
- **Valutazione a livello di sistema bancario.** Quanto detto per il singolo soggetto viene in questo caso applicato al sistema bancario, con ricorso a dati di Centrale Rischi Banca Italia e C.R. Associativa
- **Valutazione del progetto.** Nel caso di richiesta legata a un dato progetto, si approfondiscono le relative problematiche economiche e finanziarie, in base ai dati forniti dal richiedente



# La valutazione del merito creditizio delle imprese sociali

## Stato patrimoniale

Impegni	Fonti
Immobilizzazioni immateriali	Capitale sociale Riserve Utili/perdite precedenti Risultato d'esercizio
	<b>CAPITALE NETTO</b>
<b>Immobilizzazioni materiali</b> Immobili e terreni Impianti attrezzature altro	<b>Fondi e accantonamenti</b> Tfr dipendenti Tfr soci Altri fondi rischi/oneri
Immobilizzazioni finanziarie partecipazioni titoli m/lungo crediti a m/lungo	<b>Debiti consolidati</b> finanziamento soci mutui/finanziamenti bancari altri debiti a m/lungo
<b>TOTALE IMMOBILIZZATI</b>	<b>MEZZI DI TERZI CONSOLIDATI</b>
Magazzino	<b>Debiti a breve</b> Banche a breve Fornitori Soci c/prestazioni Altri debiti a breve Ratei e risconti passivi
<b>Totale attività disponibili</b>	<b>MEZZI DI TERZI A BREVE</b>
Crediti commerciali Vs. pubblica amm. Vs. privati Vs. soci	<b>TOTALE MEZZI DI TERZI</b>
Altri crediti a b/termine	
Ratei e risconti attivi	
<b>Totale attività differite</b>	
Cassa/banca	
Titoli a breve	
Totale attività liquida	
<b>TOTALE ATTIVITA' CORRENTI</b>	
<b>CAPITALE INVESTITO</b>	<b>TOTALE FONTI</b>



# La valutazione del merito creditizio delle imprese sociali

## Conto economico

<b>Ricavi e contributi attività tipica</b> Da pubblica amministrazione Da privati Da soci Altro Lavori interni	
	<b>Produzione interna tipica</b>
<b>Consumi</b> Acquisti Variazione magazzino	
<b>Costi e servizi tipici</b>	<b>Valore aggiunto</b>
<b>Costo del lavoro</b> Costo del lavoro dipendenti Tfr dipendenti Costo del lavoro soci Tfr soci Rimborso spese volontari	
	<b>Margine operativo lordo (MOL)</b>
<b>Ammortamenti e accantonamenti</b>	<b>Margine operativo netto (MON)</b>
<b>Gestione accessoria</b> Oneri Proventi	
	<b>Risultato operativo (RO)</b>
<b>Gestione finanziaria</b> Oneri finanziari Interessi soci Interessi attivi	
	<b>Risultato corrente</b>
<b>Gestione straordinaria</b> Proventi Oneri	
	<b>Risultato ante imposte</b>
<b>Imposte e tasse</b>	<b>Risultato di bilancio</b>



# La valutazione del merito creditizio delle imprese sociali

## Cash Flow

Margine operativo lordo + TFR dipendenti + TFR soci	
	<b>Autofinanziamento</b>
<b>Variazione capitale circolare netto operativo</b> Variazione crediti Variazione debiti Variazione magazzino	
	<b>Cash flow tipico</b>
<b>Variazione degli immobilizzi</b>	
<b>Variazione dei fondi</b> TFR Rischi/oneri	
<b>Variazione debiti consolidati</b> Banche Altri finanziatori	
<b>Variazione mezzi propri</b>	
<b>Saldo gestione accessoria</b>	
<b>Saldo gestione finanziaria</b>	
<b>Saldo gestione straordinaria</b>	
<b>Saldo gestione fiscale</b>	
	<b>Cash flow totale</b>



# La valutazione del merito creditizio delle imprese sociali

## Indici di bilancio

SOLIDITA'		MISURE	PESI
Elasticità Degli Impieghi	$\frac{\text{Totale Attività Correnti}}{\text{Capitale Investito}}$		
Rigidità Fonti	$\frac{\text{Capitale Netto + Mezzi Terzi Consolidati}}{\text{Capitale Investito}}$		
Autonomia Patrimoniale	$\frac{\text{Capitale Netto}}{\text{Capitale Investito}}$		
Copertura Imm. Secca	$\frac{\text{Capitale Netto}}{\text{Totale Immobilizzi}}$		
Copertura Imm. Corrente	$\frac{\text{Capitale Netto + Mezzi Terzi consolidati}}{\text{Totale Immobilizzi}}$		



# La valutazione del merito creditizio delle imprese sociali

## Indici di bilancio

<b>LIQUIDITA'</b>		<b>MISURE</b>	<b>PESI</b>
Liquidità corrente	$\frac{\text{Totale Attività Correnti}}{\text{Mezzi di terzi a breve}}$		
Liquidità secca	$\frac{\text{Totale Attività Correnti} - \text{totale attività}}{\text{Mezzi di terzi a breve}}$		

<b>FLUSSI</b>		<b>MISURE</b>	<b>PESI</b>
Autofinanziamento potenziale	Variazione c.c.n.+ 80% variazione negativa immobil.		
Cash flow a breve	Cash flow + 80% variazione negativa immobilizzi		



# La valutazione del merito creditizio delle imprese sociali

## Indici di bilancio

REDDITIVITA'		MISURE	PESI
Redditività tipica	$\frac{\text{M.O.L.}}{\text{Produzione interna tipica}}$		
Peso gestione finanziaria generale	$\frac{\text{Oneri finanziari + interessi soci}}{\text{Produzione interna tipica}}$		
Peso gestione finanziaria su attività tipica	$\frac{\text{Oneri finanziari + interessi soci}}{\text{M.O.L.}}$		
Ricchezza prodotta	$\frac{\text{Valore aggiunto}}{\text{Produzione interna tipica}}$		
Assorbimento ricchezza prodotta da costo lavoro	$\frac{\text{Costo del lavoro}}{\text{Valore aggiunto}}$		
Rotazione capitale investito	$\frac{\text{Produzione interna tipica}}{\text{Capitale investito}}$		
Durata magazzino	$\frac{\text{Magazzino x 360}}{\text{Produzione interna tipica}}$		



# La valutazione del merito creditizio delle imprese sociali

## Indici di bilancio

REDDITIVITA'		MISURE	PESI
Durata crediti commerciali (1)	$\frac{\text{Crediti commerciali x 360}}{\text{produzione interna tipica}}$		
Durata debiti commerciali (2)	$\frac{\text{Fornitori x 360}}{\text{acquisti}}$		
Peso durata crediti	$\frac{\text{Ricavi da pubblica amm.}}{\text{produzione interna tipica}}$ <p style="text-align: center; color: orange;">confrontato</p> $\frac{\text{Crediti commerciali x 360}}{\text{produzione interna tipica}}$		
Leva finanziaria generale	$\frac{\text{R.O.I.} - \text{Oneri finanziari}}{\text{Capitale investito} - \text{Mezzi terzi}}$		
Leva finanziaria secca	$\frac{\text{R.O.I.} - \text{Oneri finanziari}}{(\text{C.le investito} - \text{Fin. Bancari}) - \text{Fin. bancari}}$		



# La valutazione del merito creditizio delle imprese sociali

## Rendiconto finanziario

## Altre informazioni

Proprietà immobiliari
Crediti
1. commerciali
2. vs. soci
3. altro
Debiti
1. vs. banche a breve
2. vs. banche a m/lungo
3. commerciali
4. vs. soci
5. altro

Fondi finanziari iniziali	
1. cassa	
2. banca	
3. altro	
Entrate da attività tipica	Uscite da attività tipica
1. da pubblica amm.	
2. da privati	
Entrate da raccolta fondi	Uscite da attività promozionali
1. da soci	1. legate a raccolta fondi
2. da privati/enti	2. altro
<b>Entrate da attività accessorie</b>	<b>Uscite da attività accessorie</b>
Entrate finanziarie	Uscite finanziarie
1. in c/interessi	1. in c/interessi
2. in c/capitale	2. in c/capitale
Entrate straordinarie	Uscite straordinarie
Entrate fiscali	Uscite fiscali
<b>Totale entrate</b>	<b>Totale uscite</b>
<b>Avanzo/disavanzo TOTALE</b>	
Fondi finanziari finali	
1. cassa	
2. banca	
3. altro	



# La valutazione del merito creditizio delle imprese sociali

## Riclassificazione Rendiconto finanziario

Entrate da attività tipica 1. da pubblica amm. 2. da privati	
Uscite da attività tipica	
	<b>Avanzo/disavanzo attività tipica</b>
Entrate da raccolta fondi 1. da soci 2. da privati/enti	
Entrate da attività accessorie	
Uscite da attività promozionali 1. legate a raccolta fondi 2. altro	
Uscite da attività accessorie	
	<b>Avanzo/disavanzo operativo</b>
Entrate finanziarie 1. in c/interessi 2. in c/capitale	
Uscite finanziarie 1. in c/interessi 2. in c/capitale	
	<b>Avanzo/disavanzo corrente</b>
Entrate straordinarie	
Uscite straordinarie	
	<b>Avanzo/disavanzo lordo</b>
Entrate fiscali	
Uscite fiscali	
	<b>Avanzo/disavanzo netto</b>



# La valutazione del merito creditizio delle imprese sociali

## C) Valutazione Qualitativa

Tramite un questionario è possibile rilevare gli aspetti che servono a definire “la bontà del soggetto”, cioè la coerenza tra oggetto sociale e le azioni concrete svolte sul territorio. Inoltre, attraverso questa analisi si deve cercare di quantificare il valore aggiunto dalle Imprese Sociali che potrebbe corrispondere al risultato economico delle imprese *profit*.

1. Assetto Societario (15%)
2. Partecipazione degli utenti (10%)
3. Appartenenza alla rete (30%)
4. Benefici per la Comunità (20%)
5. Risorse Umane (15%)
6. Struttura organizzativa (10%)



# I documenti richiesti

## Storico

- Ultimi bilanci: ideale suddivisione andamentale in trimestri; dettaglio proprietà ed eventuali valutazioni peritali; dettaglio principali clienti/fornitori
- Centrale dei rischi (documentazione bancaria): dettaglio affidamenti

## Prospettico

- Bilanci intermedi
- Business Plan
- Portafoglio ordini/commesse
- Piano investimenti



## Cosa succede se altri soggetti rilasciano garanzie

Per determinare l'effetto di attenuazione del rischio di credito, si applica un principio generale di sostituzione del coefficiente di rischio della garanzia a quello del credito garantito, che trova applicazione differente nei due casi:

- **garanzie reali**: il credito è garantito dal valore corrente del collateral, e sino alla concorrenza di tale valore è attribuito il coefficiente di ponderazione del rischio applicabile allo strumento dato in garanzia; tale coefficiente di rischio sostitutivo non può di norma essere inferiore al 20%, eccetto che nel caso di attività a rischio minimo, nel quale può essere abbassato allo 0% o al 10%; alla parte rimanente del credito è attribuito il coefficiente di rischio dell'obbligato principale
- **garanzie personali** (e forme assimilate): il presupposto dell'efficienza della garanzia è la solvibilità del soggetto garante; alla parte coperta è attribuito un coefficiente di rischio pari a quello di tale soggetto; pertanto, nel caso di garanzie bancarie il coefficiente di rischio sull'esposizione garantita secondo il metodo standard è il 20%; nel caso di banche IRB le garanzie ricevute sono pesate in funzione della PD e/o della LGD attribuita al garante, a meno che questo sia un intermediario vigilato o possieda un rating esterno, e la banca opti per l'adozione parziale del metodo standard; sempre limitatamente alle banche IRB è previsto un regime alternativo detto di double default che risulta vantaggioso quando i rating dei soggetti garante e garantito sono entrambi di qualità medio alta.

I **confidi** potranno rilasciare garanzie personali di rango bancario a condizione di trasformarsi in intermediari ex art.107



## I prodotti bancari e finanziari e l'orizzonte temporale

•“Scoperto di c/c senza affidamento”		b.t.
•“Aperture di credito”	b.t.	
•“Anticipazioni (contratti, fatture)”		b.t.
•“Sconto di effetti”		b.t./m.t.
•“Factoring”		b.t.
•“Accettazione bancaria (Credito di firma)”		b.t.
•“Lettera Stand by (Credito di firma)”		b.t.
•“Fidejussioni bancarie (Credito di firma)”		b.t./m.t.
•“Crediti documentari”		b.t.
•“Leasing”		m.t./l.t.
•“Mutuo”		m.t./l.t.
<hr/>		
•“Obbligazioni”		b.t./l.t.

La somma massima entro cui muoversi per ogni tipologia di operazione/prodotto è chiamato **CASTELLETTO**; per la banca è importante la “movimentazione”, ovvero che si facciano operazioni



## I prodotti bancari per le cooperative: un esempio

- “**Socio finanziatore**” che ha la finalità di contribuire alla realizzazione di programmi di investimento incentivando la capitalizzazione - fino a 800.000 euro - delle cooperative riducendo il ricorso alle fonti esterne di finanziamento;
- “**Aumento del capitale sociale**” mira a realizzare un progetto di investimento tramite un aumento della capitalizzazione delle società cooperative, offrendo il vantaggio per i soci di poter dilazionare nel tempo l’impegno finanziario derivante dall’aumento del capitale e per la cooperativa di poter ottenere sin dall’inizio le risorse necessarie per realizzare il progetto;
- “**Riallineamento temporale**” intende migliorare la struttura finanziaria delle cooperative attraverso “la trasformazione dell’indebitamento a breve” in un finanziamento a medio termine;
- “**Sostegno investimenti**” dedicato appunto a sostenere gli investimenti delle cooperative con prestiti agevolati fino a 10 milioni di euro.
- “**Capitalizzazione microimprese**”, volto a contribuire allo start-up ed allo sviluppo delle microimprese cooperative, tramite un sostegno alla capitalizzazione e il pagamento dei servizi amministrativi.



# I prezzi limite: tassi antiusura

## TASSI EFFETTIVI GLOBALI MEDI RILEVATI AI SENSI DELLA LEGGE 108/96

PERIODO DI  
APPLICAZIONE DAL  
1° APRILE AL 30 GIUGNO  
2012

(Banca d'Italia)

CATEGORIA DI OPERAZIONI	CLASSI DI IMPORTO <i>in unità di euro</i>	TASSI EFFETTIVI GLOBALI MEDI <i>su base annua</i>	TASSI SOGLIA <i>su base annua</i>
Aperture di credito in conto corrente	fino a 5.000	10,87	17,5875
	oltre 5.000	9,45	15,8125
Scoperti senza affidamento	fino a 1.500	14,33	21,9125
	oltre 1.500	14,02	21,5250
Anticipi e sconti	fino a 5.000	7,25	13,0625
	da 5.000 a 100.000	6,80	12,5000
	oltre 100.000	4,84	10,0500
Factoring	fino a 50.000	5,81	11,2625
	oltre 50.000	4,17	9,2125
Crediti personali	intera distribuzione	11,40	18,2500
Altri finanziamenti alle famiglie e alle imprese	intera distribuzione	10,10	16,6250
Prestiti contro cessione del quinto dello stipendio e della pensione	fino a 5.000	12,55	19,6875
	oltre 5.000	11,08	17,8500
Leasing autoveicoli e aeronavali	fino a 25.000	9,25	15,5625
	oltre 25.000	7,89	13,8625
Leasing immobiliare a tasso fisso	intera distribuzione	7,77	13,7125
Leasing immobiliare a tasso variabile	intera distribuzione	5,35	10,6875
Leasing strumentale	fino a 25.000	9,29	15,6125
	oltre 25.000	6,84	12,5500
Credito finalizzato	fino a 5.000	12,05	19,0625
	oltre 5.000	10,05	16,5625
Credito revolving	fino a 5.000	16,85	24,8500
	oltre 5.000	11,94	18,9250
Mutui a tasso fisso	intera distribuzione	4,75	9,9375
Mutui a tasso variabile	intera distribuzione	3,66	8,5750



## I tassi di interesse di riferimento

**TUR** (tasso ufficiale di riferimento) è il tasso a cui la Banca Centrale Europea concede prestiti alle altre banche. Esso costituisce un punto di orientamento del mercato finanziario perché sulla sua base vengono determinati il tasso d'interesse, applicato dalle banche ai propri clienti, ed il tasso interbancario; tasso che si applica ai prestiti fra le banche.

**Euribor** (acronimo di EURo Inter Bank Offered Rate, tasso interbancario di offerta in euro) è il tasso di interesse medio delle transazioni finanziarie in Euro tra le principali banche europee. Non c'è un solo tasso Euribor: vengono infatti definiti tassi per durate di tempo differenti, che variano tra una settimana e un anno. Come per tutti gli interessi in relazione alla loro durata, l'Euribor è crescente con la durata del prestito: un Euribor a 1 anno (indicato come EUR 12M) è maggiore di un Euribor a 6 mesi (EUR 6M), e questo è maggiore di un Euribor a 3 mesi (EUR 3M). Da notare che il tasso è calcolato su una base di 360 giorni all'anno, per cui ad esempio spesso ci si riferisce ad un tasso EUR 1M con l'indicazione "Euribor 1m/360".

**LIBOR** (London Interbank Offered Rate) è il tasso di riferimento europeo al quale le banche si prestano denaro tra loro, spesso durante la notte (in batch notturno), dopo la chiusura dei mercati. È un indice del costo del denaro a breve termine che viene adoperato comunemente come base per il calcolo dei tassi d'interesse relativi a molte operazioni finanziarie (mutui, future, ecc.) principalmente in valute diverse dall'Euro, per il quale il tasso di riferimento è più spesso l'EURIBOR.

**Eurirs** (euro interest rate swap) o **irs** è pari alla media ponderata delle quotazioni alle quali le banche operanti nell'unione europea realizzano l'interest rate swap (i.r.s); è una delle due componenti del tasso di interesse del mutuo a tasso fisso. Tale valore viene diffuso giornalmente dalla federazione bancaria europea e viene utilizzato come parametro di indicizzazione dei mutui a tasso fisso. Quando la banca vuole garantire al cliente un tasso fisso si tutela in modo da evitare che aumenti dei tassi di interesse causino perdite. Ciò è possibile ricorrendo a speciali accordi (detti swap) con soggetti disposti ad accollarsi il rischio, nell'ambito di un intento speculativo. Dal tasso a cui si concludono tali accordi nasce l'irs (interest rate swap).



## I costi accessori

**Commissioni:** sono costi periodici/ripetitivi calcolati in modo proporzionale o in valore fisso su una operazione o nel periodo di riferimento; la più nota è il superamento del limite di fido o sulla punta massima di utilizzo (“**massimo scoperto**”), ma anche quelle sul «**mancato utilizzo**»

**Spese:** sono costi “una tantum” calcolati in modo proporzionale o in valore fisso sull’operazione/prodotto acquistato; la più nota è “**di istruttoria**”

**Bolli e tasse:** sono costi derivanti dalla normativa fiscale per la quale la banca/finanziatore funziona da “agente riscossore”



# Come far capire ai finanziatori il nostro valore



## Il punto nodale: la creazione di valore

La regola aurea per la creazione di valore:

Confrontare il rendimento/risultato delle attività (ROI) con i costi delle risorse necessarie a svolgere l'attività (K)

$$\text{ROI} > K$$

Creazione di valore

$$\text{ROI} = K$$

Non creazione di valore

$$\text{ROI} < K$$

Diminuzione di valore

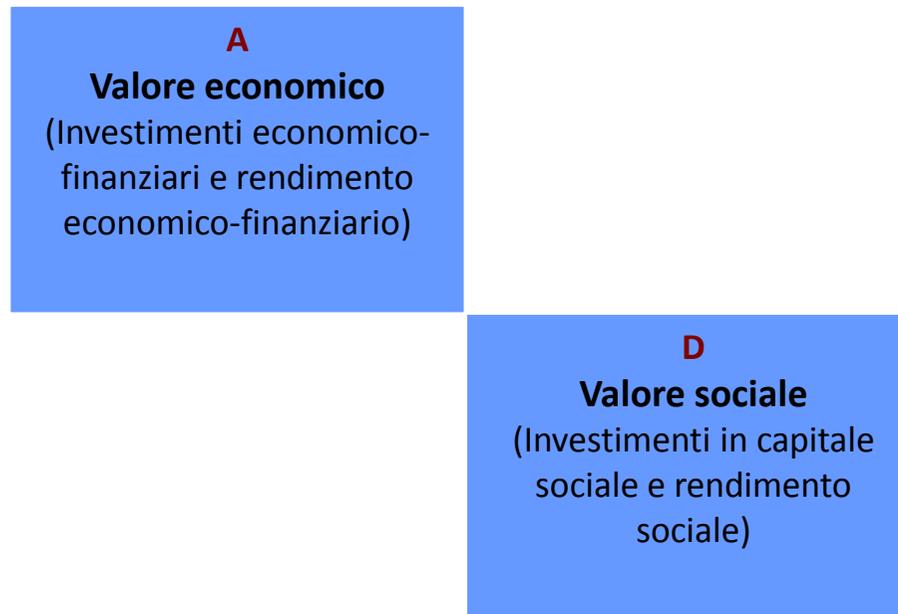
I quesiti che ne derivano:

Quale concetto di valore bisogna seguire? E quindi:

- Quali costi delle risorse (K) vanno considerati?
- Quale rendimento (ROI) prendere come riferimento?



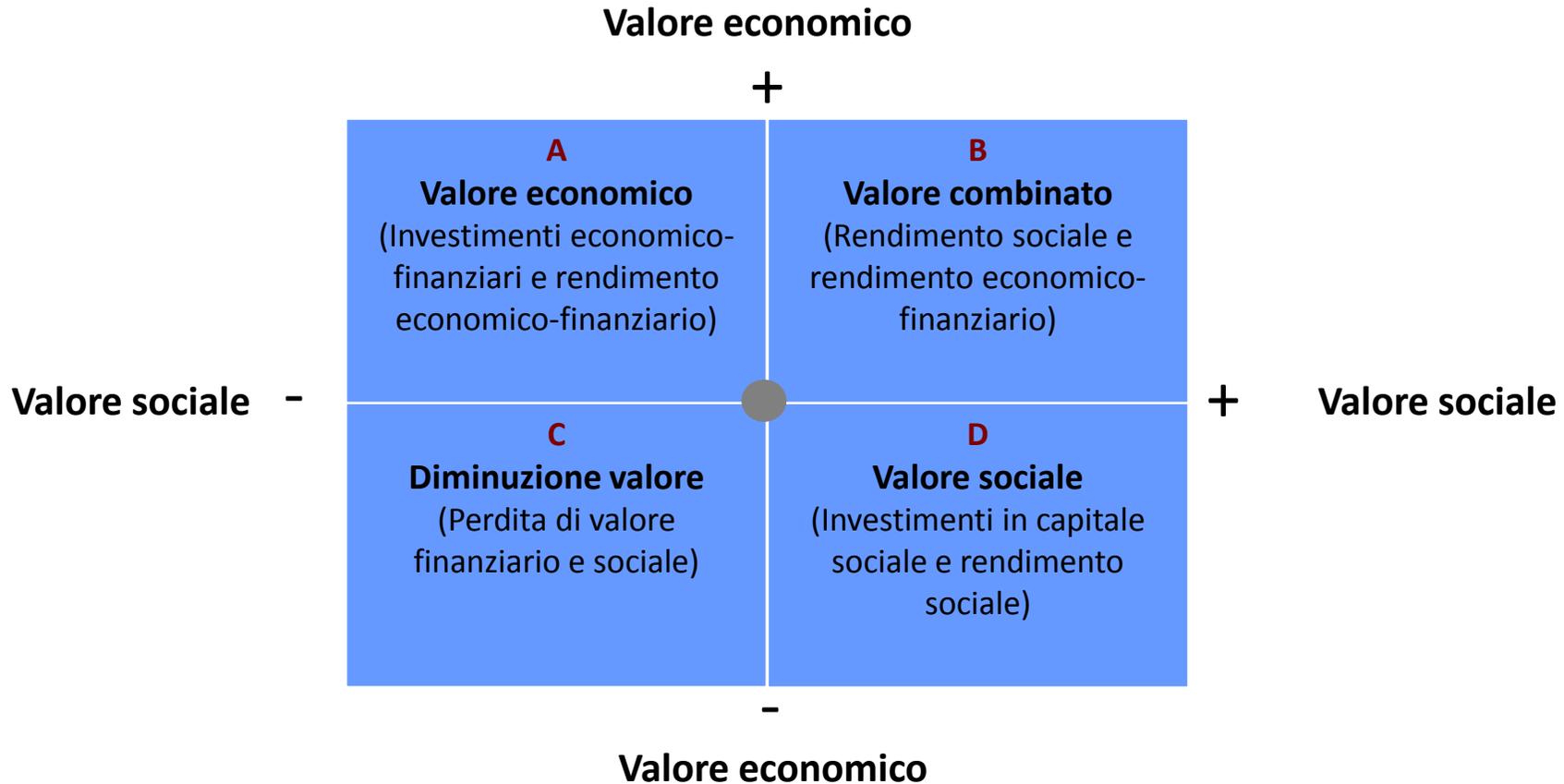
# Quale valore



Fonte: Adattamento di “The Nature of Returns, Emerson 2000”



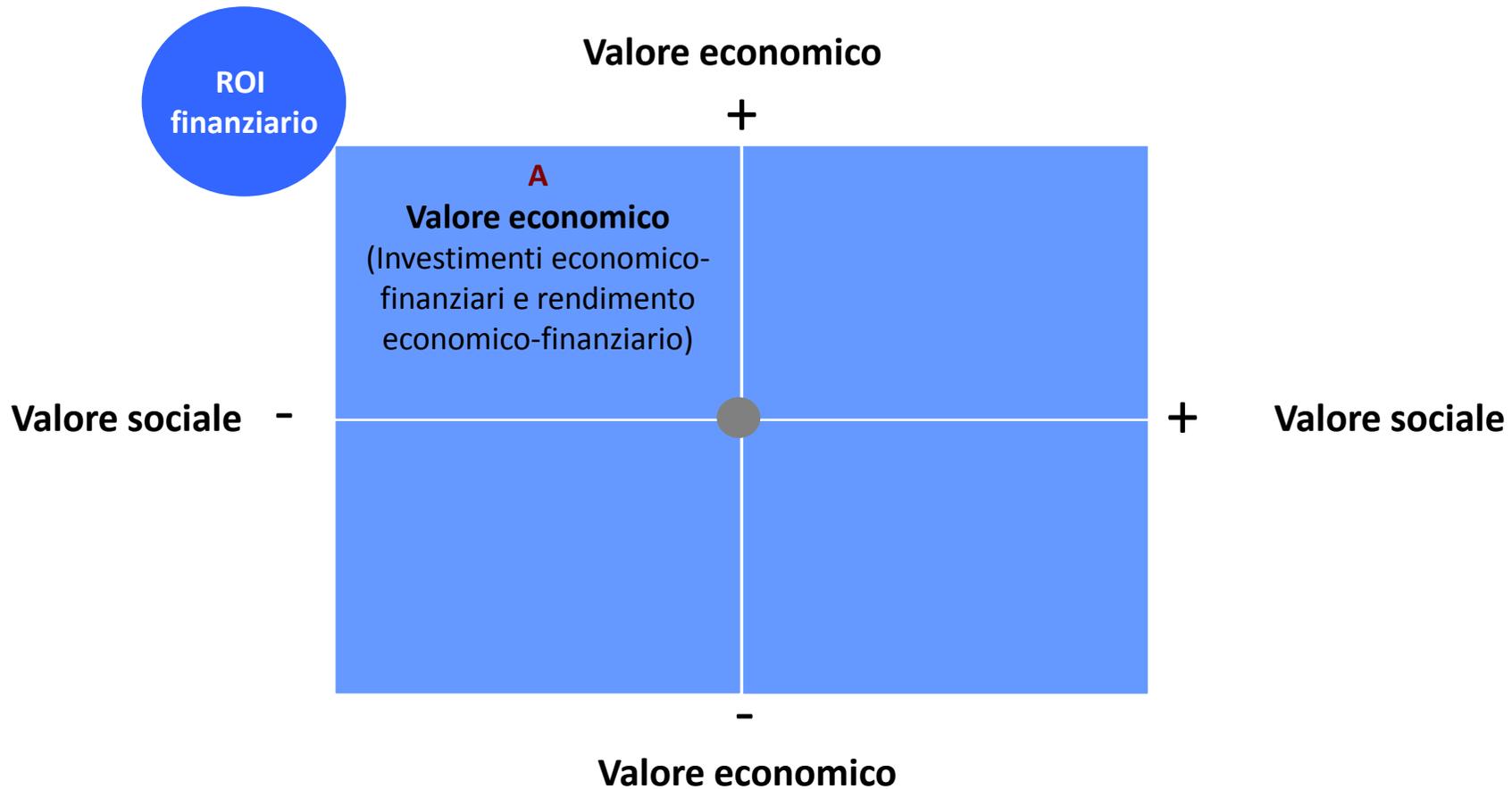
# Quali situazioni si possono verificare



Fonte: Adattamento di "The Nature of Returns, Emerson 2000"



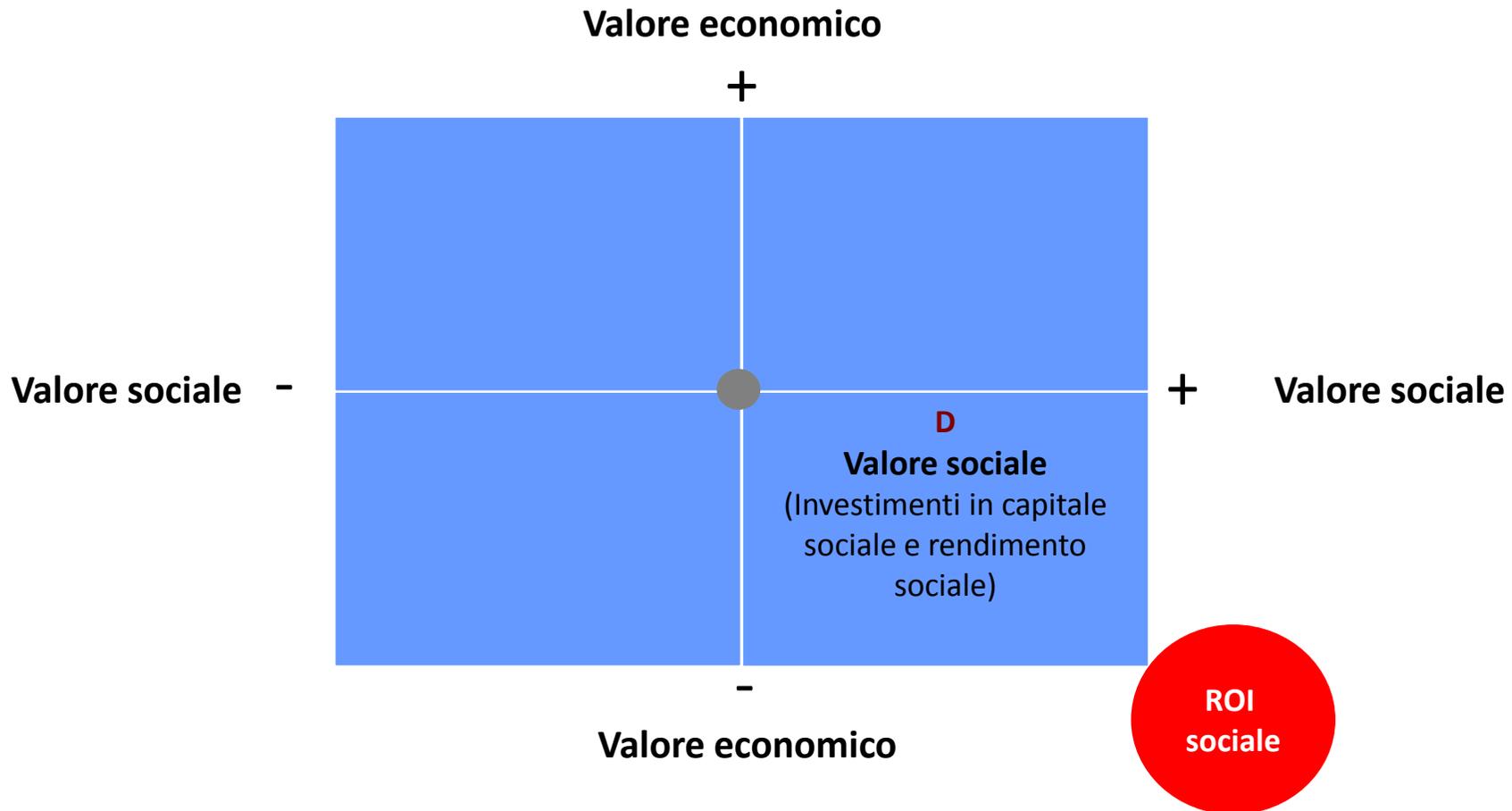
# Il valore economico-finanziario



Fonte: Adattamento di "The Nature of Returns, Emerson 2000"



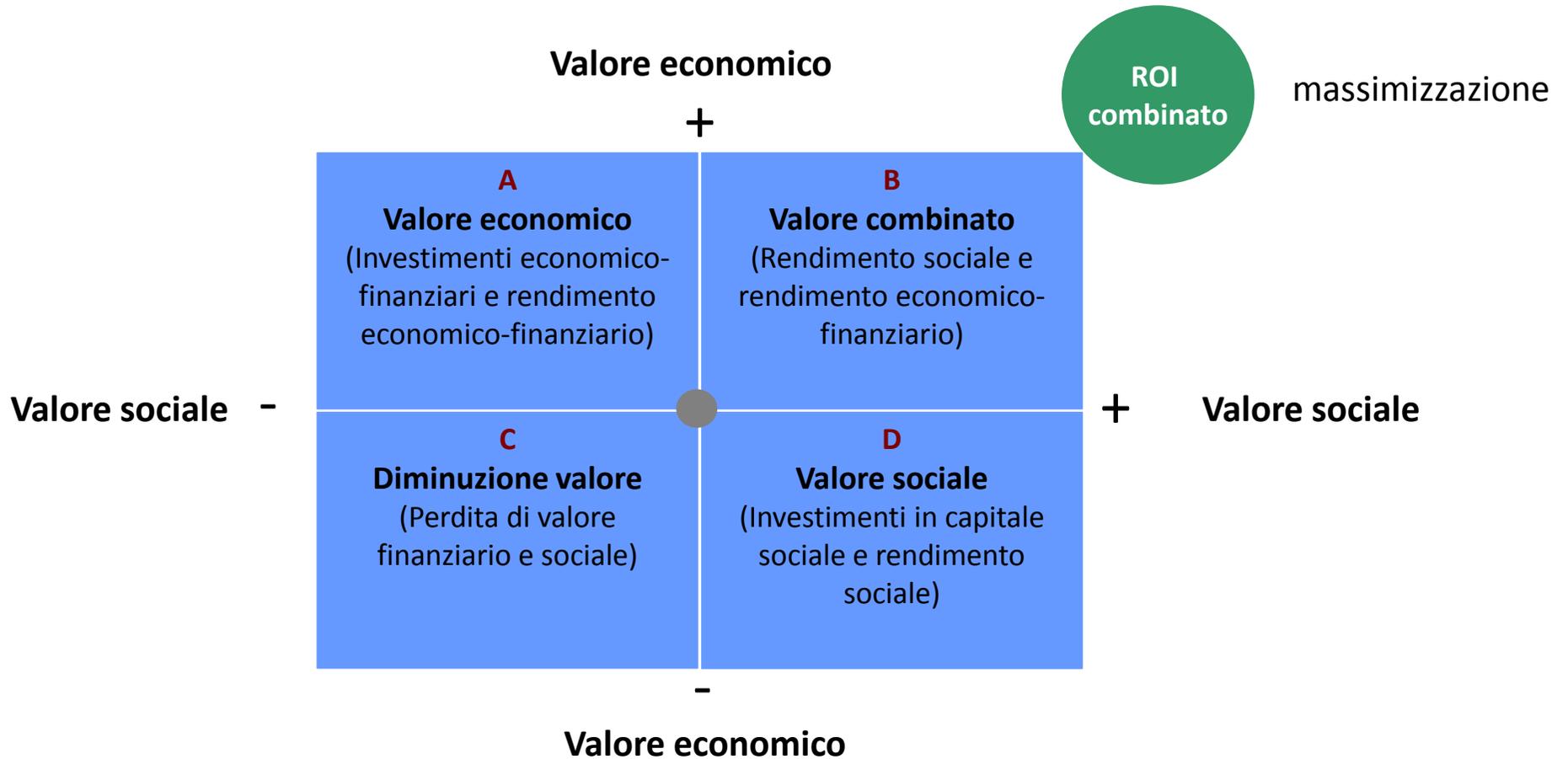
# Il valore sociale



Fonte: Adattamento di "The Nature of Returns, Emerson 2000"



# Il valore combinato



Fonte: Adattamento di "The Nature of Returns, Emerson 2000"



## La percezione del valore combinato

- il concetto di “valore” implica un processo di valutazione: analisi e comprensione di un fenomeno, di una attività, di un comportamento, per arrivare ad esprimere un giudizio;
- il giudizio è frutto di una componente oggettiva e di una componente soggettiva;
- il “valore combinato” è percepito diversamente da ogni stakeholder
- bisogna saper far percepire il “valore” dell’organizzazione e/o del progetto per il quale si chiede il finanziamento, quindi la capacità di restituzione dell’importo affidato
- le banche sono più attente al ROI finanziario che al ROI sociale



## Il valore condiviso

**“Le policy e le pratiche operative che migliorano la competitività di un’azienda migliorando, allo stesso tempo, le condizioni economiche e sociali delle community in cui opera”**

*(Michael Porter, Mark Kramer, numero di gennaio 2011 di Harvard Business Review)*

La competitività di un’impresa e il benessere della comunità circostante sono strettamente interconnessi.

La teoria della creazione del valore condiviso riconosce che non sono i bisogni economici convenzionali a definire i mercati, bensì i bisogni della società.

Riconosce che i danni o i problemi sociali che un’azienda crea all’esterno si ribaltano inesorabilmente all’interno: il deterioramento dell’ambiente fisico o sociale fuori dall’azienda lo rendono meno capace di creare valore e competere; al contrario, realizzare i fini dell’impresa in coerenza con l’esterno garantisce risultati migliori e più sostenibili all’interno.

La creazione di valore condiviso è differente dalla redistribuzione: infatti l’impresa non deve porsi di distribuire valore all’esterno, ad esempio intaccando i profitti e compromettendo gli investimenti, poiché questa strada porta al suicidio. Al contrario, creare valore condiviso significa non rendersi disponibili ad accettare prezzi più alti dai fornitori più deboli e inefficienti, ma aiutarli ad investire e a diventare più competitivi e profittevoli, creando insieme maggior valore per tutti.



## Il costo delle risorse: K (1/2)

Nelle organizzazioni for profit si prende come riferimento il costo totale del capitale investito, che si compone di :

Capitale proprio → **costo del capitale proprio ( $K_e$ )**

Rappresenta il tasso di rendimento minimo che una organizzazione deve offrire ai propri azionisti al fine di remunerare i fondi da questi ricevuti. incorpora in se due componenti la prima di remunerazione "temporale", la seconda una remunerazione per il "rischio" (volatilità) cui questi sono soggetti. Si usano due modalità (formule) per stimarlo, una semplificata e grossolana [tasso di crescita dei dividendi + (dividendo/valore attuale azione)] ed una complessa e accurata (confronto tra rendimento totale in relazione al mercato in cui tale azione opera, la struttura di capitale adottata, la struttura di tassi di interesse del momento in analisi nonché la fiscalità specifica del paese in cui l'azienda opera) basata sulla teoria del Capital asset pricing model

Capitale di terzi → **costo dell'indebitamento ( $K_i$ )**

Indica la onerosità del capitale preso a prestito da terzi, evidenzia il costo medio del denaro che l'organizzazione sostiene quando acquista denaro (assume prestiti con rimborso a scadenze prestabilite). Anche in questo caso ci sono due modalità, una semplificata e grossolana [oneri finanziari/capitale di debito] ed una complessa e accurata [corrisponde al tasso interno di rendimento (IRR) dei flussi attesi legati a tutte le passività onerose aziendali (ivi incluse fee, costi di riscatto ecc, ecc) secondo la formula di attualizzazione del valore attuale netto (VAN) dei flussi di tali debiti]



## Il costo delle risorse: K (2/2)

Il costo totale K è calcolato come costo medio ponderato del capitale o **WACC** (acronimo dell'espressione inglese weighted average cost of capital) consiste nella media ponderata tra il costo del capitale proprio e il costo del capitale di debito.

Il WACC è il tasso minimo che un'azienda deve generare come rendimento dei propri investimenti per remunerare i creditori, gli azionisti e gli altri fornitori di capitale.

$$\text{WACC} = K_e \frac{E}{T} + K_i (1-t) \frac{D}{T}$$

↑  
Stessa situazione del ROI Sociale; non ci sono ancora metodi concordi che riescono a stabilirlo nelle imprese sociali, anche se nelle cooperative può essere più semplice



## Calcolo del rendimento: ROI

Esistono diversi metodi che consentono di affinare e rendere più preciso il calcolo del rendimento delle attività. I metodi più sofisticati arrivano a stimare il ROI sulla base di analisi di dati non solo contabili, ma per le finalità che ci interessano possiamo utilizzare una forma semplificata che è quella del ROI contabile (**ROIC**).

$$\text{ROIC} = \frac{\text{Risultato Operativo (MON) o Ebit}}{\text{Capitale investito netto operativo}}$$

**Risultato operativo** è il risultato economico della sola Gestione Caratteristica

**Capitale Investito Netto Operativo** è il totale degli impieghi caratteristici al netto degli ammortamenti e degli accantonamenti, ossia l'Attivo Totale Netto meno gli Investimenti Extracaratteristici (investimenti non direttamente afferenti all'attività aziendale, ad esempio immobili civili)



## Di cosa parliamo

Conoscere i propri punti di forza e di debolezza per migliorarsi e per “valorizzare” le richieste ai finanziatori

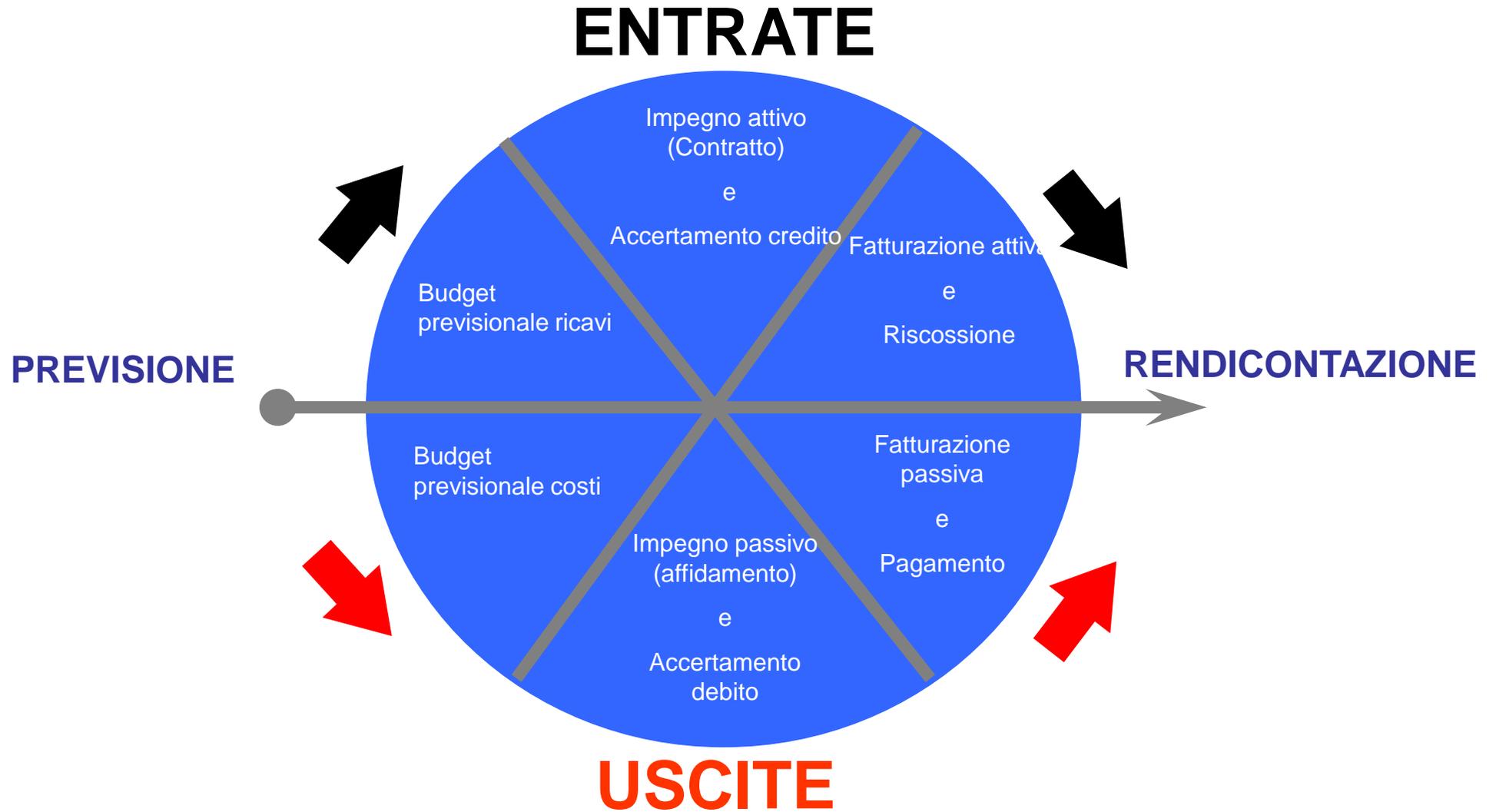


# Gestione finanziaria



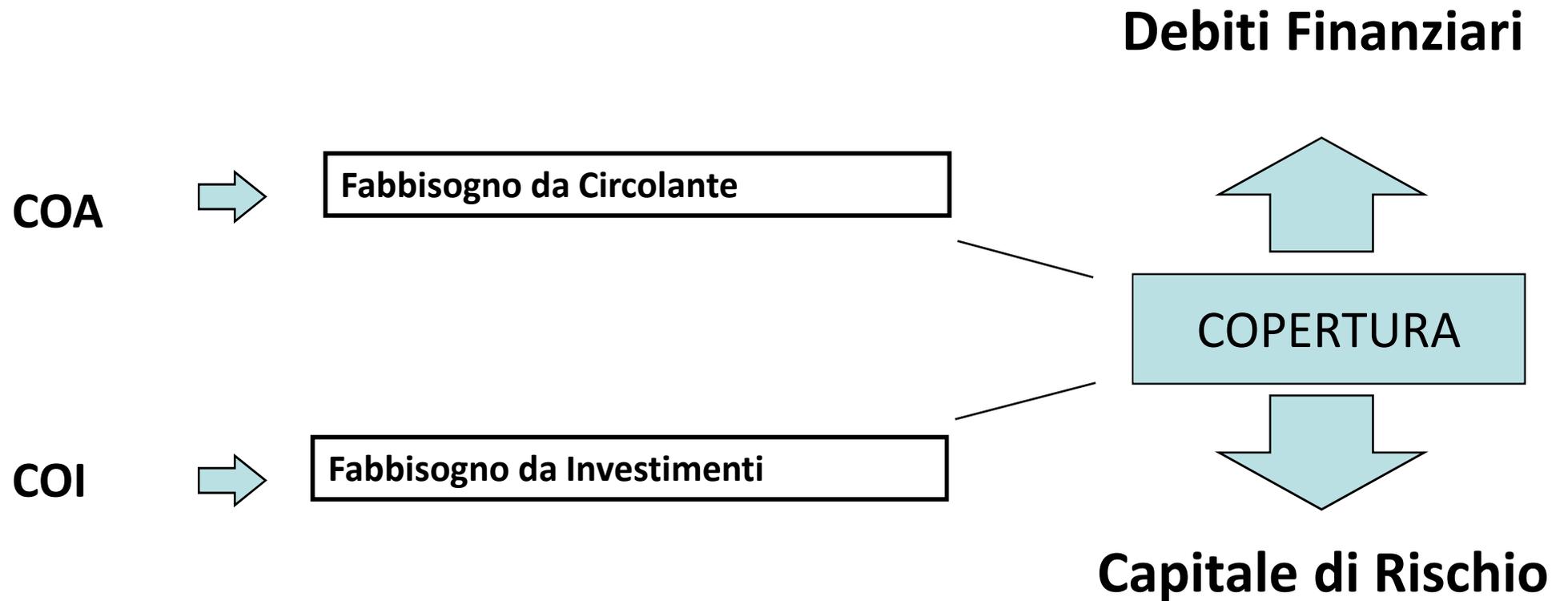


# Ciclo finanziario





# Fabbisogni finanziari





## Punti di riferimento per la gestione

**Equilibrio Economico: Ricavi  $> 0 =$  ai costi**

*(è condizione sufficiente)*

**Struttura dei costi e Leva operativa:  $\Delta$  % reddito operativo (MOL) /  $\Delta$  % ricavi**

*Esprime il differente impatto che le variazioni dei ricavi e dei costi variabili esercitano sul reddito operativo; una leva operativa elevata determina una maggiore vulnerabilità rispetto alle possibili contrazioni di attività, ma determina maggiori opportunità di miglioramento delle posizioni di equilibrio economico rispetto a possibili espansioni dell'attività*

**Equilibrio Finanziario: Disponibilità finanziarie  $> 0 =$  Pagamenti da effettuare**

*(è condizione necessaria)*

**Struttura finanziaria e Leva finanziaria: Debiti (D)/Capitale proprio (E)**

*Esprime l'impatto che l'indebitamento può produrre sul risultato economico complessivo dell'organizzazione e quindi sulla redditività complessiva (ROE). L'indebitamento fornisce risorse da impiegare che però devono rendere più del costo del denaro per produrre reddito*

$$ROE = [ROI + (D/E) (ROI - K_i)]$$



# Punti di riferimento per la gestione

## Tenere sotto controllo l'indebitamento (1/2)

TIPO DI INDEBITAMENTO FINANZIARIO	DATI ANAGRAFICI									
	VALORE NOMINALE	Data di accensione	Data di estinzione	N°rimborsi/rate complessivi da effettuare	Periodicità rimborsi da rispettare	Data rimborso periodico	Garanzie rilasciate	Prodotti correlati	Banca o Finanziatore	Note
Scoperto di c/c senza affidamento										
Aperture di credito	€ 10.000	04/06/2012	a richiesta		mensile	fine mese	fidejussione soci	nessuno	xxx	attenzione agli sconfini mensili
Anticipazioni (contratti, fatture)										
Sconto di effetti										
Factoring										
Accettazione bancaria (Credito di firma)										
Lettera Stand by (Credito di firma)										
Fidejussioni bancarie (Credito di firma)										
Crediti documentari										
Leasing										
Obbligazioni										
Mutuo	€ 100.000	04/05/2010	04/05/2020	120	mensile	4 di ogni mese	ipotecaria	assicurazione sulla vita	xxxx	verificare estinzione anticipata
<b>TOTALE</b>										



# Punti di riferimento per la gestione

## Tenere sotto controllo l'indebitamento (2/2)

TIPO DI INDEBITAMENTO FINANZIARIO	[A] TASSO INTERESSE NOMINALE	[B] COMMISSIONI	[C] SPESE (apertura pratica, bolli, comunicazioni etc.)	[D] = (A + B + C) Tasso Annuo Effettivo Globale (TAEG)	Tasso Effettivo Globale (TEG)	AVANZAMENTO		
						N° rimborsi effettuati	Utilizzo	Debito residuo
Scoperto di c/c senza affidamento								
Aperture di credito	10,00%	1,00%	€ 150	11,10%	11,05%		9.000	€ 1.000
Anticipazioni (contratti, fatture)								
Sconto di effetti								
Factoring								
Accettazione bancaria (Credito di firma)								
Lettera Stand by (Credito di firma)								
Fidejussioni bancarie (Credito di firma)								
Crediti documentari								
Leasing								
Obbligazioni								
Mutuo	5%	€ 0	€ 2.000	5,05%	5,01%	25	100.000	€ 95.000
<b>TOTALE</b>	<b>8%</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 2.150</b>	<b>8,08%</b>	<b>8,03%</b>			



# Equilibrio finanziario

## Situazione ideale

Patrimonio Netto	Immobilizzazioni
Debiti a medio e lungo termine	Crediti a medio lungo termine
Debiti commerciali	Crediti commerciali
Debiti a breve termine	Crediti a breve termine
Esigibilità immediate	Liquidità immediata



# Equilibrio finanziario

## Situazione positiva

Patrimonio Netto	Immobilizzazioni
Debiti a medio e lungo termine	Crediti a medio lungo termine
Debiti commerciali	Crediti commerciali
Debiti a breve termine	Crediti a breve termine
Esigibilità immediate	Liquidità immediata



# Equilibrio finanziario

## Situazione negativa

Patrimonio Netto	Immobilizzazioni
Debiti a medio e lungo termine	Crediti a medio lungo termine
Debiti commerciali	Crediti commerciali
Debiti a breve termine Esigibilità immediate	Crediti a breve termine Liquidità immediata



# AUDIT INTERNO





# Organizzazione: livelli complessità in relazione alle attività

A seconda dei beni e servizi prodotti e della tipologia di utenza, si possono individuare 4 modalità:

- **I - “Focalizzazione”**: organizzazione semplice che opera su una sola commessa o su più commesse analoghe a uno o più clienti
- **II - “Specializzazione intervento”**: organizzazione più o meno articolata che opera per specializzazione su una particolare area di bisogno con una integrazione tra i vari interventi/commesse
- **III - “Diversificazione”**: organizzazione articolata di medio-grande dimensione, che opera su più utenti e più bisogni, sviluppando soluzioni organizzative diverse e a volte proposte in aree territoriali diverse
- **IV - “Specializzazione utenza”**: organizzazione più o meno articolata, a volte ibrida, quale risultato di un modello organizzativo sperimentato per rispondere a più tipologie di bisogni, che opera con una sola tipologia di intervento/servizio per diverse categorie di utenti



Fonte: Cesarini, Schena (2003)



## Diagnosi dei punti di forza e di debolezza: informazioni qualitative per accesso al credito

Per individuare punti di forza e di debolezza e quindi poter realizzare eventuali azioni di sviluppo dell'organizzazione rispetto a 4 dimensioni:

- Qualità sociale;
- Contesto di riferimento;
- Competenze manageriali e risorse umane;
- Valutazione del merito di credito.

Ad uso del valutatore è stata inserita una guida alla compilazione e alla valutazione che comprende:

- coefficienti di normalizzazione;
- criteri/note generali per blocco tematico
- criteri/note specifiche per ciascun indicatore

I coefficienti permettono, attraverso un calcolo preimpostato, di attribuire automaticamente lo stesso peso a tutte le sotto aree

**Per ciascun indicatore va espresso un valore da 1 a 5 (la legenda è all'inizio dello strumento); ad ogni valore è associata un aspetto qualitativo che esplicita una situazione.**



## Diagnosi dei punti di forza e di debolezza: informazioni qualitative per accesso al credito

Classi di punteggio complessivo	Codice	Giudizio
94 - 100	E_1	Eccellente
88 - 94	E_0	Ottimo
82 - 88	B_2	Buono ++
76 - 82	B_1	Buono +
70 - 76	B_0	Buono
64 - 70	S_2	Sufficiente ++
58 - 64	S_1	Sufficiente +
46 - 58	S_0	Sufficiente
33 - 46	I_1	Insufficiente +
20 - 33	I_0	Insufficiente



# 1. Qualità sociale (1/4)

area	indicatore	Punteggio assegnato*	Risultato	Motivazioni del punteggio/Esempi dati importanti
missione/ identità	l'organizzazione ha una missione <u>formalizzata</u>		0	
	la missione è <u>coerente</u> con l'agito dell'organizzazione		0	
	l'elaborazione della missione è stata frutto di un percorso <u>condiviso</u> con la base dell'organizzazione		0	
	sono stati organizzati momenti di <u>diffusione</u> della missione fra soci, collaboratori, volontari...		0	
	esiste una pianificazione per la <u>revisione periodica</u> della missione		0	
	Il sistema di governance garantisce la tutela degli interessi dei diversi stakeholder (soci, dipendenti, clienti intermedi - committenti...)?		0	
		<b>Totale</b>		0
<b>VALUTAZIONE</b>				



# 1. Qualità sociale (2/4)

area	indicatore	Punteggio assegnato*	Risultato	Motivazioni del punteggio/Esempi dati importanti
rendicontazione sociale	l'organizzazione ha individuato ed utilizza <u>strumenti di monitoraggio e valutazione dell'efficacia</u> della propria attività/servizi (definizione di obiettivi e verifica dei risultati raggiunti)		0	
	Le sequenze fondamentali dei processi di lavoro sono chiari e definiti (acquisizione delle commesse/ordini, ripartizione dei carichi di lavoro ed indirizzo degli operatori, modalità di rapporto col territorio nell'erogazione dei servizi)?		0	
	l'organizzazione ha definito un <u>organigramma</u> sostanziale e non solo formale		0	
	l'organigramma è stato <u>discusso e approvato</u> dagli organi sociali		0	
	sono ben definiti <u>ruoli e mansioni</u> all'interno dell'organizzazione		0	
	l'organizzazione si è dotata di <u>mansionari formalizzati</u> (o descrizioni precise di chi fa cosa)		0	
	l'organizzazione ha elaborato una <u>relazione sociale</u> (attraverso un percorso di coinvolgimento della base sociale) per la valutazione dell'impatto sociale		0	
	l'organizzazione ha elaborato un vero e proprio <u>bilancio sociale</u>		0	
l'organizzazione ha implementato un proprio <u>sistema di gestione per la qualità certificato</u>		0		
		<b>Totale</b>	0,0	
<b>VALUTAZIONE</b>				



# 1. Qualità sociale (3/4)

area	indicatore	Punteggio assegnato*	Risultato	Motivazioni del punteggio/Esempi dati importanti
prodotto relazionale	l'organizzazione effettua la <u>rilevazione dei bisogni</u>		0	
	l'organizzazione mantiene un rapporto costante con il proprio <u>sistema cliente</u> (committente, utente, famiglie...) attraverso incontri, momenti di verifica		0	
	l'organizzazione ha adottato un sistema formalizzato di <u>rilevazione della soddisfazione</u>		0	
	l'organizzazione assicura l'adeguamento e la <u>riprogettazione</u> dei propri prodotti/servizi da una costante attività di contatto con l'analisi dei fabbisogni e con il proprio sistema cliente (grado di <u>innovazione</u> )		0	
	l'organizzazione si è dotata della carta dei servizi		0	
		<b>Totale</b>		<b>0</b>
<b>VALUTAZIONE</b>				



# 1. Qualità sociale (4/4)

area	indicatore	Punteggio assegnato*	Risultato	Motivazioni del punteggio/Esempi dati importanti
<b>Impatto sociale</b>	L'organizzazione abitualmente riflette sulle ricadute della sua attività nel territorio?		0	
	l'organizzazione ha individuato indicatori di esito (outcome)		0	
	l'organizzazione è in grado di dimostrare che la sua attività sul territorio ha la capacità non solo di soddisfare il bisogno, ma di ridurlo		0	
	<b>Totale</b>		<b>0</b>	
<b>VALUTAZIONE</b>				



## 2. Contesto di riferimento (1/3)

area	indicatore	Punteggio assegnato*	Risultato	Motivazioni del punteggio/Esempi dati importanti
<b>integrazione con il territorio e conoscenza delle specificità emergenti</b>	l'organizzazione partecipa ai <u>network locali</u> più significativi (elencare quali e con quale ruolo) e ad altre reti di coordinamento		0	
	Con quali risultati l'organizzazione è stata promotrice della creazione di nuovi network?		0	
	Con quali risultati l'organizzazione partecipa ai processi di programmazione locale (ad esempio Tavoli 328)?		0	
	Con quale successo, nel corso degli ultimi tre anni, l'organizzazione ha proposto nuovi servizi e/o prodotti?		0	
	la <u>comunità territoriale</u> viene coinvolta in attività connesse ai servizi, nella rilevazione dei bisogni che cambiano, nel reclutamento di volontari...		0	
	<b>Totale</b>			0
<b>VALUTAZIONE</b>				



## 2. Contesto di riferimento (2/3)

area	indicatore	Punteggio assegnato*	Risultato	Motivazioni del punteggio/Esempi dati importanti
<b>Grado di dipendenza nelle scelte aziendali da committenza pubblica e legislazione vigente</b>	Quanto sente l'organizzazione di dipendere, nelle strategie di definizione del target di riferimento, dalle richieste ed opportunità provenienti dalla committenza pubblica?		0	
	L'organizzazione ha individuato le opportunità ed i vincoli che emergono dalle Ig. 328/00 e 155/2006 per quanto riguarda la sua capacità di sviluppare ed attuare una progettualità propria orientata al mercato nel campo dei servizi di welfare?		0	
	Complessivamente, ritiene l'organizzazione di usufruire di una regolamentazione locale favorevole alle imprese sociali ed al suo specifico settore di attività? NB: La regolamentazione si intende sia riferita alle imprese sociali in generale che allo specifico settore di attività.		0	
	Se l'organizzazione non opera solo su commesse pubbliche, è in grado di specificare il peso relativo dei principali committenti nel fatturato?		0	
	Sono abitualmente effettuate delle azioni specifiche per promuovere la scelta di clienti potenziali? Se sì, quali?		0	
	<b>Totale</b>			0
<b>VALUTAZIONE</b>				



## 2. Contesto di riferimento (3/3)

area	indicatore	Punteggio assegnato*	Risultato	Motivazioni del punteggio/Esempi dati importanti
------	------------	----------------------	-----------	--

<b>Sistema di governance</b>	L'organo direzionale deputato a definire le strategie di medio e lungo termine è stabile o varia frequentemente?		0	
	Nel sistema di governance dell'organizzazione sono stabiliti i criteri di valutazione dell'operato del management?		0	
	L'organizzazione è consapevole dei rischi legati alla responsabilità amministrativa delle persone giuridiche che intrattengono rapporti con la P.A ed ha adeguato il suo modello organizzativo per prevenire tale rischio?		0	
	Il modello di governance adottato ha previsto dei meccanismi di controllo per prevenire o risolvere situazioni di conflitti d'interesse in capo ad esponenti del management (es. coincidenze nel management dell'organizzazione con quello di altre organizzazioni partecipate o "vicine")?		0	
	<b>Totale</b>		0	
<b>VALUTAZIONE</b>			<b>insufficiente</b>	



### 3. Competenze manageriali e risorse umane (1/2)

area	indicatore	Punteggio assegnato*	Risultato	Motivazioni del punteggio/Esempi dati importanti
risorse umane	esiste una specifica attenzione alla trasparenza e al <u>coinvolgimento</u> della base sociale e delle persone che lavorano nell'organizzazione ai vari livelli		0	
	l'organizzazione prevede <u>attività formative</u> pianificate e organizzate per il proprio personale		0	
	l'organizzazione destina <u>risorse</u> specifiche per la <u>formazione</u>		0	
	l'organizzazione si è posta la questione del <u>turn over</u> del personale e ne cerca eventuali soluzioni		0	
	esistono meccanismi di " <u>cura</u> " delle risorse umane (soci, ecc...) e attenzione al clima interno		0	
	l'organizzazione ha previsto vere e proprie forme di <u>benefit</u> e di <u>valorizzazione</u> per il proprio personale (economici, formativi, di carriera...)		0	
	l'organizzazione ha previsto modalità specifiche di gestione delle risorse umane (figure dedicate, modalità di selezione formalizzate...)		0	
		<b>Totale</b>	<b>0,0</b>	
<b>VALUTAZIONE</b>				



### 3. Competenze manageriali e risorse umane (2/2)

area	indicatore	Punteggio assegnato*	Risultato	Motivazioni del punteggio/Esempi dati importanti
competenze manageriali	sono stati definiti profili manageriali dal punto di vista delle competenze specifiche, dei requisiti minimi richiesti, dei titoli e dell'esperienza		0	
	esiste anche per la dirigenza un piano di sviluppo/mantenimento delle competenze (formazione/aggiornamento, ecc.)		0	
	la dirigenza è costituita da un gruppo chiaro, definito e riconoscibile di persone e non fa riferimento solo ad un eventuale leader		0	
	la dirigenza possiede competenze: <u>gestionali/organizzative</u> : predisporre/approva budget/bilanci, pianifica e verifica obiettivi; gestione dei processi produttivi, gestione del tempo, le riunioni, ecc; <u>gestisce le risorse umane</u> in modo pianificato; è particolarmente attenta <u>all'aspetto delle relazioni</u> e delle <u>competenze trasversali</u> : lettura del contesto, anticipazione dei bisogni, ecc.		0	
	Nell'organizzazione, c'è consapevolezza dell'importanza delle funzioni imprenditoriali e di quelle manageriali?		0	
	<b>Totale</b>		0,0	
<b>VALUTAZIONE</b>				



# 1. Merito creditizio (1/2)

area	indicatore	Punteggio assegnato*	Risultato	Motivazioni del punteggio/Esempi dati importanti
------	------------	----------------------	-----------	--

Controllo interno ed efficienza (dati numerici da scheda identificativa)	l'organizzazione ha un orientamento al risultato/performance attraverso il <u>controllo periodico</u> dell'andamento dei risultati (anche economici - controllo gestione)		0	
	Esiste un sistema informativo interno?		0	
	% Costi generali su costi totali		0	
	% costi per addetti su costi totali		0	
	<b>Totale</b>			0
<b>VALUTAZIONE</b>				



# 1. Merito creditizio (2/2)

area	indicatore	Punteggio assegnato*	Risultato	Motivazioni del punteggio/Esempi dati importanti
------	------------	----------------------	-----------	--

<b>Economicità ed equilibrio finanziario (dati numerici da scheda identificativa)</b>	Redditività del capitale investito: $ROI = RO \text{ (Reddito Operativo)} / CI \text{ (Capitale Investito)}$		0	
	Redditività delle vendite: $ROS = RO \text{ (Reddito Operativo)} / V \text{ (vendite)}$		0	
	% Incidenza oneri finanziari: $Oneri \text{ finanziari} / RO$		0	
	Durata del ciclo commerciale: $Durata \text{ media debiti} - Durata \text{ media crediti}$		0	
	<b>Totale</b>			0
<b>VALUTAZIONE</b>				