

# Modelli di finanziamento per gli offerenti – considerazioni di base e visioni d'insieme degli interventi

Progetto Diffusione delle cure integrate e orientate allo spazio sociale in Svizzera sulla base dei principi del modello abitativo e di cure 2030 di CURAVIVA Svizzera

## Contenuto

<b>1.</b>	<b>Introduzione</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Cure integrate e orientate allo spazio sociale</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>Le sfide nelle richieste di finanziamento nel quadro delle cure integrate e orientate allo spazio sociale</b>	<b>5</b>
<b>4.</b>	<b>Il modello 'value driver'</b>	<b>6</b>
<b>5.</b>	<b>Gli aspetti fondamentali delle decisioni di finanziamento</b>	<b>9</b>
	a) Volume di prestazioni finanziarie principale	9
	b) Scopo del finanziamento	10
	c) La capacità d'indebitamento	10
	d) Fonti finanziarie a dipendenza della fase del ciclo di vita dell'organizzazione	10
<b>6.</b>	<b>Strumenti di finanziamento e ulteriori possibilità d'intervento</b>	<b>12</b>
	a) Criteri per la scelta degli strumenti di finanziamento	12
	b) Gli strumenti di finanziamento in sintesi	13
	c) Gli strumenti del finanziamento esterno	15
	d) Ulteriori possibilità d'intervento	21
	e) Il ruolo del Comune di ubicazione	23
<b>7.</b>	<b>Il piano finanziario quale strumento centrale di gestione</b>	<b>24</b>
<b>8.</b>	<b>Breve valutazione dell'organizzazione mediante il modello del grado di maturità</b>	<b>25</b>
<b>9.</b>	<b>Possibili situazioni finanziarie iniziali e possibili soluzioni sulla scorta del modello 'value driver'</b>	<b>28</b>
	a) Utilizzo del modello 'value driver'	28
	b) Possibili combinazioni conformemente alla breve valutazione dell'organizzazione	28
	c) Proposte di misure	30
	d) Esempio tratto dalla pratica: raccolta di capitali per la costituzione dell'organizzazione per la realizzazione di abitazioni per anziani	37
<b>10.</b>	<b>Conclusioni finali</b>	<b>38</b>

## 1. Introduzione

Le cure integrate e orientate allo spazio sociale sono indiscutibilmente uno dei criteri più promettenti per affrontare in modo proattivo le sfide poste in generale al sistema sanitario a seguito dei cambiamenti demografici e, in particolare, al settore anziani. Ma cos'è concretamente necessario affinché i progetti e le iniziative che mirano a creare un ambiente di cura integrato e orientato allo spazio sociale possano essere implementati con successo? Al fine di dare una risposta a questa domanda è stato condotto un progetto, sostenuto finanziariamente dalla Fondazione Promozione Salute Svizzera, in cooperazione con CURAVIVA, l'associazione di categoria dei fornitori di servizi per persone anziane, la Hochschule für Gesundheit La Source e il senior-lab. Il documento in questione, focalizzato sulle considerazioni tecnico-finanziarie con le quali si confronteranno le organizzazioni nel corso della conversione in un processo di cure integrate e orientate allo spazio sociale, è **completato** in questo senso dal **«Rapporto di sintesi: fattori di successo, sfide e raccomandazioni» (2021) con un approfondimento specialistico sul tema Finanze.**

Il presente documento ha in concreto l'obiettivo di fornire alle organizzazioni attive nel settore anziani, che intendono svilupparsi nell'ambito delle cure integrate e orientate allo spazio sociale in conformità alla «Visione Abitare nella terza età» di CURAVIVA, informazioni e basi decisionali utili per definire le modalità di finanziamento. In quest'ambito s'intende in primo luogo mostrare le possibilità di come le organizzazioni possono aumentare la loro indipendenza nei confronti delle casse malati e dello Stato. Analogamente non s'intende entrare in dettaglio sulle fonti di finanziamento esistenti e assolutamente indispensabili da parte delle casse malati e dello Stato, quanto piuttosto focalizzarsi sulle possibilità di finanziamento complementari e alternative come pure su altre misure che possono essere prese in considerazione per la gestione duratura e sostenibile delle organizzazioni.

Le possibilità d'intervento indicate possono essere prese in considerazione anche in relazione al grado di maturità raggiunto nei confronti delle cure integrate e orientate allo spazio sociale. Concretamente può essere allestita, con la misura *12 Finanze*, una breve valutazione dell'organizzazione in relazione alla situazione finanziaria. Basandosi sulla valutazione è possibile identificare la relativa combinazione in cui si trova un'organizzazione e indicare le relative concrete possibilità d'intervento per la rispettiva situazione. **A questo punto è opportuno sottolineare che ogni decisione di finanziamento deve essere analizzata individualmente e che non esiste alcuna soluzione di ordine generale. In questo senso il documento in questione deve servire ai responsabili come linea guida e fonte d'ispirazione al fine di trovare in una concreta situazione delle soluzioni durature.** Le possibilità d'intervento evidenziate si basano da un lato sulle usuali conoscenze finanziarie e dall'altro lato sulle esperienze delle relative organizzazioni, che tra l'altro sono state prese dettagliatamente in considerazione anche nell'ambito del progetto. Considerando la grande eterogeneità delle organizzazioni per quanto riguarda i loro punti chiave delle prestazioni di servizio, le loro forme di organizzazione e i loro concreti problemi di finanziamento, non tutte le misure sono adeguate ed efficaci in ugual misura per ogni organizzazione.

Il documento è suddiviso come segue: il capitolo 2 dà un quadro d'insieme sulle richieste principali delle cure integrate e orientate allo spazio sociale conformemente alla «Visione Abitare nella terza età» di CURAVIVA. Il capitolo 3 si occupa della sfida, una base valida da sviluppare per tutte le organizzazioni per le richieste di finanziamento. Il capitolo 4 presenta il modello 'value driver' come quadro di riferimento e strumento di lavoro per le decisioni finanziarie che influiscono sulla sostenibilità di un'organizzazione. Il capitolo 5 riguarda gli aspetti fondamentali delle decisioni di finanziamento, mentre il capitolo 6 concerne una visione d'insieme degli strumenti di finanziamento disponibili nonché un catalogo supplementare delle ulteriori misure possibili che hanno una particolare rilevanza nel contesto delle richieste di finanziamento. In questo capitolo, al punto e), viene approfondito specialmente il ruolo del Comune d'ubicazione. Il capitolo 7 tratta del piano finanziario quale strumento centrale di gestione. Nel capitolo 8 viene descritta una breve valutazione finanziaria dell'organizzazione con l'aiuto di un modello del grado di maturità con le relative combinazioni possibili. Il capitolo 9 contiene infine una visione d'insieme delle possibili misure ai

sensi delle proposte di soluzione per le diverse combinazioni con l'inclusione del modello 'value driver'. Il capitolo 10 contiene le conclusioni finali e una prospettiva.

## 2. Cure integrate e orientate allo spazio sociale<sup>1</sup>

Sviluppi diversi esigono nuove soluzioni nella cura degli anziani: l'invecchiamento demografico, una generazione più vecchia che si è abituata a uno stile di vita autodeterminato, nuove forme abitative e la crescente tendenza verso offerte integrate tra offerenti ambulanti e stazionari di prestazioni di servizio. In risposta a questi sviluppi, CURAVIVA persegue la visione di cure integrate e orientate allo spazio sociale, che consentono alle persone più anziane una vita autodeterminata nel loro ambiente abitativo preferito. Nella prima versione di questo modello («Modello abitativo e di cure 2030», 2016) le istituzioni di cura degli anziani sono intese come fornitori di prestazioni di servizio decentrate e orientati allo spazio sociale che consentono agli anziani di vivere in modo autodeterminato nell'ambiente abitativo da loro preferito. Le persone anziane devono poter mantenere la loro rete sociale di relazioni e nel contempo beneficiare delle prestazioni di servizio. Con l'ulteriore sviluppo del modello abitativo e di cure «Visione Abitare nella terza età» (2020) l'approccio concentrato sulle persone viene posto in modo ancora più accentuato al centro dell'attenzione. Come già nella prima versione del modello abitativo e di cure, tutte le persone dovrebbero avere la possibilità di poter invecchiare nel proprio spazio sociale e abitativo. Per questo sono necessari diversi tipi di prestazioni di servizio che le persone possono, a seconda della loro rispettiva fase di vita, prendere in considerazione individualmente e in base alle loro necessità.

Figura 1: «Visione Abitare nella terza età» (CURAVIVA Svizzera, 2020)



Nell'ambito del progetto «Diffusione delle cure integrate e orientate allo spazio sociale in Svizzera sulla base dei principi del modello abitativo e di cure 2030» di CURAVIVA Svizzera, vengono elaborati pratici strumenti che le organizzazioni che desiderano svilupparsi in direzione delle cure integrate e orientate allo spazio sociale possono avere a disposizione. Un modello del grado di maturità dovrebbe permettere alle organizzazioni di determinare la posizione in cui si trovano attualmente e aiutare a identi-

ficare le necessità d'intervento specifiche per l'organizzazione. Con il presente documento è possibile chiarire in modo approfondito l'aspetto finanziario.

<sup>1</sup> Questo capitolo è stato ripreso da CURAVIVA Svizzera, Institut et Haute Ecole de la Santé La Source, senior-lab (2021; Hrsg.). Rapporto di sintesi: fattori di successo, sfide e raccomandazioni. Progetto «Diffusione delle cure integrate e orientate allo spazio sociale in Svizzera sulla base dei principi del modello abitativo e di cure 2030». Online: [www.curaviva.ch](http://www.curaviva.ch).

### 3. Le sfide nelle richieste di finanziamento nel quadro delle cure integrate e orientate allo spazio sociale

Lo sviluppo e la valutazione delle soluzioni di finanziamento indipendenti dallo Stato e dalle casse malati rappresentano per le organizzazioni attive nel settore anziani una grande sfida per più motivi:

- C'è una grande eterogeneità nelle possibili organizzazioni che si differenziano, anche in relazione alle richieste di finanziamento, per più fattori aventi però una particolare rilevanza. È perciò molto difficile fare a questo proposito una considerazione omogenea. Così, per esempio, è molto difficile confrontare una casa per anziani con propri edifici e molti dipendenti con una rete comunale che offre prestazioni di servizio per persone anziane che vivono a casa propria con l'aiuto di volontari e che non dispone di alcuna infrastruttura. Anche un'organizzazione Spitex non è confrontabile con una società cooperativa che offre abitazioni per anziani. Le diverse organizzazioni non hanno solo strutture dei costi e fabbisogni di finanziamento differenti, ma anche, a seconda della finalità e dell'attrezzatura, di altre possibilità di finanziamento. Analogamente per le loro diversità, le loro sfide e le loro difficoltà di finanziamento sono necessarie altre soluzioni.
- La natura delle decisioni di finanziamento è spesso complessa. Vanno prese in considerazione parecchie dimensioni e in generale non c'è una sola soluzione ma sono a disposizione diversi strumenti e combinazioni tanto da permettere, nel migliore dei casi, di scegliere tra diverse alternative di finanziamento costituite a loro volta da varie composizioni degli strumenti di finanziamento. Gli strumenti di finanziamento sono spesso anche indipendenti gli uni dagli altri, così che si possono includere nel contesto della valutazione anche le loro interazioni. Se, per esempio, l'indebitamento aumenta, allora anche i costi del capitale proprio crescono perché questo comporta un maggior rischio. È importante che le organizzazioni conoscano i loro criteri in base ai quali possono essere valutate le diverse alternative.
- Le decisioni di finanziamento sono in generale molto individuali. Una soluzione concreta dipende in gran parte dalle prerogative individuali di un'organizzazione, ma anche da ulteriori fattori che hanno tra l'altro a che fare con il contesto economico. Sono possibili fattori d'influenza specifici dell'organizzazione sulle decisioni di finanziamento oltre che sullo scopo del finanziamento, in particolare le caratteristiche dell'istituzione come, p.es. il tipo, lo scopo e l'offerta di prestazioni dell'organizzazione, il momento del ciclo di vita dell'organizzazione, le dimensioni, la dotazione finanziaria e la capacità d'indebitamento, la forma giuridica, i proprietari, l'utilità pubblica, lo Stato fiscale, Cantone e Comune d'ubicazione. Fanno parte del contesto economico aspetti quali il momento del ciclo congiunturale con le ricadute sui dati economici fondamentali quali il livello degli interessi, le aspettative di crescita, etc. Hanno un ruolo anche fattori quali il posizionamento istituzionale e il collegamento in rete.
- Vi sono in parte anche notevoli differenze tra i Cantoni, come vengono finanziate le rispettive organizzazioni e quali contributi le organizzazioni ricevono dall'amministrazione pubblica. Queste differenze vanno assolutamente prese in considerazione e chiarite nel caso concreto. Le seguenti argomentazioni non entrano in dettaglio nelle differenze cantonali.
- Come già menzionato precedentemente, le diverse possibilità di finanziamento dipendono anche dall'offerta di prestazioni dell'organizzazione. Determinate offerte di prestazioni vengono sovvenzionate dallo Stato, risp. cofinanziate dalle assicurazioni malattie, mentre altre offerte non vengono qualificate. Nell'ambito delle seguenti argomentazioni non vengono approfonditi i dettagli in merito a quali prestazioni vengono sovvenzionate, risp. cofinanziate, dagli assicuratori malattie e quali invece non lo sono. Ogni organizzazione deve chiarirlo accuratamente e avviare le relative misure per poter prendere in considerazione queste importanti sovvenzioni. Nell'ambito di questo documento devono essere indicate in primo luogo le possibilità di come un'organizzazione può aumentare la sua indipendenza nei confronti delle casse malati e dello Stato. Analogamente viene supposto implicitamente che

l'organizzazione può e deve cercare autonomamente le possibilità di finanziamento per le relative prestazioni oltre queste sovvenzioni pubbliche e i contributi delle assicurazioni malattie.

- Ogni decisione di finanziamento deve, a seconda delle prerogative della corrispettiva organizzazione e della relativa situazione, incluso il luogo d'insediamento, essere considerato individualmente. Di conseguenza, le misure discusse vanno considerate esclusivamente nel senso di possibili alternative, risp. ispirazioni, operative e in nessun caso come imposizioni conclusive per le soluzioni finanziarie.

#### 4. Il modello 'value driver'

Prima di entrare in modo più dettagliato negli aspetti del finanziamento va introdotto, nell'ottica di una visuale completa per una gestione duratura e sostenibile delle organizzazioni, il modello 'value driver' riportato nella *Figura 2*. Questo modello è stato sviluppato da Alfred Rappaport (1981) originariamente per la massimizzazione del cosiddetto Shareholder-Value.<sup>2</sup> Nelle scienze economiche, con 'value driver', o generatore di valore, viene definita in generale una grandezza economica che rappresenta il movente principale per la modifica dei prezzi o dei valori di ogni tipo. Il termine deriva dal concetto di Shareholder-Value. In quest'ambito servono determinati dati aziendali o indicatori di economia aziendale come base per le decisioni aziendali che possono essere attribuiti ai tre settori: decisioni operative, decisioni di investimento e decisioni di finanziamento. Contemporaneamente viene fatta anche una distinzione tra 'value driver' operativi, di investimenti e finanziari.<sup>3</sup>

La versione utilizzata è stata inoltre adeguata in base alle esigenze delle organizzazioni che vogliono svilupparsi in direzione delle cure integrate e orientate allo spazio sociale. Questa versione deve servire da guida e da visione d'insieme delle possibili misure finanziarie e anche per altre misure con effetti sulla situazione finanziaria dell'organizzazione per una gestione duratura e sostenibile, rispettivamente per il mantenimento in attività dell'organizzazione.

Gli obiettivi principali dell'organizzazione sono una gestione duratura e sostenibile dell'organizzazione e la creazione di benefici per la società. Questo impone la realizzazione di un risultato finanziario duraturo che rappresenti, a seconda degli obiettivi dell'organizzazione, risp. dei loro proprietari, un utile, risp. un risultato equilibrato.

Le componenti della valutazione sono i risultati delle decisioni finanziarie e, più precisamente, in rapporto all'attività operativa e anche in relazione alle decisioni di finanziamento degli investimenti. Il cashflow disponibile o free cash flow è il cashflow liberamente utilizzabile di un'organizzazione. Questo importo indica quanto denaro è disponibile per i dividendi agli azionisti, risp. ai soci, o per un rimborso che sta scadendo del finanziamento esterno, dopo che tutti i pagamenti connessi all'attività operativa e agli investimenti sono stati effettuati. Il free cash flow disponibile liberamente è una cifra chiave e viene utilizzato come indicatore della capacità di restituzione dei crediti e spesso anche come base di calcolo della capacità di finanziamento di un'organizzazione. Il free cash flow è una componente centrale nell'ambito della valutazione di un'impresa. Conformemente al metodo del discounted-cash-flow viene scontato il free cash flow dei futuri periodi con il tasso di costo medio del capitale, che tra l'altro dipende dalla struttura del capitale dell'organizzazione.

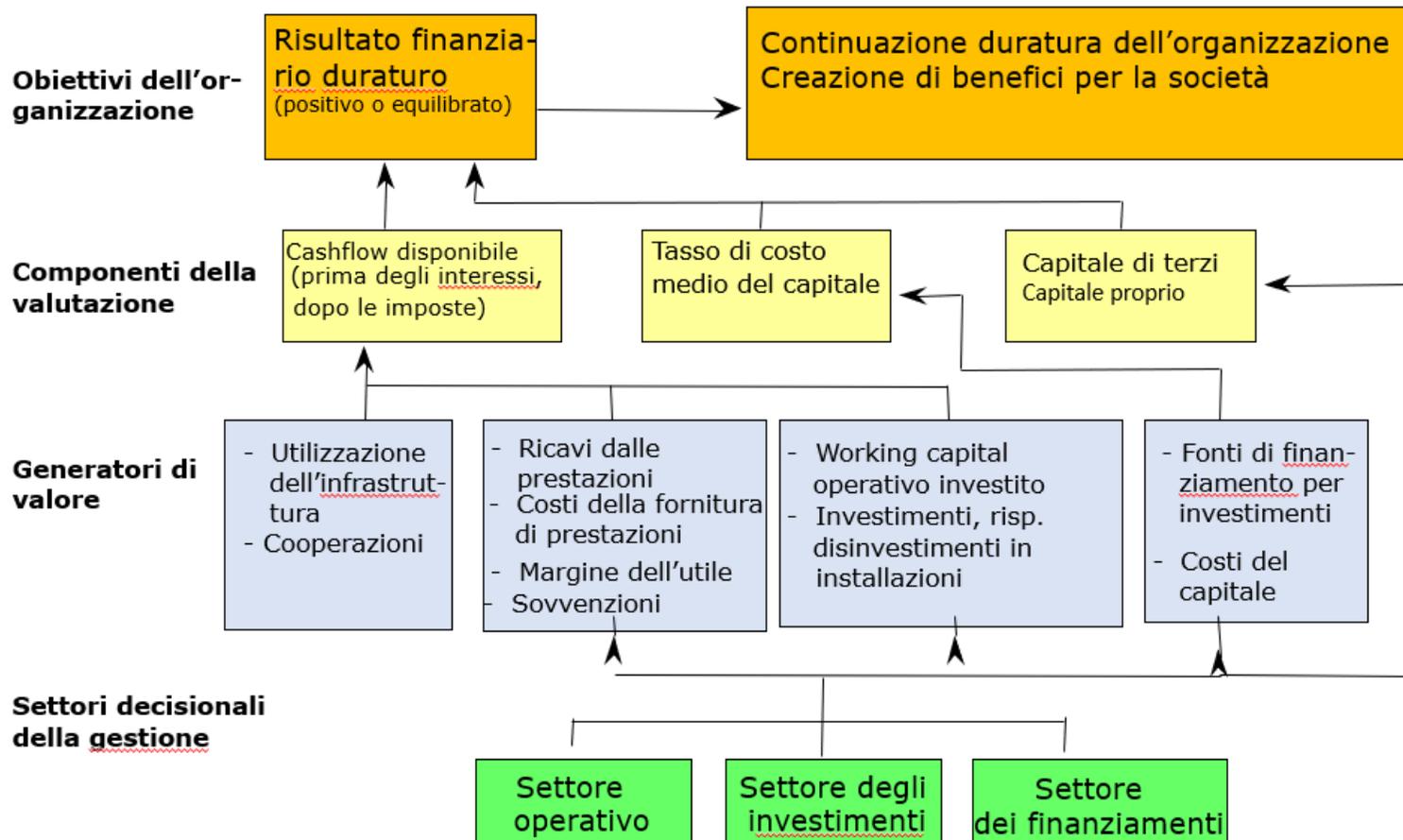
Per i responsabili delle decisioni delle organizzazioni i cosiddetti generatori di valore rappresentano le vere e proprie viti di regolazione con le quali alla fine vengono influenzate anche la durata e la capacità di sopravvivenza dell'organizzazione. Successivamente si entrerà in materia anche dei singoli generatori di valore. Complessivamente i 'value driver' possono essere suddivisi in tre settori decisionali 1. Settore

<sup>2</sup> Alfred Rappaport, Creating Shareholder Value: The new Standard for Business Performance, nella: Harvard Business Review vol. 59, 1981, pag. 139-149.

operativo, 2. Settore degli investimenti e 3. Settore dei finanziamenti della gestione.

Questo modello può costituire un aiuto per i responsabili delle decisioni nelle relative organizzazioni per poter analizzare sistematicamente la loro organizzazione. Per l'attività operativa, per gli investimenti e per il settore dei finanziamenti i generatori di valore devono tra l'altro indicare concreti punti di riferimento e alternative di carattere operativo per alla fine identificare per l'organizzazione un modello di finanziamento duraturo per le relative attività, rispettivamente per ottimizzare il sistema esistente. Nel capitolo 9 vengono proposte possibili misure, risp. strumenti, a dipendenza delle diverse situazioni finanziarie, per i tre settori 1. Settore operativo, 2. Settore degli investimenti e 3. Settore dei finanziamenti.

Figura 2: Il modello 'value driver' aggiornato per le organizzazioni di cure integrate e orientate allo spazio sociale nel settore anziani



In conformità con: Rappaport 1986 e Volkart 1998

## 5. Gli aspetti fondamentali delle decisioni di finanziamento

### a) Volume di prestazioni finanziarie principale

La solidità economica dal punto di vista finanziario e alla fin fine anche la capacità di sopravvivenza di un'organizzazione può essere valutata per mezzo del seguente volume di prestazioni finanziarie, risp. di indicatori:

- **Liquidità:** i mezzi liquidi disponibili assicurano la solvibilità dell'organizzazione. La liquidità è un fattore centrale per la capacità di sopravvivenza di un'organizzazione. È così possibile, per esempio, che un'organizzazione con un'attività redditizia non disponga momentaneamente della liquidità necessaria. Questo significa che l'organizzazione non può far fronte ai propri impegni, non può cioè pagare i salari o le fatture scoperte, etc. Se la liquidità necessaria non può essere reperita in tempo utile, l'organizzazione potrebbe fallire.

Nel modello 'value driver', la liquidità viene influenzata da un lato dall'attività operativa (ricavi derivanti dalle prestazioni fornite come cash inflow e dai loro costi come cash outflow), e dall'altro lato viene anche determinata dalle decisioni di investimento prese, poiché gli investimenti devono essere pagati e vincolano la liquidità. E infine anche la struttura del capitale è un importante fattore per la liquidità, in quanto gli interessi sul capitale di terzi rappresentano un cash outflow e i cambiamenti del capitale proprio e anche del capitale di terzi rappresentano aumenti o riduzioni della liquidità. Così, per esempio, il ricorso a un credito bancario può rappresentare la necessaria liquidità per l'acquisto di una nuova installazione infrastrutturale.

- **Indebitamento:** per indebitamento di un'organizzazione s'intende normalmente il rapporto tra capitale di terzi e capitale proprio o, alternativamente, il rapporto tra capitale di terzi e capitale globale (= somma del capitale di terzi e del capitale proprio). Insieme ai futuri cashflow disponibili, l'indebitamento esistente di un'organizzazione stabilisce la sua futura capacità d'indebitamento. Questa darà una serie d'informazioni su come un'organizzazione può aumentare il suo indebitamento per finanziare gli investimenti.

Nel modello 'value driver' l'indebitamento viene determinato direttamente dal settore dei finanziamenti, che stabilisce la modalità con cui vengono finanziati gli investimenti, p. es. mediante il ricorso a un credito oppure tramite l'aumento del capitale proprio. Il settore degli investimenti incide però anche sulla decisione di quali investimenti vanno attivati. Perché ogni investimento deve essere adeguatamente finanziato. Quanto più basso è l'indebitamento all'inizio, risp. quanto più elevato è il capitale proprio, tanto più elevata sarà la futura flessibilità.

- **Redditività:** la redditività, risp. la realizzazione di un utile, che poi di regola viene anche messo a confronto con il capitale investito, rappresenta per molte organizzazioni orientate al profitto un importante indicatore. Anche nel caso di organizzazioni non orientate al profitto (NPO-organizzazioni non profit), la realizzazione di un utile può essere importante, p. es. nel caso di una società cooperativa che rimuoverà il capitale della cooperativa per la quale la realizzazione di un utile è necessaria. Per la costituzione di ammortamenti e accantonamenti (prima dell'utile) è però importante anche un'eccedenza dei ricavi sui costi, in particolare in caso di esistenza di edifici con la relativa infrastruttura che nel tempo deve essere mantenuta e rinnovata.

Nel modello 'value driver' tutte le decisioni si riflettono, direttamente o indirettamente, sulla redditività di un'organizzazione. La determinazione del valore di un'organizzazione ha luogo secondo il metodo dello scomputo del cashflow disponibile (metodo DCF) oppure dell'utile (metodo del valore reddituale). Lo scomputo (detto anche deduzione degli interessi) è una procedura derivante dalla matematica finanziaria per la determinazione del valore attuale di un valore che scade in futuro. Lo scopo dello scomputo è quello di calcolare un determinato valore che deve essere identico a quello di un pagamento previsto in futuro. Solo così infatti i flussi di denaro del futuro possono essere comparati con i flussi di denaro del presente.

Va inoltre tenuto conto che questi volumi di prestazioni possono essere presi in esame singolarmente ma non sono indipendenti l'uno dall'altro. A titolo di esempio: un elevato indebitamento comporta generalmente il pagamento di interessi passivi, fatto questo che influisce negativamente sulla liquidità ma anche sulla redditività, poiché i costi del capitale di terzi significano un deflusso di liquidità e un dispendio e riducono conseguentemente l'utile.

## b) Scopo del finanziamento

Ogni decisione di finanziamento va presa in considerazione contestualmente allo scopo del finanziamento. L'attivazione di un investimento, cioè l'onere a medio e lungo termine del capitale per uno scopo materiale o immateriale, significa che un'organizzazione impiega il capitale a medio-lungo termine per uno scopo materiale o immateriale. In caso di investimenti è inoltre necessario distinguere se si tratta di un investimento iniziale, di un investimento di sostituzione oppure anche di un investimento destinato a un ampliamento. Può, però, anche trattarsi di trovare una fonte di finanziamento per i costi d'esercizio. Complessivamente la scelta della fonte di finanziamento e l'applicazione delle relative regole di finanziamento sono strettamente connesse con lo scopo del finanziamento. Così, p.es., un investimento a lungo termine viene finanziato anche con una fonte di finanziamento a lungo termine. Il finanziamento di costi d'esercizio deve aver luogo tramite le operazioni correnti. Si fa così specificamente una differenza tra l'attività operativa e gli investimenti.

Nel modello 'value driver' i veri e propri investimenti (nel bilancio specificamente capitale immobilizzato) vengono associati al settore degli investimenti. Le decisioni in relazione con l'attività operativa riguardano l'ottimizzazione dei ricavi e delle spese, risp. dei costi, per cui queste decisioni non fanno parte in senso stretto delle vere e proprie decisioni di finanziamento, ma hanno certamente anche ricadute finanziarie e sono di grande importanza perché influenzano la liquidità e la redditività dell'organizzazione.

## c) La capacità d'indebitamento

La capacità d'indebitamento indica quanto capitale di terzi un'organizzazione può accettare oltre il capitale di terzi già esistente. La capacità d'indebitamento viene da un lato determinata dal capitale di terzi esistente e dall'altro dal Free Cash Flow (e tra l'altro anche dalla futura offerta di prestazioni). Questo dato definisce i mezzi liberi disponibili per la liquidazione del servizio del debito (pagamenti degli interessi e ammortamenti). Il tasso d'interesse del capitale di terzi rispecchia, oltre che la situazione sui mercati del capitale, anche in particolare il rischio specifico dell'organizzazione.

Quanto più basso è l'indebitamento per l'avviamento, rispettivamente quanto più elevata è la quota del capitale proprio, tanto più elevata è la flessibilità in futuro, che tra l'altro comprende l'accettazione del capitale di terzi.

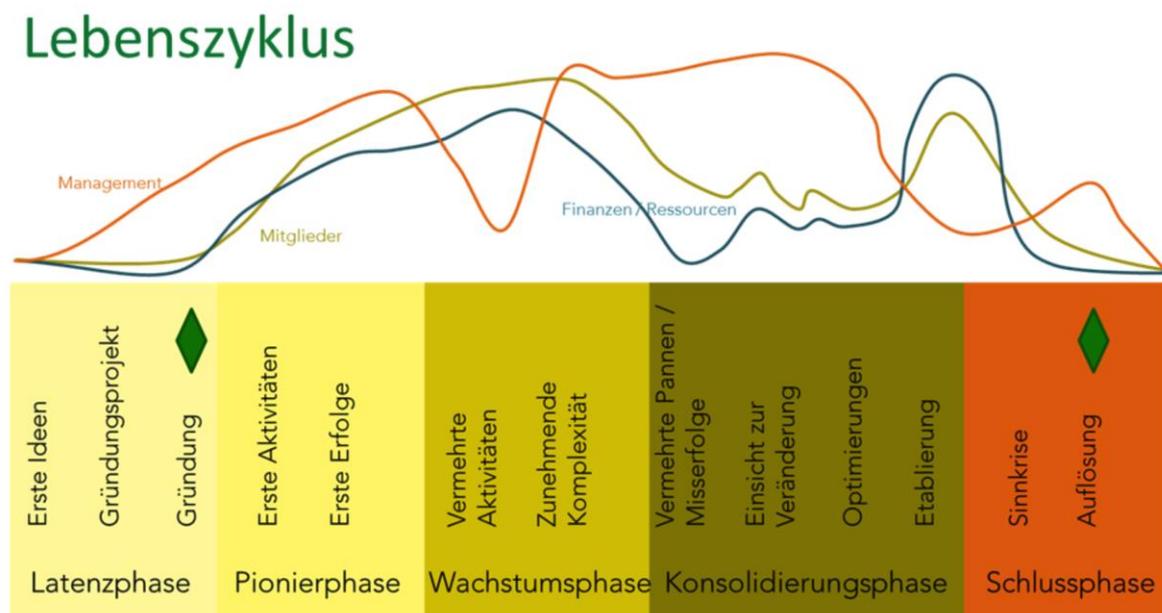
## d) Fonti finanziarie a dipendenza della fase del ciclo di vita dell'organizzazione

Se è stata presa la decisione positiva di investimento, ci si pone la domanda di come deve essere finanziato l'investimento pianificato. In linea di massima la scelta dipende dalla forma di finanziamento adeguata, tra l'altro dalla fase del ciclo di vita dell'organizzazione. Come raffigurato nella *Figura 3*, il ciclo di vita di un'organizzazione può essere suddiviso in diverse fasi. A dipendenza della fase di vita e, tra l'altro, del corrispettivo sviluppo del fatturato e degli utili, si modifica nel tempo il fabbisogno finanziario durante i quali come pure la provenienza dei fondi. Mentre nelle prime fasi di sviluppo viene impiegato prevalentemente il capitale proprio, con il crescere del grado di maturità dell'organizzazione cresce continuamente il potenziale del finanziamento esterno.

La *Figura 3* rappresenta le fasi del ciclo di vita di una NPO: un'organizzazione attraversa nel corso della sua vita diverse fasi, che possono essere caratterizzate da determinati eventi, attività e anche bisogni. Le curve per il management, i membri e le finanze/risorse rappresentano i possibili andamenti dell'intensità da prendere in considerazione e devono indicare che, a seconda della fase, in primo piano vi sono diversi

temi. La lunghezza della curva non dice nulla sull'andamento nel tempo. Una fase di latenza può così essere molto lunga, perfino di alcuni anni, durante la quale si attraverserà all'interno di un anno una fase finale. Si possono anche ripetere singole fasi, soprattutto la fase di consolidamento, che da una fase di crescita può condurre a una progressione duratura.

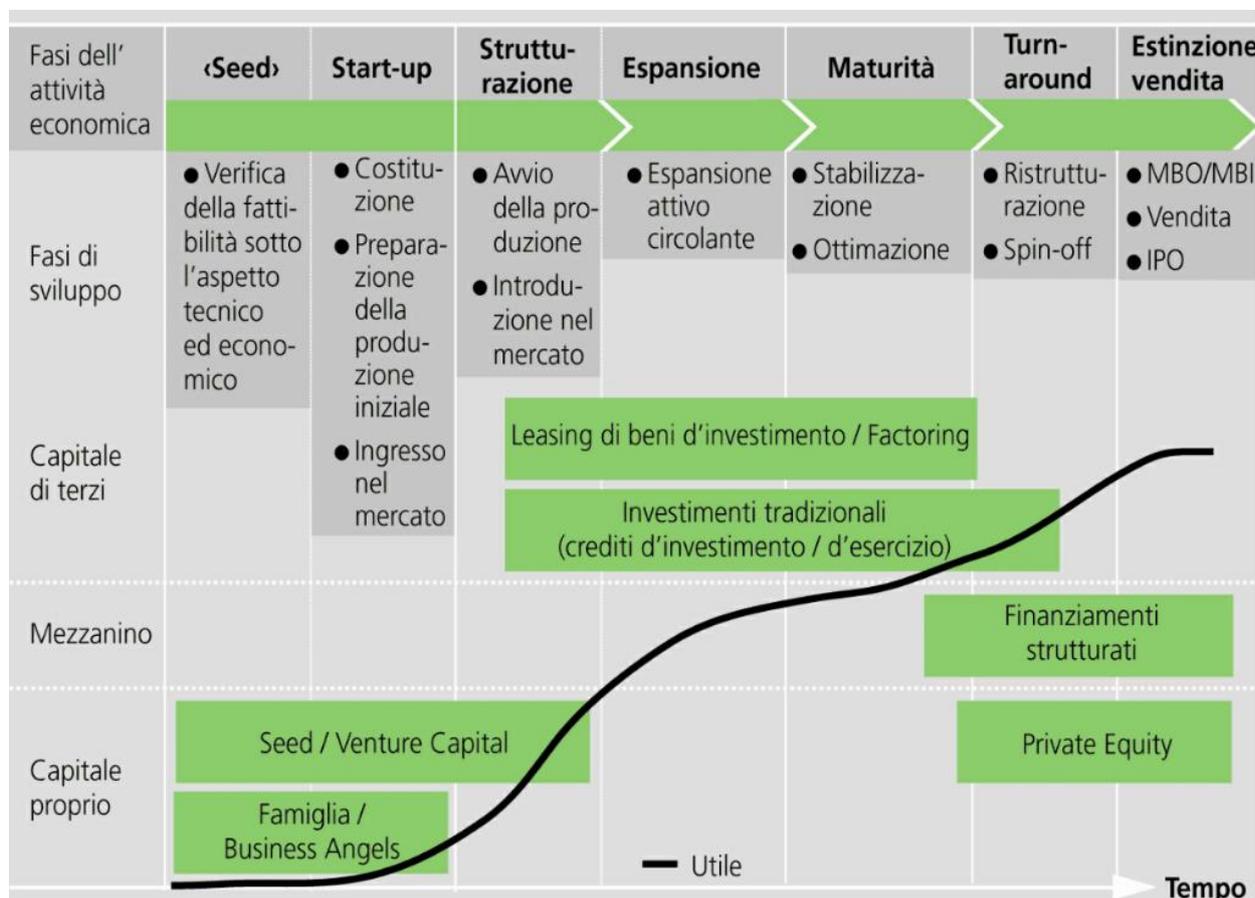
Figura 3: Fasi del ciclo di vita delle organizzazioni



Fonte: <http://www.manicon.ch/index.php/npo-radar-beitraege/21-lebenszyklus/77-lebenszyklus-vom-anfang-bis-zum-ende>

Nella Figura 4 sono raffigurate le tipiche fasi di vita di un'impresa orientata al profitto insieme alle diverse possibilità di finanziamento a dipendenza delle rispettive fasi del ciclo di vita. Sebbene questa presentazione non corrisponda esattamente a quella della maggior parte delle organizzazioni orientate al sociale, dà comunque un quadro d'insieme delle diverse fonti di finanziamento a dipendenza della fase del ciclo di vita e, in particolare, anche del ruolo del capitale proprio nel tempo. Per quanto riguarda le differenze fondamentali tra capitale proprio e capitale di terzi va tenuto presente che il capitale aggiuntivo con carattere di capitale proprio rafforza la solvibilità dell'impresa, perché la redditività e la liquidità non vengono gravate. Nel caso di un finanziamento con capitale di terzi soggetto al pagamento di interessi e di ammortamenti vengono direttamente aggravati il risultato aziendale e la liquidità; contrariamente però alle forme di finanziamento con capitale proprio, da parte del finanziatore viene esercitata di regola un'influenza molto più ridotta sulla gestione aziendale strategica e in parte anche sulla gestione aziendale operativa.

Figura 4: Possibilità di finanziamento dipendenti dalla fase del ciclo di vita di una PMI



Fonte: Confederazione Svizzera, L'andamento finanziario della propria impresa

## 6. Strumenti di finanziamento e ulteriori possibilità d'intervento

### a) Criteri per la scelta degli strumenti di finanziamento

L'obiettivo primario nella scelta delle fonti di finanziamento è il successo economico a lungo termine, risp. la capacità di sopravvivenza dell'organizzazione. Per la concreta scelta degli strumenti di finanziamento è necessario prendere in considerazione i seguenti fattori, risp. criteri:

- Lo strumento di finanziamento è disponibile?
- A quanto ammontano i costi del finanziamento?
- Come si presenta la partecipazione del finanziatore?
- Quali sono le ricadute sulle relazioni del capitale proprio?
- Quali sono le ricadute sulla liquidità?
- Quali sono gli obblighi d'informazione nei confronti del finanziatore?

Per il finanziamento di un investimento è a disposizione di un'organizzazione, a seconda della fase nel ciclo di vita, dell'attuale e futura redditività, delle sicurezze disponibili, della forma giuridica e di altre prerogative, una serie di strumenti di finanziamento. A dipendenza dal fatto che si tratti di mezzi finanziari

che provengono dall'esterno o dall'interno dell'organizzazione, viene fatta in linea di massima una distinzione tra finanziamento esterno e finanziamento interno.

La *Figura 5* dà un corrispettivo quadro d'assieme.

**Come è già stato menzionato precedentemente, ogni decisione di finanziamento va presa in considerazione individualmente e in ogni caso è necessario elaborare un fundraising, risp. una strategia di finanziamento, su misura.**

Vanno considerate anche le regole basilari di finanziamento. Una regola importante è la cosiddetta regola d'oro del finanziamento. Si riferisce alla durata dell'impegno di capitale nel patrimonio e alla durata della cessione del capitale e dice che il patrimonio vincolato a lungo termine con capitale ceduto a lungo termine e il patrimonio vincolato a breve termine deve essere finanziato solo con capitale vincolato a breve termine. Se non ci si attiene a questa regola e se, per esempio, un patrimonio vincolato a lungo termine viene finanziato con mezzi disponibili a breve termine, il mutuatario deve trovare, alla fine della durata di cessione del capitale, un corrispettivo finanziamento aggiuntivo e in questo contesto affrontare determinati rischi. In concreto sono questi 1. il rischio del prolungamento, cioè il pericolo che la precedente fonte di finanziamento (p. es. un credito) non venga prolungata, 2. il rischio di sostituzione, cioè il pericolo di non trovare nessun altro finanziatore, risp. datore di credito e 3. il rischio del cambiamento del tasso d'interesse, il pericolo cioè che un finanziamento aggiuntivo possa essere realizzato solo a condizioni molto sfavorevoli. Proprio nell'attuale momento caratterizzato dall'aumento dei tassi d'interesse questo rischio è reale e con significative ricadute sulla redditività e sulla liquidità di un'organizzazione.

Va inoltre considerato che la struttura del capitale, risp. il rapporto tra capitale proprio e capitale di terzi e di conseguenza anche la specifica composizione del capitale proprio e del capitale di terzi, ha una diretta influenza sui costi del capitale e quindi anche sulla redditività e la liquidità dell'organizzazione. Va inoltre tenuto presente che l'accensione di un credito ha per esempio effetti diretti, quali i pagamenti periodici degli interessi che influiscono negativamente e direttamente sulla redditività e sulla liquidità, ma anche effetti indiretti quali un eventuale peggioramento della solvibilità di un'organizzazione, che può comportare un maggior rischio finanziario e peggiori condizioni di credito.

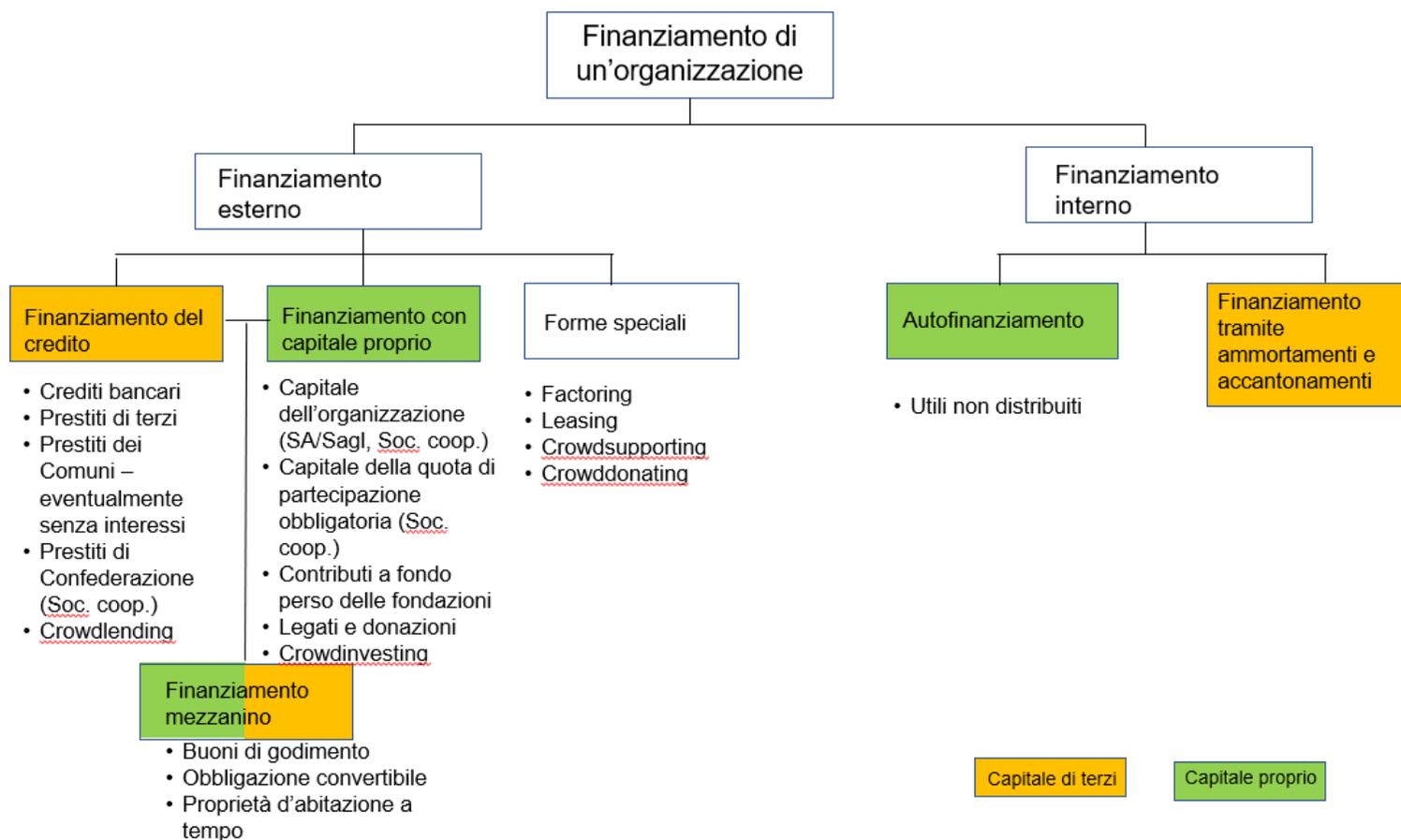
Complessivamente la sostenibilità delle decisioni di investimento e di finanziamento sono di primaria importanza, anche nell'ottica di lungo termine.

## **b) Gli strumenti di finanziamento in sintesi**

Nell'ambito delle possibilità di finanziamento si fa in linea di massima una distinzione tra il finanziamento esterno (il capitale arriva dall'esterno) e il finanziamento interno (il capitale arriva dall'organizzazione stessa).

La *Figura 5* dà un quadro d'assieme sui diversi strumenti di finanziamento.

Figura 5: Possibili fonti di finanziamento per le organizzazioni che forniscono cure integrate e orientate allo spazio sociale nel settore anziani



Per la raccolta di capitale l'attenzione è di regola rivolta agli strumenti del finanziamento esterno. Quale differenziazione fondamentale va distinto il capitale di credito, risp. il capitale di terzi, dal finanziamento con capitale proprio. Vi è inoltre la forma speciale del finanziamento mezzanino i cui strumenti hanno sia il carattere di capitale proprio sia il carattere di capitale di terzi.

Nel seguente sottocapitolo vengono descritti più dettagliatamente i possibili strumenti del finanziamento esterno e i loro vantaggi e svantaggi.

## c) Gli strumenti del finanziamento esterno

### A. Finanziamento del credito

Oltre ai crediti bancari, che comprendono le **ipoteche** per il finanziamento di progetti immobiliari, vi sono a disposizione di un'organizzazione prestiti di terzi e prestiti di corporazioni e istituzioni di diritto pubblico. Per **prestiti di terzi** si tratta spesso di denaro che viene messo a disposizione da amici dell'organizzazione, incluso anche beneficiari e beneficiarie di prestazioni di servizio e le loro famiglie. Di regola con clausole favorevoli e condizioni flessibili. In questo contesto è opportuno tenere presente che l'ammontare di un tale prestito dovrebbe essere sempre il più basso possibile affinché possa essere in ogni caso ripagato, affinché a ogni singola parte non venga consentito un prestito troppo elevato e che la trattativa venga conclusa con un contratto scritto. In caso di importi di una certa rilevanza, i prestiti vanno assicurati, fatto questo usuale proprio per i finanziamenti immobiliari. I prestiti possono essere concessi senza interessi, come è spesso il caso per i prestiti dei Comuni a organizzazioni di pubblica utilità. Al riguardo vi sono delle differenze tra i Cantoni e i Comuni, anche in relazione ai processi democratici. Per gli enti costruttori di pubblica utilità esiste inoltre l'offerta del fonds de roulement, che è uno degli strumenti della Legge sulla promozione dell'alloggio (LPrA) introdotta nel 2003. In virtù di questa legge, la Confederazione può promuovere la costruzione o il rinnovo di abitazioni in affitto per economie domestiche a basso reddito, l'accesso alla proprietà d'abitazione, le attività delle organizzazioni di costruzione di abitazioni di pubblica utilità e la ricerca nel settore abitativo. Dal fonds de roulement vengono concessi prestiti a interessi favorevoli, rimborsabili come finanziamento residuo o finanziamento transitorio.<sup>3</sup> E infine anche gli usufruttuari del progetto, p. es. i residenti in abitazioni per anziani, possono eventualmente essere interpellati per prestiti a tassi d'interesse agevolati.

Esiste inoltre anche il **crowdlending** quale forma supplementare di capitale di terzi. Il crowdlending, detto anche Peer-to-Peer (P2P) o Social Lending, rappresenta sui mercati finanziari una tendenza relativamente nuova. Una moltitudine di persone (crowd) presta a privati e a imprese del denaro; delle piattaforme Internet funzionano da intermediari e si occupano dello svolgimento delle operazioni di credito. Su determinate piattaforme i finanziatori sono investitori istituzionali che mettono a disposizione gli importi più consistenti. Le piccole imprese ricevono così da una piattaforma di crowdfunding un credito soggetto a regolari pagamenti di interessi e di ammortamenti. L'entità degli interessi dipende dai rischi collegati al prestito. Contrariamente al credito bancario, il crowdlending rappresenta di regola per i beneficiari del credito condizioni più favorevoli e una maggior trasparenza. L'elaborazione della richiesta di credito risulta relativamente rapida e a seconda dell'offerente del crowdlending viene offerto sia un supporto professionale sia un'adeguata consulenza. Per il crowdlending è previsto un grande potenziale di crescita.

### B. Finanziamento con capitale proprio

Il capitale proprio comprende da un lato il **finanziamento azionario, risp. quota del capitale dell'organizzazione**, che concerne la partecipazione diretta da parte di azionisti, impresari, privati o società

<sup>3</sup> [https://www.wbg-schweiz.ch/dienstleistungen/finanzierung/fonds\\_de\\_roulement](https://www.wbg-schweiz.ch/dienstleistungen/finanzierung/fonds_de_roulement).

di partecipazione al capitale dell'impresa. Nelle start-up il capitale proprio comprende tipicamente anche denaro dei business angels e del **venture capital**, che di regola viene impiegato nelle prime fasi del ciclo di vita dell'impresa. Il **private equity** viene utilizzato tendenzialmente per gli investimenti e le acquisizioni di grandi dimensioni, assicurando così l'ulteriore crescita dell'impresa. Le premesse per un finanziamento dipendono dal tipo di partecipazione e dall'investitore. In ogni caso al finanziatore deve essere spiegato chiaramente che l'investimento sarà redditizio. A seconda del tipo di partecipazione l'investitore disporrà oltre che della partecipazione agli utili anche del diritto di essere ascoltato.

Per le società cooperative il capitale della quota di partecipazione obbligatoria va indicato come parte del capitale della società cooperativa. Il capitale della quota di partecipazione obbligatoria deve essere generalmente messo a disposizione per i progetti immobiliari degli usufruttuari. Per le società cooperative più recenti, gli importi possono essere a cinque cifre mentre per le società cooperative più anziane, che dispongono di un capitale proprio sufficiente, gli importi per abitazione possono essere anche inferiori a 5000 franchi. Proprio per i giovani committenti di immobili questa fonte di capitale rappresenta una buona possibilità, p. es. di arrivare in tempi relativamente rapidi a costituire il capitale proprio. Se il capitale della società cooperativa frutta interessi, questo rappresenta inoltre per i locatari un sensato investimento. Nel contempo un impegno dei locatari che entrano spesso nel godimento di convenienti spazi abitativi appare come legittimo.

Il capitale proprio può essere reperito anche per mezzo dei **contributi a fondo perso di fondazioni**. In Svizzera c'è un gran numero di fondazioni che in conformità al loro specifico obiettivo fanno riferimento a contributi di sostegno per i relativi scopi. L'ottenimento di contributi, in particolare anche di quelli di notevole entità, è in linea di massima collegato alla presentazione di dettagliate documentazioni, risp. alla compilazione di specifici formulari della fondazione. La raccolta di fondi presso le fondazioni presuppone un buon grado di professionalità, poiché vige un'elevata concorrenza da parte delle organizzazioni richiedenti. Ma l'impegno profuso vale realmente la pena poiché questi contributi rappresentano quasi gratuitamente il capitale proprio, non deve cioè essere pagato alcun costo del capitale. Ci sono parecchie piattaforme soggette a spese che facilitano la ricerca di queste fondazioni di pubblica utilità come, per esempio, [www.fundraiso.ch](http://www.fundraiso.ch) o [www.stiftungen.stiftungschweiz.ch](http://www.stiftungen.stiftungschweiz.ch). Il Center for Philantropy Studies dell'Università di Basilea mette a disposizione gratuitamente, sul sito <https://ceps.unibas.ch/de/praxistransfer/stiftungsverzeichnisse/>, una serie di informazioni. Il repertorio federale delle fondazioni è disponibile tramite il seguente link: <https://www.edi.admin.ch/edi/de/home/fachstellen/eidgenoessische-stiftungsaufsicht/stiftungsverzeichnis.html>.

Anche i **legati e le donazioni** di privati sono una fonte di capitali propri che non determina alcun costo del capitale ed è particolarmente interessante per le organizzazioni alla ricerca di capitali. Con un legato, quindi una disposizione testamentaria, l'istituzione beneficiaria ottiene un vantaggio patrimoniale. In linea di massima gli importi in denaro dei legati comprendono però anche beni fondiari od oggetti d'arte, mobili, gioielli, azioni, etc. Per i legati quale gruppo target vanno prese in considerazione in primo luogo le persone senza figli che dispongono di un considerevole patrimonio. Le persone sono spesso disponibili a lasciare in eredità una parte del loro patrimonio per un buon fine e questa disponibilità è ancora maggiore se le persone hanno ricevuto in vita da questa organizzazione delle prestazioni di servizio. La messa in moto della procedura per i legati richiede una corrispettiva strategia di comunicazione con una documentazione attendibile e convincente, discrezione e in particolare anche una grande sensibilità. Per un legato sarebbe ideale che a occuparsi di questi casi fosse la persona al livello più alto della gestione. Le donazioni sono un'ulteriore fonte di capitale proprio che possono tra l'altro essere generate in relazione a eventi. Possono, per esempio, essere raccolti importi considerevoli nell'ambito di una festa specificamente organizzata o di un evento benefico con un obiettivo di fundraising.

Con il **crowdfunding**, una forma d'investimento relativamente nuova di finanziamento azionario, i sovventori investono del denaro in un'impresa in cambio di una quota della società o di una partecipazione agli utili. Contrariamente al classico finanziamento azionario possono essere investiti, a seconda

della piattaforma, anche piccoli importi che possono essere pagati con la carta di credito semplificando così, e di molto, l'intera operazione. Il crowdfunding trova applicazione in particolare anche nel settore immobiliare – con crescente importanza.

### C. Finanziamento mezzanino

Il termine «**capitale mezzanino**» è stato originariamente utilizzato in architettura ed è una forma mista di capitale proprio e capitale di terzi. Questa alternativa di finanziamento trova spesso applicazione nei casi di limiti di credito esauriti e nelle fasi di transizione (p. es. un turnaround o un management-buy-out). Una forma di questo tipo sono le obbligazioni convertibili. In questo contesto i prestiti possono, dopo un determinato periodo e a determinate condizioni, essere convertiti in azioni o in un'altra forma di finanziamento azionario. Questa forma d'investimento è particolarmente interessante per investitori con un'avversione al rischio e ha, in particolare in una situazione di mercato incerta, il vantaggio che la redditività è pressoché invariata rispetto a quella di un'azione, mantenendo però un reddito d'interessi fisso e regolare.

Un ulteriore tipo di finanziamento per immobili, interessante ma non ancora diffuso e quindi ancora poco noto, è la proprietà d'abitazione a tempo determinato. In questa forma le/gli utenti diventeranno proprietarie/proprietari a tempo determinato, p. es. per 30 anni, un tempo che è in accordo sia con i cicli di vita che con i cicli del mercato immobiliare. Per analogia essi versano anche del capitale proprio e riducono così per le investitrici e gli investitori di un progetto immobiliare l'esigenza di capitali. Questa quota di proprietà diminuisce nel tempo in modo lineare e dopo la scadenza del relativo periodo di tempo le investitrici e gli investitori detengono nuovamente il 100 per cento dell'immobile. Questa forma di finanziamento può essere interessante in particolare per la realizzazione di abitazioni per anziani.<sup>4</sup>

### D. Forme speciali

Per forme speciali s'intendono in primo luogo il factoring e il leasing quali idonee alternative di finanziamento per piccole imprese. Nel **factoring** l'impresa vende i crediti, che vanta nei confronti delle/dei clienti, a una società di factoring. L'impresa riceve per contro il pagamento della somma della fattura al netto di un ribasso. Si parla in questo caso di **inhouse factoring**, nell'ambito del quale le/i clienti non sono a conoscenza della cessione dei crediti al factor. Nel caso del **full service factoring** viene rilevato, oltre all'anticipo della cessione dei crediti e alla ripresa del rischio del credere e del rischio del mancato pagamento, anche la gestione della contabilità dei clienti incluso tutto ciò che riguarda i procedimenti d'ingiunzione e d'incasso. Il prezzo per il finanziamento dipende tra l'altro dall'affidabilità del credito dell'impresa, dei debitori, della cifra d'affari e del numero di fatture. La combinazione di prefinanziamento, di assunzione dell'intero rischio delle perdite di crediti e di gestione attiva dei debitori rappresenta proprio per le imprese in fase di espansione uno strumento flessibile di finanziamento e di servizio. Per l'impresa è possibile, a seconda della situazione, ottenere fino al 90 per cento del saldo debitori finanziato.

Nel caso del **leasing** si tratta di una cessione limitata nel tempo di macchinari, autoveicoli, immobili etc. a rate stabilite. Nel leasing in primo piano vi è l'aspetto dell'utilizzazione e non della proprietà dei beni. In cambio dell'utilizzazione dell'oggetto l'impresa versa ogni volta, in qualità di assuntrice del leasing, le rate del leasing che includono oltre a una componente di costi d'interesse e di costi amministrativi anche una quota di ammortamento del capitale. La datrice/il datore del leasing è proprietaria/proprietario dell'oggetto dell'investimento e lo iscrive anche nel bilancio, l'assuntrice/l'assuntore del leasing contabilizza solo le rate del leasing. Dopo la scadenza del contratto, l'oggetto ritorna alla datrice/al datore del leasing oppure all'assuntrice/all'assuntore del leasing, risp. lo acquista una terza parte. Il leasing è una forma di finanziamento interessante proprio nei periodi in cui gli interessi salgono e i cambiamenti tecnologici sono molto rapidi.

<sup>4</sup> <https://www.bwo.admin.ch/bwo/de/home/wohnungspolitik/studien-und-publikationen/handbuch-wohneigentum-auf-zeit.html>

Nel **crowdsupporting** i sovventori ricevono spesso, come controprestazione per la loro prestazione in capitale, un regalo e in caso di sviluppi particolarmente significativi dei prodotti anche il relativo prodotto prima ancora che sia disponibile sul mercato. Sebbene la maggioranza dei progetti finora realizzati provenga dai settori sport e cultura, il crowdsupporting può rappresentare un'alternativa anche per progetti commerciali. Nel **crowddonating** i finanziatori danno del denaro senza per questo pretendere una controprestazione. Questa fonte di finanziamento viene di regola presa in considerazione in un contesto umanitario, sociale e culturale e non dovrebbe avere una grande importanza per il finanziamento delle imprese.

Nella seguente Tabella 1 sono riportati i vantaggi e gli svantaggi degli strumenti di finanziamento.

Tabella 1: Vantaggi e svantaggi degli strumenti di finanziamento

Strumento di finanziamento	Vantaggi	Svantaggi
Prestiti di terzi (famiglia, amici, altri)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedura semplice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemi nel caso in cui qualcosa non sia stato chiaramente regolamentato (stipulare assolutamente un contratto!)</li> </ul>
Crowdlending	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rinuncia ai tradizionali intermediari finanziari come le banche</li> <li>- Procedura relativamente semplice (online)</li> <li>- In ogni caso tassi d'interesse più interessanti di quelli delle banche</li> <li>- Adatto anche per piccoli importi del credito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerazioni simili sulla sostenibilità come per le banche</li> <li>- A seconda dell'offerente reazioni imprevedibili del crowd e del mancato finanziamento</li> </ul>
Capitale mezzanino	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non è necessaria alcuna garanzia</li> <li>- Eventuali miglioramenti della solvibilità qualora l'investimento venga considerato come capitale proprio</li> <li>- Preservazione della liquidità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costi del finanziamento più elevati a causa del supplemento di rischio e con ciò relativamente costosi</li> <li>- Richiede molto tempo</li> </ul>
Finanziamento azionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nessun pagamento di interessi</li> <li>- Non è necessaria alcuna garanzia</li> <li>- Miglioramento della solvibilità mediante aumento del capitale proprio</li> <li>- Preservazione della liquidità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il finanziatore si attende la partecipazione agli utili ed eventualmente il diritto di essere ascoltato</li> </ul>
Factoring	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finanziamento che cresce con la cifra d'affari</li> <li>- Nessun tempo d'attesa fintanto che le/i clienti pagano</li> <li>- Aumento della liquidità</li> <li>- Gestione professionale dei debitori</li> <li>- Interessante anche in periodi congiunturali difficili</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le commissioni di factoring riducono la somma della fattura</li> <li>- Di regola viene richiesto il fatturato minimo (a partire da 1 milione di CHF)</li> <li>- Il factoring non viene offerto per ogni impresa e ogni settore</li> <li>- Dipendenza dalla società di factoring</li> <li>- Non tutte/tutti le/i clienti accettano cessioni notificate (in caso di Full Factoring)</li> </ul>

<p>Leasing</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consente di procurarsi i beni senza impiego di capitale proprio o di crediti</li> <li>- In linea di massima la disponibilità del più nuovo equipaggiamento mediante l'opzione di scambio contrattuale</li> <li>- Aumentata capacità di pagamento grazie alla preservazione della liquidità</li> <li>- Non è necessaria alcuna garanzia</li> <li>- Bilancio neutro, vale a dire che il rapporto tra capitale proprio e capitale immobilizzato non è peggiorato</li> <li>- Le rate del leasing sono fiscalmente deducibili</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In parte elevato aggravio delle rate e con ciò finanziamento del credito relativamente più costoso</li> <li>- La disdetta durante il periodo di validità del contratto incide negativamente sul bilancio</li> <li>- Il forte vincolo con la società di leasing limita la flessibilità</li> </ul>
<p>Utili non distribuiti</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indipendenza da finanziatori esterni</li> <li>- Nessun pagamento degli interessi, nessun legame alla data del rimborso</li> <li>- Non è necessaria alcuna garanzia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pericolo d'errore di valutazione delle opportunità di rendimento e rischi di perdite a causa della mancanza di controlli da parte di finanziatori esterni</li> </ul>

#### d) Ulteriori possibilità d'intervento

A dipendenza della scelta dello strumento di finanziamento possono essere applicate diverse misure a seconda delle strategie di finanziamento, risp. di fundraising, studiate su misura, delle caratteristiche della relativa organizzazione, dello scopo del finanziamento e di altri fattori aventi una particolare rilevanza, che influenzano la raccolta di capitali ma anche la redditività e la liquidità dell'organizzazione. Queste misure sono indicate nei successivi paragrafi. Questa non è un'elencazione integrale ed esaustiva, ma piuttosto una proposta di misure che possono essere prese in considerazione a seconda della situazione.

##### Misure per la raccolta di capitali, risp. per la riduzione del capitale necessario

- Il capitale proprio sotto forma di terreni o edifici: già nella fase di costituzione delle organizzazioni, il capitale proprio può essere apportato anche sotto forma di terreni o di immobili invece che di mezzi liquidi e in caso di un finanziamento del credito può essere calcolato come capitale proprio.
- Vendita di installazioni o impianti non necessari per l'esercizio dell'impresa: va verificato se gli attivi per il mantenimento dell'attività aziendale sono necessari. Succede infatti sovente che p. es. degli immobili non siano necessari per l'esercizio dell'impresa e che possono quindi essere ceduti.
- Terreno in diritto di superficie invece dell'acquisto di terreno: invece di essere acquistato, il terreno può essere utilizzato anche in diritto di superficie. In genere i contratti di diritto di superficie sono stipulati per oltre 60 anni. I costi non sono complessivamente inferiori a quelli per l'acquisto di terreno, in molti casi potrebbe addirittura succedere il contrario. All'inizio del progetto, tuttavia, vengono richiesti meno investimenti. Spesso i Comuni cedono i loro terreni anche solo in diritto di superficie. Nel caso di organizzazioni di pubblica utilità è anche possibile a volte usufruire di un diritto di superficie gratuito o perlomeno di un diritto di superficie agevolato, eventualmente associato a determinate condizioni.

##### Analisi dei costi d'esercizio

- Analisi dei costi e dei ricavi: un'analisi periodica e sistematica dei costi e dei ricavi dell'esercizio rientra tra i compiti di una gestione aziendale cosciente della propria responsabilità. Nel caso di eventuali problemi, p. es. ricavi troppo scarsi, risp. costi troppo elevati, è necessaria una particolare analisi per identificare i corrispettivi risparmi sul lato costi, risp. aumenti sul lato ricavi. Eventualmente potrebbero essere indispensabili un adeguamento dell'offerta di prestazioni (vedi anche il prossimo punto), delle misure atte a ridurre i costi e/o delle cooperazioni con altre organizzazioni.
- Partecipazione della mano pubblica: va anche chiarito accuratamente in che misura lo Stato, risp. il Comune, può, risp. deve partecipare ai costi. In quest'ambito vi sono anche delle differenze tra i Cantoni. È inoltre possibile offrire l'utilizzo in comune dell'infrastruttura esistente del Comune o di altre organizzazioni ed eventualmente anche delle prestazioni (vedi anche il prossimo punto).

##### Adeguamenti delle offerte di prestazioni incluso la diversificazione

- Verifica sistematica delle offerte di prestazioni: ogni organizzazione deve porsi con regolarità le seguenti domande e darsi le relative risposte: quali ulteriori prestazioni di servizio possiamo offrire per le/i clienti interne/i ed esterne/i, ma anche per le/i future/i clienti? Quali prestazioni di servizio possiamo erogare noi e quali possono essere erogate da partner esterni? Una sistematica ponderazione dei costi e dei benefici, di cui fanno parte anche effetti indiretti e importanti valori per l'organizzazione, è essenziale.
- Offerta a terzi: è possibile un'offerta di prestazioni di servizio a terzi ai fini di realizzare maggiori ricavi, economie di scala e una partecipazione ai costi d'esercizio ed eventualmente anche ai costi d'investimento? Un'istituzione di cura può così, per esempio, produrre i suoi pasti anche per un'altra organizzazione e in questo modo sfruttare meglio l'infrastruttura esistente. Questo però presuppone che siano disponibili le necessarie capacità.
- Diversificazione delle prestazioni: è anche possibile offrire prestazioni di servizio aggiuntive, eventualmente anche innovative, che sono richieste dal mercato.

- Offrire l'infrastruttura per l'utilizzo in comune: l'infrastruttura di un'organizzazione vincola il capitale e causa corrispettivi costi, mentre la sua utilizzazione potrebbe essere contemporaneamente meglio sfruttata. L'infrastruttura potrebbe perciò essere offerta al Comune o ad altre organizzazioni sotto forma di utilizzo in comune. Va tuttavia prestata una particolare attenzione affinché vengano coperti, ai sensi del calcolo dei costi complessivi, anche tutti i costi (inclusa la corrispondente quota dei costi comuni).
- Istituire un sistema con i partner di rete: è pensabile anche istituire con i partner di rete un sistema in cui i singoli partner offrono, risp. richiedono, delle prestazioni. È importante che questi partenariati siano regolati anche per contratto. In questo contesto, anche le strutture dell'associazione dimostrano la loro validità e che, a seconda del loro scopo, possono funzionare molto bene.

### **Sovvenzionamento trasversale delle prestazioni**

- Chiarire il ruolo dei sovvenzionamenti trasversali: qual è il ruolo del sovvenzionamento trasversale delle prestazioni all'interno delle organizzazioni? I singoli settori vengono intenzionalmente sovvenzionati trasversalmente, fatto questo che permette l'allestimento di offerte che in seguito potrebbero rivelarsi deficitarie, oppure ogni settore deve essere in grado di sopravvivere di per sé? A questa domanda deve essere data esplicitamente una risposta all'interno dell'organizzazione.
- Registros contabili corrette: per riconoscere eventuali sovvenzionamenti trasversali, questi devono essere esplicitamente rilevabili all'interno della contabilità. Una corretta registrazione contabile di sovvenzionamenti trasversali e una consapevole tematizzazione sono di centrale importanza per la definizione dell'offerta di prestazioni e anche del futuro sviluppo dell'organizzazione.
- Includere effetti indiretti: in caso di offerte deficitarie sono incondizionatamente inclusi anche gli effetti indiretti. In concreto questo significa che un'offerta deficitaria in un settore può determinare un maggiore ricavo in un altro settore redditizio. Vanno perciò inclusi anche i futuri sviluppi.

### **Gestione finanziaria**

- Il budget come strumento di controllo e di guida: in ogni organizzazione va allestito un budget che non va preso in considerazione solo alla fine dell'anno per il confronto tra situazione auspicata e quella reale, ma deve essere utilizzato regolarmente anche durante l'anno come strumento di controllo.
- Budget globale o budget a livello delle unità: è all'interno dell'organizzazione che va discusso anche se sia più opportuno un budget globale o un budget a livello delle sezioni o delle unità. Proprio in relazione ai sovvenzionamenti trasversali questo è comunque importante.
- Reporting aggiornato: affinché in caso di problemi, risp. di situazioni, che richiedono un intervento urgente si possa reagire tempestivamente è necessario un reporting aggiornato. In concreto, la soluzione ideale sarebbe un riesame mensile del budget per potere eventualmente adottare le misure necessarie.
- Impiego di più indicatori in sintonia con i valori dell'organizzazione: va definito un sistema di indicatori che vengono aggiornati e controllati regolarmente in modo da permettere una semplificazione della gestione finanziaria dell'organizzazione.

### **La scelta della forma giuridica più appropriata**

- La forma giuridica viene in genere scelta all'atto della costituzione di un'organizzazione. In questo contesto vi sono aspetti da considerare quali lo scopo dell'organizzazione, il grado dell'orientamento al profitto, risp. l'utilità pubblica, la provenienza delle risorse finanziarie, la possibilità (abituale) delle codecisioni dei finanziatori e le possibilità di raccolta di capitali nonché il cofinanziamento da parte dello Stato e di terzi.
- La forma giuridica può anche essere cambiata nel corso del tempo. Può, per esempio, essere opportuno cambiare una società per azioni in una società cooperativa o in una fondazione per ottenere l'accesso alle corrispettive fonti di finanziamento o lo stato di esenzione dalle imposte.

- In caso di acquisizioni, risp. fusioni di organizzazioni, può essere opportuno accorpate un'organizzazione con un'altra. Questo tipo di transazione può in parte avere notevoli conseguenze di carattere fiscale e rendere in ogni caso necessario il coinvolgimento di specialisti di diritto e imposte. È opportuno anche definire con l'amministrazione delle contribuzioni i relativi accordi (i cosiddetti ruling fiscali) per poter disporre della sicurezza giuridica e della pianificabilità finanziaria a lungo termine.

#### e) Il ruolo del Comune di ubicazione

Il ruolo del Comune di ubicazione può risultare, a seconda del progetto e dell'organizzazione, un importante fattore di successo. Il Comune di ubicazione può avere diversi motivi e disporre di parecchie possibilità per sostenere un'organizzazione, risp. un corrispettivo progetto. Il tipo e l'entità del contributo di sostegno di un Comune di ubicazione dipende tra l'altro dalla sua grandezza, dalla sua performance finanziaria, dalle altre risorse materiali e personali disponibili e infine anche dall'orientamento del potere esecutivo e legislativo. Nell'ambito di un elenco di domande esposte qui di seguito vengono riportati alcuni argomenti per il sostegno e per le concrete possibilità di sostegno da parte del Comune di ubicazione. In tutti i tipi di sostegno è molto importante che vengano stipulati tra Comune e organizzazione dei contratti chiari e quanto più possibile completi, affinché siano regolamentati anche per il futuro tutti i punti più importanti, indipendentemente dalle persone che li hanno concordati.

Perché un Comune di ubicazione dovrebbe sostenere un relativo progetto, risp. la sua organizzazione responsabile:

- Il progetto rafforza l'offerta per la popolazione più anziana, che è già di per sé un gruppo fragile di popolazione e perciò particolarmente bisognoso di sostegno?
- Il progetto è parte dell'offerta che appare nelle linee direttive per gli anziani del Comune? Sarebbe eventualmente perfino compito del Comune mettere a disposizione questa offerta?
- Il progetto aumenta l'attrattiva del Comune di ubicazione in modo tale da indurre un ampio strato della popolazione ad avvalersi dei vantaggi che ne derivano?
- Il progetto influisce sull'offerta di abitazioni del Comune e accresce in questo caso perfino la base imponibile? In futuro il Comune disporrebbe perciò di maggiori entrate fiscali grazie all'afflusso di nuovi abitanti e quindi anche di maggiori imposte sugli immobili?
- Con il progetto diminuisce l'utilizzo medio di superfici abitabili da parte della popolazione, p. es. perché le persone anziane traslocherebbero da un'abitazione/da una casa monofamiliare in una abitazione più piccola?
- Il progetto determina un insediamento centripeto, aspetto questo che è in conformità alla legge sulla pianificazione del territorio?
- Con il progetto vengono creati posti di lavoro nel Comune?
- Con il progetto viene sostenuta la locale attività economica?
- Con il progetto viene meglio utilizzata l'infrastruttura esistente oppure l'infrastruttura viene ampliata e istituita anche per altri gruppi di popolazione come il gruppo target del progetto?
- Nel caso in cui il responsabile del progetto non fosse convinto, non bisognerebbe chiedere alle/agli elettrici/elettori se il Comune debba o meno sostenere il progetto?

Come un Comune di ubicazione può sostenere un progetto di questo tipo, risp. l'organizzazione responsabile del progetto:

- Il Comune può partecipare con un importo finanziario (una tantum) e/o su base regolare ai costi d'esercizio?
- Il Comune può, in caso di una partecipazione ai costi d'investimento, partecipare al capitale proprio sottoscrivendo, per esempio, una quota di partecipazione di una società cooperativa? Oppure il Comune può dare un contributo a fondo perso al progetto? Oppure il Comune può concedere un prestito a lungo termine e possibilmente a interesse ridotto o senza interessi e partecipare così al capitale di terzi dell'organizzazione?

- Il Comune può mettere a disposizione del terreno o degli edifici che possono essere utilizzati dall'organizzazione?
- Il Comune può mettere a disposizione risorse lavorative, p. es. per l'amministrazione o per le prestazioni di servizio del custode?
- Il Comune può sostenere almeno idealmente il progetto e motivare la popolazione a fornire un adeguato sostegno?
- Può una nuova infrastruttura essere utilizzata congiuntamente con il Comune, cosa che ridurrebbe eventualmente i costi d'esercizio?

## 7. Il piano finanziario quale strumento centrale di gestione

Per un finanziamento esterno che possa ritenersi concluso con successo deve essere soddisfatta una serie di premesse. L'organizzazione deve disporre di un nuovo modello imprenditoriale convincente e orientato al futuro ed essere posizionata in un mercato interessante con un sufficiente potenziale economico. La competenza del management, come pure dell'intero team, deve essere convincente, l'organizzazione deve disporre di strutture professionali con l'adeguata organizzazione strutturale, di un reporting trasparente e di un'equilibrata e razionale Corporate-Governance.

Queste e altre informazioni vengono fissate in un business plan, che indica come un'idea imprenditoriale può essere attuata. Un business plan copre di regola i seguenti temi: 1. Prodotto(i), Tecnologia e prestazioni di servizio; 2. Strategia e posizionamento; 3. Modello di business (logica aziendale, caratteristiche di unicità, valore aggiunto per le/i clienti); 4. Produzione, commercializzazione e marketing; 5. Mercato e concorrenza; 6. Analisi SWOT (forze, debolezze, opportunità, minacce); 7. Protezione dei brevetti e dei marchi; 8. Organizzazione dell'impresa (management, collaboratori essenziali, consulente); 9. Piano finanziario e scadenziario; eventualmente 10. Offerta di finanziamento per gli investitori.

Nei paragrafi seguenti viene preso in esame in modo più dettagliato il piano finanziario, una componente importante del business plan. Lo scopo della pianificazione finanziaria consiste in generale nell'assicurare la solvibilità e la liquidità dell'organizzazione.

Un piano finanziario comprende in linea di massima i seguenti elementi:

- Bilancio di previsione per i prossimi due-tre anni
- Conto economico pianificato per i prossimi tre-cinque anni
- Calcolo del flusso di cassa pianificato per i prossimi tre-cinque anni
- Indicatori
- Piano della liquidità per i prossimi uno-due anni
- Situazione dettagliata dei piani degli investimenti e/o dei conti degli investimenti

Il **bilancio di previsione** prevede le situazioni patrimoniali e finanziarie alla fine di un anno di pianificazione. Mostra i valori patrimoniali (attivi) e il finanziamento (debiti e capitale proprio come somma dei passivi).

Il **conto economico pianificato**, che viene spesso definito anche budget, indica l'utile atteso dei prossimi anni. In quest'ambito vengono stimati e messi a confronto i preventivati ricavi e oneri.

Il **calcolo del flusso di cassa pianificato**, detto anche **cashflow-statement**, mostra tutti i movimenti attinenti alla liquidità durante un periodo d'esercizio, suddiviso in flusso di cassa, risp. flusso di denaro, derivanti da attività commerciali, d'investimento e di finanziamento. Mostra la provenienza e l'utilizzo dei mezzi finanziari. Il **free cash flow** è un dato importante sia per l'impresa che per i finanziatori, ed è importante anche per la decisione di investimento. Il free cash flow è quell'importo che è a disposizione per l'estinzione dei debiti e le ripartizioni degli utili.

Tabella 2: Esempio di calcolo del flusso di cassa

Fiktives Beispiel einer Mittelflussrechnung über fünf Jahre

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Reingewinn	50000	52000	54000	60000	67000
+Abschreibungen	6500	6760	7020	6000	8710
Zu-(+)/ Abnahme (-) Rückstellungen	4000	5500	4500	-10000	-7500
<b>Cash Flow (klassisch)</b>	<b>60500</b>	<b>64260</b>	<b>65520</b>	<b>56000</b>	<b>68210</b>
Zu(-) / Abnahme (+) Forderungen (Debitoren)	-10000	-15000	-20000	1000	-50000
Zu(-) / Abnahme (+) übrige Forderungen	-5000	-5000	-5000	-5000	-5000
Zu(-) / Abnahme (+) Vorräte, angefangene Arbeiten (abzüglich Anzahlungen)	-10000	15000	-5000	1000	-6000
Zu-(+) / Abnahme (-) Kurzfristige Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	15000	-10000	-23000	-10000	-5000
Zu-(+) / Abnahme (-) Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	-5000	2000	5000	1000	-4500
<b>Cash Flow aus Geschäftstätigkeit</b>	<b>45500</b>	<b>51260</b>	<b>17520</b>	<b>44000</b>	<b>-2290</b>
Netto Investitionen (-) / Desinvestitionen (+) Maschinen und Mobilien	-5000	-20000	5000	0	-5000
Netto Investitionen (-) / Desinvestitionen (+) Immoblie Sachanlagen	1000	2000	-500	-2000	0
Netto Investitionen (-) / Desinvestitionen (+) Immaterielle Anlagen	0	0	0	0	0
<b>Free Cash Flow</b>	<b>41500</b>	<b>33260</b>	<b>22020</b>	<b>42000</b>	<b>-7290</b>
+ Finanzaufwand (Fremdkapitalzinsen)	4500	4000	4200	5000	5000
<b>Free Cash Flow vor Zinsen (brutto)</b>	<b>46000</b>	<b>37260</b>	<b>26220</b>	<b>47000</b>	<b>-2290</b>
Zu-(+) / Abnahme (-) Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	-5000	2000	-10000	-2000	5000
Zu-(+) / Abnahme (-) Langfristige Finanzverbindlichkeiten	-5000	-25000	5000	0	15000
- Finanzaufwand (Fremdkapitalzinsen)	-4500	-4000	-4200	-5000	-5000
<b>Free Cash Flow netto</b>	<b>31500</b>	<b>10260</b>	<b>17020</b>	<b>40000</b>	<b>12710</b>
Erhöhung (+) / Reduktion Stammkapital	0	5000	0	-5000	0
-Gewinnausschüttung (z.B. Dividenden)	-5000	-5200	-5400	-6000	-7500
<b>Zu-(+) / Abnahme (-) Flüssige Mittel</b>	<b>26500</b>	<b>10060</b>	<b>11620</b>	<b>29000</b>	<b>5210</b>

Quali **indicatori** utili e coerenti vanno citati il grado di liquidità II e III, la scadenza debitori e la scadenza creditori e il rendimento del capitale totale e del capitale proprio, il fattore d'indebitamento netto, il cash flow relativamente agli investimenti netti, il grado di copertura degli interessi e dell'investimento nonché il grado di finanziamento proprio.

Il **piano della liquidità** prevede i pagamenti correnti in entrata e in uscita durante un anno e indica se sono disponibili mezzi a sufficienza per poter pagare le spese correnti (p. es. acquisti di merci, stipendi, premi assicurativi, affitti). La pianificazione della liquidità viene opportunamente scomposta su una base mensile in modo da ottenere un quadro d'insieme attuale sulla capacità dell'impresa di effettuare i pagamenti.

## 8. Breve valutazione dell'organizzazione mediante il modello del grado di maturità

Nell'ambito del progetto è stato sviluppato un modello del grado di maturità che raffigura le diverse dimensioni di un'organizzazione e che permette alle organizzazioni di determinare la posizione in cui si trovano e di aiutare a identificare la necessità d'intervento specifica per l'organizzazione. Questo è stato inserito in un tool digitale ed è reperibile sul sito ELiA-Enable Living in Autonomy. L'entità Finanze del modello del grado di maturità contiene domande concernenti gli aspetti finanziari e consente, insieme a selezionate domande supplementari sull'organizzazione, di determinare una prima posizione concernente il fabbisogno finanziario di un'organizzazione e indipendentemente dai pagamenti che riceve da parte delle casse malati e dello Stato.

**Informazioni sui seguenti aspetti possono essere dedotte dall'entità Finanze del modello del grado di maturità:**

1. La liquidità dell'organizzazione è attualmente assicurata.
2. Nell'attività operativa i ricavi sono regolarmente più elevati dei costi.
3. L'organizzazione è indipendente dai contributi del settore pubblico (Confederazione, Cantone, Comune) ed è in grado di finanziare le sue attività operative mentre continua a rimanere beneficiaria dei contributi dell'assicurazione malattie e del finanziamento residuo.
4. Il finanziamento degli investimenti pianificati dall'organizzazione è assicurato.
5. L'organizzazione è per il finanziamento dei suoi futuri investimenti indipendente dai contributi della mano pubblica (Confederazione, Cantoni, Comuni) (e nel contempo rimane beneficiaria del finanziamento residuo).
6. La struttura del capitale dell'organizzazione (rapporto capitale proprio vs. capitale di terzi) le consente di aumentare tempestivamente il suo indebitamento per finanziare futuri investimenti.
7. L'organizzazione ha la possibilità di generare importanti ricavi supplementari offrendo ulteriori prestazioni di servizio, p. es. per la popolazione in generale (panetteria, servizi di catering, supporto amministrativo, etc.).
8. Per l'organizzazione sussiste la possibilità di ridurre i suoi costi d'esercizio adottando misure mirate (p. es. utilizzo di sinergie, riorganizzazione dei processi, adeguamento dell'offerta di prestazioni di servizio).

**Le seguenti informazioni supplementari concernenti l'organizzazione, in particolare in relazione alle richieste di finanziamento, sono state inserite di volta in volta alla fine della domanda e sono derivate da importanti considerazioni:**

- In che anno l'organizzazione è stata costituita nella sua attuale forma giuridica?
  - A seconda del ciclo di vita dell'organizzazione sono attuabili altre possibilità di finanziamento. Proprio per le giovani organizzazioni è spesso necessaria una considerevole quota di capitale proprio.
- Qual è la forma giuridica dell'organizzazione?
  - Società anonima (SA)
  - Società a garanzia limitata (Sagl)
  - Fondazione
  - Società cooperativa
  - Associazione
  - Associazione dei Comuni
  - A seconda della forma giuridica sono possibili altre fonti di finanziamento. Per esempio, una SA può aumentare il suo capitale azionario in modo relativamente semplice. Gli azionisti hanno però anche corrispondenti aspettative di carattere informativo e finanziario. Quale ulteriore esempio può essere menzionato il caso di selezionate fondazioni donatrici che possono stanziare unicamente contributi a fondazioni o a società cooperative e non a società di capitali, che sono spesso orientate al profitto.
- La vostra organizzazione persegue uno scopo di pubblica utilità/sociale?
  - Molte fondazioni donatrici favoriscono esclusivamente organizzazioni di pubblica utilità. Questo ha anche un'influenza sull'esenzione dalle imposte.
- La vostra organizzazione è esente dalle imposte?

- L'esenzione dalle imposte può costituire per un'organizzazione un grande aiuto, proprio anche per la preservazione della liquidità e la possibilità di disporre di più denaro per le attività. Per un'esenzione dalle imposte è però necessario soddisfare determinate condizioni.
- Negli ultimi tre anni, qual è stato il valore percentuale medio di utilizzazione della vostra organizzazione?
- Più del 99%
  - Tra il 96% e il 99%
  - Tra il 91% e il 95%
  - Tra il 71% e il 90%
  - Tra il 50% e il 70%
  - Meno del 50%
- L'utilizzazione fornisce un punto di riferimento su come l'infrastruttura esistente, e con ciò anche il capitale vincolato, vengono sfruttati. L'utilizzazione dà anche un punto di riferimento per capire se la redditività può essere migliorata senza ulteriori investimenti. Nel caso di un'utilizzazione sistematicamente troppo bassa possono eventualmente essere prese in considerazione anche dei disinvestimenti, che riducono i costi d'esercizio e migliorano la liquidità, e nel migliore dei casi liberano del capitale per altri investimenti.
- A quanto ammonta il numero stimato di equivalenti a tempo pieno (ETP)?
- Da 1 a 19
  - Da 20 a 49
  - Da 50 a 99
  - Da 100 a 249
  - Da 250 a 499
  - Da 500 o più
- La grandezza di una organizzazione è un fattore critico, in particolare per la struttura dei costi. Spesso i costi medi delle prestazioni diminuiscono con la crescente dimensione dell'organizzazione, per lo meno fino a una determinata grandezza, considerata ottimale, dell'organizzazione, poiché i costi fissi possono essere ripartiti su più unità prestazionali. Un'organizzazione può però diventare anche troppo grande e non vale a livello universale il concetto che tanto più grande è tanto più favorevoli sono i costi. Gli effetti sinergici possono anche essere raggiunti mediante cooperazioni con altre organizzazioni.

#### **Domande specifiche per le finanze:**

- Il risultato finanziario annuale era, alla chiusura dell'ultimo anno, positivo o per lo meno in pareggio?
- Sì
  - No
- Il risultato finanziario annuale dell'organizzazione negli ultimi tre anni è stato positivo o per lo meno in pareggio?
- Sì
  - No
- Quale percentuale dei costi d'esercizio compete al personale?
- Meno del 50%
  - Tra il 50% e il 70%
  - Più del 70%

- Quale percentuale della somma di bilancio è costituita dai debiti?
  - Meno del 50%
  - Tra il 50% e il 70%
  - Più del 70%
  
- Nella vostra organizzazione esistono sovvenzionamenti trasversali tra le attività?
  - Sì
  - No
  
- L'organizzazione è in grado di adattare le sue prestazioni e il loro conteggio allo stato di salute e alle esigenze delle/dei clienti (p. es. cambio dalle prestazioni ambulatoriali alle prestazioni del tipo residenza medicalizzata [letti C] rimanendo contemporaneamente nel luogo di domicilio).

## 9. Possibili situazioni finanziarie iniziali e possibili soluzioni sulla scorta del modello 'value driver'

### a) Utilizzo del modello 'value driver'

Sulla scorta delle domande relative alla diagnosi risultante dal modello del grado di maturità ELiA è possibile dedurre diverse combinazioni finanziarie in cui si trovano forse le organizzazioni e dove sussiste la corrispondente necessità d'intervento.

Con l'aiuto del modello 'value driver' trattato nel Capitolo 4 nonché della gamma di strumenti disponibili trattati nel Capitolo 6 e con il coinvolgimento dei principi generali del finanziamento è probabile che le possibili soluzioni che emergono possano essere impiegate per far fronte alle sfide esistenti.

In tutte le possibili misure va preso in considerazione anche l'orizzonte temporale, se cioè queste agiranno a breve, a medio o a lungo termine. Con a breve termine s'intende un periodo di tempo fino a un mese, a medio termine un periodo di tempo fino a due anni e a lungo termine un periodo di tempo di più di due anni.

L'efficacia comprende i chiarimenti su quanto tempo occorrerà prima che un determinato strumento di finanziamento sia disponibile. Perché la maggior parte degli strumenti di finanziamento non sono in generale disponibili subito: spesso possono essere necessari chiarimenti, analisi, stipulazione del contratto, etc., che di regola possono richiedere un determinato lasso di tempo.

### b) Possibili combinazioni conformemente alla breve valutazione dell'organizzazione

Qui di seguito vengono mostrate e commentate per possibili combinazioni, che risultano dalla breve valutazione dell'organizzazione in conformità al grado di maturità, per i tre settori operativo, degli investimenti e dei finanziamenti, le ulteriori misure possibili concernenti le diverse combinazioni ipotizzabili.

**Combinazione I: l'organizzazione non dispone per il momento di sufficiente liquidità ma sta svolgendo un'attività redditizia.**

L'organizzazione ha un problema di liquidità e non solo a breve termine e una tantum ma sistematico. La redditività è però garantita, vale a dire che il rapporto tra ricavi e spese, risp. costi, appare intatto.

Una sufficiente liquidità è assolutamente necessaria per la sopravvivenza a breve termine di un'organizzazione. Senza una sufficiente liquidità non possono essere saldati i crediti, situazione che prima o poi porta al fallimento e alla liquidazione dell'organizzazione. La liquidità è come l'olio negli ingranaggi di una macchina: assolutamente indispensabile. Le difficoltà in tema di liquidità richiedono spesso misure immediate ma è anche necessario riconsiderare un controllo sistematico dei processi e delle strutture affinché sia possibile risolvere il problema in modo duraturo.

**Combinazione II: l'organizzazione non dispone per il momento di una sufficiente liquidità e neppure l'attività è redditizia.**

L'organizzazione ha un problema di liquidità e non solo a breve termine e una tantum ma sistematico. La redditività non è garantita, i ricavi cioè sono inferiori alle spese. Vedi anche la combinazione I e la combinazione III.

**Combinazione III: l'organizzazione realizza regolarmente una perdita nell'attività operativa.**

L'organizzazione registra regolarmente delle perdite che poi devono essere coperte con il capitale proprio. Se è disponibile molto capitale proprio e se viene consapevolmente accettato uno sperpero dei beni patrimoniali, che prima o poi porta alla liquidazione dell'organizzazione, non c'è bisogno di alcun intervento. Questo, però, dovrebbe capitare in rarissimi casi. Si dovrebbe piuttosto puntare l'attenzione da un lato sulla voce ricavi, ma dall'altro lato anche sulla voce costi nell'attività operativa. A medio termine è possibile anche influire sulla redditività dell'impresa tramite adeguati investimenti.

**Combinazione IV: l'organizzazione ha bisogno di un finanziamento per degli investimenti con un potenziale d'indebitamento non ancora esaurito.**

L'organizzazione necessita di capitale per il finanziamento degli investimenti. Di conseguenza si avvia il processo di ricerca di una fonte di finanziamento a lungo termine. L'indebitamento, però, è sufficientemente basso, tanto da consentire in parte o integralmente la copertura del fabbisogno finanziario. L'aumento dell'indebitamento farà crescere i costi del capitale, sia del capitale di terzi che del capitale proprio, e determinerà in linea di massima anche un aumento del livello di rischio dell'organizzazione. Verrà inoltre limitato anche il margine di manovra per il futuro. È tuttavia possibile che nel tempo venga ammortizzato il capitale di terzi, in particolare se l'organizzazione dispone di un'attività operativa redditizia.

L'aumento dell'indebitamento farà crescere i costi del capitale, sia del capitale di terzi che del capitale proprio.

**Combinazione V: l'organizzazione ha bisogno di un finanziamento per gli investimenti con un potenziale d'indebitamento esaurito.**

L'organizzazione necessita di capitale per il finanziamento degli investimenti ma l'indebitamento non può più essere ulteriormente aumentato. In questo caso l'organizzazione ha bisogno obbligatoriamente di capitale proprio. Questo può provenire dal finanziamento interno, risp. dagli utili trattenuti derivanti dall'attività operativa, e questo rappresenta il caso ideale. Con un potenziale di finanziamento esaurito, però, nella realtà questa soluzione non la si riscontra quasi mai. È molto probabile che gli sforzi necessari vengano indirizzati verso un aumento del capitale proprio. A seconda della forma giuridica questo può aver luogo mediante l'aumento del capitale dell'organizzazione oppure anche mediante la raccolta di contributi ai sensi di 'a fondo perso', che, se del caso, vengono contabilizzati nel capitale proprio. Rispetto alla raccolta di capitale proprio, nella maggioranza dei casi è necessario pianificare molto più tempo per questi tipi di raccolta. A seconda della forma giuridica va convocata un'assemblea generale e oltre a ciò deve sussistere anche la disponibilità degli azionisti esistenti e nuovi a sottoscrivere del capitale proprio.

**Combinazione VI: l'organizzazione si trova nella fase di costituzione e ha bisogno per questo del capitale necessario.**

L'organizzazione deve essere costituita o è in fase di costituzione e ha bisogno del capitale necessario. In ogni caso è indispensabile la raccolta di capitale proprio. Oltre al capitale dell'organizzazione possono essere apportati anche degli attivi sotto forma di immobili. A seconda dello scopo del finanziamento e degli attivi apportati può essere reperito il corrispettivo capitale di terzi. Proprio nel caso di beni immobiliari esiste la possibilità, relativamente semplice, di richiedere un credito ipotecario. La costituzione di un'organizzazione è, a seconda dello scopo e della forma giuridica, spesso anche un buon momento per chiedere alle fondazioni donatrici contributi a fondo perso. In questo contesto va elaborata una specifica strategia di fundraising.

**c) Proposte di misure**

A seconda della combinazione in cui si trova un'organizzazione, sono a disposizione determinati strumenti di finanziamento e altri provvedimenti opportunamente selezionati. Una visione d'insieme generale sugli strumenti di finanziamento come pure un elenco non esaustivo di altre misure con i relativi chiarimenti si trovano nell'allegato. Nella seguente tabella **vengono riportate, specificamente per le relative combinazioni in cui si trova un'organizzazione, possibili misure.** In questo contesto viene fatta, conformemente da quanto previsto dal modello 'value driver', una distinzione tra settore operativo, settore degli investimenti e settore dei finanziamenti. Viene approfondito inoltre anche l'orizzonte temporale dato che i vari strumenti e misure hanno tempi diversi per lo sviluppo della loro efficacia e sono disponibili, risp. applicabili, in tempi diversi.

Le misure riportate nella tabella vanno intese come proposte e non come vantaggi assoluti o come elenco definitivo delle possibilità d'intervento. A seconda della forma giuridica, dello scopo, della grandezza e di altre rilevanti caratteristiche dell'organizzazione, non tutte le misure entrano in linea di conto.

Tabella 3: Possibili proposte di misure (non esaustive, da considerare come esempi)

Composizioni	Misure			
	Settore operativo	Settore degli investimenti	Settore dei finanziamenti	Altre possibili misure
<b>Composizione I:</b> Problemi di liquidità con utili nell'attività operativa	<b>A breve termine</b> - Posticipare le date dei pagamenti non indispensabili - Tentare di ottenere prima della data prevista gli eventuali crediti  <b>A medio termine</b> - Verifica ed eventualmente adeguamento dell'offerta di prestazioni  <b>A lungo termine</b> - Verifica ed eventualmente adeguamento dell'offerta di prestazioni	<b>A breve termine</b> - Immediato stop degli investimenti fino alla soluzione duratura del problema  <b>A medio termine</b> - Vendita degli attivi non necessari  <b>A lungo termine</b> - Verifica del piano degli investimenti	<b>A breve termine</b> - Ricorso a un credito ponte o, se possibile, aumento del credito in conto corrente, sempre che costituisca per le banche una soluzione transitoria - Negoziati con i creditori, inclusa l'amministrazione delle imposte, per le dilazioni di pagamento - Campagna di fundraising - Crowdfunding  <b>A medio termine</b> - Eventi benefici con il chiaro obiettivo di fundraising per un'iniezione di denaro una tantum - Leasing invece di acquisto di attivi - Ottimizzazione della pianificazione della liquidità	<b>A medio termine</b> - Richiesta di esenzione fiscale dell'organizzazione con scopo di pubblica utilità

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ottimizzazione della struttura del capitale per ridurre i costi del capitale</li> </ul> <p><b>A lungo termine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ottimizzazione della struttura del capitale per ridurre i costi del capitale</li> </ul>	
<b>Composizioni</b>	<b>Misure</b>			
	<b>Settore operativo</b>	<b>Settore degli investimenti</b>	<b>Settore dei finanziamenti</b>	<b>Altre possibili misure</b>
<p><b>Composizione II:</b> Problemi di liquidità con perdite nell'attività operativa</p>	<p><b>A breve termine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento dei prezzi delle prestazioni, se questo è possibile a breve termine</li> </ul> <p><b>A medio termine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Riduzioni dei costi</li> <li>- Verifica dell'offerta di prestazioni e, se necessario, abolizione di prestazioni che non generano profitti</li> </ul> <p><b>A lungo termine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verifica di un'offerta aggiuntiva di prestazioni redditizie, che però comporta</li> </ul>	<p><b>A breve termine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Immediato stop degli investimenti fino alla soluzione duratura del problema</li> </ul> <p><b>A medio termine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vendita degli attivi non necessari</li> </ul> <p><b>A lungo termine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pianificazione degli investimenti per ampliare l'offerta di prestazioni</li> <li>- Investimenti sostitutivi per ridurre i costi</li> </ul>	<p><b>A breve termine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ricorso a un credito ponte o, se possibile, aumento del credito in conto corrente, sempre che costituisca per le banche una soluzione transitoria</li> <li>- Negoziati con i creditori, inclusa l'amministrazione delle imposte, per le dilazioni di pagamento</li> <li>- Campagna di fundraising</li> <li>- Crowdfunding</li> <li>-</li> </ul> <p><b>A medio termine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eventi benefici con il chiaro obiettivo di fundraising per</li> </ul>	<p><b>A medio termine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ricerca di cooperazioni con altre organizzazioni con un potenziale sinergico</li> </ul>

	l'attivazione degli investimenti necessari (vedi settore degli investimenti)	- Investimenti destinati a un ampliamento per l'offerta di nuove prestazioni di servizio	un'iniezione di denaro una tantum - Leasing invece di acquisto di attivi - Ottimizzazione della pianificazione della liquidità - Ottimizzazione della struttura del capitale per ridurre i costi del capitale  <b>A lungo termine</b> - Corrispettiva strategia di finanziamento per gli investimenti	
<b>Composizioni</b>	<b>Misure</b>			
	<b>Settore operativo</b>	<b>Settore degli investimenti</b>	<b>Settore dei finanziamenti</b>	<b>Altre possibili misure</b>
<b>Composizione III:</b> Perdite nell'attività operativa	<b>A breve termine</b> - Aumento dei prezzi delle prestazioni, se questo è possibile a breve termine  <b>A medio termine</b> - Riduzioni dei costi - Verifica dell'offerta di prestazioni e, se necessario, abolizione di prestazioni che non generano profitti	<b>A lungo termine</b> - Pianificazione degli investimenti per ampliare l'offerta di prestazioni - Investimenti sostitutivi per ridurre i costi - Investimenti destinati a un ampliamento per l'offerta di nuove prestazioni di servizio	<b>A medio termine</b> - Ottimizzazione della struttura del capitale  <b>A lungo termine</b> - Corrispettiva strategia di finanziamento per gli investimenti	<b>A medio termine</b> - Ricerca di cooperazioni con altre organizzazioni con un potenziale sinergico - Chiarire se esiste il diritto a sovvenzioni della mano pubblica - Chiarire se la modifica della forma giuridica consente un miglior accesso al capitale

	<p><b>A lungo termine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verifica di un'offerta aggiuntiva di prestazioni redditizie che non comporti però l'attivazione dei necessari investimenti (vedi settore investimenti)</li> </ul>			<p><b>A lungo termine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In caso di permanenti perdite che non possono essere coperte da capitale proprio o di terzi, prendere in considerazione una possibile vendita o lo scioglimento dell'organizzazione</li> </ul>
<b>Composizioni</b>	<b>Misure</b>			
	<b>Settore operativo</b>	<b>Settore degli investimenti</b>	<b>Settore dei finanziamenti</b>	<b>Altre possibili misure</b>
<p><b>Composizione IV:</b> Bisogno di finanziamenti per investimenti con potenziale d'indebitamento non ancora esaurito</p>	<p>Vedi anche altre combinazioni per l'aumento dei ricavi e la riduzione dei costi in modo da poter disporre di maggiori mezzi interni</p>		<p><b>A breve termine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento dei crediti già esistenti</li> <li>- Ricorso a ulteriori crediti</li> </ul> <p><b>A medio termine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ricorso a prestiti a tasso agevolato, risp. senza interessi (p. es. dalla mano pubblica)</li> <li>- Aumento del capitale dell'organizzazione</li> <li>- Eventi benefici con il chiaro obiettivo di fundraising per un'iniezione di denaro una tantum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lavoro volontario per la raccolta di fondi</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campagna di fundraising</li> <li>- Campagna di crowdfunding</li> </ul>	
<b>Composizioni</b>	<b>Misure</b>			
	<b>Settore operativo</b>	<b>Settore degli investimenti</b>	<b>Settore dei finanziamenti</b>	<b>Altre possibili misure</b>
<b>Composizione V:</b> Bisogno di finanziamenti per investimenti con potenziale d'indebitamento esaurito	Vedi anche altre combinazioni per l'aumento dei ricavi e la riduzione dei costi in modo da poter disporre di maggiori mezzi interni		<b>A medio termine</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ottimizzazione della struttura del capitale</li> <li>- Aumento del capitale dell'organizzazione</li> <li>- Eventi benefici con il chiaro obiettivo di fundraising per un'iniezione di denaro una tantum</li> <li>- Fundraising con agenzie di promozione</li> <li>- Eventuale partecipazione degli usufruttuari dell'investimento al capitale proprio e/o al capitale di terzi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lavoro volontario per la raccolta di fondi</li> </ul>
<b>Composizione VI:</b> Raccolta di capitali per la costituzione dell'organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definizione di un'offerta di prestazioni conforme alla situazione di mercato, sostenibile e duratura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conferimento di immobili come parte del capitale iniziale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raccolta del capitale dell'organizzazione</li> <li>- Fundraising con agenzie di promozione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lavoro volontario per lo sviluppo del progetto e la raccolta di fondi</li> </ul>

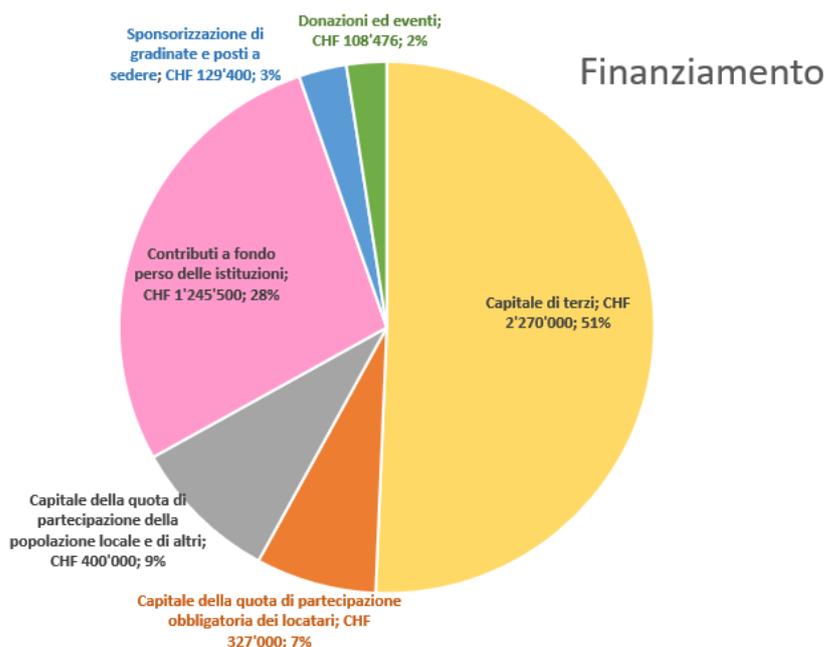
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eventuale partecipazione degli usufruttuari dell'investimento al capitale proprio e/o al capitale di terzi</li> <li>- Partecipazione al capitale da parte del Comune di ubicazione, eventualmente connesso con un mandato di prestazioni o per la messa a disposizione di terreno con diritto di superficie</li> <li>- Verifica dell'utilizzo di sovvenzioni da parte dello Stato (p.es. fonds de roulement a livello federale, strumenti di sostegno a seconda del Cantone)</li> </ul>	
--	--	--	--	--

Annotazione: **a breve termine:** un periodo di tempo fino a un mese. **A medio termine:** fino a due anni. **A lungo termine:** più di due anni

#### d) Esempio tratto dalla pratica: raccolta di capitali per la costituzione dell'organizzazione per la realizzazione di abitazioni per anziani

La Cooperativa di costruzione di abitazioni *Zuhause am Bielersee* ha acquistato nel 2015 la storica Engel Haus a Twann e l'ha trasformata ricavandone nove abitazioni per anziani e spazi culturali per il pubblico. Per la realizzazione del progetto è stata costituita nel 2013 una cooperativa. Per il finanziamento del progetto è stato necessario reperire circa 4,4 milioni di franchi. La composizione del finanziamento può essere rilevata dalla *Figura 6*. Metà del finanziamento complessivo è stata coperta con capitale proprio. Circa 240'000 franchi di questo capitale proprio sono frutto di sponsorizzazioni, donazioni ed eventi. Altri 1,245 milioni di franchi sono stati apportati sotto forma di contributi a fondo perso da fondazioni donatrici (che operano sia nel settore Vecchiaia sia nel settore Conservazione degli edifici da proteggere) e da imprese che hanno partecipato ai lavori di trasformazione e ampliamento. La popolazione locale ha contribuito con altri 400'000 franchi sotto forma di capitale della società cooperativa e infine i locatari hanno apportato un capitale della quota di partecipazione obbligatoria di circa 330'000 franchi. Nell'ambito del progetto i volontari hanno prestato parecchie migliaia di ore di lavoro, anche a un elevato livello professionale. Queste prestazioni di lavoro hanno alleggerito in modo significativo il budget del progetto. Per quanto riguarda il Comune d'ubicazione: ha sostenuto il progetto con un contributo a fondo perso di circa un percento del budget totale e con un efficace sostegno del personale per il difficile ottenimento della concessione edilizia. Il Comune ha inoltre locato fin dal giorno dell'inaugurazione uno spazio culturale permanente per la biblioteca del paese prendendo così parte ai costi d'esercizio. Nel 2022 la Cooperativa di costruzione di abitazioni *Zuhause am Bielersee* ha realizzato, quale secondo progetto, la trasformazione della parte alberghiera dell'ex Hotel Kreuz a Ligerz in nove abitazioni per anziani e il mantenimento del ristorante con bistrò, che si affaccia direttamente sul Lago di Biene, con una sala per la popolazione. Ulteriori informazioni sotto <https://www.zuhauseambielensee.ch/>.

*Figura 6: Composizione del finanziamento di circa 4,4 milioni di franchi per un progetto con abitazioni per anziani e spazi culturali in un immobile storico.*



Fonte: documento interno della Cooperativa di costruzione di abitazioni *Zuhause am Bielersee*

## 10. Conclusioni finali

Il presente documento si occupa della problematica del finanziamento per progetti di organizzazioni che operano attivamente nel settore anziani. Le argomentazioni si sono focalizzate sull'aumento dell'indipendenza delle organizzazioni dalle casse malati e dallo Stato e conseguentemente anche dalle offerte di prestazioni che non devono essere sostenute da sé da parte degli assicurati e della mano pubblica.

Per quasi ogni progetto le finanze rappresentano una risorsa centrale. All'inizio di ogni raccolta di fondi esiste un progetto coerente, razionale e sostenibile, per il quale sussiste una domanda. Ogni progetto è individuale e la strategia di finanziamento deve essere per analogia adeguata alla specifica situazione. Ciò nonostante non è necessario reinventare la ruota: si possono riutilizzare le conoscenze e le esperienze già acquisite da progetti realizzati con successo da parte di altre organizzazioni. Un collegamento in rete con altre organizzazioni per uno scambio di conoscenze è quindi sempre una buona idea.

Le finanze non sono un argomento per tutti. Molte persone hanno però molte inibizioni a occuparsi di questa tematica. Anche gli specialisti finanziari non sono talvolta meglio di chiunque altro! Le spiegazioni date intendono anche servire a superare questi ostacoli e a trasferire conoscenze finanziarie. È perciò una buona idea ricorrere agli esperti per concrete questioni finanziarie perché errori o decisioni non ottimali possono costare caro.

Un finanziamento sano è per definizione sostenibile, duraturo e quindi anche orientato al lungo termine. Finanze carenti o decisioni di finanziamento errate possono mettere a rischio l'esistenza di un'organizzazione.

Alla fin fine vale la pena sperimentare anche idee non convenzionali e le nuove possibilità tecnologiche offrono buone prospettive. Nel complesso è una buona idea coinvolgere in un progetto un ampio numero di persone, sia come usufruttuari che come finanziatori.

**Editore/**

**Organizzazioni competenti:** CURAVIVA, associazione di categoria di ARTISET, Federazione dei fornitori di servizi per persone con bisogni di assistenza  
Institut et Haute Ecole de la Santé La Source (HES-SO)  
senior-lab  
HEIG-VD

**Sostegno finanziario:** Promozione Salute Svizzera

**Autori:** Gabrielle Wanzenried (HEIG-VD HES-SO), Anna Jörger (CURAVIVA), Patricia Jungo (ARTISET), Delphine Roulet Schwab (HES-SO La Source e senior-lab), Floriane Roulet Jeanneret (HES-SO La Source)

**Anno:** 2024