ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI
MILANO

S.A.F.
SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE

RAPPRESENTAZIONE PRATICA DI UN MODELLO DI CONTROLLO DI GESTIONE

Dr. Tony Chimienti

15 Marzo 2017 - Sala Convegni – C.so Europa 3 - Milano

INDICE DEGLI ARGOMENTI

- *Premessa*: **la Circolare CIVCSVA. L'incoraggiamento del Vaticano**

- *Prima parte*: **Quale Controllo di Gestione?**

- *Seconda parte*: **Un esempio di Modello di Controllo di Gestione**

La Circolare CIVCSVA: **Linee orientative per la gestione dei beni**

«… il campo dell'economia è strumento dell'azione missionaria della Chiesa.»

- Gestione dei beni
- Riorganizzazione delle OPERE

Cosa fare?

- Quali opere? (Missione e bisogni di oggi)
- Pianificazione risorse
- Piani pluriennali
- Formazione: cultura di bilancio nella Comunità
- Opere in perdita: superare mentalità assistenzialistica (Risorse utilizzabili meglio)
- Sostenibilità delle opere
- Nuove strutture: flessibilità

La Circolare CIVCSVA: **Linee orientative per la gestione dei beni**

Trasparenza e Vigilanza: garanzia di correttezza

- Carattere Pubblico dei Beni Ecclesiastici
- Superiori Maggiori
  - Sistemi di controllo interni: separazione dei compiti e sistema di autorizzazioni
  - Controllo della Strategia: Missione, svolta tramite i Beni, sia svolta con Principi Evangelici e con criteri di economicità
  - Piano delle Opere ben chiaro
  - Approvazione piani di investimento e budget
  - Adeguata documentazione
- Economi
  - Rendicontazione periodica
  - Documentazione contratti e transazioni
  - Archiviazione e conservazione informatica dei dati

La Circolare CIVCSVA: **Linee orientative per la gestione dei beni**

Rendicontazione e Bilanci

- Distinzione bilanci delle opere da bilanci delle comunità
- Uniformazione schemi per consolidamento
- Certificazione e Audit (anche per finanziamenti interni!)
- Supporto di esperti qualificati

Gestione dei beni e patrimonio stabile

- *«Tale patrimonio, che consente la vita dell'ente, non può essere messo a rischio.»*

Prima Parte: Che *Controllo di Gestione?*

Nozione: misurazione performance, responsabilizzazione, ***Stimolare comportamenti in linea con obiettivi (aziendali)***

Si basa su due tipi di elementi:

- Elementi Materiali:
  - Centri di responsabilità (struttura)
  - Processo di controllo (Obiettivi → Budget → Verifica → Feedback → Iniziative)
  - Contabilità direzionale (Budget, Indicatori, Reporting, Contabilità analitica)
- Elementi Immateriali
  - Cultura del Controllo

Parallelismi

Orizzonte	Azienda	Ente Religioso
Lifelong	Vision	Carisma
Lifelong	Mission	Missione
Lungo Periodo	Strategia	?
Medio Periodo	Programmazione strategica	?
Breve Periodo	Budget	?

OBIETTIVI DEL CONTROLLO

Stimolare comportamenti in linea con il perseguimento degli obiettivi (aziendali)

…

Perché non usare strumenti che già esistono e funzionano per altri tipi di organizzazioni?

Il Controllo di Gestione nelle Organizzazioni Non Profit

Misurare la qualità e la quantità dei servizi erogati

- Con le risorse disponibili

Debolezza del Reddito come Indicatore di Prestazione Economica

- Non è il fine dell'organizzazione
- Reddito dovrebbe essere «**giusto**»
  - Troppo alto → il servizio è quello richiesto?
  - Troppo basso / negativo → situazioni di crisi / fallimento

I sistemi di controllo nelle Organizzazioni Non Profit

Politica dei prezzi

Sistema a costi pieni (per attività *core*)

Sistema a prezzo di mercato (per attività marginali – es. bar, attività diverse)

Pianificazione strategica

Allocazione risorse limitate ad attività coerenti con obiettivi aziendali

Preparazione del budget

Ricavi noti prima dell'inizio dell'attività, con possibilità di incrementarli

Costi pianificati per arrivare a pareggio → occorre attenervisi strettamente

Svolgimento attività e valutazione

Evitare di spendere tutto l'assegnato, anche se non serve

Evitare la mancanza di risorse per ciò che può essere davvero utile

Che tipo di controllo di gestione implementiamo in un Ente Religioso?

QUALI OBIETTIVI?

1. Monitorare il conseguimento finalità istituzionali
   - Carisma, Missione
2. Monitorare la sostenibilità finanziaria delle attività (Opere) per svolgere la Missione dell'Ente

In concreto?

Nella singola unità di tempo si genera o si consuma valore?

- In quali attività / aree di attività ciò avviene?
- Intervenire per correggere / eliminare il problema
  - Adeguare i prezzi (Break-Even analysis, Confronto col mercato)
  - Ridurre i costi
  - Dismettere attività

L'andamento economico dell'attività è sostenibile finanziariamente?

- Budget Finanziario

Seconda Parte:
Il Modello di P&C Istituti Scolastici

INPUT	ACTUAL	PLAN	REPORT
Dati di base	Elenco Situazioni	Proiezione Iscritti	Cruscotto
Calendario	Input Situazioni	Budget dei Ricavi	Budget di Tesoreria
Elenco Alunni	Piano dei Conti	Budget dei Contributi	Prospetti Previsionali
Tariffe Scuola e Mensa	Tabelle Pivot	Budget della Mensa	Conto Economico
Contributi Scolastici	Pivot SP	Budget dell'Attività Didattica	Stato Patrimoniale
Database Decreti	Pivot CE	Budget dei Costi Fissi	Rendiconto Finanziario
Stanziamenti	Conto Economico	Budget del Personale	Analisi di Bilancio
Incassi	Foglio di lavoro	Foglio di Lavoro	Riepiloghi
Elenco Dipendenti	Stato Patrimoniale	Riepilogo	Conto Economico per CdC
Contratto di Lavoro		Supplenze	Conto Economico per Anno
Elenco Cespiti		Budget degli Investimenti	Stato Patrimoniale
Nuovi Investimenti		Budget IVA	Rendiconto Finanziario
Driver		Budget del Patrimonio Netto	
		Budget delle Imposte	

Esigenze manifestate (da dove siamo partiti)

Il conto economico dell'istituto presentava variazioni significative tra anni diversi

- Variabilità dell'entità e della tempistica dell'incasso dei contributi regionali per le scuole paritarie
- Investimenti / Spese non pianificate correttamente (o affatto)
- → **Tensioni di liquidità**

2 FOCUS:

1) **Economico**: Quali scuole consumano più risorse? Quali invece ne producono?

- Determinare correttamente la retta
- Allocare correttamente le risorse (insegnanti, personale di supporto, attività…)

2) **Finanziario**: Pianificare nel tempo entrate e uscite finanziarie, soprattutto in relazione ad eventuali investimenti

Gli Oggetti di Costo: sezionare l'attività

Centri di Costo

- Dipendenti
- Generale / Comune
- Mensa
- Palestra

Centri di «Profitto»

Cicli Scolastici

- Primavera
- Infanzia
- Primaria
- Secondaria I Grado
- Secondaria II Grado

Il Processo di Controllo di Gestione

Budget dell'Anno Scolastico

Pianificazione → Predisposizione del Budget dell'Anno Scolastico (settembre → agosto)

- Aprile, fine delle preiscrizioni: si conosce il numero degli iscritti per l'anno scolastico successivo e le relative rette
- Gestione dei due «esercizi»: Anno Fiscale e Anno Scolastico
  - → Pianificazione Mensile (ogni mese potrà quindi essere ricompreso in un anno piuttosto che in un altro a seconda delle «Viste»)

Il Processo di Controllo di Gestione

Controllo

- 3 Situazioni Periodiche (ogni 4 mesi), più o meno in corrispondenza delle tranche di incasso delle rette (tipicamente: settembre, gennaio, aprile)
  - 31 Agosto: fine anno scolastico
  - 31 Dicembre: fine anno fiscale (per comodità assimilato alla fine del Primo Quadrimestre)
  - 30 Aprile: incasso ultima tranche dell'anno (assimilato alla fine del Secondo Quadrimestre)

Analisi Scostamenti

Feedback ai responsabili dell'Ente, con una riunione ad hoc.

Conto Economico Riclassificato

Iscrizioni
Rette
Mensa
Doposcuola
Post Scuola
Allocazione Ricavi Lordi
RICAVI LORDI
Sconto Iscrizioni
Sconto Retta
SCONTI
RICAVI NETTI
Contributi c/esercizio
Allocazione Contributi
RICAVI TOTALI

Costi edificio
Servizi
Spese generali
Allocazione Costi Indiretti Fissi
COSTI FISSI

Rette
Sconti
Rette Nette
Contributi
Ricavi Totali
Costi Variabili
MARGINE DI CONTRIBUZIONE
Costi Fissi
VALORE AGGIUNTO
Costo del Personale
EBITDA
Ammortamenti
EBIT
Altre gestioni
RISULTATO NETTO

Costo del personale
Supplenze
Chiusura Cdc Comune
Imputazione Costo del Personae
Allocazione Costo del Personale
COSTO DEL PERSONALE

Spese vitto
Costi per attività didattica
Allocazione Costi Diretti
COSTI VARIABILI

Il Processo di Budget

2 aree «critiche»

- Ricavi (Rette, Contributi ed altri proventi)
  - Database Alunni
    - As-Is: Foglio Excel Dettagliato
    - To-be: Gestionale dedicato
  - Azioni «Promozionali»: sconti «famiglia», sconti situazioni particolari
- Costo del personale
  - Dettaglio per addetto / centro di costo
    - Ricostruito extra-contabilmente
    - To-be: Collaborazione del Consulente del Lavoro

Focus sulla Pianificazione Finanziaria

I Budget

PLAN

Budget più «importanti» / critici:

- Iscritti → Ricavi
- Contributi
- Personale

Budget Operativi

- Mensa
- Attività Didattica
- Costi Fissi
- Investimenti

Budget «di servizio» / raccordo

Proiezione Iscritti
Budget dei Ricavi
Budget dei Contributi
Budget della Mensa
Budget dell'Attività Didattica
Budget dei Costi Fissi
Budget del Personale
- Foglio di Lavoro
- Riepilogo
- Supplenze

Budget degli Investimenti
Budget IVA
Budget del Patrimonio Netto
Budget delle Imposte

Il Budget degli Iscritti (1)

Elenco Dettagliato degli alunni, con indicazione di:

- Anagrafica alunni (→ software gestionale…)
- Data iscrizione
- Scuola / Classe
- Tariffe standard (Iscrizione, Retta Ordinaria)
- Configurazione mensa scelta (3, 4, 5 pasti)
- Servizi aggiuntivi (Prescuola, Doposcuola, Postscuola, …)
- «Scontistiche»: Sconti famiglia (secondo figlio, terzo figlio, ecc.), Sconti «Ad Personam», Variazioni su altri servizi

Elenco dei Pagamenti (previsione / consuntivo)

- → Gestionale…

Il Budget degli Iscritti (2)

Scuola	Classe	Cognome	Nome	Data Iscrizione	Iscrizione	Sconto Iscrizione	**Contributo Iscrizione Netto**	Sconto Famiglia	Sconto	Contributo spese di gestione	Sconto Famiglia	Sconto Ad Persona m	**Contributo spese di gestione Netto**	Mensa	Variaz ad Persona m	**Contributo Mensa**	**Contributo DopoScuola**	**Contributo Post Scuola**
Primavera																		
Primavera	Unica																	
Primavera	Unica	Cognome 1	Nome 1	09/05/2016	350		**350**	Primo Figlio	0%	2.300	-	- 308	**1.992**	5 pasti		**950**	-	-
Primavera	Unica	Cognome 2	Nome 2	11/05/2016	350		**350**	Primo Figlio	0%	2.300	-		**2.300**	5 pasti		**950**	-	-
Primavera	Unica	Cognome 3	Nome 3		350		**350**	Primo Figlio	0%	2.300	-		**2.300**	5 pasti		**950**	-	-
Primavera	Unica	Cognome 4	Nome 4	14/06/2016	350	- 350	**-**	Primo Figlio	0%	2.300	-	- 2.300	**-**	0 pasti		**-**	-	-
Primavera	Unica	Cognome 5	Nome 5	21/06/2016	350		**350**	Primo Figlio	0%	2.300	-	- 460	**1.840**	5 pasti		**950**	-	-
Primavera	Unica	Cognome 6	Nome 6	27/06/2016	350		**350**	Primo Figlio	0%	2.300	-		**2.300**	5 pasti	-190	**760**	-	-
Primavera	Unica	Cognome 7	Nome 7	09/06/2016	350		**350**	Primo Figlio	0%	2.300	-	- 920	**1.380**	0 pasti		**-**	-	-
Primavera	Unica	Cognome 8	Nome 8	11/07/2016	350		**350**	Primo Figlio	0%	2.300	-		**2.300**	5 pasti		**950**	-	-
Primavera	Unica	Cognome 9	Nome 9		350		**350**	Primo Figlio	0%	2.300	-		**2.300**	5 pasti		**950**	-	-
Primavera	Unica	Cognome 10	Nome 10		350		**350**	Primo Figlio	0%	2.300	-		**2.300**	5 pasti		**950**	-	-
Infanzia																		
Infanzia	A-Gialla																	
Infanzia	A-Gialla	Cognome 11	Nome 11	02/05/2016	350	-	**350**	Primo Figlio	0%	2.300	-		**2.300**	5 pasti		**950**	-	**1.200,00**
Infanzia	A-Gialla	Cognome 12	Nome 12	19/04/2016	350	-	**350**	Primo Figlio	0%	2.300	-		**2.300**	5 pasti		**950**	-	-
Infanzia	A-Gialla	Cognome 13	Nome 13	09/05/2016	350	-	**350**	Secondo Figlio	-10%	2.300	- 230		**2.070**	5 pasti		**950**	-	-
Infanzia	A-Gialla	Cognome 14	Nome 14	27/04/2016	350	-	**350**	Primo Figlio	0%	2.300	-		**2.300**	5 pasti		**950**	-	-
Infanzia	A-Gialla	Cognome 15	Nome 15	12/05/2016	350	-	**350**	Primo Figlio	0%	2.300	-		**2.300**	5 pasti		**950**	-	-
Infanzia	A-Gialla	Cognome 16	Nome 16	02/05/2016	350	-	**350**	Secondo Figlio	-10%	2.300	- 230		**2.070**	5 pasti		**950**	-	-
Infanzia	A-Gialla	Cognome 17	Nome 17	04/05/2016	350	-	**350**	Primo Figlio	0%	2.300	-		**2.300**	5 pasti		**950**	-	-
Infanzia	A-Gialla	Cognome 18	Nome 18	20/05/2016	350	-	**350**	Secondo Figlio	-10%	2.300	- 230		**2.070**	5 pasti		**950**	-	-
Infanzia	A-Gialla	Cognome 19	Nome 19	02/05/2016	350	-	**350**	Secondo Figlio	-10%	2.300	- 230		**2.070**	5 pasti		**950**	-	-
Infanzia	A-Gialla	Cognome 20	Nome 20	07/04/2016	350	-	**350**	Terzo Figlio	-30%	2.300	- 690		**1.610**	5 pasti		**950**	-	-

Il Budget degli Iscritti (3) – Proiezione nel tempo

				% Ritirati	1%	1%	1%	1%	1%		
				% Iscritti	1%	1%	1%	1%	1%		
Scuola	Classe	*Iscritti*	*Ritirati*	*Totale*	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2022	hp
Primavera	Unica	*10*	*0*	*10*	10	10	10	10	10	10	costanti
Infanzia	A-Gialla	*20*	*0*	*20*	21	20	20	20	20	20	doppio della primavera
Infanzia	B-Rossa	*22*	*1*	*21*	21	21	20	20	20	20	quelli dell'anno prima
Infanzia	C-Verde	*21*	*0*	*21*	21	21	21	20	20	20	quelli dell'anno prima
Primaria	Prima	*13*	*1*	*12*	13	21	21	21	20	20	quelli dell'anno prima
Primaria	Seconda	*22*	*0*	*22*	22	13	21	21	21	20	quelli dell'anno prima
Primaria	Terza	*13*	*0*	*13*	13	22	13	21	21	21	quelli dell'anno prima
Primaria	Quarta	*28*	*1*	*27*	28	13	22	13	21	21	quelli dell'anno prima
Primaria	Quinta	*20*	*0*	*20*	20	28	13	22	13	21	quelli dell'anno prima
TOTALE		***169***	***3***	***166***	**169**	**169**	**161**	**168**	**166**	**173**	

	Primavera	*10*	*0*	*10*	10	10	10	10	10	10
	Infanzia	*63*	*1*	*62*	63	62	61	60	60	60
	Primaria	*96*	*2*	*94*	96	97	90	98	96	103
	TOTALE	*169*	*3*	*166*	169	169	161	168	166	173

- Pianificazione pluriennale
- Pianificare AS n+1/n+2 serve per chiudere il budget dell'anno fiscale n+1

Il Budget degli Iscritti (4)

Ricavi Iscritti A.S. di Budget																	
Scuola	Classe	*Iscritti*	*Ritirati*	*Totale*	Iscrizione	Sconto Iscrizione	Rette	Sconto Famiglia	Sconto ad Personam	Mensa	Sconto Mensa	Dopo scuola	Sconto DopoS cuola	PostS cuola	**RICAVI NETTI**	RICAVI LORDI	SCONTI
Primavera	Unica	*10*	*0*	*10*	3.500	(350)	23.000	0	(3.988)	7.600	(190)	0	0	0	**29.572**	34.100	(4.528)
Infanzia	A-Gialla	*20*	*0*	*20*	7.000	0	46.000	(2.530)	(840)	19.000	0	0	0	1.200	**69.830**	73.200	(3.370)
Infanzia	B-Rossa	*22*	*1*	*21*	7.700	(350)	50.600	(920)	(4.976)	19.950	(216)	0	0	0	**71.788**	78.250	(6.462)
Infanzia	C-Verde	*21*	*0*	*21*	7.350	(100)	48.300	(690)	(4.003)	19.000	(338)	0	0	4.080	**73.599**	78.730	(5.131)
Primaria	Prima	*13*	*1*	*12*	4.550	0	33.800	(780)	(2.600)	10.670	0	3.480	(600)	400	**48.920**	52.900	(3.980)
Primaria	Seconda	*22*	*0*	*22*	7.700	(50)	57.200	(1.040)	(2.100)	21.390	(550)	7.530	(1.860)	20	**88.240**	93.840	(5.600)
Primaria	Terza	*13*	*0*	*13*	4.550	0	33.800	(260)	0	11.930	0	3.180	0	0	**53.200**	53.460	(260)
Primaria	Quarta	*28*	*1*	*27*	9.800	(350)	72.800	(260)	(2.600)	24.710	0	8.010	(150)	0	**111.960**	115.320	(3.360)
Primaria	Quinta	*20*	*0*	*20*	7.000	(400)	52.000	0	0	17.570	0	3.210	(690)	0	**78.690**	79.780	(1.090)
TOTALE		***169***	***3***	***166***	**59.150**	**(1.600)**	**417.500**	**(6.480)**	**(21.107)**	**151.820**	**(1.294)**	**25.410**	**(3.300)**	**5.700**	**625.799**	**659.580**	**(33.781)**

	Primavera	*10*	*0*	*10*	3.500	(350)	23.000	0	(3.988)	7.600	(190)	0	0	0	**29.572**	34.100	(4.528)
	Infanzia	*63*	*1*	*62*	22.050	(450)	144.900	(4.140)	(9.819)	57.950	(554)	0	0	5.280	**215.217**	230.180	(14.963)
	Primaria	*96*	*2*	*94*	33.600	(800)	249.600	(2.340)	(7.300)	86.270	(550)	25.410	(3.300)	420	**381.010**	395.300	(14.290)
	TOTALE	*169*	*3*	*166*	59.150	(1.600)	417.500	(6.480)	(21.107)	151.820	(1.294)	25.410	(3.300)	5.700	**625.799**	659.580	(33.781)

5%!!!

Il Budget degli Iscritti: dal Conto Economico Mensilizzato alla dinamica degli incassi

Due obiettivi:

- Collocare i ricavi nel conto economico appropriato (per competenza)
  - Anno fiscale (es 2017: 8/12 dei ricavi dell'AS 2016/2017 e 4/12 dell'AS 2017/2018)
  - Anno scolastico (2016/2017: 4/12 dell'AF 2016 e 8/12 dell'AF 2017)
  - *In Contabilità: due opzioni*
    - *1) Rilevare i ricavi dell'AS a settembre (con una scrittura CREDITI V/ALUNNI a RICAVI PER RETTE), avendo cura di riscontarli per le situazioni periodiche.*
    - *2) Creare una duplice gerarchia di centri di costo, una per anno scolastico*
- Rilevare correttamente gli incassi (nel budget di tesoreria) e la chiusura dei crediti (nello stato patrimoniale previsionale)

Budget dei Contributi Regionali

Previsione?

Database dei decreti degli anni passati

- Contribuzione declinata per Scuola / Numero Sezioni / Numero Alunni con Handicap / Numero Classi / Numero Alunni
- Applicazione del moltiplicatore relativo alla scuola
- Meccanismo Contributo Provvisorio / Contributo Definitivo (addirittura revisione del contributo provvisorio!)
  - Esempio: AS 2014/2015
    - Primo stanziamento provvisorio: 15/10/2014
    - Secondo stanziamento provvisorio: 11/06/2015
    - Stanziamento Definitivo: 28/9/2015
- Stima del tempo intercorrente tra decreto ed incasso

Grossa variabilità → Grossa incertezza

- **→ Necessità di Pianificazione**

→ Simulazioni: cosa succede se…?

Database dei decreti

HOME	Contributo	Data	Region	Decreto/Contribut	Anno Scolastic	Scuol	Parametro	Contributo	
DDG n. 1689 del 15 ottobre 2014	**MIUR**	**15/10/2014**	**Lombardia**	**Provvisorio**	**2014/2015**				
DDG n. 1689 del 15 ottobre 2014	MIUR	15/10/2014	Lombardia	Provvisorio	2014/2015	Infanzia	Per Scuola	€	1.615,13
DDG n. 1689 del 15 ottobre 2014	MIUR	15/10/2014	Lombardia	Provvisorio	2014/2015	Infanzia	Per Sezione	€	1.836,40
DDG n. 1689 del 15 ottobre 2014	MIUR	15/10/2014	Lombardia	Provvisorio	2014/2015	Infanzia	Per alunni handicap	€	134,32
DDG n. 1689 del 15 ottobre 2014	MIUR	15/10/2014	Lombardia	Provvisorio	2014/2015	Primaria	Per classi	€	3.775,19
DDG n. 1689 del 15 ottobre 2014	MIUR	15/10/2014	Lombardia	Provvisorio	2014/2015	Primaria	Per ore sostegno	€	157,30
DDG n. 1689 del 15 ottobre 2014	MIUR	15/10/2014	Lombardia	Provvisorio	2014/2015	Primaria	Per alunni handicap	€	292,85
DDG n. 1689 del 15 ottobre 2014	MIUR	15/10/2014	Lombardia	Provvisorio	2014/2015	Medie	Per scuola	€	179,00
DDG n. 1689 del 15 ottobre 2014	MIUR	15/10/2014	Lombardia	Provvisorio	2014/2015	Medie	Per alunni	€	12,00
DDG n. 1689 del 15 ottobre 2014	MIUR	15/10/2014	Lombardia	Provvisorio	2014/2015	Medie	Per alunni handicap	€	336,18
DDG n. 1689 del 15 ottobre 2014	MIUR	15/10/2014	Lombardia	Provvisorio	2014/2015	Superiori	Per scuola	€	179,00
DDG n. 1689 del 15 ottobre 2014	MIUR	15/10/2014	Lombardia	Provvisorio	2014/2015	Superiori	Per alunni	€	12,00
DDG n. 1689 del 15 ottobre 2014	MIUR	15/10/2014	Lombardia	Provvisorio	2014/2015	Superiori	Per alunni handicap	€	366,22
MIUR.AOODRLO.Registro Decreti(U).0000494.11-06-2015	**MIUR**	**11/06/2015**	**Lombardia**	**Provvisorio**	**2014/2015**				
MIUR.AOODRLO.Registro Decreti(U).0000494.11-06-2015	MIUR	11/06/2015	Lombardia	Provvisorio	2014/2015	Infanzia	Per Scuola	€	1.282,68
MIUR.AOODRLO.Registro Decreti(U).0000494.11-06-2015	MIUR	11/06/2015	Lombardia	Provvisorio	2014/2015	Infanzia	Per Sezione	€	1.457,70
MIUR.AOODRLO.Registro Decreti(U).0000494.11-06-2015	MIUR	11/06/2015	Lombardia	Provvisorio	2014/2015	Infanzia	Per alunni handicap	€	107,57
MIUR.AOODRLO.Registro Decreti(U).0000494.11-06-2015	MIUR	11/06/2015	Lombardia	Provvisorio	2014/2015	Primaria	Per classi	€	2.945,01
MIUR.AOODRLO.Registro Decreti(U).0000494.11-06-2015	MIUR	11/06/2015	Lombardia	Provvisorio	2014/2015	Primaria	Per ore sostegno	€	122,71

Foglio di Lavoro Contributi Regionali

Data	Regione	Contributo	Anno Scolastico	Anno Credito	Mese Credito	Scuola	Contributo	Storno Incasso	Saldo	Incasso	Residuo	Data Incasso	Data Incasso Prevista	Anno Credito	Mese Credito
15/10/2014	Lombardia	Provvisorio	2014/2015	2014	10		26.000,28	-	26.000,28	26.000,28	-				
11/06/2015	Lombardia	Provvisorio	2014/2015	2015	6		20.380,83	-	20.380,83	20.380,83	-				
28/09/2015	Lombardia	Definitivo	2014/2015	2015	9		38.204,97	- 12.780,11	25.424,86	25.551,93	- 127,07				
28/09/2015	Lombardia	Definitivo	2014/2015	2015	9		96.835,00	- 33.601,00	63.234,00	63.234,00	-				
28/09/2015	Lombardia	Definitivo	2014/2015	2015	9		-	-	-	-	-				
23/10/2015	Lombardia	Provvisorio	2015/2016	2015	10		44.782,67	-	44.782,67	44.782,67	-				
		Provvisorio	2015/2016	2015	10	Infanzia	12.753,82	-	12.753,82	12.753,82	-	15/12/2015		1900	1
		Provvisorio	2015/2016	2015	10	Primaria	32.028,85	-	32.028,85	32.028,85	-	18/12/2015		1900	1
		Provvisorio	2015/2016	2015	10	Media	-	-	-	-	-			1900	1
		Provvisorio	2015/2016	2015	10	Superiore	-	-	-	-	-			1900	1
03/11/2016	Lombardia	Definitivo	2015/2016	2016	11		40.590,14	- 12.753,82	27.836,32	-	27.836,32				
		Definitivo	2015/2016	2016	11	Infanzia	40.590,14	- 12.753,82	27.836,32	-	27.836,32		31/01/2017	2017	1
		Definitivo	2015/2016	2016	11	Primaria	-	-	-	-	-			1900	1
		Definitivo	2015/2016	2016	11	Media	-	-	-	-	-			1900	1
		Definitivo	2015/2016	2016	11	Superiore	-	-	-	-	-			1900	1
03/11/2016	Lombardia	Definitivo	2015/2016	2016	11		96.835,00	- 32.028,85	64.806,15	-	64.806,15				
		Definitivo	2015/2016	2016	11	Infanzia	-	-	-	-	-			1900	1
		Definitivo	2015/2016	2016	11	Primaria	96.835,00	- 32.028,85	64.806,15	-	64.806,15		31/01/2017	2017	1
		Definitivo	2015/2016	2016	11	Media	-	-	-	-	-			1900	1
		Definitivo	2015/2016	2016	11	Superiore	-	-	-	-	-			1900	1
03/11/2016	Lombardia	Definitivo	2015/2016	2016	11		-	-	-	-	-				
03/11/2016	Lombardia	Provvisorio	2016/2017	2016	11		48.176,92	-	48.176,92	-	48.176,92				

Budget del Personale

- Esigenza di individuare il costo dei singoli centri di costo
- Sommatoria / Allocazione dei costi dei singoli dipendenti (alcuni su più scuole…)
- Predisporre il budget per Singolo dipendente
  - Granularità corretta per imputare il costo del personale ai singoli centri di costo (Scuole)
- Tenere conto delle variazioni (assunzioni / dimissioni / aumenti) per tenere conto della dinamica temporale, in ottica sia economica (anni scolastici) sia finanziaria
- Due alternative:
  - Aiuto del Consulente del Lavoro
  - Foglio di lavoro COSTO DEL PERSONALE (particolarmente elaborato)

Altri Budget Operativi

- Budget della Mensa (costo variabile)
  - Ricavato dal budget degli iscritti
  - Contratto di servizio con ditte specializzate (catering) oppure, se in proprio, su base di risultanze storiche (costo mensa / numero partecipanti)
- Budget dell'Attività Didattica (costo variabile)
  - Incidenza media storica sul totale delle rette
- Budget dei costi fissi
  - Valori storici, modificati in base ad azioni programmate
- Budget degli investimenti

Il Conto Economico Previsionale

Mese	ACTUAL						FCST		BUDGET		PROIEZIONI	
VdR / Periodo	2014		2015		2016-08		2016		2016/2017		2017	
ISTITUTO	**- 17.198**		**67.420**		**-124.163**		**-22.226**		**- 51.165**		**-43.295**	
RICAVI LORDI	**674.248**	**81,9**	**673.778**	**77,9**	**359.221**	**99,7**	**579.081**	**76,0**	**659.580**	**80,5**	**658.854**	**80,4**
SCONTI	**0**	**0,0**	**0**	**0,0**	**0**	**0,0**	**(11.260)**	**(1,5)**	**(33.781)**	**(4,1)**	**(33.386)**	**(4,1)**
RICAVI NETTI	**674.248**	**81,9**	**673.778**	**77,9**	**359.221**	**99,7**	**567.820**	**74,5**	**625.799**	**76,4**	**625.469**	**76,3**
Contributi c/esercizio	149.038	18,1	190.947	22,1	948	0,3	194.489	25,5	193.541	23,6	194.142	23,7
RICAVI TOTALI	**823.286**	**100,0**	**864.725**	**100,0**	**360.168**	**100,0**	**762.309**	**100,0**	**819.340**	**100,0**	**819.611**	**100,0**
Spese vitto	(96.929)	(11,8)	(105.243)	(12,2)	(60.622)	(16,8)	(109.352)	(14,3)	(114.771)	(14,0)	(113.796)	(13,9)
Costi per attività didattica	(6.808)	(0,8)	(18.491)	(2,1)	(14.359)	(4,0)	(20.954)	(2,7)	(19.787)	(2,4)	(19.766)	(2,4)
COSTI DIRETTI	**(103.738)**	**(12,6)**	**(123.734)**	**(14,3)**	**(74.981)**	**(20,8)**	**(130.306)**	**(17,1)**	**(134.558)**	**(16,4)**	**(133.562)**	**(16,3)**
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	**719.549**	**87,4**	**740.991**	**85,7**	**285.187**	**79,2**	**632.003**	**82,9**	**684.782**	**83,6**	**686.049**	**83,7**
Costi edificio	(186.262)	(22,6)	(103.929)	(12,0)	(64.183)	(17,8)	(98.583)	(12,9)	(103.200)	(12,6)	(103.544)	(12,6)
Servizi	(81.706)	(9,9)	(92.872)	(10,7)	(34.012)	(9,4)	(63.212)	(8,3)	(91.600)	(11,2)	(91.892)	(11,2)
Spese generali	(8.318)	(1,0)	(8.348)	(1,0)	(6.042)	(1,7)	(8.842)	(1,2)	(8.400)	(1,0)	(8.428)	(1,0)
COSTI INDIRETTI FISSI	**(276.287)**	**(33,6)**	**(205.149)**	**(23,7)**	**(104.237)**	**(28,9)**	**(170.637)**	**(22,4)**	**(203.200)**	**(24,8)**	**(203.864)**	**(24,9)**
VALORE AGGIUNTO	**443.262**	**53,8**	**535.842**	**62,0**	**180.950**	**50,2**	**461.366**	**60,5**	**481.582**	**58,8**	**482.185**	**58,8**
Costo del personale	(435.139)	(52,9)	(456.512)	(52,8)	(303.736)	(84,3)	(469.636)	(61,6)	(496.530)	(60,6)	(489.957)	(59,8)
Supplenze	(9.704)	(1,2)	(4.755)	(0,5)	(6.936)	(1,9)	(10.254)	(1,3)	(9.931)	(1,2)	(9.799)	(1,2)
COSTO DEL PERSONALE	**(444.843)**	**(54,0)**	**(461.268)**	**(53,3)**	**(310.673)**	**(86,3)**	**(479.890)**	**(63,0)**	**(506.460)**	**(61,8)**	**(499.756)**	**(61,0)**
EBITDA	**(1.581)**	**(0,2)**	**74.574**	**8,6**	**(129.722)**	**(36,0)**	**(18.524)**	**(2,4)**	**(24.878)**	**(3,0)**	**(17.571)**	**(2,1)**
EBIT	**(8.375)**	**(1,0)**	**64.608**	**7,5**	**(140.116)**	**(38,9)**	**(38.159)**	**(5,0)**	**(51.203)**	**(6,2)**	**(43.196)**	**(5,3)**
REDDITO DI COMPETENZA	**(8.134)**	**(1,0)**	**72.348**	**8,4**	**(124.863)**	**(34,7)**	**(22.926)**	**(3,0)**	**(51.165)**	**(6,2)**	**(43.295)**	**(5,3)**
EBT	**(8.098)**	**(1,0)**	**72.146**	**8,3**	**(124.163)**	**(34,5)**	**(22.226)**	**(2,9)**	**(51.165)**	**(6,2)**	**(43.295)**	**(5,3)**
RISULTATO NETTO	**(17.198)**	**(2,1)**	**67.420**	**7,8**	**(124.163)**	**(34,5)**	**(22.226)**	**(2,9)**	**(51.165)**	**(6,2)**	**(43.295)**	**(5,3)**

La Contabilità Analitica

- Imputazione diretta dei Ricavi e dei costi
- Identificazione di Centri di Costo Intermedi (Generale, Mensa, Immobile, ecc.) da ribaltare successivamente in base ad alcuni driver, tipicamente:
  - Numero Alunni
  - Numero Sezioni

Il Conto Economico Previsionale

	Primavera		Infanzia		Primaria		**Istituto**	
Rette	34.100,0	104,31	230.180,0	83,25	395.300,0	77,49	**659.580,0**	**80,50**
Sconti	(4.528,0)	- 13,85	(14.963,0)	- 5,41	(14.290,0)	- 2,80	**(33.781,0)**	**- 4,12**
Rette Nette	**29.572,0**	**90,46**	**215.217,0**	**77,84**	**381.010,0**	**74,69**	**625.799,0**	**76,38**
Contributi	3.119,6	9,54	61.282,6	22,16	129.139,1	25,31	**193.541,4**	**23,62**
Ricavi Totali	**32.691,6**	**100,00**	**276.499,6**	**100,00**	**510.149,1**	**100,00**	**819.340,4**	**100,00**
Costi Variabili	(7.087,5)	- 21,68	(53.147,4)	- 19,22	(74.323,6)	- 14,57	**(134.558,4)**	**- 16,42**
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	**25.604,1**	**78,32**	**223.352,2**	**80,78**	**435.825,6**	**85,43**	**684.781,9**	**83,58**
Costi Fissi	(12.023,7)	- 36,78	(75.749,1)	- 27,40	(115.427,2)	- 22,63	**(203.200,0)**	**- 24,80**
VALORE AGGIUNTO	**13.580,5**	**41,54**	**147.603,1**	**53,38**	**320.398,4**	**62,80**	**481.581,9**	**58,78**
Costo del Personale	(32.868,2)	- 100,54	(188.371,8)	- 68,13	(285.220,4)	- 55,91	**(506.460,4)**	**- 61,81**
EBITDA	**(19.287,7)**	**- 59,00**	**(40.768,7)**	**- 14,74**	**35.177,9**	**6,90**	**(24.878,5)**	**- 3,04**
Ammortamenti	(980,1)	- 3,00	(10.274,0)	- 3,72	(15.070,0)	- 2,95	**(26.324,2)**	**- 3,21**
EBIT	**(20.267,8)**	**- 62,00**	**(51.042,7)**	**- 18,46**	**20.107,9**	**3,94**	**(51.202,7)**	**- 6,25**
Altre gestioni	2,2	0,01	13,9	0,01	21,2	0,00	**37,3**	**0,00**
RISULTATO NETTO	**(20.265,6)**	**- 61,99**	**(51.028,8)**	**- 18,46**	**20.129,1**	**3,95**	**(51.165,4)**	**- 6,24**

Break-Even Analysis

Scuola	Alunni	Costi	Contributi	Costi Da Coprire	**Retta Break Even**	Rette Attuali	Retta Attuale Media	Variazione Retta BEP	Risultato Budget	Risultato BEP
Primavera	10	52.957	3.120	49.838	**4.984**	29.572	2.957	2.027	- 20.266	-
Infanzia	62	327.528	61.283	266.246	**4.294**	215.217	3.471	823	- 51.029	-
Primaria	94	490.020	129.139	360.881	**3.839**	381.010	4.053	- 214	20.129	-
Totale	**166**	**870.506**	**193.541**	**676.964**	**4.078**	**625.799**	**3.770**	**308**	**- 51.165**	**-**

Lo Stato Patrimoniale Previsionale: L'attivo

Attivo	2015 €	2016-08 €	2016 €	2017 €
Attivo a lungo	**592.945**	**557.391**	**529.640**	**528.795**
Acconti a fornitori per investimenti	-	86.010	-	-
Immobilizzazioni Immateriali	174.707	174.707	174.707	174.707
Fondo Immobilizzazioni Immateriali	- 174.707	- 174.707	- 174.707	- 174.707
Immobilizzazioni Materiali	282.868	289.982	442.482	442.482
Fondo Immobilizzazioni Materiali	- 166.502	- 176.895	- 186.136	- 211.761
Polizze assicurative TFR	68.054	77.025	77.025	101.804
Crediti verso Casa Madre	408.525	281.270	196.270	196.270
Attivo Circolante	**18.373**	**18.003**	**539.751**	**452.900**
Crediti verso alunni	2.790	8.742	336.949	337.776
Crediti v/dipendenti	-	2.373	2.373	2.373
Crediti Tributari	10.018	6.887	6.887	6.887
Altri Crediti	2.802	-	-	-
Crediti per contributi di competenza	-	-	193.541	105.864
Ratei e risconti attivi	2.763	-	-	-
Liquidità	**64.669**	**6.962**	**- 22.435**	**20.551**
Banche Attive	62.415	5.848	- 23.549	19.437
Cassa	2.254	1.114	1.114	1.114
TOTALE ATTIVO	**675.987**	**582.356**	**1.046.956**	**1.002.246**

- Crediti verso Casa Madre
- Crediti verso alunni
- Crediti per contributi di competenza

Lo Stato Patrimoniale Previsionale: Il Passivo

Passivo				
Mezzi Propri	**456.613**	**325.390**	**427.327**	**384.033**
Patrimonio Netto	389.193	449.553	449.553	427.327
Risultato d'esercizio	67.420	- 124.163	- 22.226	- 43.295
Passivo immobilizzato	**108.218**	**98.052**	**104.149**	**128.134**
Fondo TFR	108.218	98.052	104.149	128.134
Passivo circolante	**111.156**	**158.913**	**515.480**	**490.080**
Anticipi da clienti	9.252	56.900	-	-
Debiti v/dipendenti	4.505	30.824	32.912	31.148
Debiti v/fornitori	72.638	55.830	49.680	48.653
Debiti v/fornitori investimenti	-	-	21.350	-
Debiti tributari	7.973	953	953	953
Debiti previdenziali	13.807	11.737	12.563	11.865
Ratei e risconti passivi	2.981	2.669	398.021	397.460
TOTALE PASSIVO	**675.987**	**582.356**	**1.046.956**	**1.002.246**

Distinzione tra tipologie di fornitori

Il Budget di Tesoreria

		BUDGET												PROIEZIONE			
		set-16	ott-16	nov-16	dic-16	gen-17	feb-17	mar-17	apr-17	mag-17	giu-17	lug-17	ago-17	set-17	ott-17	nov-17	dic-17
Entrate		**240.692**	**0**	**85.000**	**0**	**311.948**	**0**	**0**	**212.508**	**0**	**0**	**0**	**0**	**240.345**	**0**	**141.000**	**0**
Incasso Anticipi Alunni		0	0	0	0	7.350	0	0	48.730	0	0	0	0	0	0	0	0
Incasso Rette Alunni		240.692	0	0	0	163.778	0	0	163.778	0	0	0	0	240.345	0	0	0
Incasso Crediti verso Casa Madre				85.000													
Contributi MIUR/Stato/Regioni		0	0	0	0	140.819	0	0	0	0	0	0	0	0	0	141.000	0
Uscite		**(73.873)**	**(81.667)**	**(82.990)**	**(116.559)**	**(83.014)**	**(98.779)**	**(68.298)**	**(70.222)**	**(65.107)**	**(70.218)**	**(59.959)**	**(56.112)**	**(58.078)**	**(64.002)**	**(66.605)**	**(102.422)**
Pagamento Fornitori comm.li		0	(9.618)	(30.214)	(32.214)	(30.931)	(29.649)	(31.573)	(33.496)	(28.367)	(32.855)	(22.596)	(18.749)	(18.749)	(28.300)	(30.902)	(32.286)
Pagamento Fornitori imm.ni		(10.675)	(7.015)	(13.725)	(13.725)	(13.725)	(7.625)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagamento saldo fornitori iniziale	###	(27.915)	(27.915)														
Uscite dipendenti e collaboratori		(35.283)	(37.119)	(39.051)	(70.620)	(38.358)	(36.726)	(36.726)	(36.726)	(36.740)	(37.363)	(37.363)	(37.363)	(39.329)	(35.702)	(35.702)	(70.136)
Versamento Polizza Assicurativa TFR		0	0	0	0	0	(24.779)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUSSO DI CASSA		166.819	(81.667)	2.010	(116.559)	228.933	(98.779)	(68.298)	142.287	(65.107)	(70.218)	(59.959)	(56.112)	182.267	(64.002)	74.395	(102.422)
Banca	5.848	172.667	91.015	93.025	(23.534)	205.365	106.586	38.287	180.603	115.496	45.279	(14.652)	(70.764)	111.503	47.329	121.724	19.302
FABBISOGNO DI CASSA																	
Nuovo Saldo di Cassa		**172.667**	**91.000**	**93.011**	**(23.549)**	**205.385**	**106.606**	**38.307**	**180.594**	**115.487**	**45.270**	**(14.689)**	**(70.801)**	**111.466**	**47.464**	**121.859**	**19.437**
Passivo Banca		0	0	0	23.534	0	0	0	0	0	0	14.652	70.764	0	0	0	0
Attivo Banca		172.667	91.015	93.025	0	205.365	106.586	38.287	180.603	115.496	45.279	0	0	111.503	47.329	121.724	19.302
Numeri debitori medi		0	0	0	729.554	729.554	729.554	729.554	729.554	729.554	729.554	1.183.760	3.377.431	3.377.431	3.377.431	3.377.431	3.377.431
Numeri creditori medi		5.352.683	8.174.146	######	######	######	######	######	######	######	######	######	######	######	######	######	######
Interessi Passivi		0			50			0			0			181			0
Interessi Attivi		15			15			29			28			9			16

Il Controllo: Le situazioni periodiche

- Database delle Situazioni Contabili: conto, centro di costo, saldo
  - *Meglio*: export di tutte le registrazioni (contabilità relativamente piccole, excel le può gestire)
- Foglio di riclassifica dei conti contabili nelle macro-voci di reportistica
- Foglio di lavoro per rettifiche extra-contabili (con contropartita patrimoniale per quadratura)
- Predisposizione Report
  - per centro di costo
  - Ribaltamenti di centri di costo intermedi
- Report per analisi scostamenti

ACTUAL

Elenco Situazioni
Input Situazioni
Piano dei Conti
Tabelle Pivot
  Pivot SP
  Pivot CE
Conto Economico
  Foglio di lavoro
Stato Patrimoniale
Rendiconto Finanziario

Foglio di lavoro per Rettifiche extracontabili

€				Situazione							
Conto	Descrizione Conto	Profit Center	Fcst	2014-12	2015-12	2016-12	Accant.	Storni	Ratei	Risconti	2016-12
RICAVI LORDI											
Iscrizioni											
600101015B	Iscrizioni scuola materna	Infanzia	Bdg	18.900,0	19.500,0	0,0					0,0
600101015C	Iscrizioni scuola primaria	Primaria	Bdg	30.600,0	31.500,0	0,0					0,0
600101015G	Iscrizioni sezione primavera	Primavera	Bdg	0,0	0,0	0,0					0,0
Rette											
60010101535	Rette scuola materna	Infanzia	Bdg	154.034,0	150.490,8	84.615,5					84.615,5
600101015A	Rette scuola primaria	Primaria	Bdg	275.518,0	269.265,2	155.688,8					155.688,8
600151010	Primavera - rette a.s. 16/17	Primavera	Bdg	0,0	0,0	7.407,6					7.407,6
600151510	Infanzia - rette a.s. 16/17	Infanzia	Bdg	0,0	0,0	50.384,7					50.384,7
600152010	Primaria - rette a.s. 16/17	Primaria	Bdg	0,0	0,0	91.052,1					91.052,1
Mensa											

Report per ribaltamento dei centri di costo intermedi

2016-12	Cdc						
ISTITUTO	**Generale**	**Dipendenti**	**Comune**	**Primavera**	**Infanzia**	**Primaria**	**TOTALE**
Alunni				*10*	*62*	*94*	***166***
Dipendenti							***0***
Classi				*1*	*3*	*5*	***9***
Iscrizioni	-	-	-	-	-	-	-
Rette	-	-	-	7.408	135.000	246.741	389.149
Mensa	-	-	-	2.477	52.677	87.539	142.693
Doposcuola	-	-	26.218	-	1.364	7.531	35.113
Post Scuola	-	-	-	-	-	-	-
Allocazione Ricavi Lordi	-	-	*- 26.218*	*1.579*	*9.792*	*14.847*	-
RICAVI LORDI	**-**	**-**	**-**	**11.464**	**198.834**	**356.657**	**566.955**
Sconto Iscrizioni	-	-	-	-	-	-	-
Sconto Retta	-	-	-	-	-	-	-
SCONTI	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
RICAVI NETTI	**-**	**-**	**-**	**11.464**	**198.834**	**356.657**	**566.955**
Contributi c/esercizio	-	-	206	-	5.054	135.924	141.184
Allocazione Contributi	-	-	*- 206*	*12*	*77*	*117*	-
RICAVI TOTALI	**-**	**-**	**-**	**11.476**	**203.964**	**492.698**	**708.139**
Spese vitto	-	-	-	-	- 35.826	- 49.766	- 85.592

Report di P&L per Analisi Scostamenti

	Actual		Actual		Scostamenti			Actual		Budget		Scostamenti		
	2014-12		2015-12		Δ			2016-12		2016-12		Δ		
	€	%	€	%	€	Inc.	Inc.	€	%	€	%	€	Inc.	Inc.
ISTITUTO	**(17.198)**		**67.420**					**(42.791)**		**(22.226)**				
Iscrizioni	49.500	6,0	51.000	5,9	1.500	3,0	(0,1)	0	0,0	19.717	2,6	19.717	nd	2,6
Rette	429.552	52,2	419.756	48,5	(9.796)	(2,3)	(3,6)	389.149	55,0	379.471	49,8	(9.678)	(2,5)	(5,2)
Mensa	158.926	19,3	162.446	18,8	3.520	2,2	(0,5)	142.693	20,2	143.305	18,8	611	0,4	(1,4)
Doposcuola	36.270	4,4	40.576	4,7	4.306	11,9	0,3	35.113	5,0	34.688	4,6	(424)	(1,2)	(0,4)
Post Scuola	0	0,0	0	0,0	0	nd	0,0	0	0,0	1.900	0,2	1.900	nd	0,2
Allocazione Ricavi Lordi	*0*	*0,0*	*0*	*0,0*	*0*	*nd*	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	*0*	*nd*	*0,0*
RICAVI LORDI	**674.248**	**81,9**	**673.778**	**77,9**	**(470)**	**(0,1)**	**(4,0)**	**566.955**	**80,1**	**579.081**	**76,0**	**12.126**	**2,1**	**(4,1)**
Sconto Iscrizioni	0	0,0	0	0,0	0	nd	0,0	0	0,0	(533)	(0,1)	(533)	nd	(0,1)
Sconto Famiglia	0	0,0	0	0,0	0	nd	0,0	0	0,0	(2.160)	(0,4)	(2.160)	nd	(0,4)
Sconto Ad Personam	0	0,0	0	0,0	0	nd	0,0	0	0,0	(7.036)	(3,6)	(7.036)	nd	(3,6)
Sconto Mensa	0	0,0	0	0,0	0	nd	0,0	0	0,0	(431)	0,0	(431)	nd	0,0
Sconto Doposcuola	0	0,0	0	0,0	0	nd	0,0	0	0,0	(1.100)	(0,1)	(1.100)	nd	(0,1)
SCONTI	**0**	**0,0**	**0**	**0,0**	**0**	**nd**	**0,0**	**0**	**0,0**	**(11.260)**	**(1,5)**	**(11.260)**	**nd**	**(1,5)**
RICAVI NETTI	**674.248**	**81,9**	**673.778**	**77,9**	**(470)**	**(0,1)**	**(4,0)**	**566.955**	**80,1**	**567.820**	**74,5**	**866**	**0,2**	**(5,6)**
Contributi c/esercizio	149.038	18,1	190.947	22,1	41.909	28,1	4,0	141.184	19,9	194.489	25,5	53.305	37,8	5,6
Allocazione Contributi	*0*	*0,0*	*0*	*0,0*	*0*	*nd*	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	*0*	*nd*	*0,0*
RICAVI TOTALI	**823.286**	**100,0**	**864.725**	**100,0**	**41.439**	**5,0**	**0,0**	**708.139**	**100,0**	**762.309**	**100,0**	**54.171**	**7,6**	**0,0**
Spese vitto	(96.929)	(11,8)	(105.243)	(12,2)	(8.314)	8,6	(0,4)	(85.592)	(12,1)	(109.352)	(14,3)	(23.760)	27,8	(2,3)
Costi per attività didattica	(6.808)	(0,8)	(18.491)	(2,1)	(11.683)	171,6	(1,3)	(32.597)	(4,6)	(20.954)	(2,7)	11.643	(35,7)	1,9
Allocazione Costi Diretti	*0*	*0,0*	*0*	*0,0*	*0*	*nd*	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	*0*	*nd*	*0,0*

Report di Stato Patrimoniale

Stato Patrimoniale	Actual		Actual			Actual			Budget		Scostamenti		
	2014-12		2015-12		Δ	2016-12		Δ	€	-	Δ		
Attivo	€	%	€	%		€	%		€	%	€	%	ind
Attivo a lungo	**578.660**	**79,1%**	**592.945**	**87,7%**	**14.286**	**535.171**	**53,1%**	**- 57.775**	**529.640**	**50,6%**	**5.530**	**1,0%**	**2,5%**
Acconti a fornitori per investimenti	-	0,0%	-	0,0%	-	152.195	15,1%	152.195	-	0,0%	152.195	0,0%	15,1%
Immobilizzazioni Immateriali	174.707	23,9%	174.707	25,8%	-	174.707	17,3%	-	174.707	16,7%	-	0,0%	0,6%
Fondo Immobilizzazioni Immateriali	- 173.259	-23,7%	- 174.707	-25,8%	- 1.449	- 174.707	-17,3%	-	- 174.707	-16,7%	-	0,0%	-0,6%
Immobilizzazioni Materiali	166.682	22,8%	282.868	41,8%	116.186	299.090	29,7%	16.222	442.482	42,3%	- 143.391	-32,4%	-12,6%
Fondo Immobilizzazioni Materiali	- 157.984	-21,6%	- 166.502	-24,6%	- 8.517	- 166.502	-16,5%	-	- 186.136	-17,8%	19.635	-10,5%	1,3%
Polizze assicurative TFR	151.140	20,7%	68.054	10,1%	- 83.086	71.033	7,0%	2.979	77.025	7,4%	- 5.991	-7,8%	-0,3%
Crediti verso Casa Madre	417.374	57,0%	408.525	60,4%	- 8.849	179.353	17,8%	- 229.172	196.270	18,7%	- 16.917	-8,6%	-1,0%
Attivo Circolante	**19.572**	**2,7%**	**18.373**	**2,7%**	**- 1.199**	**338.926**	**33,6%**	**320.553**	**539.751**	**51,6%**	**- 200.825**	**-37,2%**	**-17,9%**
Crediti verso alunni	740	0,1%	2.790	0,4%	2.050	329.419	32,7%	326.629	336.949	32,2%	- 7.530	-2,2%	0,5%
Crediti v/dipendenti	-	0,0%	-	0,0%	-	2.373	0,2%	2.373	2.373	0,2%	-	0,0%	0,0%
Crediti Tributari	11.727	1,6%	10.018	1,5%	- 1.709	4.726	0,5%	- 5.292	6.887	0,7%	- 2.161	-31,4%	-0,2%
Altri Crediti	4.648	0,6%	2.802	0,4%	- 1.846	-	0,0%	- 2.802	-	0,0%	-	0,0%	0,0%
Crediti per contributi di competenza	-	0,0%	-	0,0%	-	-	0,0%	-	193.541	18,5%	- 193.541	-100,0%	-18,5%
Ratei e risconti attivi	2.457	0,3%	2.763	0,4%	307	2.407	0,2%	- 356	-	0,0%	2.407	0,0%	0,2%
Liquidità	**133.509**	**18,2%**	**64.669**	**9,6%**	**- 68.841**	**134.406**	**13,3%**	**69.737**	**- 22.435**	**-2,1%**	**156.840**	**-699,1%**	**15,5%**
Banche Attive	129.050	17,6%	62.415	9,2%	- 66.636	133.354	13,2%	70.940	- 23.549	-2,2%	156.903	-666,3%	15,5%
Cassa	4.459	0,6%	2.254	0,3%	- 2.205	1.051	0,1%	- 1.202	1.114	0,1%	- 63	-5,6%	0,0%
TOTALE ATTIVO	**731.741**	**100,0%**	**675.987**	**100,0%**	**- 55.754**	**1.008.502**	**100,0%**	**332.515**	**1.046.956**	**100,0%**	**- 38.454**	**-3,7%**	**0,0%**

Rolling Budget & Forecast

Stante il focus sull'andamento finanziario della gestione, ogni situazione periodica è l'occasione per fare il punto della situazione (almeno) dei 12 mesi successivi

- Ha un significato limitato il forecast a fine anno

Si procederà quindi a:

- Aggiornare il budget con le modifiche intervenute
  - Nuovi iscritti / ritirati / sconti
  - Nuove assunzioni
  - Spese impreviste
- Aggiornare la previsione con il nuovo punto di partenza

Siamo partiti dalla fine…

- … l'inizio è ancora da costruire (c'erano delle urgenze!)
- C'è spazio per approfondire il lavoro:
- Allontanando la lente d'ingrandimento:
  - Pianificazione pluriennale (strategica)
  - Balanced Scorecard
  - Analisi di marketing
  - Scelte d'investimento
- Avvicinando la lente:
  - Programmazione operativa
  - Revisione (implementazione) processi
  - Consulenza operativa
  - Controllo della liquidità
  - Consulenza finanziaria / rapporti con le banche

Concludendo: Opportunità o Necessità?

Per chi	Opportunità	Necessità
Ente Religioso	Riflettere **in maniera diversa** sul proprio operato	Salvaguardare il proprio patrimonio Continuare a svolgere la propria Missione
Professionista	Essere sempre più il Consulente principale dell'Ente Guardare all'Ente con l'ottica di un CFO moderno	Contribuire a salvaguardare la salute e l'esistenza dell'Ente

Grazie per l’attenzione