

SCUOLA di ALTA FORMAZIONE

I QUADERNI

numero 5/2007

BILANCIO E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLE ORGANIZZAZIONI NON PROFIT: PRINCIPI E STRUMENTI

Marco Grumo

Commissione Pubblica Utilità, Sociale
ed Enti Non Profit



FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
DI MILANO



ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
DI MILANO

Collana: **I Quaderni della Scuola di Alta Formazione**

Comitato Istituzionale:

Diana Bracco, Marcello Fontanesi, Giuseppe Grechi, Luigi Martino, Francesco Miceli,
Lorenzo Ornaghi, Angelo Provasoli

Comitato Scientifico:

Franco Dalla Sega, Rita Anna Di Gregorio, Felice Martinelli, Luigi Martino, Guido Marzorati,
Lorenzo Pozza, Patrizia Riva, Massimo Saita

Comitato Editoriale:

Claudio Badalotti, Aldo Camagni, Ciro D'Aries, Francesca Fieconi, Cesare Gerla,
Luigi Martino, Francesco Novelli, Patrizia Riva, Gian Battista Stoppani, Alessandra Tami,
Dario Velo, Cesare Zafarana

Commissione Pubblica Utilità, Sociale ed Enti Non Profit:

Filippo Bellavite Pellegrini, Lucio Bertoluzzi, Costanza Bonelli, Vincenzo Capaccio, Corrado Colombo,
Emanuela Maria Conti, Giuseppe Currao, Gabriele Dal Negro, Marco De Francesco Albasini,
Valentina De Stefani, Marcello Del Prete, Antonio Stefano Dones, Luigi Farina, Barbara Farnè,
Giorgio Fiorentini, Donato Foresta, Sara Fornasiero, Ennio Franzoia, Giulia Maria Galluccio,
Marco Garbagna, Emanuela Gherardi, Marco Grumo, Davide Guzzi, Eugenio Magno, Massimo
Mingozzi, Daniela Barbara Morlacchi, Francesca Motola, Luca Andrea Musso, Francesca Novati,
Elena Piana, Pietro Pilello, Anna Maria Pontiggia, Marino Pron, Giovanni Rebay, Antonio Scherillo,
Giuseppe Scibetta, Eleonora Spagnuolo, Tiziana Vallone, Roberto Zambiasi

Direttore Responsabile:

Patrizia Riva

Segreteria:

Elena Cattaneo - Corso Europa, 11 - 20122 Milano
Tel. 02 77731121- Fax 02 77731173

Autorizzazione del Tribunale di Milano al n° 765 del 11 dicembre 2006

INDICE

1.	Introduzione: il mondo non profit e la figura del dottore commercialista	pag. 3
2.	Gli obiettivi del lavoro	» 3
3.	I caratteri gestionali tipici delle organizzazioni non profit e la necessità di gestire il binomio "missione-risorse"	» 7
4.	Un modello generale per la valutazione delle organizzazioni non profit	» 14
5.	Economicità e misurazione della performance delle organizzazioni non profit	» 16
6.	La misurazione della performance economica delle organizzazioni non profit (solidità patrimoniale, equilibrio reddituale e liquidità): principi e strumenti	» 25
7.	La misurazione della performance economica delle organizzazioni non profit che operano direttamente sul mercato (azienda non profit cooperativa sociale)	» 27
8.	La misurazione della performance economica nelle organizzazioni non profit riconducibili al modello delle associazioni e fondazioni	» 44
9.	La misurazione della performance sociale delle ONP: cenni	» 67
10.	Alcune valutazioni accessorie	» 73
11.	La valutazione del livello di sostenibilità dei progetti sociali: alcuni principi	» 75
12.	Conclusioni	» 78
	Note	» 80
	Bibliografia	» 83

1. Introduzione: il mondo non profit e la figura del dottore commercialista

Il presente documento affronta un ambito dell'economia e della società, sia nazionale che internazionale, sempre più rilevante: il cosiddetto terzo settore.

Infatti, sempre più la collettività avverte la necessità di organizzazioni "del sociale" solide e in grado di durare nel tempo in condizioni di autonomia finanziaria e decisionale. Solo per indicare due tendenze:

- 1) si assiste a un numero crescente di partnership con le imprese profit e gli enti pubblici nell'erogazione di alcuni servizi a rilevanza sociale;
- 2) si assiste a una grande quantità d'istanze "pubbliche" di efficacia, efficienza e qualità nei confronti dei soggetti non profit.

Gli enti del "terzo settore" richiedono inoltre in misura sempre maggiore consulenze amministrative, statutarie e fiscali ad elevato grado di specializzazione.

Pertanto, anche in questo "settore", si avverte la necessità di figure professionali specializzate, capaci di offrire consulenze di qualità. *Una figura professionale nuova, ancora da costruire*, che, di fatto, sia il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e lo stesso Ordine dei dottori commercialisti di Milano, stanno formando.¹

Il dottore commercialista costituisce per gli enti non profit una figura professionale di significativa utilità sociale, sia come consulente nelle materie legali, fiscali e gestionali, sia come controllore indipendente di una gestione che diviene sempre più complessa.

E' in questo contesto che il presente documento sulla misurazione della performance delle aziende non profit si colloca e deve essere interpretato.

2. Gli obiettivi del lavoro

Il presente lavoro affronta un tema centrale dell'economia delle aziende non profit e cioè il tema della misurazione della performance sociale, economica e gestionale delle organizzazioni e dei progetti sociali: un tema rilevante se si considera che le organizzazioni non profit (ONP), al pari delle altre classi di istituti, devono ispirare la propria gestione al principio di economicità, quale irrinunciabile preconditione per la propria autonomia finanziaria nel tempo e quindi la propria durabilità.

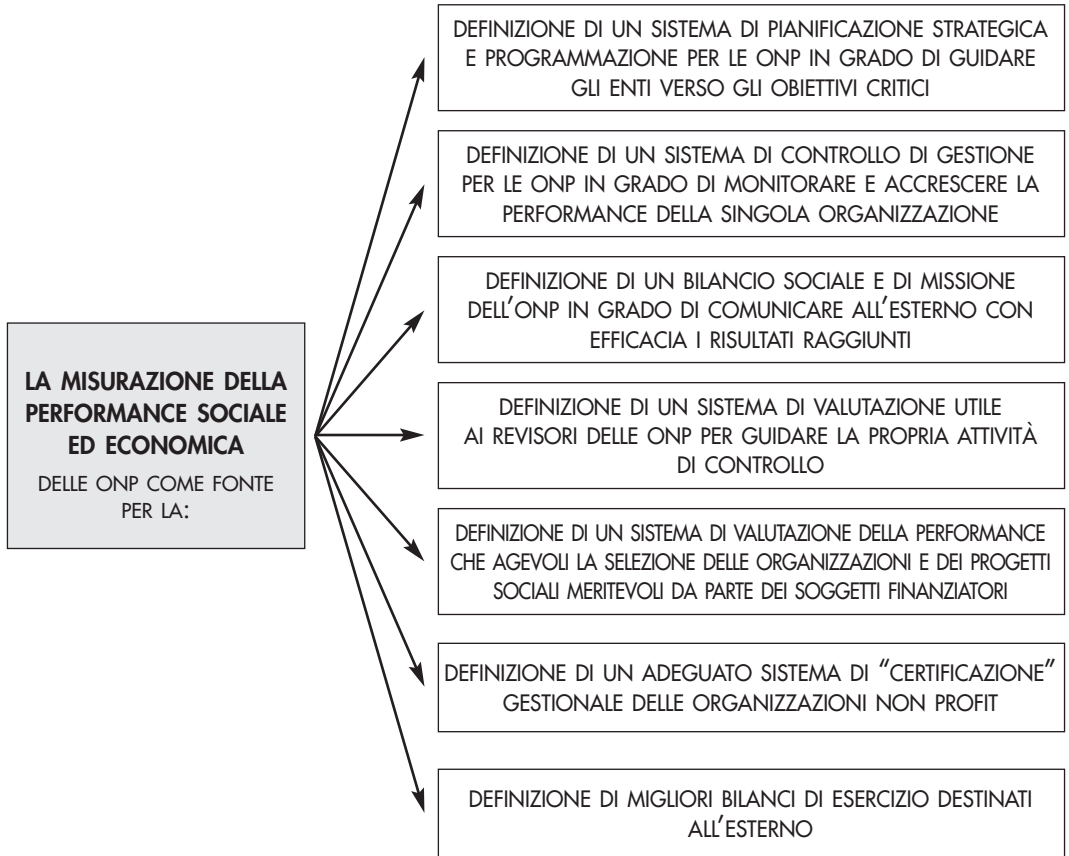
La misurazione della performance delle organizzazioni non profit costituisce

un tema centrale poiché tale processo è propedeutico alla soddisfazione di molteplici esigenze quali:

- **la definizione di un miglior processo di pianificazione strategica e di programmazione nelle organizzazioni non profit;**
- **la definizione di un sistema di controllo di gestione adeguato alla specifica realtà delle aziende non profit;**
- **la definizione di bilanci sociali e di missione in grado di comunicare il grado di successo sociale perseguito dall'organizzazione nella propria comunità;**
- **la definizione di un sistema di indicatori che consenta un lavoro più agevole e oggettivo a coloro che ricoprono cariche di revisore delle organizzazioni non profit;**
- **la definizione di un sistema di indicatori che consentano ai soggetti finanziatori del non profit (in particolare la pubblica amministrazione, le imprese, le fondazioni bancarie e le fondazioni d'impresa) di disporre di strumenti di valutazione della performance delle ONP che permettano di meglio selezionare gli enti e i progetti destinatari del finanziamento, ma anche, di supportare le organizzazioni nel processo di costruzione della performance a livello di ente e di progetto;**
- **la definizione di un sistema di indicatori utile per gestire i progetti sociali (cd. project management);**
- **la definizione di un sistema di indicatori importanti per fondare adeguati processi di "certificazione" delle organizzazioni non profit;**
- **la definizione di bilanci di esercizio maggiormente espressivi dei risultati della gestione.**

Queste esigenze chiamano in causa, in vari modi e con varie competenze, la figura professionale del dottore commercialista.

I molteplici scopi della misurazione della performance sociale ed economica delle onp

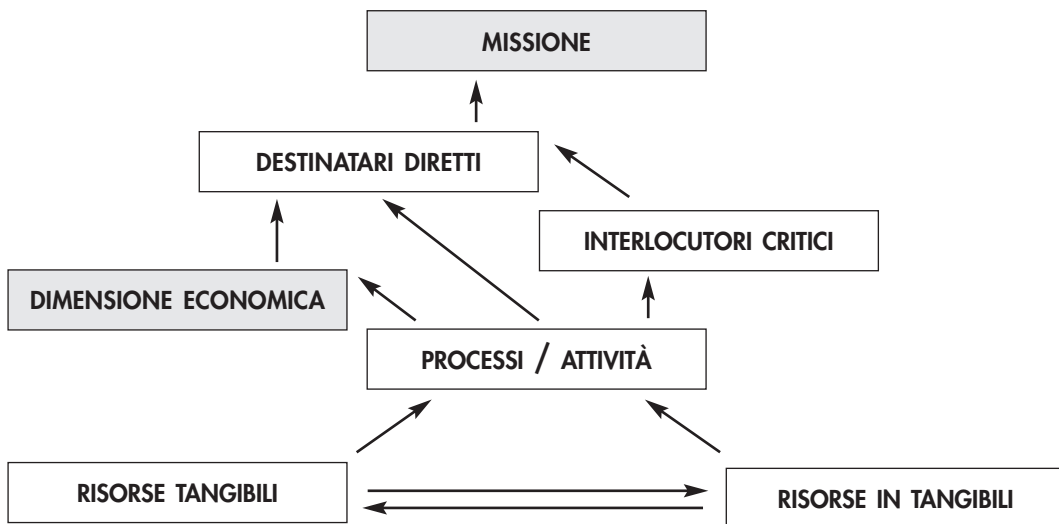


La misurazione della performance delle organizzazioni non profit implica il tema della multidimensionalità degli indicatori. In particolare, si è soliti distinguere tra:

- 1) *indicatori quantitativo-monetari;*
- 2) *indicatori quantitativo non monetari;*
- 3) *indicatori qualitativi.*

La misurazione della performance delle onp, al pari della misurazione della performance di tutte le altre aziende, non è un processo realizzabile costruendo un gruppo di indicatori non coordinati, bensì impone il ricorso a un modello generale articolato in un sistema di indicatori riferiti alle variabili critiche della gestione delle organizzazioni non profit. Questo modello potrebbe essere così schematizzato (usando la teoria della Business Balanced Scorecard adattata alle organizzazioni non profit):²

Il modello generale di costruzione del sistema di misurazione della performance delle organizzazioni non profit



Come mostra la figura, la misurazione dell'aspetto economico e dell'aspetto sociale della gestione nelle organizzazioni non profit costituiscono ambiti di una valutazione più complessiva e integrata. Ciò vale anche per i corrispondenti indicatori.

E' alla luce di questi assunti di fondo che questo scritto è stato articolato.

In particolare, il presente contributo è dedicato al ruolo e all'attività del dottore commercialista nei diversi processi che fanno riferimento al tema della misurazione della performance nelle organizzazioni non profit. Una figura professionale nuova, ma importante per il corretto funzionamento e per lo sviluppo di questi soggetti, specie quelli di maggiori dimensioni.

Lo scritto coniuga alcune riflessioni di natura operativa con considerazioni più squisitamente teoriche.

Infatti l'attività di misurazione della performance nelle aziende non profit, per risultare efficace, deve partire da una profonda comprensione dei caratteri gestionali e dei problemi dello specifico oggetto di valutazione.

Il tema della misurazione della performance delle organizzazioni non profit, oltre a costituire l'oggetto di una professione, rappresenta un'esigenza per l'organizzazione, la comunità e gli stakeholder critici.

3. I caratteri gestionali tipici delle organizzazioni non profit e la necessità di gestire il binomio "missione-risorse"

Dal punto di vista economico aziendale, le organizzazioni non profit sono realtà che perseguono finalità sociali indicate dalla missione, utilizzando risorse economiche di natura privata.

Il problema gestionale caratteristico delle organizzazioni non profit è quindi un problema di "massimizzazione vincolata", e cioè, di massimizzazione del livello di perseguimento della missione, sotto un costante vincolo economico.

Ciò implica che i sistemi di gestione delle organizzazioni non profit, e quindi i corrispondenti strumenti di misurazione della performance, non possono essere i medesimi di quelli utilizzati nel mondo delle imprese profit (o della pubblica amministrazione) poiché le finalità, le logiche operative di gestione delle onp sono solo in parte compatibili e comuni rispetto a quelle delle imprese profit, dove, la finalità è di natura reddituale sia nel breve che nel medio lungo periodo. Si tratta quindi di soggetti che presentano un "DNA" sostanzialmente diverso da quello delle imprese profit e degli enti della pubblica amministrazione che necessita di essere supportato da **strumenti di management particolari**, che tengano conto di tale essenza, pena il rischio di perderla con il passare del tempo, specie quando l'organizzazione subisce un veloce percorso di crescita gestionale e dimensionale.

Per questi motivi, gli strumenti di management delle onp, in *primis* il sistema di misurazione della performance, dovranno essere strutturati in modo da misurare, orientare e controllare non solo il livello di performance economica, bensì dovranno anzitutto misurare, orientare e controllare il grado di perseguimento della missione, e cioè, della finalità sociale, configurandosi come un sistema di controllo di gestione multidimensionale, in grado cioè, di controllare e gestire, contemporaneamente, le dimensioni del successo sociale ed economico dell'organizzazione.

Gestire e controllare solamente la dimensione del successo sociale rischia di generare organizzazioni non profit che nel tempo potrebbero non essere in grado di perseguire la propria missione a causa di problemi di natura economica; gestire e controllare invece solamente il secondo aspetto, e cioè il successo economico, rischia di produrre organizzazioni a rischio "perdita di identità" oltre che a rischio "trasposizione dei fini".

Per contro, nella pratica³ si riscontrano non raramente sistemi di bilancio e di misurazione dei risultati:

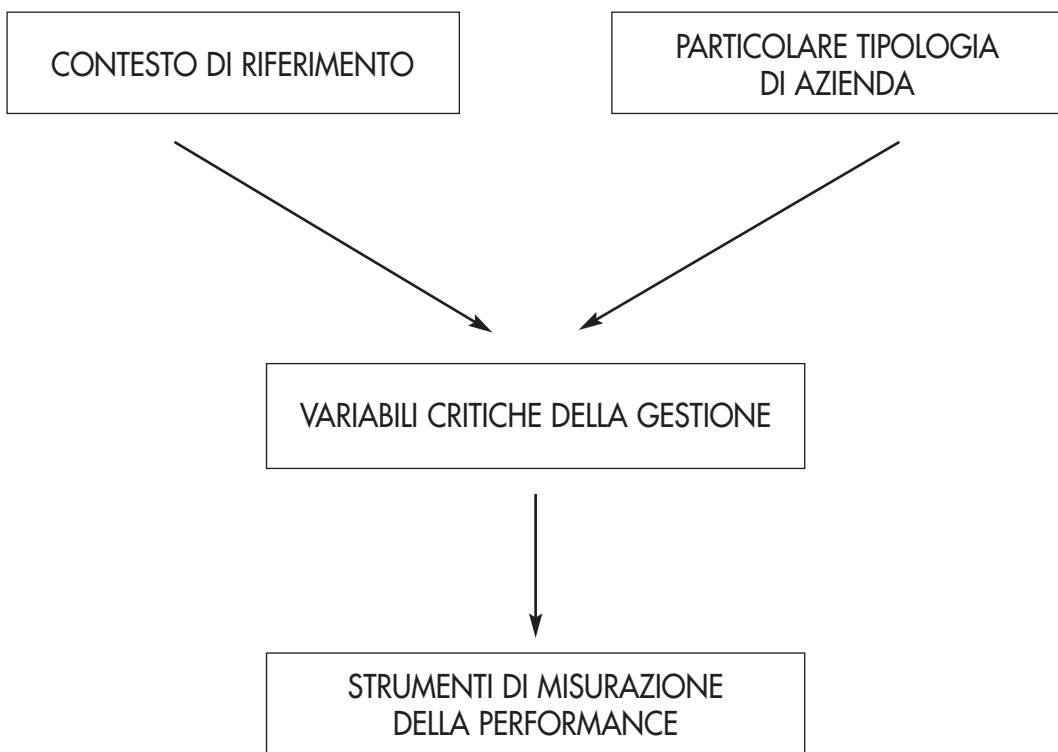
- interpretati in modo riduttivo (è il caso, ad esempio, dell'abbondanza di strumenti di gestione e misurazione focalizzati esclusivamente sulla variabile "costo", come se questa fosse l'unica variabile critica della gestione delle onp);
- capaci di "catturare" esclusivamente la dimensione economica dell'organizzazione.

La necessità delle onp è passare invece a strumenti di misurazione della performance evoluti, e cioè fondati contemporaneamente sull'impiego di *indicatori di missione e di risorse*, aventi al medesimo tempo carattere quantitativo-monetario, quantitativo-non monetario e qualitativo.

È un'esigenza operativa, ma prima ancora, un'esigenza strategica per la corretta gestione e sviluppo di ciascuna onp.

In particolare, con riferimento alla realtà delle aziende non profit, è possibile ricorrere al seguente schema interpretativo.

Strumenti di misurazione della performance delle onp come risultato del contesto e delle peculiarità gestionali degli enti non profit



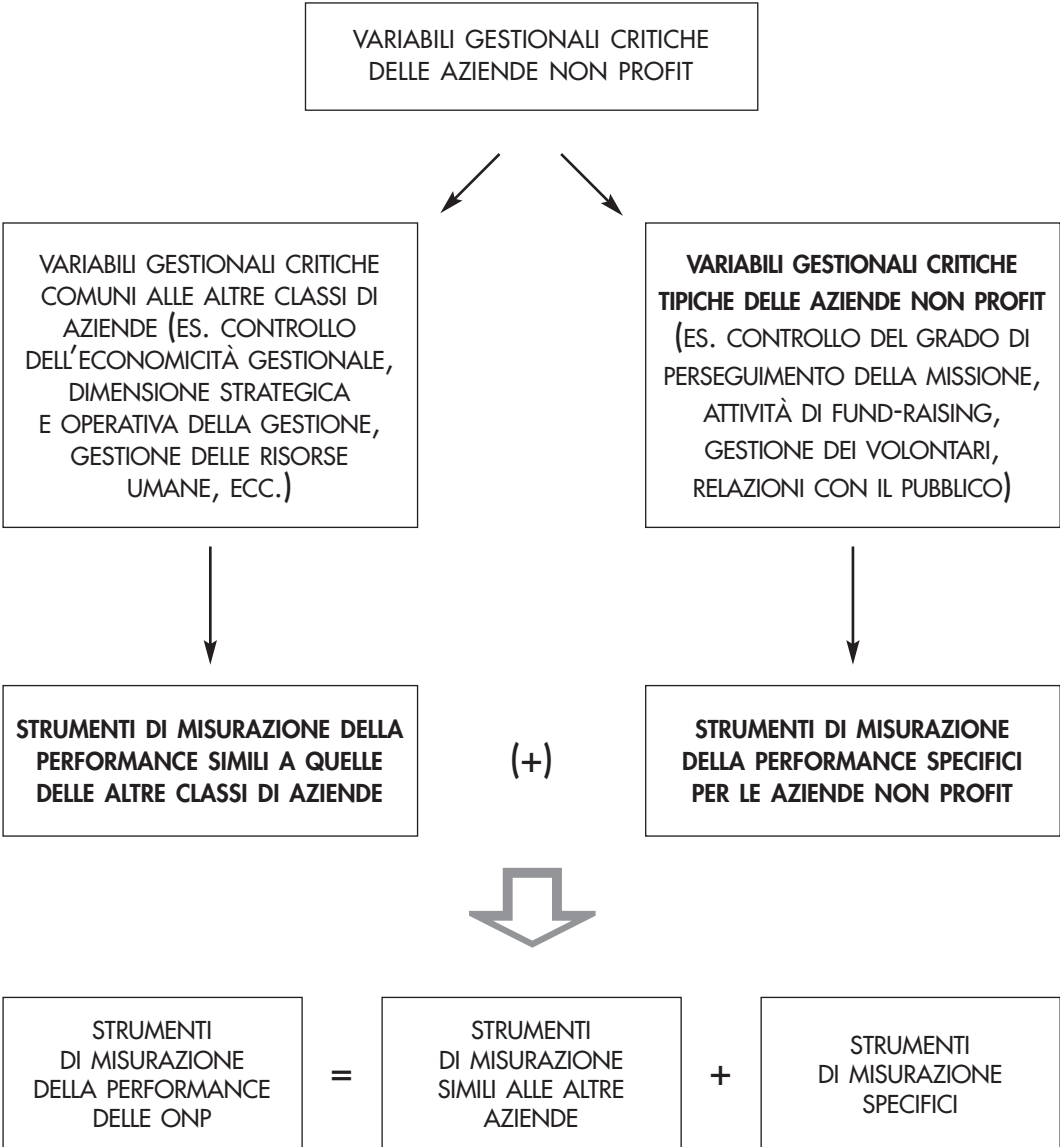
Questo schema interpretativo evidenzia come il processo di misurazione della performance non sia una variabile indipendente, bensì una variabile, che è funzione, anzitutto, del contesto di riferimento e della particolare tipologia di azienda. Ciò consente di identificare quattro principi di ordine generale utili per orientare il tema della misurazione della performance delle aziende non profit:

- 1) **Il processo di misurazione della performance non può essere un “prodotto standardizzato”, bensì esso deve fondarsi su una profonda analisi delle variabili critiche della gestione e quindi delle esigenze informative e di controllo specifiche della singola onp: in caso contrario, il rischio è che tale processo divenga una procedura non avente alcun valore aggiunto per i decisori aziendali.**
- 2) **Il processo di misurazione della performance deve modificarsi nel tempo, in relazione al mutare del contesto di riferimento (non si tratta quindi di un processo che può essere condotto in modo statico). Con il mutare dell’ambiente, si modificano le aree critiche della gestione e quindi mutano le esigenze informative e di controllo del management dell’organizzazione.**
- 3) **Il processo di misurazione della performance deve essere diverso da azienda ad azienda perché diverse sono le variabili critiche della gestione: si pensi solamente ai differenti problemi gestionali di un’azienda operante nel settore siderurgico o delle telecomunicazioni o di un’azienda che assiste i malati, oppure ai diversi problemi gestionali che si pongono di fronte a un’azienda di piccole dimensioni, rispetto a quelle operanti in più Paesi e con dimensioni rilevanti; oppure, ai problemi di gestione tipici di un’azienda che si trova in fase di start-up rispetto a un’azienda “matura”.**
- 4) **Il processo di misurazione della performance di un’azienda non profit deve essere in molti casi anche diverso dal sistema adottato dalle altre organizzazioni non profit, in quanto, per molti aspetti, sono diverse le variabili critiche della gestione: si pensi alla gestione dell’attività sociale, o all’attività di fund-raising oppure alla gestione dei volontari.**

La gestione delle aziende non profit presenta, al medesimo tempo, sia aspetti comuni, sia aspetti specifici, rispetto alla gestione delle altre classi di istituti

(imprese profit ed enti della pubblica amministrazione). Ciò significa, che le variabili gestionali critiche di queste aziende, in parte, saranno simili a quelle delle aziende tradizionali e, in parte, specifiche. Ciò implica che il sistema di misurazione della performance delle ONP ha natura ibrida, e cioè, solo in parte "mutabile" dalle altre classi di aziende, in primis quelle profit.

I problemi di gestione delle aziende non profit



In particolare, ai fini della progettazione di un sistema di misurazione della performance delle ONP, occorre considerare i seguenti aspetti gestionali specifici:

- *le organizzazioni non profit sono realtà che perseguono finalità socialmente rilevanti (di natura complessa) entrando nelle fasi deboli dei processi, con, o in alternativa, all'istituto pubblico;*
- *sono realtà che nascono da motivazioni/esigenze personali di natura etica, morale, di solidarietà, di altruismo, di dedizione, ecc. in cui è presente generalmente un naturale orientamento all'efficacia e un minor orientamento (naturale) all'efficiente gestione delle risorse (aspetto che di solito passa in second'ordine rispetto al primo);*
- *spiccata capacità delle organizzazioni non profit di individuare i bisogni della comunità di riferimento;*
- *la credibilità "agli occhi della comunità" di riferimento costituisce la risorsa fondamentale delle aziende non profit, e in quanto tale, essa va costantemente costruita e sviluppata creando solide relazioni di fiducia tra le aziende non profit e la comunità esterna, relazioni generatrici di risorse monetarie, in natura e di personale fondamentali per lo sviluppo di tali organizzazioni;*
- *assenza di interessi proprietari che alimentano, indirizzano e controllano costantemente la gestione;*
- *la comunità di riferimento costituisce il principale beneficiario e controllore dell'operato delle aziende non profit;*
- *divieto di distribuzione degli utili (avanzi gestionali) derivanti dalle attività sociali e accessorie svolte direttamente dall'organizzazione non profit;*
- *l'attività socialmente rilevante (istituzionale) realizzata dalle organizzazioni non profit (in genere) non è, o, è poco remunerativa dal punto di vista economico;*
- *la gestione accessoria costituisce per le organizzazioni non profit (insieme*

alla raccolta fondi) un canale rilevante per finanziare i disavanzi derivanti generalmente dall'attività sociale. L'attività d'impresa eventualmente svolta è inoltre destinataria, nelle organizzazioni non profit, di "minor attenzione" rispetto a quella dedicata dalle imprese profit, essendo infatti il focus del management principalmente sull'attività istituzionale;

- si tratta di realtà organizzativamente e amministrativamente fragili (specie nella fase iniziale del ciclo di vita, e comunque, nel caso delle realtà di minori dimensioni);*
- sono aziende di servizi, e cioè, in cui le risorse umane hanno un ruolo critico per lo sviluppo di tutte le attività, in primis quella istituzionale.*

Questi aspetti impongono uno specifico sistema di misurazione della performance.

Inoltre, occorre sottolineare che:

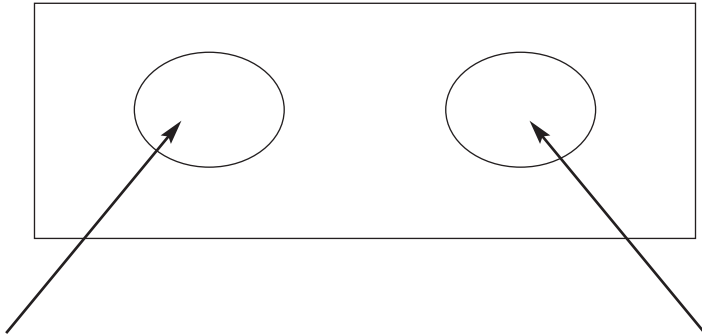
- *il sistema di misurazione della performance pensato e strutturato per le imprese profit è solo in parte implementabile nelle aziende non profit, in quanto pensato per rispondere a esigenze informative e di controllo riconducibili a variabili gestionali solo in parte riscontrabili nelle aziende non profit;*
- *l'applicazione nell'ambito delle aziende non profit di sistemi di misurazione della performance tipici delle imprese profit risponde solo parzialmente alle esigenze di controllo delle onp, e in particolare, rispondono solamente all'esigenza di controllo della dimensione economica della gestione, ma non all'esigenza di controllo della dimensione più rilevante, che è proprio la *dimensione sociale* incorporata nella missione dell'organizzazione.*

Ecco che allora il sistema di misurazione della performance delle aziende non profit dovrà essere dotato almeno di due "spie":

- **la "spia" del successo economico (per alcuni aspetti strutturata alla stregua di quella delle imprese profit oriented);**
- **la "spia" del successo sociale (e cioè del successo in termini di soddisfazione dei destinatari diretti della missione).**

Questi “indicatori” dovranno “accendersi di rosso”, qualora dovessero verificarsi nell’organizzazione alcune anomalie nel perseguimento degli equilibri indicati, mentre dovranno presentare una “luce verde” nel caso del raggiungimento del successo economico e sociale.

La struttura del sistema di misurazione della performance di un’azienda non profit



“SPIA” (INDICATORI)
DEL SUCCESSO ECONOMICO

“SPIA” (INDICATORI)
DEL SUCCESSO SOCIALE

La costruzione di queste “spie” impone l’identificazione di **specifici indicatori economici e sociali**, che dovranno essere identificati con riferimento a ciascuna realtà non profit.

Infatti, mentre gli indicatori economici sono sostanzialmente simili a tutte le aziende non profit, e talvolta anche rispetto alle imprese profit (si pensi solamente agli indicatori di costo, di ricavo, ai flussi di cassa, agli indici o ai margini di bilancio, ecc.), gli indicatori sociali (e cioè di soddisfazione delle esigenze dei destinatari diretti della missione) sono tutt’altro che comuni alle diverse realtà, poiché essi differiscono da attività ad attività: gli indicatori sociali di un’organizzazione non profit sportiva sono inevitabilmente diversi da quelli di un’organizzazione non profit che aiuta i bambini in difficoltà, così come quelli di un’organizzazione sanitaria sono diversi dagli indicatori di un’organizzazione operante in ambito culturale.

Inoltre tali indicatori saranno diversi in funzione della specifica missione dell’ente; quest’ultima definisce infatti un certo destinatario dell’azione aziendale e anche un certo modo di soddisfarlo nel tempo, in ossequio ai valori di fondo a cui si intende ispirare l’attività dell’organizzazione non profit. Ancora, mentre gli indicatori di successo economico (o meglio dovremmo dire

di equilibrio economico) sono indicatori di natura **quantitativo-monetaria**, gli indicatori di successo sociale, sono di natura meramente **quantitativo-non monetaria** (es. n. di bambini aiutati in un'unità di tempo, n. di pasti offerti ai poveri, n. recuperi ambientali effettuati) e di natura **qualitativa** (es. indicatori di qualità degli interventi effettuati dall'organizzazione a favore di ragazzi handicappati).

Ecco allora il vero aspetto peculiare del sistema di misurazione della performance delle onp, e cioè: la sua natura **multidimensionale**. Deve trattarsi di un **sistema di misure che combini tra loro, in modo unitario e secondo un sistema di relazioni di causa-effetto, indicatori (economici) aventi natura quantitativo-monetaria, con indicatori (sociali) quantitativo-non monetari e qualitativi, rilevati in via extra-contabile (detti comunemente social performance indicators)**.

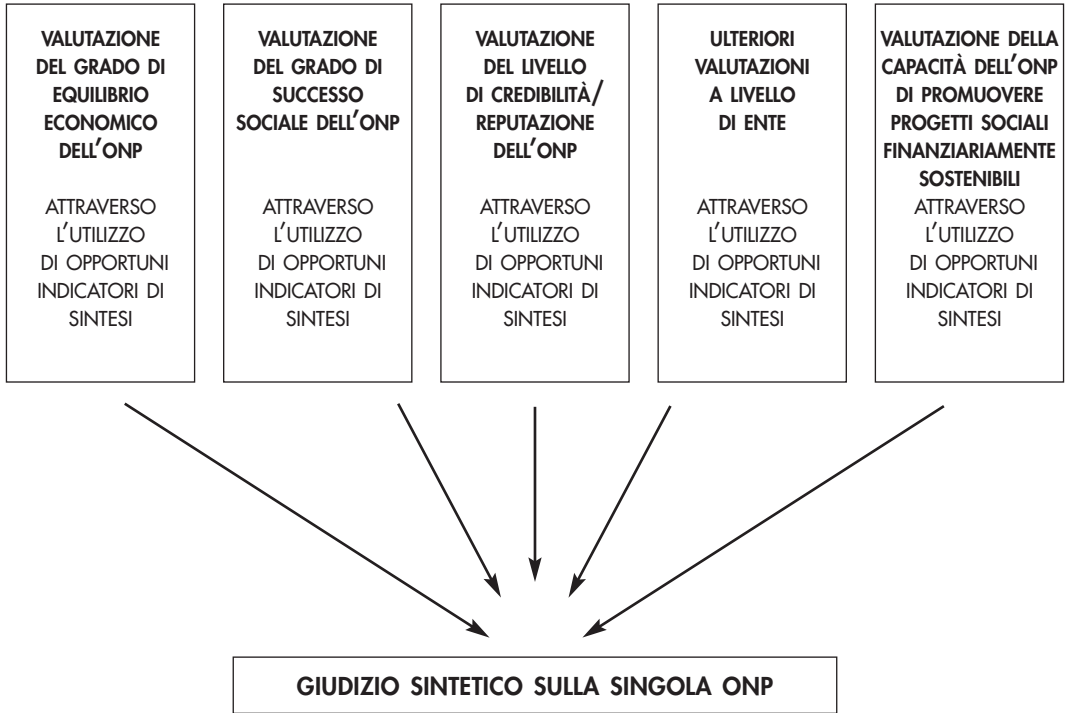
Entrambe le classi di indicatori (indicatori di successo sociale e di successo economico) dovranno essere presenti: infatti, la presenza dei soli indicatori sociali rischia di orientare l'attenzione del management esclusivamente sulla dimensione sociale dell'attività, ingenerando il rischio che questa, di fatto, possa svolgersi in condizioni di non economicità, (che significa non durabilità); mentre la presenza della sola seconda tipologia di indicatori (indicatori di successo economico), rischia di condurre il management, più o meno consapevolmente, verso atteggiamenti di trasposizione dei fini, e cioè, da quelli sociali a quelli economici, facendo di fatto divenire il vincolo (economico) la vera finalità dell'organizzazione. In particolare, per le aziende non profit, risultano importanti le seguenti forme di misurazione della performance:

- Il sistema di misurazione degli aspetti economici della gestione (costi, ricavi, proventi e oneri), utile per monitorare il vincolo economico delle aziende non profit;
- Lo stakeholder performance measurement system (o social performance measurement system), e cioè, un sistema di misurazione della performance volto a monitorare **la quantità e la qualità della relazione instaurata tra l'azienda non profit e i propri stakeholder critici**, in primis i destinatari diretti della missione.

4. Un modello generale per la valutazione delle organizzazioni non profit

Considerate le premesse illustrate nelle pagine precedenti, l'interrogativo diviene il seguente: come è possibile "valutare" un'organizzazione non profit?

Il presente documento riporta un modello generale per la valutazione delle organizzazioni non profit (onp) così sintetizzabile e che sarà descritto nelle pagine seguenti:



Si segnala che questo modello è funzionale anche alla realizzazione di un sistema di "rating" delle onp. In questo caso occorrerà attribuire un punteggio sintetico a ciascuna dimensione rilevante, introducendo un criterio per "pesare" e sintetizzare in un punteggio finale le singole valutazioni associate a ciascuna dimensione critica. In quest'ultimo caso, dal punto di vista metodologico, il processo logico da seguire sarebbe sostanzialmente il seguente:



5. Economicità e misurazione della performance delle organizzazioni non profit

La misurazione dell'economicità costituisce un passaggio fondamentale del processo di misurazione della performance delle onp. Tuttavia, prima di addentrarci nella descrizione delle peculiarità dei processi di misurazione dell'economicità della gestione, è bene, chiarire che cosa si intende, in economia aziendale, con questo termine.

Le organizzazioni non profit possono essere aziende private di sola erogazione (cosiddette aziende non profit pure), aziende di produzione, oppure, sia di erogazione che di produzione (aziende non profit composte) aventi come finalità immediata *prevalente* il soddisfacimento di bisogni socialmente rilevanti, rispetto a cui la massimizzazione del reddito costituisce una *finalità secondaria*, (o meglio un vincolo), strumentale al raggiungimento della finalità sociale.⁴

Per questo motivo il principio di economicità, anche con riferimento alle aziende in oggetto, necessita di una specifica traduzione operativa in termini di regole di condotta e di strumenti, i quali solo parzialmente coincidono con gli strumenti tradizionalmente individuati dall'economia aziendale e dalla prassi contabile con riferimento alle imprese profit oriented. Il concetto di economicità implica quello di efficienza e di efficacia (quest'ultima, a sua volta, da distinguere nelle sue componenti di efficacia gestionale e sociale).

Per efficienza, si è soliti intendere il rapporto tra il valore (o la quantità) dei beni e servizi prodotti (output) e le risorse assorbite, espresse a valore o quantità (input) (output/input). Si sarà in presenza di un incremento del livello di efficienza quando, a parità di input, viene incrementato (in termini quantitativi) il livello di output, oppure, viceversa, a parità di output, l'azienda è stata in grado di ridurre l'input. Il tutto non deve risolversi tuttavia a scapito del livello di efficacia sociale del servizio reso (in particolare della qualità); affinché ci sia realmente efficienza, il livello di efficacia deve restare quanto meno invariato. Non si può, infatti, avere efficienza a scapito dell'efficacia.

Un incremento dell'output prodotto a parità di input (ottenuto a fronte di una diminuzione del grado di qualità del servizio), oppure, una riduzione dell'input a parità (di quantità) dell'output (con effetti di riduzione del livello di efficacia sociale), costituiscono circostanze non espressive di una

reale situazione di incremento di efficienza atta a sostenere lo sviluppo futuro dell'organizzazione, ma di una forma patologica di efficienza, la quale, sarà in grado di fondare situazioni di sostenibilità economica esclusivamente di breve periodo (e comunque, sempre e solo in contesti di rigidità della domanda).

Pertanto, la valutazione dell'efficienza è sempre connessa a alla valutazione dell'efficacia.⁵

Con riferimento alle aziende non profit, anche il concetto di efficacia necessita di qualche precisazione ulteriore.

In genere, in letteratura, si è soliti distinguere tra "efficacia gestionale", intesa come il rapporto tra gli obiettivi individuati dal management e i risultati effettivamente raggiunti (misurabile attraverso l'impiego di indicatori di risultato), e "efficacia sociale", quale espressione della capacità dell'azienda non profit di fornire un servizio adeguato rispetto alle esigenze degli utenti, misurabile impiegando indicatori di attività, di qualità ("oggettiva") e di soddisfazione. L'efficacia sociale è quindi riferita non alla capacità dell'azienda di perseguire gli obiettivi della gestione complessivamente intesi, quanto realizzare servizi soddisfacenti per gli utenti (per quantità e qualità, quale presupposto per la loro fidelizzazione, il raggiungimento della mission istituzionale e lo sviluppo dell'azienda nel tempo).

La misurazione dell'efficacia, efficienza ed economicità negli enti non profit "tradizionali" (associazioni e fondazioni) costituisce molto spesso un ambito problematico soprattutto per la caratteristica mancanza, di prezzi corrispettivi.

La "mancanza del prezzo" consegue all'inesistenza o rarefazione, per molte realtà, di fenomeni di scambio contro corrispettivo. Ne consegue che il risultato economico della gestione risente di questa "distorsione", soprattutto qualora la sua misurazione avvenga secondo il tradizionale modello del bilancio di esercizio proposto per le imprese profit.

Per questo motivo, come si vedrà in seguito, i giudizi di convenienza economica, nelle aziende non profit "tradizionali" (e cioè le onp diverse dalle cooperative), dovranno configurarsi in modo diverso da quelli relativi agli enti pubblici o all'impresa privata profit.

E' proprio in virtù di tali considerazioni che si impone, per le aziende non profit, l'esigenza di individuare modalità e strumenti di misurazio-

ne dell'economicità differenti rispetto a quelli delle famiglie, delle imprese, e degli enti pubblici, ma anche differenti in relazione alle eterogenee componenti della loro gestione.

Spostando il discorso sul piano della misurazione, e quindi sul piano operativo-contabile, occorre precisare che, con riferimento alle organizzazioni non profit "tradizionali" (associazioni e fondazioni) il raggiungimento di condizioni di economicità gestionale riferite a tutta la gestione, (sia istituzionale che accessoria), appare difficilmente indagabile, specie per il lettore esterno dei conti, non considerando separatamente le due componenti gestionali tipiche di tali organizzazioni.⁶

La disponibilità, all'interno e all'esterno, di un risultato unitario e unico (che non distingue, cioè, tra gestione istituzionale e gestione accessoria/connessa) rende possibile la formulazione, (da parte sia dei oggetti interni, ma soprattutto di quelli esterni all'azienda) di giudizi di economicità generici e generali, non permettendo, invece, un'adeguata valutazione dell'effettivo andamento delle due componenti della gestione.

Il fatto che il risultato reddituale complessivo della gestione sia formato da un contributo positivo dell'attività istituzionale e da uno negativo di quella accessoria, piuttosto che, da un contributo negativo della prima e da uno positivo della seconda, costituisce un'informazione rilevante ai fini dell'apprezzamento del grado di economicità complessivo della gestione, non altrimenti possibile in presenza di un risultato gestionale non disaggregabile.⁷

A tale proposito afferma P. Onida: "i costi di esercizio della gestione produttiva non sono sempre nettamente distinguibili dagli oneri propri della gestione erogativa (nelle onp, della gestione istituzionale); comuni alle due gestioni possono essere taluni servizi e taluni consumi e a volte anche certi proventi (...). Nonostante queste relazioni, giova di regola distinguere, nelle aziende composte, la gestione erogativa (istituzionale), da quella produttiva (accessoria): la distinzione (...) può essere fatta in guisa da permettere la rilevazione di significativi risultati economico-finanziari per ciascuna gestione o da offrire elementi per giudicare consapevolmente e controllare in modo efficace l'andamento dell'una o dell'altra" (Pietro Onida, 1971).

Dietro a un risultato economico della gestione non disaggregato, potrebbe, infatti, nascondersi una delle situazioni riassunte nella tabella riportata di seguito, (diverse tra loro dal punto di vista gestionale).

		RISULTATO ECONOMICO DELLA GESTIONE ACCESSORIA	
		POSITIVO	NEGATIVO
RISULTATO ECONOMICO DELLA GESTIONE ISTITUZIONALE	POSITIVO	GESTIONE ISTITUZIONALE E ACCESSORIA CONTRIBUISCONO ALL'EQUILIBRIO REDDITUALE COMPLESSIVO DELL'ENTE (SITUAZIONE ECCEZIONALMENTE POSITIVA DAL PUNTO DI VISTA REDDITUALE)	LA GESTIONE ISTITUZIONALE "MANTIENE" QUELLA ACCESSORIA: SITUAZIONE NON CORRETTA RISPETTO ALLA FINALITA' ISTITUZIONALE DELLE ONP
	NEGATIVO	LA GESTIONE ACCESSORIA DAL PUNTO DI VISTA REDDITUALE FINANZIA QUELLA ISTITUZIONALE (SITUAZIONE RICORRENTE E NON PROBLEMATICA, POSTA LA "CAPIENZA" DEL RISULTATO DELLA GESTIONE ACCESSORIA)	ENTRAMBE LE GESTIONI GENERANO DISAVANZI: L'AZIENDA NON HA PRESUPPOSTI DI VITA DURATURA IN CONDIZIONI DI AUTONOMIA

Il dato contabile unitario (e cioè non disaggregato in gestione istituzionale e gestione accessoria) non è in grado di rivelare in quale quadrante l'azienda effettivamente si trovi, con conseguente rischio di errato apprezzamento delle condizioni economiche aziendali.

In materia contabile, il problema non è giungere alla determinazione di risultati economici della gestione distinti, quanto, invece, il voler porre "a tutti i costi", (così come, ad esempio, vuole fare, in alcuni casi, la norma tributaria) rigidi "paletti" tra le due componenti della gestione (quella istituzionale e quella accessoria).

In generale, il raggiungimento dell'obiettivo di economicità, quale condi-

zione di duraturo e autonomo funzionamento di azienda, impone il simultaneo rispetto di una serie di condizioni di economicità, di seguito sintetizzate.⁸

- *Solidità patrimoniale*, accertabile mediante analisi della composizione dell'attivo patrimoniale e del passivo di bilancio (debiti e mezzi propri), e mediante l'analisi della correlazione tra fonti di finanziamento e impieghi di risorse. Presupposto per la valutazione del grado di solidità patrimoniale è la rielaborazione dello stato patrimoniale secondo criteri finanziari. Esiste una correlazione positiva tra il grado di solidità patrimoniale e l'attitudine dell'azienda a conseguire condizioni di economicità gestionale.
- *Equilibrio reddituale, da conseguire, così come la precedente condizione, sia nel breve che nel lungo termine*. L'equilibrio reddituale di breve termine può essere accertato, mediante l'analisi della grandezza sintetica "risultato della gestione" evidenziata dal rendiconto gestionale dell'ente riclassificato secondo il modello a "valore aggiunto" o a "costi e ricavi del venduto", oppure procedendo al calcolo di alcuni indicatori economici di sintesi. La capacità dell'azienda di produrre risultati positivi nel lungo termine può essere analizzata, invece, ricorrendo a processi di attualizzazione dei risultati economici⁹ evidenziati dalle situazioni contabili prospettive, opportunamente costruiti e interpretati.
- *Equilibrio monetario di breve e di lungo termine*, accertabile, mediante la costruzione e l'analisi del rendiconto finanziario, oltre al calcolo di quozienti specifici. Esiste una correlazione positiva tra il grado di equilibrio monetario e la capacità dell'azienda di perseguire obiettivi di economicità gestionale.
- *Congruità dei prezzi-costo e dei prezzi-ricavo, e in particolare delle remunerazioni dei lavoratori*.¹⁰ Operativamente, il rispetto di tale condizione di economicità è accertabile ricorrendo a veri e propri *benchmarks* di mercato (omogenei rispetto all'azienda in oggetto), sia per quanto riguarda la remunerazione dei lavoratori, che per tutti gli altri prezzi-costo e prezzi-ricavo. La verifica del rispetto della congruità dei prezzi-costo e dei prezzi-ricavo assume particolare rilevanza nel caso di appartenenza dell'azienda non profit a un gruppo. Nell'ambito dei gruppi, anche non profit, infatti, possono realizzarsi politiche interaziendali dirette a trasferire alcuni risultati gestionali da un soggetto a un altro mediante applicazione di "prezzi di trasferimento" più o meno congrui.
- *Esistenza di un adeguato livello di elasticità aziendale nell'adattare le*

proprie strutture e combinazioni produttive all'ambiente, da accertare mediante analisi dell'assetto istituzionale, organizzativo, dei processi produttivi, del grado di rigidità del patrimonio e della struttura dei costi. La singola organizzazione non profit si trova in condizioni di economicità gestionale quando i processi produttivi (o erogativi) sono svolti con caratteri di efficacia e di efficienza, rispettando al medesimo tempo le condizioni di solidità patrimoniale, equilibrio reddituale e finanziario, congruità delle remunerazioni e flessibilità della struttura e delle combinazioni produttive.

Con riferimento all'impresa profit, il reddito di esercizio costituisce l'indicatore sintetico e globale del livello di economicità raggiunto dalla gestione. Esso, infatti, è il risultato di attività che si svolgono in contesti di mercato, e in quanto tale, è un indicatore sintetico sia di efficienza che di efficacia sociale.¹¹ Per un'impresa profit, non operante in condizioni di monopolio e comunque di non particolare rigidità della domanda, conseguire un reddito positivo significa inevitabilmente aver prodotto un adeguato bilanciamento tra il valore degli input e quello dell'output, che implica anche la produzione di un adeguato livello di soddisfazione del consumatore, per lo meno nel breve periodo. In caso di non soddisfazione delle attese del consumatore, infatti, la domanda si sposterebbe altrove con conseguente riduzione del reddito. Con riferimento alle imprese profit operanti in contesti di mercato, non è possibile cioè conseguire redditi positivi a scapito della qualità della prestazione, anche nel breve periodo.

Il reddito di esercizio nelle imprese profit non solo costituisce, una misura sintetica (seppure indiretta) del grado di efficacia sociale raggiunto dall'impresa (capacità di fornire un servizio adeguato alle esigenze del consumatore), ma anche una misura diretta del grado di efficacia gestionale: si ricorda, infatti, che l'obiettivo immediato di un'azienda di produzione riferita all'istituto impresa coincide proprio con la massimizzazione del reddito. La grandezza reddito costituisce inoltre una misura sintetica dell'efficienza della gestione poiché i costi riflettono il reale valore delle risorse consumate e i ricavi quello delle prestazioni erogate, non essendo tipiche, in tali realtà, operazioni di contribuzione di risorse e di applicazione di prezzi non di mercato.

Nelle imprese profit, si è quindi in presenza, a livello tendenziale, di una relazione positiva tra il grado di economicità della gestione e la misura del reddito di esercizio. Un incremento di economicità si riflette in un incremento del reddito di esercizio. Questo legame spiega il motivo per cui, i

tradizionali indicatori di redditività (quali il *Roe*- *return on equity* pari al rapporto tra reddito di esercizio e capitale proprio, il *Roi*, *return on investment*, pari al rapporto tra il reddito operativo e il totale capitale investito e il *Ros*, *return on sales*, pari al rapporto tra risultato operativo e ricavi), in quanto misure costruite sulla grandezza reddito (nelle sue molteplici configurazioni), nelle imprese profit, costituiscano indicatori sintetici di economicità.¹² Tali *ratios* aumentano se si verifica un incremento del livello di efficacia (gestionale e sociale) e/o di efficienza dell'attività realizzata, e quindi di economicità. Per contro, decresceranno nel caso opposto. I tradizionali indicatori di redditività, nell'impresa profit, costituiscono, perciò, obiettivi guida di tutta l'attività aziendale, e importanti strumenti per il più ampio processo di misurazione della performance.¹³

Il modello di apprezzamento dell'economicità sopra indicato (fondato sulle cinque condizioni di economicità e sulla grandezza reddito come indicatore sintetico della stessa) è applicabile anche alle aziende non profit "tradizionali" (associazioni e fondazioni), tuttavia, *limitatamente alla gestione accessoria (detta anche impropriamente "commerciale")*, e cioè a quella attività accessoria rispetto alla attività sociale avente il medesimo finalismo dell'attività di impresa (la massimizzazione del reddito) condotta in condizioni di mercato e comunque di non prevalenza rispetto a quella istituzionale.

Questo modello, come si dirà in seguito, è applicabile anche alle aziende non profit-cooperative sociali, seppure con alcune precisazioni di fondo riferite alla fase interpretativa dei risultati.

"Relativamente alle onp tradizionali" il fatto che la gestione istituzionale presenti un risultato economico negativo non esprime necessariamente l'esistenza di condizioni di inefficacia e/o inefficienza. Infatti dato il carattere sociale dell'attività, i proventi ottenuti dall'azienda a fronte dell'erogazione della prestazione sono, spesso, generalmente nulli, inferiori o pari al costo di produzione. Essi non sono cioè espressivi del reale valore sociale del servizio erogato, (così come percepito dall'utente), e non sono coincidenti con la sua disponibilità a pagare.

Ciò rende possibile la coesistenza di situazioni di negatività del risultato economico della gestione istituzionale, e al contempo, di efficacia sociale. Anzi, in alcuni casi, si verifica, (seppure limitatamente al breve periodo), l'esistenza di una relazione negativa tra il risultato economico dell'attività istituzionale e il grado di efficacia sociale, nel senso che all'aumentare del grado di raggiungimento delle finalità sociali si riduce il risultato economi-

co della gestione istituzionale a seguito di una maggiore accumulazione di differenziali negativi tra proventi e oneri relativi alle prestazioni erogate.¹⁴ Il risultato economico della gestione istituzionale, a differenza della grandezza reddito delle imprese profit, non costituisce peraltro un indicatore di efficienza, per due ordini di motivi: 1) esso non rappresenta un indicatore di efficacia sociale (si ricorda, infatti, che l'efficienza non può essere misurata indipendentemente dall'efficacia); 2) il risultato economico della gestione istituzionale non esprime l'esatta relazione esistente tra il valore delle risorse impiegate (input) e il valore associabile ai servizi erogati (output).

La grandezza risultato economico da misura sintetica dell'economicità gestionale, qual è con riferimento alle imprese profit, in relazione alla gestione istituzionale delle aziende non profit si riduce a strumento per la verifica dell'esistenza della condizione di economicità "equilibrio reddituale". In particolare, con riferimento alla gestione sociale, si assiste a una vera e propria "rottura" del legame positivo tra il grado di economicità raggiunto e la grandezza risultato economico. Un incremento dell'economicità della gestione istituzionale non necessariamente si riflette in un incremento del risultato economico istituzionale, facendo, perdere a quest'ultimo il carattere di misura sintetica del primo.

Ciò, inoltre, si traduce nel fatto che, con riferimento alla gestione istituzionale degli enti, i tradizionali indicatori di redditività (*Roe*, *Roi* e *Ros*) non possono essere utilizzati come obiettivi guida della gestione sociale, ma solamente come obiettivi reddituali sotto-ordinati a quelli istituzionali. Massimizzare il risultato economico della gestione, e con esso il *Roe*, il *Roi* e il *Ros*, con riferimento alla gestione istituzionale dell'azienda non profit, non significa, necessariamente, aver migliorato la gestione in termini di efficienza e di efficacia sociale; così pure, livelli bassi di tali indicatori non sono espressivi di altrettanti livelli di efficacia e di efficienza. Per questi motivi, con riferimento alla gestione istituzionale degli enti non profit assume particolare importanza l'analisi del processo di formazione dei risultati economici più che il loro ammontare, oltre all'"incrocio" tra dati economici e dati sociali.

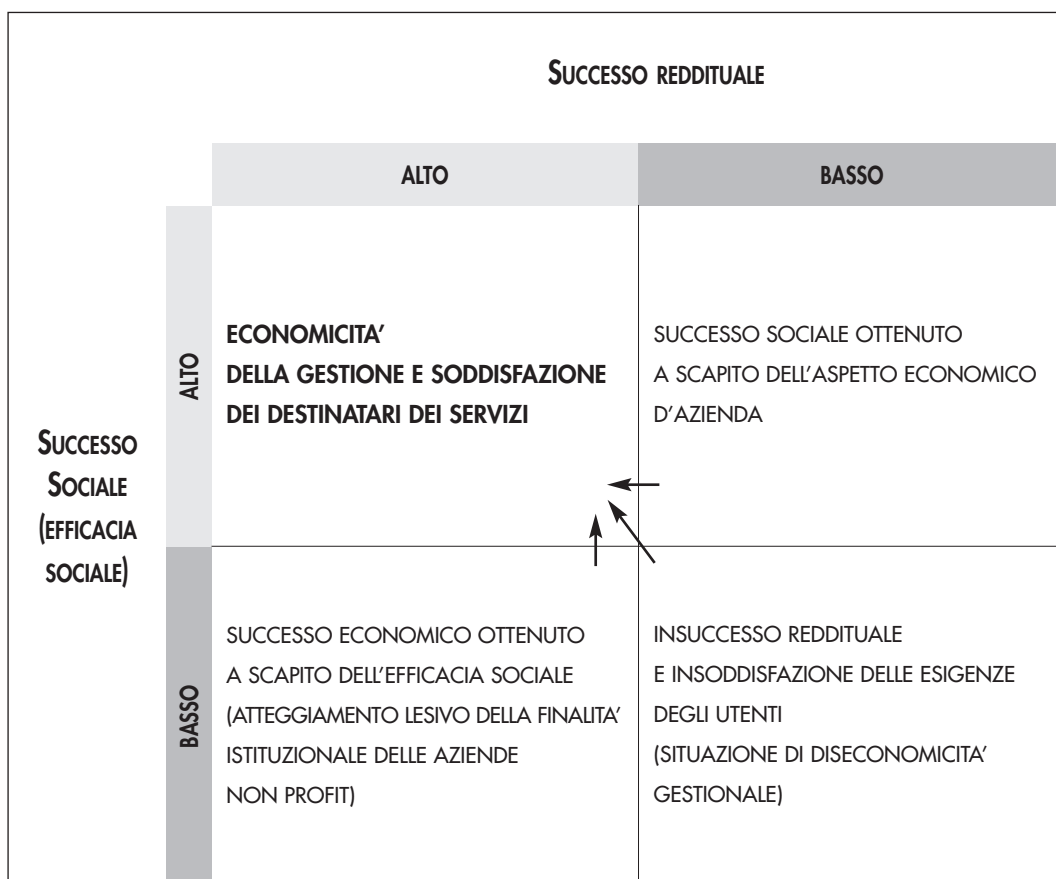
Pertanto, nelle aziende non profit, il sistema di misurazione dell'economicità della gestione deve comporsi delle seguenti componenti:

a) il sotto-sistema delle misure del grado di raggiungimento delle cinque condizioni di economicità (solvibilità patrimoniale, equilibrio reddituale e monetario, congruità delle remunerazioni, flessibilità delle strutture e delle combinazioni produttive; queste misure devono essere riferite alle

- due principali componenti della gestione complessa);
- b) il sotto-sistema degli indicatori non monetari (diretti) di efficacia e di efficienza (per quanto riguarda la gestione istituzionale);
- c) la misura "reddito", quale indicatore sintetico di economicità limitatamente alla gestione non istituzionale (gestione accessoria).

Gli indicatori di efficienza e di efficacia da utilizzarsi ai fini dell'analisi del grado di economicità della gestione istituzionale¹⁵ differiscono al variare dell'oggetto dell'attività istituzionale.¹⁶

Nelle aziende non profit, così come nelle imprese profit, l'apprezzamento del grado di economicità della gestione, implica l'analisi della duplice dimensione del *successo reddituale* (indagabile, attraverso la rilevazione e l'analisi del sistema dei valori economici) e del *successo sociale* (efficacia sociale), analizzabile mediante l'impiego di indicatori diretti di carattere non monetario, (quantitativi e qualitativi).¹⁷



6. La misurazione della performance economica delle organizzazioni non profit (solidità patrimoniale, equilibrio reddituale e liquidità): principi e strumenti

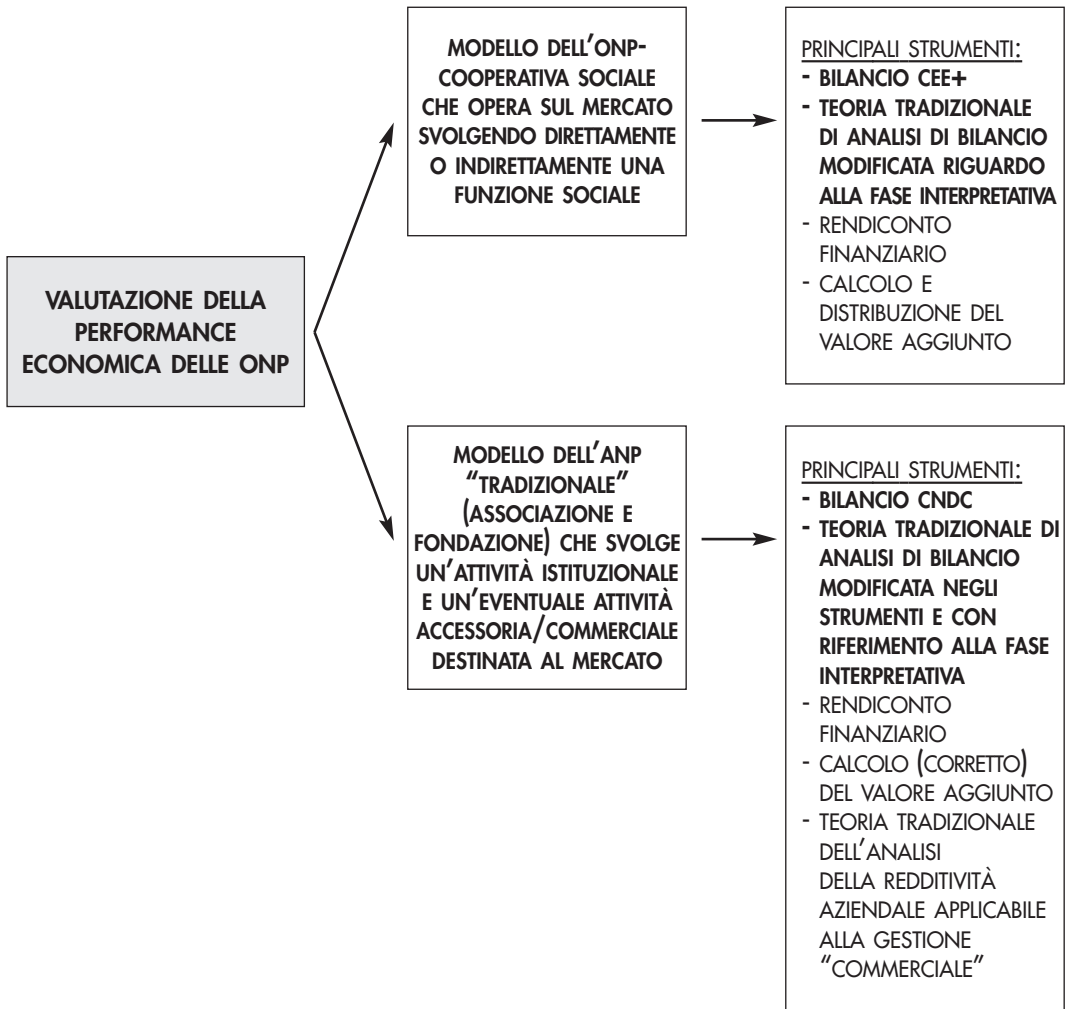
Effettuate queste premesse è possibile presentare il metodo di valutazione della performance economica delle organizzazioni non profit, ricordando, che quest'ultima nelle aziende in oggetto non ha natura di fine, ma di vincolo.

A tale riguardo, si distinguono due modelli generali di organizzazioni non profit:

- **il modello dell'azienda non profit che opera sul mercato svolgendo direttamente o indirettamente una funzione sociale (è il caso delle aziende non profit-cooperative sociali che producono servizi di utilità sociale oppure impiegano nel processo produttivo soggetti svantaggiati) il cui modello di misurazione della performance economica di breve periodo è composto dal bilancio CEE disciplinato dal codice civile e dall'utilizzo della più tradizionale teoria di analisi del bilancio, opportunamente integrata e adattata non tanto con riferimento alla strumentazione quanto all'interpretazione dei risultati emergenti dall'analisi;**
- **il modello dell'organizzazione non profit "tradizionale" (associazione e fondazione) descritto nelle pagine precedenti, operanti solo in via eventuale, e comunque parziale, per il mercato, svolgendo un'attività istituzionale e un'eventuale attività accessoria, collaterale/"commerciale", il cui modello di misurazione della performance economica di breve periodo è composto dallo schema di bilancio raccomandato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti (CNDC) e da un utilizzo parziale (e contestualizzato) della tradizionale teoria di analisi del bilancio d'esercizio applicabile con riferimento non tanto all'attività istituzionale degli enti, quanto a quella accessoria (o "commerciale").**

In particolare il modello utilizzabile per la valutazione della performance economica delle organizzazioni non profit può essere così sintetizzato:

I modelli di valutazione dell'economicità nelle aziende non profit



7. La misurazione della performance economica delle organizzazioni non profit che operano direttamente sul mercato (azienda non profit cooperativa sociale)

Come già accennato, le aziende non profit-cooperative sociali producono un servizio per il mercato nella forma di una prestazione socialmente rilevante prodotta in convenzione o in concorrenza con altri soggetti, oppure producendo un servizio non socialmente rilevante, ma generando socialità durante il processo di produzione dello stesso (ad es. impiegando soggetti svantaggiati). Le aziende non profit-cooperative sociali pertanto presentano un ciclo gestionale simile a quello delle imprese profit di produzione di beni e servizi consumando e combinando condizioni produttive materiali e immateriali per la produzione di un bene o servizio ceduto sul mercato a un prezzo sostanzialmente "in linea" con quello degli altri soggetti produttori.

Questo è il motivo per cui il codice civile propone per queste particolari aziende non profit il modello di bilancio tipico delle imprese profit (e cioè composto da Stato Patrimoniale, Conto Economico e Nota Integrativa disciplinato dagli artt. 2423 e seguenti del codice civile): un modello che si presta all'analisi del livello di equilibrio patrimoniale, finanziario e reddituale della azienda non profit-cooperativa sociale, mentre (come meglio diremo in seguito) non si presta all'analisi dei risultati sociali raggiunti dall'ente, che, a differenza dell'impresa profit, costituiscono l'aspetto centrale di tali specifiche forme di impresa.

In particolare, il processo di valutazione della performance economica delle aziende non profit-cooperative sociali può essere condotto secondo il seguente percorso logico:

- 1) acquisizione dei bilanci di esercizio della cooperativa sociale redatti secondo le disposizioni del codice civile, almeno di 3 anni consecutivi (Stato Patrimoniale, Conto Economico, Nota Integrativa) e delle annesse relazioni sulla gestione: ciò è fondamentale per procedere a una lettura nel tempo dell'andamento e delle politiche gestionali adottate dal management;
- 2) acquisizione dei bilanci di esercizio delle aziende non profit e profit che si pongono in diretta concorrenza con la cooperativa sociale: ciò è importante in fase di interpretazione delle informazioni per accertare il "posizionamento" della cooperativa sociale rispetto alle aziende simili;

- 3) analisi dei prospetti tabellari e delle informazioni qualitative;
- 4) riclassificazione dello Stato Patrimoniale secondo criteri finanziari;
- 5) riclassificazione del conto economico a ricavi e costo del veduto;
- 6) calcolo del valore aggiunto prodotto dalla cooperativa e identificazione della sua distribuzione;
- 7) ratio analysis secondo la tradizionale teoria dell'analisi di bilancio volta a valutare: l'equilibrio patrimoniale, finanziario e reddituale della cooperativa, anche con riferimento agli indicatori di secondo e terzo livello;
- 8) interpretazione dei valori ottenuti rispetto alle cooperative simili e alle aziende profit simili. A tale riguardo, si segnala che i valori ottenuti non possono essere confrontati solamente con un benchmark di imprese profit simili, poiché le aziende non profit-cooperative sociali pur avendo un ciclo gestionale simile a quelle delle imprese profit, svolgono la propria attività (per il fatto che magari si impiegano soggetti svantaggiati) con ritmi, volumi e prezzi più svantaggiosi rispetto a quelli mediamente praticati dall'impresa profit. Ciò tuttavia non significa che la tradizionale strumentazione di analisi del bilancio di esercizio non risulti applicabile, bensì solamente che questa debba essere integrata con altri strumenti specifici, e soprattutto i risultati interpretati alla luce di tali peculiarità finalistiche. Ad esempio, con riferimento alla cooperativa sociale possono essere calcolati il Roe, il Roi o il Ros, ma molto probabilmente questi quozienti assumeranno valori inferiori a quelli delle imprese profit simili che non impiegano soggetti svantaggiati. In questo caso, l'aspetto importante non è il minor valore di tali indici rispetto a quelli dell'impresa profit, piuttosto che tali valori risultino compatibili con una situazione di equilibrio economico complessivo dell'ente e soprattutto siano abbinati a un elevato livello di perseguimento della finalità sociale. Tali indicatori dovranno essere invece "in linea" con quelli delle cooperative simili.

Come indicato dalla teoria economico-aziendale, il modello di riclassificazione dello Stato Patrimoniale utilizzabile per una prima valutazione della performance economica della azienda non profit-cooperativa socia-

le è il seguente:

ATTIVITÀ	N	N-1	VAR	PASSIVITÀ	N	N-1	VAR
(A) ATTIVITÀ A BREVE				(C) PASSIVITÀ A BREVE			
LIQUIDITÀ				DEBITI COMMERCIALI			
CREDITI V/CLIENTI A BREVE				ALTRI DEBITI			
RIMANENZE FINALI							
(...)							
(B) ATTIVITÀ A MEDIO-LUNGO				(D) PASSIVITÀ A MEDIO-LUNGO			
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI				DEBITI PER TFR			
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI				MUTUI PASSIVI			
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE				(E) PATRIMONIO NETTO			
				CAPITALE SOCIALE			
TOTALE ATTIVO NETTO				TOTALE PASSIVO E NETTO			

E' bene inoltre che si esprimano i valori in termini percentuali, in modo da cogliere il rapporto tra le differenti grandezze che compongono lo stato patrimoniale riclassificato.

Oltre alla ri-classificazione dello Stato patrimoniale secondo criteri finanziari, (quando è possibile) è utile comporre anche una tabella che riporti una stima del valore immobiliare corrente dei beni immobili di proprietà dell'azienda non profit-cooperativa sociale.

Con riferimento al Conto Economico della cooperativa sociale, è utile procedere alla riclassificazione secondo il modello a "ricavi e costo del venduto".

Esso si ottiene seguendo il percorso logico di seguito riportato:

Ricavi Netti (al netto di resi su vendite, abbuoni e ribassi, premi e sconti per cassa)

- Costo del venduto

= REDDITO OPERATIVO DELLA GESTIONE CARATTERISTICA (ROGC)

+/- Risultato della gestione complementare e accessoria

= REDDITO OPERATIVO AZIENDALE (ROA)

- Oneri finanziari

= REDDITO LORDO DI COMPETENZA (RC)

+/- Componenti straordinari

= REDDITO ANTE IMPOSTE (RAI)

- Imposte

Reddito netto (RN)

dove il costo del venduto risulta così composto:

+ acquisti di materie prime e merci (al netto di resi di vendite, abbuoni e ribassi, premi e sconti per cassa)

+ costo del lavoro

+ trattamento di fine rapporto

+ prestazioni di servizi

+ oneri diversi gestione caratteristica

+ ammortamenti della gestione caratteristica

+ svalutazione crediti commerciali

+ accantonamenti gestione caratteristica

+/- variazione delle rimanenze (+ RI di mp, semilavorati e merci

- RF di mp, semilavorati e merci

+ RI di prodotti finiti

- RF di prodotti finiti)

- Rettifiche di costi (rimborsi e capitalizzazione)

- incrementi per lavori interni

E' utile determinare anche il valore aggiunto prodotto e distribuito dalla cooperativa sociale:

Ricavi Netti

+/- Variazione delle rimanenze di prodotti finiti

+/- Variazione delle rimanenze prodotti in corso di lavorazione

+ Incrementi per lavori interni

= VALORE DELLA PRODUZIONE

- Acquisti

+/- variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie e di consumo

- Prestazioni di servizi

- altri costi per fattori acquisiti all'esterno

= VALORE AGGIUNTO

- Costo del lavoro

= MARGINE OPERATIVO LORDO

- Ammortamenti

- accantonamenti

= REDDITO OPERATIVO DELLA GESTIONE CARATTERISTICA (ROGC)

Per valore aggiunto prodotto da una cooperativa sociale si intende quell'aggregato, desunto dal bilancio di esercizio, risultante dalla differenza tra il valore dei ricavi e quello dei costi sostenuti per l'acquisizione dei beni e servizi necessari per produrre i ricavi medesimi. Esso rappresenta la ricchezza economica prodotta dalla cooperativa attraverso la propria attività.

Il valore aggiunto viene ripartito tra gli stakeholder critici rendendo evidente le ricadute economiche che la gestione aziendale ha avuto in favore di una pluralità di interlocutori interni ed esterni.

A titolo esemplificativo riportiamo un secondo schema di determinazione del valore aggiunto di una cooperativa sociale:

	N-1	N	Var %
A) Valore della produzione Ricavi della gestione caratteristica TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE			
B) Costi intermedi della produzione Costi per servizi di terzi Oneri diversi di gestione TOTALE COSTI INTERMEDI			
(A-B) VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO			
C) Componenti accessori e straordinari Saldo della gestione accessoria Plusvalenze TOTALE COMPONENTI ACCESSORI E STRAORDINARI			
(A+B +/- C) VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO			
D) Ammortamenti e svalutazioni			
(A+B +/- C - D) VALORE AGGIUNTO GLOBAE NETTO			

Schema di distribuzione del Valore Aggiunto	N-1	N	Var %
VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO così ripartito:			
Remunerazione:			
Personale dipendente			
Finanziatori			
Movimento cooperativo			
Mutualità esterna			
Pubblica amministrazione			
Sistema impresa			

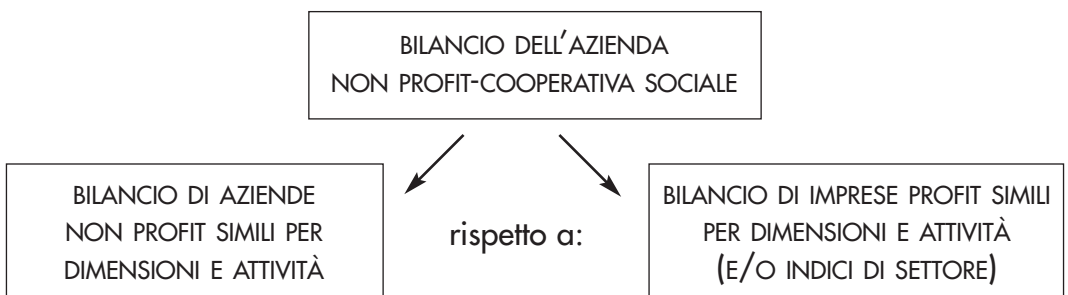
A questo punto è possibile ricorrere alla teoria dell'analisi di bilancio per rappresentare in modo sintetico il livello di performance economica raggiunta dall'azienda non profit-cooperativa sociale.

Si ricorda che obiettivo fondamentale della ratio analysis è trarre giudizi sintetici sulla situazione economica, finanziaria e patrimoniale delle aziende. Gli indici non vanno interpretati singolarmente ma in modo sistemico e hanno valore meramente segnalativo. Essi sono utili anche per le cooperative sociali per fare comparazioni rispetto al passato e rispetto a indici standard (es. indici di settore).

Relativamente alle analisi longitudinali (analisi di una medesima organizzazione nel tempo), è utile procedere ad analizzare in sequenza temporale almeno la seguente progressione di bilanci di esercizio:

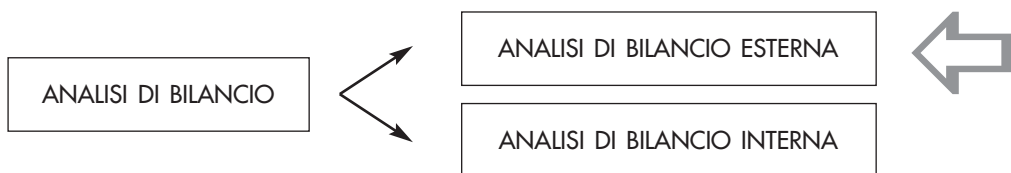


mentre ai fini delle analisi orizzontali (e cioè tra l'organizzazione non profit e le altre aziende simili, volte a identificare il "posizionamento" rispetto alle altre), è utile condurre l'analisi con riferimento ai seguenti bilanci di esercizio:



Inoltre, esistono due forme di analisi di bilancio: l'analisi esterna e l'analisi interna. Per analisi esterna si intende l'analisi effettuata da parte di un soggetto esterno all'azienda, mentre la seconda è l'analisi effettuata da un soggetto che si trova in posizione interna il quale disporrà chiaramente di maggiori

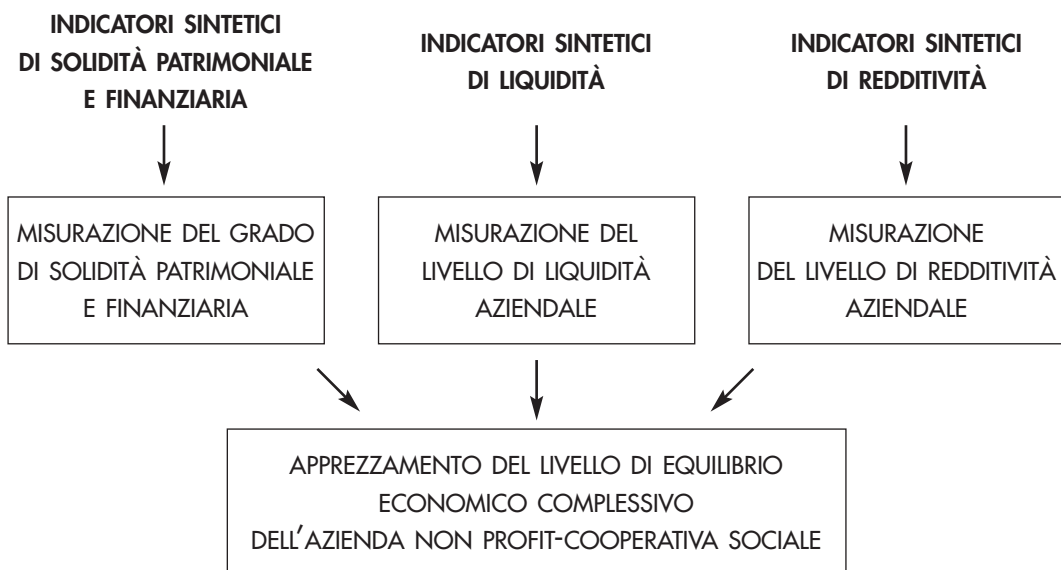
informazioni sulla gestione rispetto all'analista esterno. Ai fini di questo documento, ci si concentrerà sull'analisi esterna.



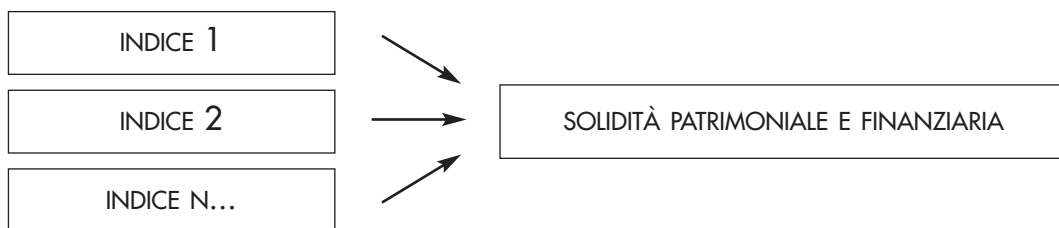
In generale, la teoria economica-aziendale (richiamabile, come detto, anche per la valutazione della performance economica delle aziende non profit-cooperative sociali) ricorre a tre classi di quozienti di bilancio:

- i quozienti per l'analisi della solidità patrimoniale e finanziaria;
- i quozienti per l'analisi della liquidità aziendale;
- i quozienti per l'analisi della redditività aziendale.

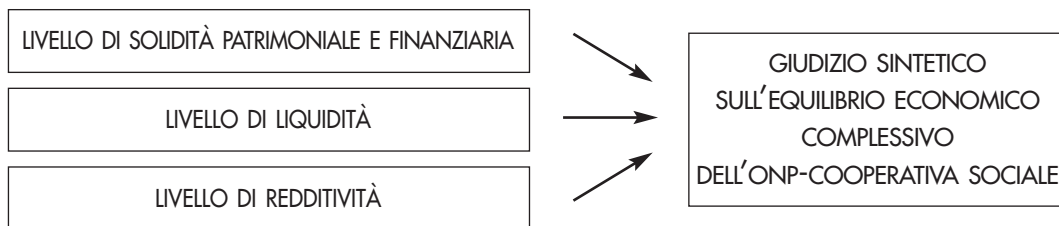
Il processo di valutazione del grado di equilibrio economico di un'azienda non profit-cooperativa sociale



Di seguito verranno presentati alcuni indici sintetici che permettono di valutare il grado di solidità patrimoniale e finanziario, il livello di liquidità e di redditività, e quindi di formulare un giudizio sintetico circa il grado di equilibrio economico complessivo raggiunto dall'azienda non profit cooperativa sociale. Inoltre se si intende pervenire alla determinazione di un punteggio sintetico attribuibile, ad esempio, al grado di "solidità patrimoniale e finanziaria" dell'azienda non profit-cooperativa sociale, occorrerà associare a ciascun indice, un punteggio espresso in una scala omogenea (es. da 1 a 10) pesando successivamente tra loro i singoli valori, giungendo così a un unico punteggio associato alla variabile.



Il processo si ripete nel secondo passaggio metodologico, e cioè, dalla singola dimensione alla valutazione dell'equilibrio economico complessivo.



NB. Il presente documento non effettua questi passaggi poiché essi incorporano alcuni giudizi di valore (ad esempio in sede di interpretazione dei singoli indici, di composizione del giudizio sintetico relativamente alla singola dimensione critica, o di composizione del giudizio finale) che sono funzione di molteplici variabili, tra cui, la tipologia dell'ente e gli obiettivi dell'analisi. Il presente documento, dato il suo carattere generale e divulgativo, si concentra sull'indicazione degli strumenti teorici e metodologici utili per procedere a tali apprezzamenti.

I quozienti per la valutazione della solidità patrimoniale e finanziaria dell'azienda non profit-cooperativa sociale

Per solidità patrimoniale e finanziaria di un'azienda non profit-cooperativa sociale si intende: 1) il livello di correlazione tra fonti e impieghi, in termini di scadenza temporale oppure, 2) il grado di indipendenza finanziaria dell'ente da terze economie. Pertanto, il livello di solidità patrimoniale e finanziaria di un'azienda non profit-cooperativa sociale può essere inteso come la sua capacità di perdurare nel tempo secondo condizioni di autonomia finanziaria.

Per valutare nello specifico il livello di solidità patrimoniale e finanziaria di un'azienda non profit-cooperativa sociale è possibile ricorrere ai seguenti indicatori sintetici:

- *rapporto di indebitamento;*
- *grado di copertura dell'attivo fisso netto e margine di struttura;*
- *tasso di variazione del capitale investito;*
- *tasso di auto finanziamento.*

Analizziamoli uno per uno:

- **RAPPORTO DI INDEBITAMENTO: Mezzi di terzi/ mezzi propri**
- **GRADO DI COPERTURA DELL'ATTIVO FISSO NETTO:**
(mezzi propri+passività consolidate) / immobilizzazioni
- **TASSO DI VARIAZIONE DEL CAPITALE INVESTITO:**
(capitale investito finale-capitale investito iniziale) / capitale investito iniziale
- **TASSO DI AUTO-FINANZIAMENTO ANNUO:**
reddito netto / mezzi propri¹⁸

Inoltre è utile acquisire le seguenti informazioni sintetiche:

- *Totale garanzie concesse dall'ente a favore di terzi;*
- *Totale garanzie ricevute dall'ente ricevute da terzi;*
- *Totale attivo realizzabile;*
- *Totale attivo realizzabile già ipotecato.*

È utile comporre anche una tavola sintetica delle fonti di finanziamento utilizzate dall'organizzazione, ad esempio facendo uso della matrice seguente:

FONTE DI FINANZIAMENTO	ANNO N	ANNO N-1
FONDO DI DOTAZIONE DELL'ENTE		
DEBITI DI FINANZIAMENTO A BREVE TERMINE		
DEBITI DI FINANZIAMENTO A MEDIO-LUNGO TERMINE		
AVANZO DELLE ATTIVITÀ COMMERCIALI		
LIBERALITÀ RICEVUTE		
ENTRATE DA ENTI PUBBLICI RELATIVE ALL'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE		
ENTRATE DA DISINVESTIMENTI		
ENTRATE DELLA GESTIONE PATRIMONIALE		
ALTRE ENTRATE		

Giunti a questo punto è possibile valutare il livello di solidità patrimoniale e finanziaria dell'azienda non profit-cooperativa sociale.



I quozienti per la valutazione del grado di liquidità dell'azienda non profit-cooperativa sociale

L'analisi della liquidità aziendale costituisce anch'essa un accertamento importante per la valutazione del grado di solvibilità a breve termine dell'azienda non profit-cooperativa sociale.

Il livello di liquidità aziendale non può essere apprezzato solo a mezzo di quozienti "statici" ma deve essere analizzato anche con riferimento al rendiconto finanziario, o componendo indici che utilizzano flussi finanziari e monetari.

Per analizzare nello specifico il livello di liquidità dell'azienda non profit-cooperativa sociale si segnala la composizione almeno dei seguenti indicatori:

- *l'indice di liquidità primaria;*
- *il margine di tesoreria;*
- *la liquidità netta;*
- *l'indice di liquidità secondaria*
- *il capitale circolante netto finanziario e il capitale circolante operativo;*
- *la durata media dei crediti commerciali, del magazzino, dei debiti commerciali;*
- *indici di liquidità calcolati sui flussi monetari della gestione caratteristica corrente.*

Analizziamoli uno per uno.

- **INDICE DI LIQUIDITA' PRIMARIA:**
(disponibilità liquide+liquidità differite) / passività a breve
- **MARGINE DI TESORERIA:**
(disponibilità liquide+liquidità differite) - passività a breve
- **LIQUIDITA' NETTA:**
(disponibilità liquide attive- disponibilità liquide passive)
- **INDICE DI LIQUIDITA' SECONDARIA:**
(attivo a breve / passività a breve)
- **CAPITALE CIRCOLANTE NETTO FINANZIARIO (DETTO ANCHE IN SENSO LATO):**
(attivo a breve -passività a breve)

- **CAPITALE CIRCOLANTE NETTO OPERATIVO:**
(crediti verso clienti+ magazzino) – debiti verso fornitori
- **DURATA MEDIA DEI CREDITI VERSO CLIENTI:**
(crediti verso clienti / (vendite /360))
- **DURATA MEDIA DEL MAGAZZINO:**
magazzino / (vendite /360)
- **DURATA MEDIA DEI DEBITI VERSO I FORNITORI:**
debiti verso fornitori / (acquisti /360)
- **DURATA MEDIA DEL CAPITALE CIRCOLANTE NETTO:**
capitale circolante netto / (vendite/360)

L'apprezzamento del livello di liquidità dell'azienda non profit-cooperativa sociale è la risultante di tutte le indagini sopra descritte:



Come già accennato, un apprezzamento esauriente della situazione di liquidità dell'azienda non profit-cooperativa sociale non può prescindere dalla redazione del rendiconto finanziario dell'esercizio.

A tal fine, si riporta un modello per la predisposizione del rendiconto finanziario delle aziende non profit-cooperative sociali.

METODO INDIRETTO (di costruzione dei flussi di cassa)

Flussi di cassa da attività operativa

<i>Reddito netto</i>	
(+) Ammortamenti	
(+) accantonamenti	
(-) Incremento nei crediti per commerciali	
(+) Diminuzione nei crediti commerciali	
(-) Incremento nei crediti per contribuzioni in moneta	
(+) decremento dei crediti per contribuzione in moneta	
(+) Incremento nei debiti commerciali	
(-) decremento dei debiti commerciali	
(+) diminuzione magazzino	
(-) incremento magazzino	
(-) aumento dei risconti attivi	
(+) Aumento ratei passivi	
(-) Aumento ratei attivi	
(-) Plusvalenze da alienazione	
(+) minusvalenze da alienazione	
(+) oneri finanziari	
(+) canoni di leasing	
<i>Flusso di cassa netto da gestione operativa</i>	
<i>Flussi di cassa generati da attività di investimento:</i>	
(-) pagamenti per acquisto attrezzature	
(+) Incassi da vendita di investimenti (valore di realizzo)	
(-) Pagamento per acquisto di investimenti finanziari	
<i>Flusso di cassa netto da attività di investimento</i>	
<i>Flussi di cassa generati da attività di finanziamento:</i>	
Flussi di cassa generati da contribuzioni vincolate (contabilizzate a PN)	
(+) Accensione nuovi debiti di finanziamento	
(-) Pagamento di oneri finanziari	
(-) Rimborso debiti di finanziamento	
(-) canoni di leasing	
<i>Flusso di cassa netto da attività di finanziamento</i>	
<i>Diminuzione netta di fondi liquidi</i>	
<i>Fondi liquidi all'inizio dell'anno</i>	
<i>Fondi liquidi alla fine dell'anno</i>	
<i>Informazioni supplementari:</i>	
Donazioni di beni e servizi ricevuti	

I quozienti per la valutazione del livello di redditività dell'azienda non profit-cooperativa sociale

Come già detto, alla luce del modello gestionale e produttivo delle aziende non profit-cooperative sociali, i tradizionali indicatori di redditività definiti dalla teoria economico-aziendale risultano applicabili. Un ragionamento a parte invece deve essere effettuato con riferimento alla fase interpretativa dei risultati, poiché molto spesso questi indici assumono valori inferiori rispetto a quelli delle imprese profit simili che impiegano soggetti non svantaggiati. *In questi casi, infatti, l'aspetto importante, non è il minor valore di questi indici rispetto all'impresa profit, quanto che essi risultino compatibili con una situazione di equilibrio economico generale dell'organizzazione e soprattutto siano abbinati a un congruo livello di perseguimento della finalità sociale. Gli indici di redditività della singola azienda cooperativa dovranno essere invece "in linea" con gli indici di cooperative simili.*

Con riferimento ad un'azienda non profit-cooperativa sociale l'analisi della redditività aziendale deve articolarsi nelle fasi seguenti:

- L'ANALISI DELLA REDDITIVITA' OPERATIVA DEL CAPITALE INVESTITO;
- IL CALCOLO DEL DIFFERENZIALE TRA RENDIMENTO E COSTO DELLE RISORSE FINANZIARIE;
- L'ANALISI DELLA REDDITIVITA' DEI MEZZI PROPRI;
- IL CALCOLO DEL TASSO DI AUTO-FINANZIAMENTO.

Nello specifico è utile calcolare:

1. il ROI (Return on Investment) e analisi delle determinanti;
2. il ROE (Return on Equity) e analisi delle determinanti.

1. IL ROI: REDDITO OPERATIVO (AZIENDALE) /CAPITALE INVESTITO

- Il ROI è indipendente dalle scelte di finanziamento operate dall'azienda non profit-cooperativa sociale
- costituisce un requisito necessario ma non sufficiente affinché l'azienda presenti elevati livelli di successo economico
- il ROI deve risultare congruo rispetto al costo del denaro di terzi, dove $\text{COSTO MEDIO DELL'INDEBITAMENTO (i)} = \text{ONERI FINANZIARI/MEZZI DI TERZI ESPLICITAMENTE ONEROSI}$.
- $\text{OBJ} = \text{ROI} > i$

- **ROI= ROS * TASSO DI ROTAZIONE DEL CAPITALE INVESTITO**
- **ROS= Reddito operativo/ vendite**
- **TASSO DI ROTAZIONE DEL CAPITALE INVESTITO = Vendite/ capitale investito**

2. IL ROE: REDDITO NETTO / MEZZI PROPRI

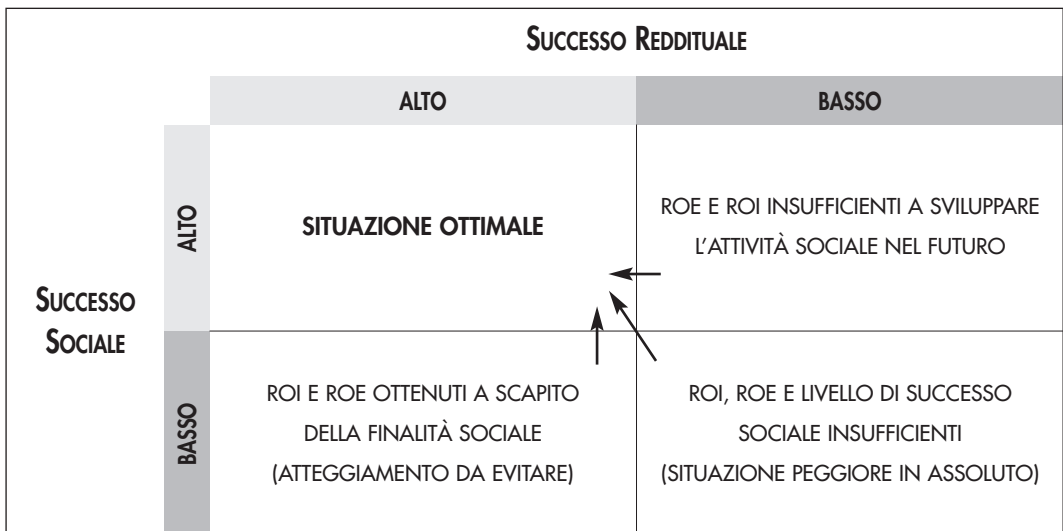
- **indice di estrema sintesi**

• **interpretazione quantitativa= se ROI > i il rapporto di indebitamento (leverage) ha una funzione moltiplicativa sul ROE. Se invece ROI < i il rapporto di indebitamento (leverage) ha una funzione riduttiva sul ROE.**

$$\text{ROE} = \underbrace{(\text{RO}/\text{CI})}_{\text{Roi}} * \underbrace{(\text{CI}/\text{MP})}_{\text{Leverage}} * \underbrace{(\text{RN}/\text{RO})}_{\text{Tasso di incidenza della gestione non operativa}}$$

Ma quali livelli di ROI e ROE devono considerarsi congrui per un'azienda non profit-cooperativa sociale?

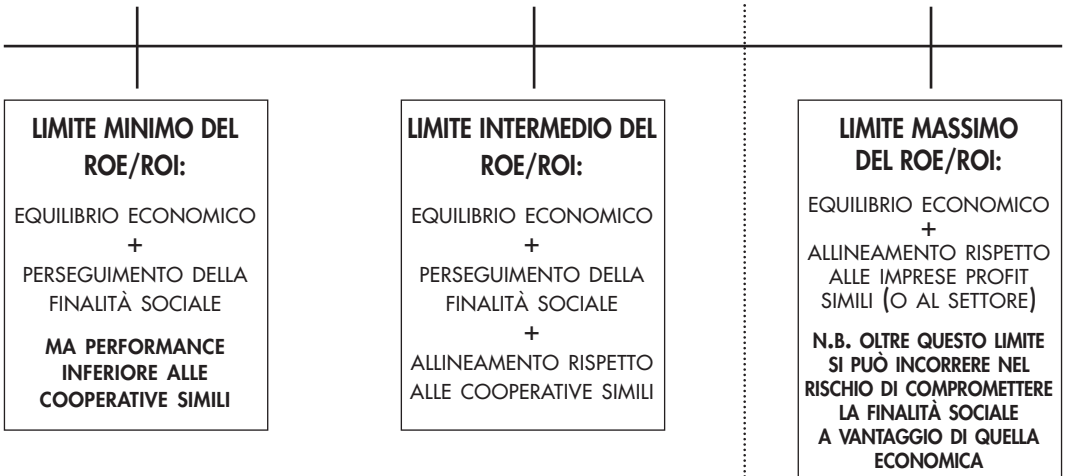
La risposta può essere così sintetizzata: sono livelli di ROI e ROE accettabili per una cooperativa-sociale quelli che consentono contemporaneamente il perseguimento di un equilibrio economico durevole dell'organizzazione e il perseguimento della finalità sociale. Infatti gli indici di redditività nelle cooperative sociali non possono essere letti in modo indipendente dagli indicatori di successo sociale. Anzi in molti casi bisognerà proprio procedere a un "incrocio" tra indicatori economici e indicatori di successo sociale.



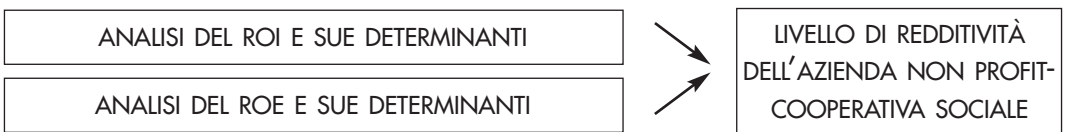
Da un punto di vista gestionale, il problema del miglioramento della redditività nelle aziende non profit-cooperative sociali è simile a un problema di massimizzazione vincolata così esprimibile:



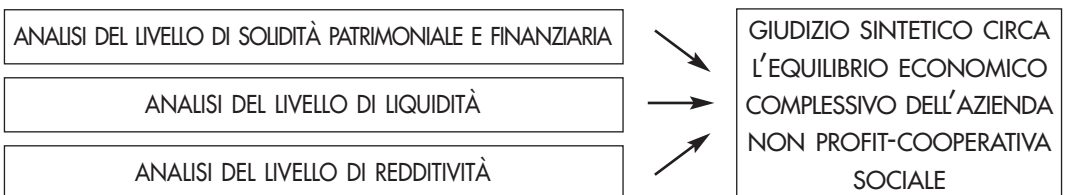
dove i livelli del ROI/ROE di una cooperativa sociale possono essere così rappresentati:



Il livello di redditività dell'azienda non profit-cooperativa sociale è quindi determinabile come segue:



Combinando tutti gli indicatori esposti è possibile giungere a un giudizio sintetico circa il livello di equilibrio economico delle aziende non profit-cooperative sociali:



8. La misurazione della performance economica nelle organizzazioni non profit riconducibili al modello generale delle associazioni e fondazioni

Il modello dell'azienda non profit "tradizionale" (associazione e fondazione) è diverso dal modello dell'azienda non profit-cooperativa sociale. Queste organizzazioni infatti, a differenza delle cooperative sociali, operano solo in via eventuale e comunque parziale per il mercato, svolgendo un'attività istituzionale e un'eventuale attività accessoria.

Con riferimento a queste tipologie di onp un valido modello di misurazione della performance economica di breve periodo è rappresentato dallo schema di bilancio raccomandato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti (CNDC) congiuntamente a un utilizzo parziale e contestualizzato della tradizionale teoria di analisi del bilancio d'esercizio, richiamabile in questo caso relativamente non tanto all'attività istituzionale degli enti, quanto all'attività accessoria (detta anche impropriamente "commerciale").

I principali strumenti per la valutazione della performance economica nelle aziende non profit tradizionali:

- *Bilancio del CNDC (Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti)*
- *Teoria dell'analisi di bilancio tradizionale modificata negli strumenti e relativamente alla fase interpretativa;*
- *Rendiconto finanziario;*
- *Calcolo del valore aggiunto (opportunamente costruito con poste figurative);*
- *Teoria tradizionale dell'analisi della redditività aziendale applicabile alla gestione accessoria o "commerciale".*

Anche in questo caso, preconditione per l'apprezzamento della performance economica di un'azienda non profit è disporre di un modello di bilancio di esercizio in grado di rappresentare la gestione specifica di tali particolari tipologie di aziende, quale appunto il modello previsto dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti (CNDC), di seguito sinteticamente richiamato.

SCHEMA DI STATO PATRIMONIALE PER AZIENDE NON-PROFIT

	PATRIMONIO GENERICO DELL'AZIENDA	PATRIMONIO SPECIFICO DELL'ATTIVITÀ ACCESSORIA
<p>ATTIVO</p> <p>A) CREDITI VERSO ASSOCIATI PER VERSAMENTO QUOTE</p> <p>B) IMMOBILIZZAZIONI</p> <p>I – Immobilizzazioni immateriali</p> <p>1) costi di impianto ed ampliamento</p> <p>2) costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità</p> <p>3) diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno</p> <p>4) concessioni, licenze, marchi e diritti simili</p> <p>5) avviamento</p> <p>6) immobilizzazioni in corso e acconti</p> <p>7) altre</p> <p>II – Immobilizzazioni materiali</p> <p>1) terreni e fabbricati</p> <p>2) impianti e attrezzature</p> <p>3) altri beni</p> <p>4) immobilizzazioni in corso e acconti</p> <p>III – Immobilizzazioni finanziarie, con separata indicazione, per ciascuna voce dei crediti, degli importi esigibili entro l'esercizio successivo:</p> <p>1) partecipazioni in imprese collegate e controllate</p> <p>2) partecipazioni in imprese diverse</p> <p>3) crediti</p> <p>4) altri titoli</p> <p>C) ATTIVO CIRCOLANTE</p> <p>I – Rimanenze:</p> <p>1) materie prime, sussidiarie e di consumo,</p> <p>2) prodotti in corso di lavorazione e semilavorati,</p> <p>3) lavori in corso su ordinazione,</p> <p>4) prodotti finiti e merci,</p> <p>5) materiale generico contribuito da terzi e da utilizzare in occasione di attività di fund-raising</p> <p>6) acconti;</p> <p>II – Crediti, con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili entro l'esercizio</p>		

successivo:

- 1) verso clienti,
- 2) crediti per liberalità da ricevere
- 3) crediti verso enti non profit collegati o controllati
- 4) crediti verso imprese collegate o controllate
- 5) verso altri

III – Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni:

- 1) partecipazioni
- 2) altri titoli

IV – Disponibilità liquide

- 1) depositi bancari e postali;
- 2) assegni;
- 3) denaro e valori in cassa;

D) RATEI E RISCONTI

PASSIVO

A) PATRIMONIO NETTO:

I – Patrimonio libero

- 1) risultato gestionale esercizio in corso (positivo o negativo)
- 2) risultato gestionale da esercizi precedenti
- 3) riserve statutarie
- 4) contributi in conto capitale liberamente utilizzabili

II – Fondo di dotazione dell'azienda (se previsto)

III – Patrimonio vincolato

- 1) fondi vincolati destinati da terzi
- 2) fondi vincolati per decisione degli organi istituzionali
- 3) contributi in conto capitale vincolati da terzi
- 4) contributi in conto capitale vincolati dagli organi istituzionali
- 5) riserve vincolate (per progetti specifici, o altro)

B) FONDI PER RISCHI E ONERI

- 1) per trattamento di quiescenza e obblighi simili;
- 2) altri.

<p>C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO</p> <p>D) DEBITI, CON SEPARATA INDICAZIONE, PER CIASCUNA VOCE, DEGLI IMPORTI ESIGIBILI OLTRE L'ESERCIZIO SUCCESSIVO:</p> <p>1) titoli di solidarietà ex art. 29 del D. Lgs. n. 460;</p> <p>2) debiti per contributi ancora da erogare 13</p> <p>3) debiti verso banche;</p> <p>4) debiti verso altri finanziatori;</p> <p>5) acconti;</p> <p>6) debiti verso fornitori;</p> <p>7) debiti tributari;</p> <p>8) debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale;</p> <p>9) debiti per rimborsi spese nei confronti di lavoratori volontari</p> <p>10) debiti verso enti non profit collegati e controllati</p> <p>11) debiti verso imprese collegate e controllate</p> <p>12) altri debiti.</p> <p>D) RATEI E RISCONTI</p>		
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Conti d'ordine

Conti d'ordine generici:

- rischi assunti dall'onp
- impegni assunti dall'onp
- beni di terzi presso l'onp
- promesse di liberalità

Conti d'ordine specifici dell'attività accessoria:

- rischi assunti dall'Anp per l'attività accessoria
- impegni assunti dall'Anp per l'attività accessoria
- beni di terzi presso l'Anp afferenti l'attività accessoria
- promesse di liberalità specificamente all'attività accessoria

Anche in questo caso, quando possibile, è utile comporre una tabella che riporti la stima del valore immobiliare corrente dei beni immobili di proprietà dell'ente.

**RENDICONTO GESTIONALE A PROVENTI ED ONERI
(SEZIONI DIVISE E CONTRAPPOSTE)**

ONERI

1) ONERI DA ATTIVITÀ TIPICHE

- 1.1) MATERIE PRIME
- 1.2) SERVIZI
- 1.3) GODIMENTO BENI DI TERZI
- 1.4) PERSONALE
- 1.5) AMMORTAMENTI
- 1.6) ONERI DIVERSI DI GESTIONE

2) ONERI PROMOZIONALI E DI RACCOLTA FONDI

- 2.1) RACCOLTA 1
- 2.2) RACCOLTA 2
- 2.3) RACCOLTA 3
- 2.4) ATTIVITÀ ORDINARIA DI PROMOZIONE

3) ONERI DA ATTIVITÀ ACCESSORIE

- 3.1) MATERIE PRIME
- 3.2) SERVIZI
- 3.3) GODIMENTO BENI DI TERZI
- 3.4) PERSONALE
- 3.5) AMMORTAMENTI
- 3.6) ONERI DIVERSI DI GESTIONE

4) ONERI FINANZIARI E PATRIMONIALI

- 4.1) SU PRESTITI BANCARI
- 4.2) SU ALTRI PRESTITI
- 4.3) DA PATRIMONIO EDILIZIO
- 4.4) DA ALTRI BENI PATRIMONIALI

5) ONERI STRAORDINARI

- 5.1) DA ATTIVITÀ FINANZIARIA
- 5.2) DA ATTIVITÀ IMMOBILIARI
- 5.3) DA ALTRE ATTIVITÀ

6) ONERI DI SUPPORTO GENERALE

- 6.1) MATERIE PRIME
- 6.2) SERVIZI
- 6.3) GODIMENTO BENI DI TERZI
- 6.4) PERSONALE
- 6.5) AMMORTAMENTI
- 6.6) ONERI DIVERSI DI GESTIONE

7) ALTRI ONERI

RISULTATO GESTIONALE POSITIVO

PROVENTI

1) PROVENTI DA ATTIVITÀ TIPICHE

- 1.1) DA CONTRIBUTI SU PROGETTI
- 1.2) DA CONTRATTI CON ENTI PUBBLICI
- 1.3) DA SOCI ED ASSOCIATI
- 1.4) DA NON SOCI
- 1.5) ALTRI PROVENTI

2) PROVENTI DA RACCOLTA FONDI

- 2.1) RACCOLTA 1
- 2.2) RACCOLTA 2
- 2.3) RACCOLTA 3
- 2.4) ALTRI

3) PROVENTI DA ATTIVITÀ ACCESSORIE

- 3.1) DA CONTRIBUTI SU PROGETTI
- 3.2) DA CONTRATTI CON ENTI PUBBLICI
- 3.3) DA SOCI ED ASSOCIATI
- 3.4) DA NON SOCI
- 3.5) ALTRI PROVENTI

4) PROVENTI FINANZIARI E PATRIMONIALI

- 4.1) DA DEPOSITI BANCARI
- 4.2) DA ALTRE ATTIVITÀ
- 4.3) DA PATRIMONIO EDILIZIO
- 4.4) DA ALTRI BENI PATRIMONIALI

5) PROVENTI STRAORDINARI

- 5.1) DA ATTIVITÀ FINANZIARIA
- 5.2) DA ATTIVITÀ IMMOBILIARI
- 5.3) DA ALTRE ATTIVITÀ

7) ALTRI PROVENTI

RISULTATO GESTIONALE NEGATIVO

Meno utile all'analisi è invece il rendiconto di pura cassa. Esso infatti, a differenza del rendiconto gestionale redatto per competenza economica, non costituisce un riferimento adeguato per l'analisi della performance economica dell'organizzazione non profit, anche se redatto in modo da distinguere le diverse gestioni, come effettuato dal modello proposto dallo stesso CNDC per le organizzazioni di piccole dimensioni, di seguito brevemente richiamato:

RENDICONTO GESTIONALE SEMPLIFICATO DI PURA CASSA

FONDI FINANZIARI DI INIZIO PERIODO

ENTRATE DA ATTIVITÀ TIPICHE
ENTRATE DA RACCOLTA FONDI
ENTRATE DA ATTIVITÀ ACCESSORIE
ENTRATE FINANZIARIE
ENTRATE STRAORDINARIE
ALTRE ENTRATE

TOTALE ENTRATE

(USCITE DA ATTIVITÀ TIPICHE)
(USCITE DA ATTIVITÀ PROMOZIONALI E DI RACCOLTA FONDI)
(USCITE DA ATTIVITÀ ACCESSORIE)
(USCITE FINANZIARIE)
(USCITE PER ATTIVITÀ DI SUPPORTO GENERALE)
(USCITE DI NATURA STRAORDINARIA)
(ALTRE USCITE)

AVANZO DELLA GESTIONE (O DISAVANZO)

FONDI FINANZIARI DI FINE PERIODO

Nel caso di rendiconti di pura cassa, infatti, a differenza di quelli costruiti secondo il principio della competenza economica, la gestione risulta rappresentata solamente da un unico punto di vista, e cioè quello monetario. Per questo motivo, qualora si disponesse solamente di un prospetto di cassa, quando possibile è utile procedere alla ricostruzione del profilo patrimoniale, finanziario e reddituale della gestione.

La riclassificazione dello Stato Patrimoniale

Anche nel caso di una azienda non profit "tradizionale", il primo passaggio da compiere per effettuare l'analisi della situazione patrimoniale e finanziaria dell'azienda non profit è rappresentato dalla riclassificazione dello stato patrimoniale secondo criteri finanziari:

ATTIVITÀ	N	N-1	VAR	PASSIVITÀ	N	N-1	VAR
(A) ATTIVITÀ A BREVE				(C) PASSIVITÀ A BREVE			
LIQUIDITÀ				DEBITI COMMERCIALI			
CREDITI V/CLIENTI A BREVE				ALTRI DEBITI			
RIMANENZE FINALI							
(...)							
(B) ATTIVITÀ A MEDIO-LUNGO				(D) PASSIVITÀ A MEDIO-LUNGO			
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI				DEBITI PER TFR			
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI				MUTUI PASSIVI			
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE				(E) PATRIMONIO NETTO			
				FONDO DI DOTAZIONE			
TOTALE ATTIVO NETTO				TOTALE PASSIVO E NETTO			

E' utile esprimere inoltre i valori in termini percentuali, in modo da poter cogliere il rapporto tra le differenti grandezze. Inoltre, occorre attribuire la giusta importanza ai conti d'ordine (soprattutto nel caso delle organizzazioni non profit che hanno concesso garanzie a favore di enti collegati, ed esempio le cosiddette "organizzazioni di II livello").

L'analisi del livello di solidità patrimoniale e finanziaria dell'azienda non profit "tradizionale"

In particolare, per condurre l'analisi della situazione patrimoniale e finanziaria di un'azienda non profit "tradizionale", si segnala la composizione dei seguenti indici sintetici:

- **(Totale Debiti/totale attivo)** = questo indicatore esprime, in percentuale, il livello di indebitamento dell'ente;
- **(Totale Patrimonio Netto/totale attivo)** = questo indicatore è pari al reciproco dell'indice precedente ed esprime, in percentuale, il livello di capitalizzazione dell'ente;

- **(Totale capitale permanente/totale attivo)** = questo indice esprime, in percentuale, l'incidenza delle fonti di finanziamento a medio-lungo termine. Infatti per capitale permanente si intende la sommatoria del patrimonio netto e dei debiti a medio-lungo termine;
- **(Totale Attivo realizzabile/totale Attivo)**= esprime, in percentuale, l'incidenza dell'attivo "vendibile" rispetto al totale attivo. Si tratta di un indicatore molto considerato dalle banche in sede di valutazione della concessione dei fidi a favore del mondo non profit;
- **(Totale Crediti a breve/Totale debiti a breve)**= esprime, in percentuale, l'incidenza dei crediti a breve termine in rapporto ai debiti a breve termine, e quindi il rapporto tra le future uscite e le future entrate.

Anche con riferimento a questi indici è utile comporre la situazione relativa all'anno "N" e all'anno precedente, in modo da poter ricostruire l'andamento di tali indicatori nel tempo, nonché, la politica gestionale seguita dall'ente. Come per il caso delle cooperative sociali, a questi indici è utile aggiungere anche le seguenti informazioni:

- *Totale garanzie concesse dall'ente;*
- *Totale garanzie ricevute dall'ente.*

Infine può risultare conveniente comporre una tavola sintetica delle fonti di finanziamento dell'organizzazione non profit:

FONTE DI FINANZIAMENTO	ANNO N	ANNO N-1
FONDO DI DOTAZIONE DELL'ENTE		
DEBITI DI FINANZIAMENTO A BREVE TERMINE		
DEBITI DI FINANZIAMENTO A MEDIO-LUNGO TERMINE		
AVANZO DELLE ATTIVITÀ COMMERCIALI		
LIBERALITÀ RICEVUTE		
ENTRATE DA ENTI PUBBLICI RELATIVE ALL'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE		
ENTRATE DA DISINVESTIMENTI		
ENTRATE DELLA GESTIONE PATRIMONIALE		
ALTRE ENTRATE		

L'analisi della dimensione monetaria della gestione

L'analisi dell'equilibrio monetario, con riferimento ad una azienda non profit-associazione o fondazione richiede la composizione, almeno dei seguenti indici sintetici:

- **(Totale liquidità disponibile/debiti a breve)** = questo rapporto esprime, in percentuale, la quantità di liquidità che l'organizzazione non profit ha a disposizione rispetto alle uscite di cassa che si sosterranno nel breve termine;
- **(Totale liquidità+ titoli a breve)/debiti a breve)**= tale rapporto esprime, in percentuale, la quantità di liquidità che l'organizzazione non profit ha a disposizione (e quanta è facilmente recuperabile dalla vendita di titoli e di altre attività a breve) rispetto alle uscite di cassa che si sosterranno nel breve termine;
- **(Totale crediti a breve-totale debiti a breve)**= esprime il saldo positivo o negativo del rapporto tra entrate future e uscite future. Si tratta di un margine che evidenzia la capacità della gestione di produrre un equilibrio di breve termine tra entrate e uscite di cassa.

Per maggiore chiarezza, si considerino i seguenti esempi semplificati, riferiti ad un ipotetico ente non profit:

Esempio n. 1

STATO PATRIMONIALE RICLASSIFICATO

ATTIVITÀ	N	PASSIVITÀ	N
(A) ATTIVITÀ A BREVE	<u>400</u>	(C) PASSIVITÀ A BREVE	<u>800</u>
LIQUIDITÀ	200	DEBITI V/FORNITORI	500
CREDITI V/CLIENTI A BREVE	200	DEBITI V/ENTI COLLEGATI	
RIMANENZE FINALI		ALTRI DEBITI	300
(...)			
(B) ATTIVITÀ A MEDIO-LUNGO	<u>600</u>	(D) PASSIVITÀ A MEDIO-LUNGO	<u>100</u>
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	500	DEBITI PER TFR	
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI		MUTUI PASSIVI	100
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	100	(E) PATRIMONIO NETTO	
		FONDO DI DOTAZIONE	<u>100</u>
TOTALE ATTIVO NETTO	<u>1.000</u>	TOTALE PASSIVO E NETTO	<u>1.000</u>

Indicatori principali della situazione patrimoniale-finanziaria dell'ente non profit

Totale Debiti/totale attivo = $900/1000= 90\%$

Totale Patrimonio Netto/totale attivo = $100/1000 = 10\%$

Totale capitale permanente/totale attivo $(100+100)/1000 = 20\%$ (rischio di continui rimborsi di debiti a breve)

Immobilizzazioni – capitale permanente= $600-200= 400$ (errata correlazione fonti-impieghi)

Totale Attivo realizzabile/totale Attivo = 100%

Crediti a breve/debiti a breve= $200/800= 25\%$

Indicatori principali della situazione monetaria

liquidità/debiti a breve = $200/800=25\%$

(liquidità+ titoli a breve)/debiti a breve $200/800=25\%$

crediti a breve-debiti a breve= $200-800= -600$

SI TRATTA DI UN ENTE CON SQUILIBRIO PATRIMONIALE E FINANZIARIO

Esempio n. 2

STATO PATRIMONIALE RICLASSIFICATO

ATTIVITÀ	N	PASSIVITÀ	N
(A) ATTIVITÀ A BREVE	<u>400</u>	(C) PASSIVITÀ A BREVE	<u>100</u>
LIQUIDITÀ	200	DEBITI V/FORNITORI	100
CREDITI V/CLIENTI A BREVE	200	DEBITI V/ENTI COLLEGATI	
RIMANENZE FINALI		ALTRI DEBITI	300
(...)			
(B) ATTIVITÀ A MEDIO-LUNGO	<u>600</u>	(D) PASSIVITÀ A MEDIO-LUNGO	<u>300</u>
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	500	DEBITI PER TFR	
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI		MUTUI PASSIVI	300
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	100	(E) PATRIMONIO NETTO	
		FONDO DI DOTAZIONE	<u>600</u>
TOTALE ATTIVO NETTO	<u>1.000</u>	TOTALE PASSIVO E NETTO	<u>1.000</u>

GARANZIE CONCESSE A ENTI COLLEGATI = 600

Indicatori principali della situazione patrimoniale-finanziaria dell'ente

Totale Debiti/totale attivo= $400/1000= 40\%$

Totale Patrimonio Netto/totale attivo= $600/1000=60\%$

Tot capitale permanente/tot. attivo $(300+600)/1000= 90\%$

Immobilizzazioni – capitale permanente= $600-900= -300$ (equilibrata correlazione fonti-impieghi)

Totale Attivo realizzabile/totale Attivo = 100%

Crediti a breve/debiti a breve= $200/100= 200\%$

Indicatori principali della situazione monetaria

liquidità/debiti a breve = $200/400=50\%$

(liquidità+ titoli a breve)/debiti a breve $200/800=50\%$

crediti a breve-debiti a breve= $200-100= +100$

Si tratta di un ente che presenta una buona situazione patrimoniale. Tuttavia, in questo caso, il problema è rappresentato dai conti d'ordine, e cioè dalle garanzie concesse a favore di enti collegate per 600.

Infatti, se il debitore diretto onorerà il proprio debito, il coefficiente di capitalizzazione dell'ente sarà pari al 60%.

Se invece il debitore diretto non pagherà, sarà direttamente l'ente garante a dover sostenere l'impegno finanziario, vedendo diminuire drasticamente il proprio livello di solidità patrimoniale.

Al pari delle cooperative sociali, anche per le aziende non profit "tradizionali", la valutazione dell'aspetto monetario della gestione richiede l'analisi del rendiconto finanziario. A tal fine, un possibile modello di rendiconto finanziario costruito secondo il metodo diretto di costruzione dei flussi di cassa può essere il seguente:

ENTRATE CORRENTI DERIVANTI DA:

-ATTIVITÀ ISTITUZIONALI

-ATTIVITÀ CONNESSE

-ATTIVITÀ DI PROMOZIONE E RACCOLTA FONDI

-ATTIVITÀ ACCESSORIE

A. TOTALE ENTRATE CORRENTI

USCITE CORRENTI DERIVANTI DA:

- ATTIVITÀ ISTITUZIONALI
 - ATTIVITÀ CONNESSE
 - ATTIVITÀ DI PROMOZIONE E RACCOLTA FONDI
 - FUNZIONAMENTO DELL'ENTE
 - ATTIVITÀ ACCESSORIE
 - GESTIONE FINANZIARIA
-

B. TOTALE USCITE CORRENTI

C. NET CASH GENERATO/ASSORBITO DALLA "GESTIONE CORRENTE" (A-B)

- +ENTRATE DERIVANTI DA ACQUISIZIONE DI FINANZIAMENTI NON DI BREVE
 - USCITE DERIVANTI DA RIMBORSO DI FINANZIAMENTI NON DI BREVE
 - +ENTRATE DERIVANTI DA SMOBILIZZO DI ATTIVO FISSO
 - USCITE DERIVANTI DA ACQUISTO DI ATTIVO FISSO
-

D. NET CASH GLOBALE GENERATO/ASSORBITO

L'analisi del livello di redditività dell'azienda non profit "tradizionale"

Con riferimento alle organizzazioni non profit diverse dalle cooperative sociali, occorre ricordare che la gestione è formata da due componenti:

- la gestione istituzionale volta al perseguimento della finalità statutaria (es. aiutare le persone indigenti);
- la gestione accessoria o "commerciale", volta a generare risorse finanziarie da destinare al finanziamento della gestione istituzionale.

Nel primo caso, l'attività non è rivolta al mercato, essa genera proventi e oneri istituzionali, dove i secondi spesso prevalgono sui primi. L'attività istituzionale non raramente è in perdita e con riferimento ad essa la grandezza reddito perde di espressività, così come la perdono i tradizionali indicatori di redditività (es. Roi e Roe) poiché costruiti intorno alla grandezza reddito di esercizio. Diversa è invece l'attività accessoria o "commerciale". Quest'ultima è rivolta direttamente al mercato e ha lo scopo di fungere da "serbatoio" di auto-finanziamento dello sviluppo dell'intera organizzazione non profit. Con riferimento alla gestione accessoria, poiché tutto si svolge nei confronti del mercato, la grandezza reddito di esercizio torna ad essere espressiva e quindi anche i corrispondenti indicatori di redditività.

La valutazione del profilo reddituale della gestione istituzionale (e della gestione aziendale complessiva) dell'organizzazione non profit "tradizionale" impone il ricorso a indicatori specifici diversi dai comuni indici di redditività, mentre con riferimento alla valutazione del profilo reddituale della gestione accessoria questi ultimi potranno essere richiamati:



La valutazione del profilo reddituale dell'attività istituzionale e della gestione complessiva dell'organizzazione non profit "tradizionale"

Come già detto, la valutazione del profilo reddituale dell'attività istituzionale non può essere condotta applicando i comuni indici di redditività (Roi e Roe innanzitutto), poiché questa gestione spesso non genera ricavi (ma solo liberalità) e altre volte non genera ricavi a livello di mercato. Anche i costi spesso non sono a livello di mercato, (si pensi solamente al fenomeno delle donazioni di beni e di servizi, incluse le donazioni di lavoro volontario ricevute dall'organizzazione). Ciò impone il ricorso a indici specifici.

Si consideri il seguente caso semplificato riferito a un'ipotetica onp "tradizionale":

Rendiconto Gestionale (semplificato)

ONERI DELL'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE 300	PROVENTI DELL'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE 400
RISULTATO DELL'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE = + 100	

Il fatto che il risultato della gestione istituzionale sia positivo o negativo, nulla dice circa il livello di efficacia e di qualità della gestione tipica. Il risultato positivo o negativo evidenzia solo l'esigenza dell'ente, rispettivamente, di non coprire o coprire il disavanzo generato nell'ambito di tale attività (con il ricorso alle altre gestioni).

Consideriamo ora un secondo caso, abbastanza frequente nella realtà, in relazione al quale si pone un'esigenza di corretta interpretazione:

Rendiconto Gestionale (semplificato)

ONERI DELL'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE 300

PROVENTI DELL'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE 400

N.B. La nota integrativa allegata al bilancio di esercizio segnala che per realizzare l'attività istituzionale sono state impiegate n. 200 giornate di lavoro volontario, pari complessivamente a 200.

IL RISULTATO ASSOLUTO DELL'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE NON È = + 100

la gestione istituzionale non è in equilibrio economico reale (assoluto), ma essa presenta una sorta di "equilibrio sotto condizione" tanto è vero che quando mancheranno le risorse volontarie l'ente dovrà sostenere oneri monetari per ulteriori 200.

N.B. ATTENZIONE QUINDI AGLI ONERI FIGURATIVI (LAVORO VOLONTARIO IMPIEGATO NELL'ENTE).

LA PRESENZA DEL LAVORO VOLONTARIO GENERA UN RISULTATO REDDITUALE RIPETIBILE SOLAMENTE SOTTO TALE CONDIZIONE E NON INVECE RIPETIBILE IN ASSOLUTO, (E CIOÈ, IN ASSENZA DI QUESTA DISPONIBILITÀ DI RISORSE GRATUITE). TALI PRECISAZIONI INTERPRETATIVE RISULTANO RILEVANTI AD ESEMPIO NEL CASO DEGLI ENTI RELIGIOSI E DELLE ORGANIZZAZIONI CHE IMPIEGANO UNA GRANDE QUANTITÀ DI LAVORATORI VOLONTARI (ORGANIZZAZIONI DI VOLONTARIATO).

Si consideri il seguente esempio.

Rendiconto gestionale semplificato

RISULTATO GESTIONALE ISTITUZIONALE	-100
RISULTATO GESTIONE ACCESSORIA	300
RISULTATO ECONOMICO COMPLESSIVO DELL'ENTE	200

Siamo evidentemente di fronte a una situazione coerente con la natura delle organizzazioni non profit, essendo la gestione istituzionale (in molti casi, strutturalmente in perdita) "finanziata" da quella accessoria.

Per contro, nel caso che segue:

Rendiconto gestionale semplificato

RISULTATO GESTIONE ISTITUZIONALE	300
RISULTATO GESTIONE ACCESSORIA	-100
RISULTATO ECONOMICO COMPLESSIVO DELL'ENTE	200

Siamo di fronte a una situazione non coerente con la natura delle organizzazioni non profit, essendo la gestione accessoria "finanziata" da quella istituzionale.

Ancora, sempre con riferimento all'analisi dell'equilibrio reddituale, un'altra situazione significativa è quella sotto rappresentata:

Rendiconto gestionale semplificato

RISULTATO GESTIONE ORDINARIA	100
RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA	300
RISULTATO ECONOMICO COMPLESSIVO DELL'ENTE	400

L'ente si trova in situazione di "rischio", poiché l'organizzazione ricorre alla gestione straordinaria per conseguire condizioni di equilibrio economico complessivo: gestione straordinaria che, per definizione, non è ripetibile nel tempo.

In questi casi diviene importante calcolare una sorta di "**reddito medio normale**" dell'organizzazione, effettuando la media dei risultati degli ultimi anni, escludendo i ricavi e costi (proventi e oneri) di carattere straordinario. Tale misura è infatti maggiormente espressiva della capacità dell'organizzazione di conseguire condizioni di equilibrio economico durevoli e ripetibili nel tempo.

Più "rassicurante" è invece il caso opposto:

Rendiconto gestionale semplificato

RISULTATO GESTIONE ORDINARIA	300
RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA	100
RISULTATO ECONOMICO COMPLESSIVO DELL'ENTE	400

In particolare, alla luce delle osservazioni contenute nelle pagine precedenti, per la valutazione dell'equilibrio reddituale della gestione istituzionale di un'organizzazione non profit riconducibile al modello dell'associazione e fondazione, si segnala la composizione almeno dei seguenti indicatori di sintesi:

Indicatori principali della situazione economica della gestione istituzionale

- ✘ (TOTALE PROVENTI ISTITUZIONALI/ TOTALE PROVENTI)
- ✘ (TOTALE COSTI ISTITUZIONALI/ TOTALE COSTI)
- ✘ (TOTALE COSTO DEL LAVORO/ TOTALE COSTI ISTITUZIONALI)
- ✘ (TOTALE COSTO PER SERVIZI/ TOTALE COSTI ISTITUZIONALI)
- ✘ TOTALE COSTO PER UNITÀ DI INTERVENTO EFFETTUATA
- ✘ TOTALE PROVENTI DA FUND-RAISING
- ✘ TOTALE COSTI DI FUND-RAISING/TOTALE PROVENTI DI FUND-RAISING
- ✘ VALORE DELLE DONAZIONI DI BENI E SERVIZI RICEVUTE DALL'ONP
- ✘ VALORE DELLE DONAZIONI DI BENI E SERVIZI EFFETTUATE DALL'ONP
- ✘ RISULTATO ECONOMICO DELLA GESTIONE ISTITUZIONALE

Ai fini della valutazione della situazione economica della gestione complessiva, si segnalano invece i seguenti indici sintetici.

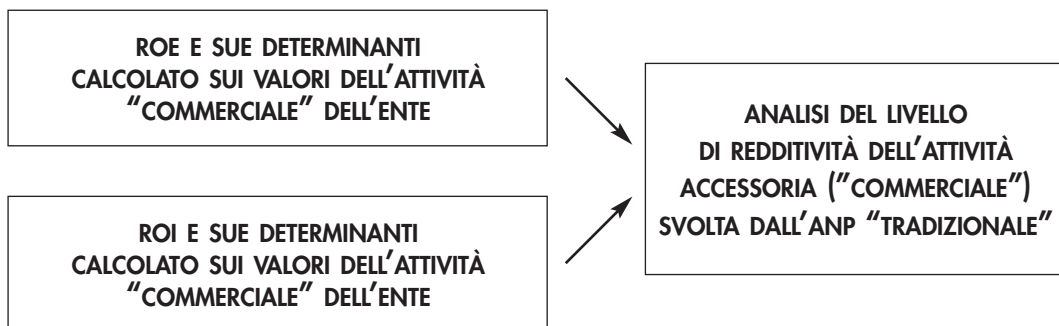
Indicatori principali della situazione economica della gestione complessiva dell'organizzazione non profit "tradizionale"

- ✘ **RISULTATO ECONOMICO COMPLESSIVO DELLA GESTIONE;**
- ✘ **RISULTATO DELLA GESTIONE ISTITUZIONALE**
- ✘ **(TOTALE COSTI DI STRUTTURA/ TOTALE COSTI)**
- ✘ **VARIAZIONE ANNUA DEI COSTI DI STRUTTURA**
- ✘ **TASSO DI RIGIRO DEI COSTI DI STRUTTURA (TASSO DI EFFICIENZA OPERATIVA DELL'ONP):**
TOTALE RICAVI E PROVENTI/TOT. COSTI DI STRUTTURA¹⁹
- ✘ **RISULTATO DELLA GESTIONE ACCESSORIA ("COMMERCIALE");**
- ✘ **RISULTATO DELLA GESTIONE ORDINARIA**
- ✘ **RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA;**
- ✘ **TOTALE INTERESSI PASSIVI/ TOTALE COSTI**

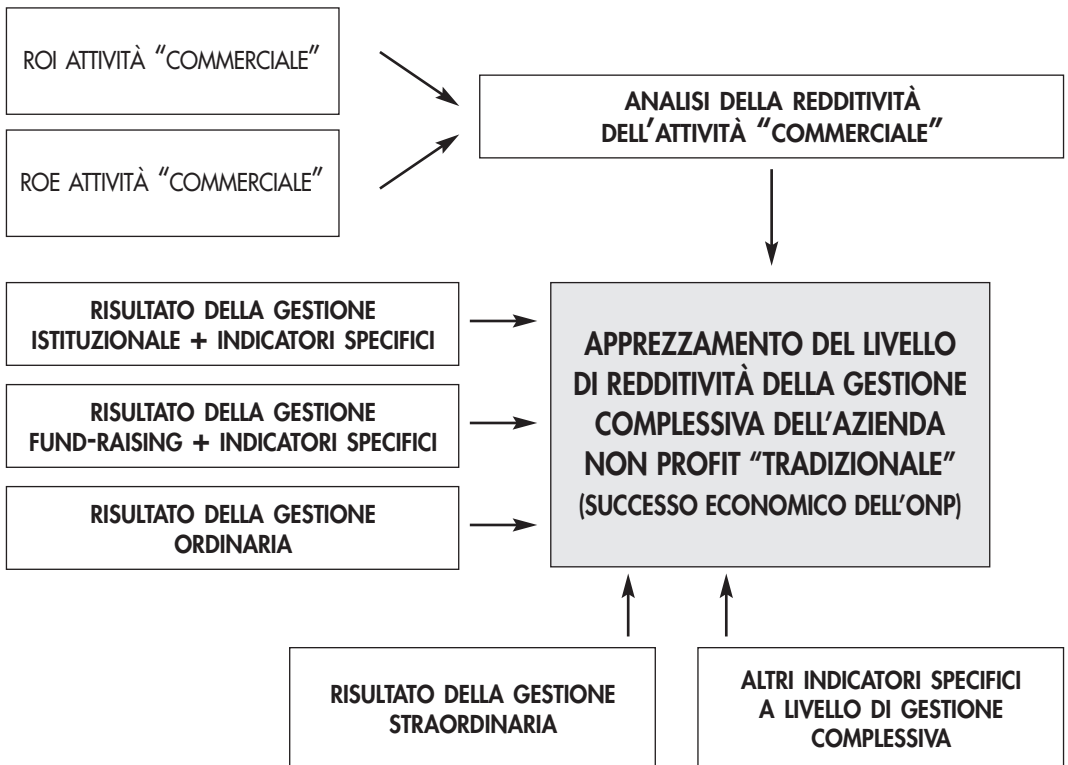
Anche in questo caso, è utile comporre queste misure con riferimento a più anni, in modo da poter apprezzare la politica gestionale seguita dall'organizzazione nel tempo.

La valutazione del profilo reddituale dell'attività accessoria/("commerciale") dell'organizzazione non profit

Come già detto la valutazione del profilo reddituale dell'attività accessoria dell'organizzazione non profit (es. la gestione di un ristorante o di un cinema) può essere condotta applicando i comuni indici di redditività (in primis. Roe e Roi).



Pertanto lo schema logico dell'analisi del livello di redditività della gestione complessiva di un'azienda non profit riconducibile al modello classico della fondazione e dell'associazione può essere così riassunto:



Si segnala infine che a causa delle peculiarità della gestione istituzionale, e nello specifico, dell'assenza o del mancato allineamento dei ricavi rispetto al mercato, oppure della presenza di donazioni di beni e servizi ricevuti dall'organizzazione non profit non contabilizzate tra costi di gestione delle organizzazioni non profit tradizionali, il calcolo del valore aggiunto (se effettuato direttamente sui valori indicati dalla contabilità) non produce informazioni significative.

Ciò tuttavia non significa che il valore aggiunto (inteso come valore prodotto dall'azienda non profit rispetto al valore dei beni e servizi utilizzati nel processo produttivo) non risulti calcolabile, ma solo che occorre "rettificare" il valore dei proventi e dei costi inserendo, rispettivamente ricavi e costi figurativi volti a esprimere il valore di mercato (medio) delle prestazioni offerte dall'onp e il costo reale dei beni e servizi impiegati.

Questi problemi non si pongono invece con riferimento al calcolo del valore

aggiunto prodotto dall'attività accessoria ("commerciale").

A tal fine un possibile schema per la determinazione del valore aggiunto di un'organizzazione non profit "tradizionale" (costruito a partire dallo schema di bilancio proposto dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti) è il seguente:

	N	N-1
A) PROVENTI DELLE ATTIVITA' ISTITUZIONALI <i>Proventi delle attività tipiche</i> <i>Proventi figurativi</i> Totale proventi delle attività istituzionali		
B) ONERI INTERMEDI <i>Oneri di gestione</i> <i>Godimento di beni di terzi</i> Totale oneri intermedi		
C) COMPONENTI ACCESSORI <i>Proventi da raccolta fondi</i> <i>Proventi da attività accessorie</i> <i>Proventi finanziari e patrimoniali</i> <i>Proventi straordinari</i> <i>(-) oneri raccolta fondi</i> <i>(-) oneri patrimoniali</i> Totale componenti accessori		
"VALORE AGGIUNTO" GLOBALE LORDO (A+B+C) (-) Ammortamenti (-) Oneri figurativi		
"VALORE AGGIUNTO" GLOBALE NETTO		

	N	N-1
<i>DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO</i>		
A) REMUNERAZIONE DEL PERSONALE <i>Compensi al personale</i> <i>Rimborsi spese Volontari</i> Totale remunerazione del personale		
B) INTERVENTI PER PROGETTI <i>Costi di funzionamento dei progetti</i> Totale costi per il funzionamento dei progetti		
C) INTERESSI VERSATI ALLE BANCHE		
D) IMPOSTE VERSATE ALL'ERARIO		
E) RISULTATO DI GESTIONE (al lordo degli oneri figurativi) <i>Trattenuta dall'onp</i>		
F) MAGGIOR VALORE PRODOTTO A FAVORE DEGLI UTENTI (proventi figurativi)		

Per una maggiore evidenza della gestione dei progetti riconducibili all'attività istituzionale dell'azienda non profit (e anche della relazione tra costi di progetto e di struttura), si segnala inoltre il seguente modello di rendiconto economico:

	N	N-1
<i>Contributi destinati ai progetti</i> <i>(-) Costi sostenuti per i progetti</i> = RISULTATO OPERATIVO DEI PROGETTI (1)		
<i>Contributi destinati alla struttura</i> <i>(-) Costi di struttura</i> = RISULTATO OPERATIVO DI STRUTTURA (2)		
(1+2) = RISULTATO OPERATIVO <i>(Proventi – oneri finanziari)</i> <i>(Proventi – oneri straordinari)</i> RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE Imposte dell'esercizio		
RISULTATO NETTO		

Un esempio di modello per la quantificazione del grado di equilibrio economico complessivo di un'organizzazione non profit "tradizionale"

A titolo esemplificativo, si riporta un esempio di modello per la quantificazione del grado di equilibrio economico complessivo di una onp "tradizionale". Il modello attribuisce al grado di equilibrio economico dell'ente un punteggio sintetico, integrabile con le valutazioni relative alle altre dimensioni critiche della gestione. Il modello tende ad effettuare non solo una valutazione puntuale delle principali grandezze di bilancio ma anche del loro andamento nel tempo, ciò al fine di valutare se si tratta di un ente che presenta un trend gestionale positivo oppure negativo. L'esempio sotto riportato ha valore meramente indicativo.

EQUILIBRIO PATRIMONIALE E FINANZIARIO DELL'ONP (TOT. PUNTEGGIO 10)

TOTALE \geq 7	VALUTAZIONE POSITIVA
TOTALE: 4-6	AREA DI ATTENZIONE
TOTALE: $<$ 4	AREA CRITICA

INDICI

TOT. DEBITI/TOT. FONTI

PUNTEGGIO	
$>$ 60%	-3
55-60%	0
$<$ 55%	3

TOT. DEBITI/DEBITI INIZIALI

PUNTEGGIO	
$>$ 0%	-1
0%	0
$<$ 0%	1

ATTIVO A BREVE / PASS. A BREVE

PUNTEGGIO	
$>$ 1%	1
1%	0
$<$ 1%	-1

(DEBITI A ML+PN) IMMOBILIZZAZ.

PUNTEGGIO	
$>$ 1%	1,5
1%	1
$<$ 1%	-1

VAR. IMMOB. MATERIALI / IMM. MAT. INIZ.

PUNTEGGIO	
> 0%	1
<	-2

GARANZIE PRESTATE A TERZI

PUNTEGGIO	
SÌ	-2
NO	0

GARANZIE RICEVUTE DA TERZI

PUNTEGGIO	
SÌ	2
NO	0

(LIQUID.+TITOLI A BREVE)/PASS. BREVE

PUNTEGGIO	
$\geq 1\%$	2
0,5-1	1
0-0,5	-1

VARIAZ. TITOLI / TITOLI INIZIALI

PUNTEGGIO	
$\leq 40\%$	1
40%-50%	0
> 51%	-1,5

EQUILIBRIO REDDITUALE (TOT. PUNTEGGIO 10)

TOTALE ≥ 7 VALUTAZIONE POSITIVA

TOTALE: 4-6 AREA DI ATTENZIONE

TOTALE: < 4 AREA CRITICA

UTILE (AVANZO) N -2
UTILE (AVANZO) N -1
UTILE (AVANZO) N

	PUNTEGGIO		PUNTEGGIO	
> 0	0,4	< 0	-0,4	
> 0	0,5	< 0	-0,5	
> 0	1	< 0	-1	

RICAVI STRAORDINARI / RICAVI TOTALI

PUNTEGGIO	
$\leq 40\%$	1
40%-50%	0
> 50%	-2

VARIAZ. RICAVI / RICAVI INIZIALI	PUNTEGGIO	
	> 0%	1
	0%	0
	< 0%	-1

UTILE OPERATIVO (ORDINARIO) (N)	PUNTEGGIO		PUNTEGGIO	
	> 0	1,5	< 0	-1,5
UTILE OPERATIVO (ORDINARIO) (N-1)	> 0	0,5	< 0	-0,5

ONERI FINANZIARI / ONERI TOTALI	PUNTEGGIO	
	< 30%	1
	30-40%	-1
	> 40%	-2

ONERI GENERALI / ONERI TOTALI	PUNTEGGIO	
	< 30%	1
	30-40%	0
	> 40%	-2

UTILE ATTIVITÀ ISTITUZIONALE	PUNTEGGIO	
	ENTRAMBI > 0	3
UTILE ATTIVITÀ COMMERCIALE	UTILE COMMERCIALE E PERDITA ISTITUZ.	0
	UTILE ISTITUZ. E PERDITA COMMERCIALE	-4

PUNTEGGIO EQUILIBRIO PATRIMONIALE = A

PUNTEGGIO EQUILIBRIO REDDITUALE = B

MEDIA SEMPLICE = $(A+B)/2$

MEDIA ≥ 7	VALUTAZIONE POSITIVA
MEDIA : 4-6	AREA DI ATTENZIONE
MEDIA : < 4	AREA CRITICA

Il modello riportato deve essere adeguato alle singole tipologie di enti non profit, nonché alle esigenze specifiche dei soggetti valutatori.

9. La misurazione della performance sociale delle ONP: cenni

Abbiamo detto più volte che la finalità di un'azienda non profit è di ordine sociale. Ciò significa che la dimensione sociale della gestione deve costituire un ambito centrale della misurazione della performance.

In particolare, la misurazione del grado di successo sociale dell'organizzazione impone **il ricorso a indicatori di natura multidimensionale, in primis indicatori qualitativi e quantitativo-non monetari (c.d. social performance indicators).**

Questi indicatori sono riconducibili sostanzialmente a 3 categorie:

- **gli indicatori di output**, dove per output si intendono i risultati immediati delle attività sociali svolte dall'organizzazione che concorrono al raggiungimento dell'obiettivo specifico (beni, servizi, decisioni e autorizzazioni direttamente generati nella fase operativa);
- **gli indicatori di outcome**, volti a misurare l'effetto di breve periodo delle attività sociali svolte dall'organizzazione, in termini di miglioramento del benessere, generato sui beneficiari diretti dell'intervento;
- **gli indicatori d'impatto**, volti invece a misurare l'effetto di medio-lungo termine dell'intervento sociale realizzato dall'ente.

Inoltre, per giungere a una visione più precisa dei risultati raggiunti dall'organizzazione, è utile calcolare alcuni **indicatori di input** (monetari e non) riferiti alle attività/progetti sociali svolti.

Tutte queste classi di indicatori sono sempre più apprezzabili analizzando i bilanci sociali e di missione delle organizzazioni non profit.

Inoltre, i social performance indicators dipendono dell'attività svolta dalla onp e quindi saranno diversi a seconda del settore di intervento (cultura, sanità, assistenza, istruzione, ecc.).

A titolo esemplificativo, riportiamo uno schema di indicatori sociali utilizzato da alcune organizzazioni che svolgono attività di cooperazione internazionale:

UN ESEMPIO: ALCUNI INDICATORI SOCIALI PER LE ONG (ORGANIZZAZIONI NON GOVERNATIVE) CHE EFFETTUANO PROGETTI DI COOPERAZIONE INTERNAZIONALE ²⁰

N-1

N

Social performance indicators: indicatori di output

- Progetti socio-educativi in corso
 - Progetti di sviluppo urbano in corso
 - Progetti di tutela della salute in corso
 - Progetti di formazione professionale in corso
 - Progetti agricoli e ambientali in corso
 - Progetti di aiuto umanitario e di emergenza in corso
 - Iniziative SAD (sostegno a distanza) in corso
 - Progetti per singolo Paese beneficiario
 - Beneficiari che frequentano o utilizzano le strutture associative abitualmente od occasionalmente
 - Di coordinamenti in cui si è presenti
 - Di incontri effettuati con le istituzioni operanti in loco
 - Di istituti locali in cui si è presenti
 - Ristrutturazioni di edifici effettuate (es. scuole)
 - Forniture di attrezzature effettuate
- Valore forniture attrezzature effettuate
- Edifici allestiti
 - Persone a cui sono stati forniti generi di prima necessità
 - Persone a cui sono stati forniti materiali scolastici
 - Persone verso cui sono state effettuate iniziative di micro-credito
 - Persone a cui sono stati forniti farmaci
 - Scuole a cui sono stati forniti giochi e materiale sportivo
 - Parrocchie locali a cui è stato fornito materiale sportivo
 - Recupero scolastici favoriti (bambini)
 - Iniziative di scolarizzazione e recupero scolastici favoriti (adulti)
 - Famiglie a cui è stato offerto un sostegno socio-educativo
 - Persone a cui è stato offerto un servizio di orientamento al lavoro
 - Persone a cui è stato offerto un servizio di sostegno sanitario

- Bambini a cui è stato offerto un servizio di accoglienza in case famiglie
- Persone (es. malate di AIDS) a cui è stato offerto un servizio di assistenza sanitaria domiciliare
- Persone a cui è stata concessa una borsa di studio per formazione professionale
- Corsi di formazione offerti
- Giornate di formazione offerte
- Partecipanti alla formazione
- Abitazioni migliorate
- Immobili acquistati e donati alle comunità
- Famiglie assistite
- Operatori formati
- Di gruppi o associazioni che si rivolgono al centro
- Persone che hanno trovato lavoro
- Micro-imprese costituite attraverso il micro-credito
- Organizzazioni non profit costituite

N-1

N

Social performance indicators: indicatori di outcome

- Valore medio del livello raggiunto di sviluppo del linguaggio e comunicazione nei destinatari dei progetti
- Valore medio del livello raggiunto di sviluppo di socializzazione nei destinatari dei progetti
- Valore medio del livello raggiunto di capacità di apprendimento nei destinatari dei progetti

N-1

N

Social performance indicators: indicatori di impatto

- Associazioni create o rese autonome a seguito dei corsi di formazione
- Riduzione del tasso di infezione da AIDS dal momento di inizio dei corsi di formazione

Questi indicatori, puramente esemplificativi, devono sempre essere letti insieme agli indicatori di input. Inoltre è utile comporre anche una serie di indicatori “incrociati”.

Indicatori di input

	N-1	N
<ul style="list-style-type: none"> • Proventi dai sostenitori del progetto • Oneri totali sostenuti per i beneficiari del progetto • Oneri totali sostenuti per il pagamento del personale locale • Volontari espatriati per il progetto • Personale locale destinato al progetto • Persone che hanno donato allo specifico progetto • Consulenti impiegati per il progetto • Consulenti locali impiegati per il progetto • Totale costo del personale espatriato sostenuto per realizzare i progetti • Totale costo del personale in loco sostenuto per realizzare i progetti • Totale costo sostenuto per l’acquisizione delle condizioni produttive in Italia necessarie a realizzare i progetti • Totale costo sostenuto per l’acquisizione delle condizioni produttive in loco necessarie a realizzare i progetti • Istituzioni governative che sono state partner per la realizzazione dei progetti • Istituzioni scolastiche ed educative che sono state partner per la realizzazione dei progetti • Associazioni di base che sono state partner per la realizzazione dei progetti • ONG che sono state partner per la realizzazione dei progetti • Organizzazioni di stampo religioso che sono state partner per la realizzazione dei progetti 		

Indicatori "incrociati"

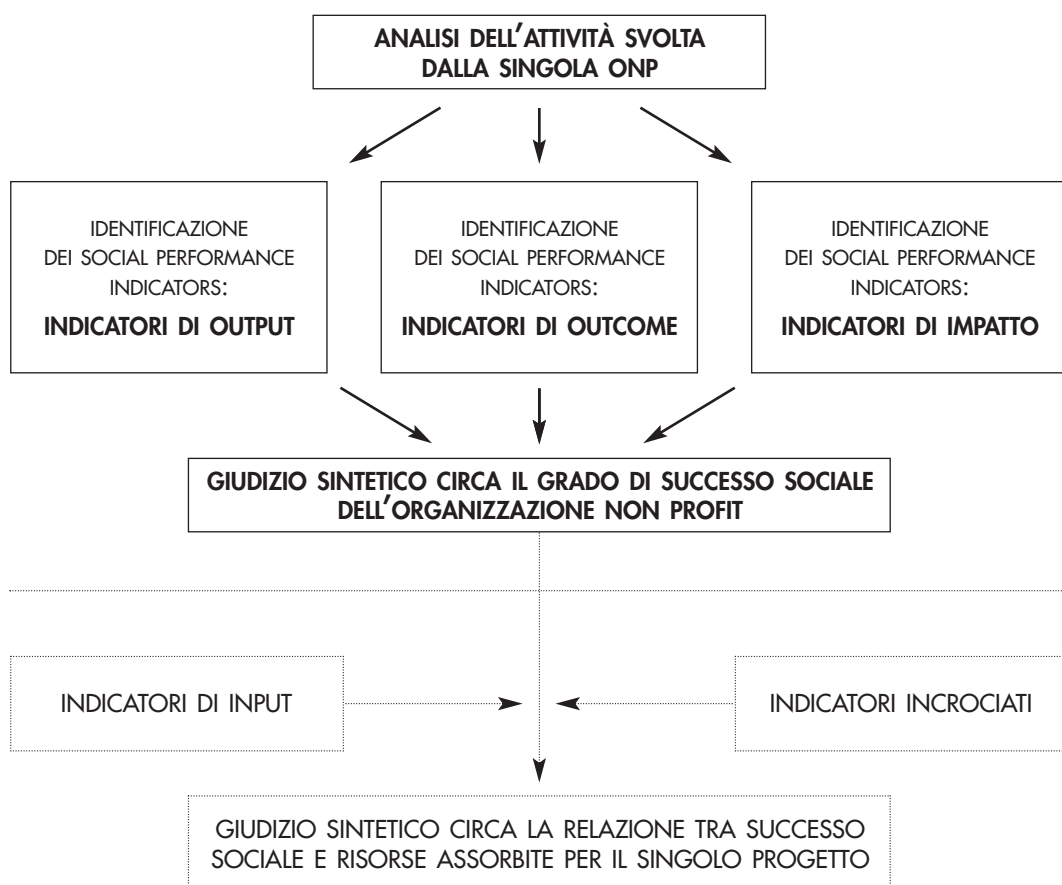
N-1

N

- Produttività diretta degli oneri di progetto (oneri totali progetto/ (n. beneficiari diretti+n. adozioni)
- Produttività indiretta degli oneri di progetto (oneri totali progetto/ (n. beneficiari diretti+n. adozioni + beneficiari indiretti)

Tasso di sviluppo dei partner indotto
(trasferimenti a partners/oneri totali dei progetti)

In particolare, lo schema logico complessivo per la valutazione del grado di successo sociale di un'organizzazione non profit può essere così sintetizzato:



Combinando l'analisi dell'equilibrio economico complessivo dell'organizzazione non profit con l'analisi del successo sociale, è possibile identificare il "posizionamento" dell'organizzazione nella matrice sotto riportata, utile per cogliere le prospettive di sviluppo e di continuità aziendale ma anche i rischi prospettici che l'azienda potrà incontrare nel prossimo futuro.

		SUCCESSO REDDITUALE	
		ALTO	BASSO
SUCCESSO SOCIALE (EFFICACIA SOCIALE)	ALTO	ONP CON ECONOMICITA' DELLA GESTIONE E SODDISFAZIONE DEI DESTINATARI DELLA MISSIONE	ONP CON SUCCESSO SOCIALE OTTENUTO A SCAPITO DELL'ASPETTO ECONOMICO
	BASSO	ONP CON SUCCESSO ECONOMICO OTTENUTO A SCAPITO DELL'EFFICACIA SOCIALE (ATTEGGIAMENTO LESIVO DELLA FINALITA' ISTITUZIONALE DELLE AZIENDE NON PROFIT)	ONP CON INSUCCESSO REDDITUALE E INSODDISFAZIONE DELLE ESIGENZE DEGLI UTENTI (SITUAZIONE DI DISECONOMICITA' GESTIONALE)

10. Alcune valutazioni accessorie

Conclusa la valutazione del grado di successo economico e del successo sociale è utile procedere a una serie di valutazioni accessorie, importanti per completare il giudizio sulla singola realtà non profit.

Rientrano in questa categoria le seguenti valutazioni:

- la valutazione del grado di reputazione/credibilità dell'ONP;
- le altre valutazioni complementari.

10.1 La valutazione del grado di reputazione/credibilità dell'ONP

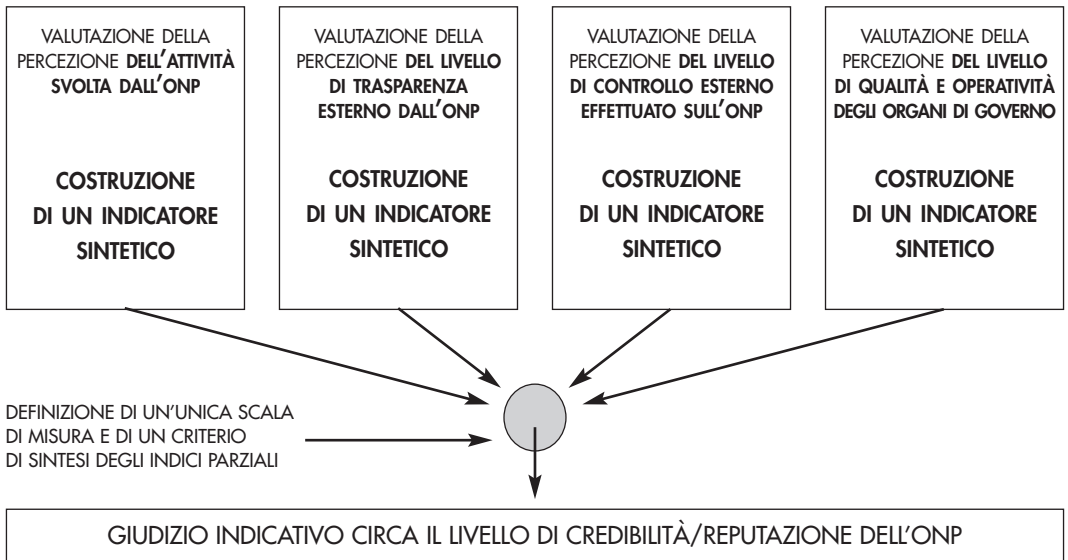
Il livello di reputazione/credibilità di un'azienda non profit è funzione almeno delle seguenti variabili:

- la percezione esterna dell'attività svolta nel presente e passato dall'organizzazione non profit (per quantità e qualità);
- la percezione esterna del grado di trasparenza dell'organizzazione;
- la percezione esterna del grado di controllo effettuato sull'organizzazione;
- la percezione esterna del profilo qualitativo dell'organo di governo.

Si tratta di accertamenti importanti, non tanto in un'ottica presente quanto futura, poiché è proprio dal livello di credibilità/reputazione dell'azienda non profit che dipende la sua performance futura.

Ma come è possibile misurare il livello di credibilità di un'organizzazione non profit?

Il processo logico può essere così rappresentato:



In alternativa, un indicatore (seppure indiretto) del livello di reputazione/credibilità di una ONP è rappresentato:

- 1) dal totale delle donazioni ricevute dall'ente rispetto ad organizzazioni simili;**
- 2) dal tasso di sviluppo delle donazioni nel tempo.**

10.2 Le altre valutazioni complementari

In aggiunta alla valutazione del grado di credibilità, è bene comporre anche i seguenti indicatori gestionali (riferiti in particolare all'organismo personale e al funzionamento degli organi di governo/controllo):

QUADRO SINTETICO DI VALUTAZIONE DELL'ORGANISMO PERSONALE DELL'ENTE	N	N-1	VAR
TOT. PERSONE IMPIEGATE			
TOT. PERSONE USCITE DALL'ORGANIZZAZIONE			
TOT. STIPENDIATI			
TOT. VOLONTARI			
N. GIOVANI			
N. GIOVANI CON LAUREA			
TOT. INVESTIMENTI IN FORMAZIONE			
TOT. AMMINISTRATIVI			
TOT. PERSONE ADDETTE ALLA PROGETTAZIONE			

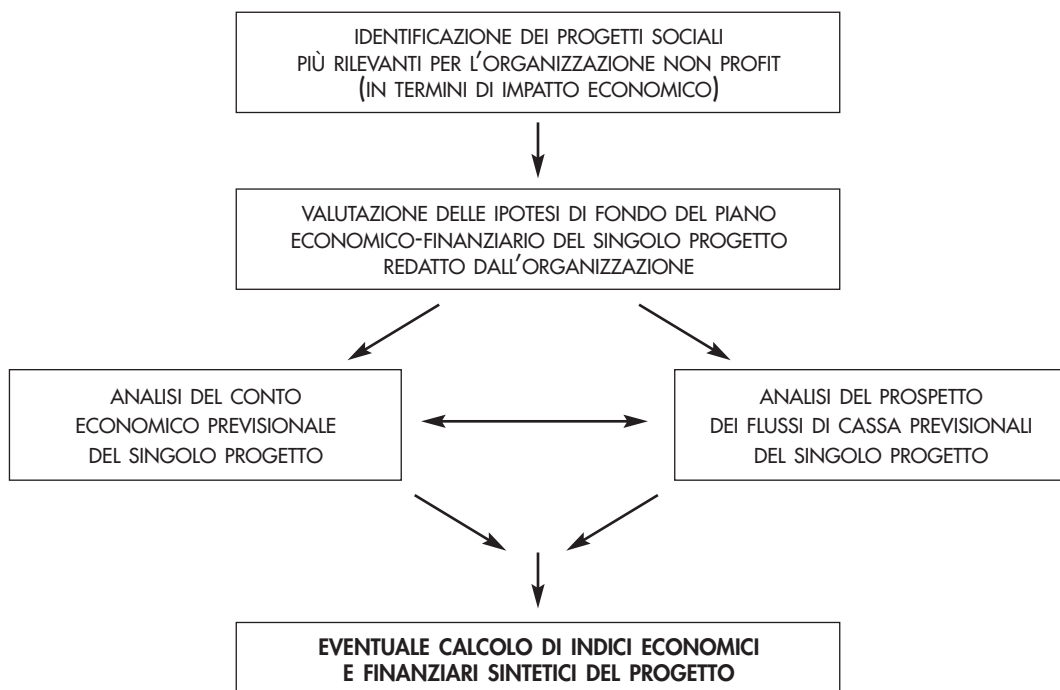
QUADRO SINTETICO DI VALUTAZIONE DELL'ASSETTO ISTITUZIONALE E RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDER CRITICI	N	N-1	VAR
N. ASSOCIATI/SOCI			
N. INCONTRI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE IN UN ANNO			
TOT. ORE DI CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE IN UN ANNO			
N. INCONTRI DELL'ORGANO DI CONTROLLO IN UN ANNO			
TOT. ORE DI LAVORO DELL'ORGANO DI CONTROLLO IN UN ANNO			
N. RELAZIONI ISTITUZIONALI DELL'ENTE CON ALTRE ONP O SOCIETÀ PROFIT			
N. SEDI OPERATIVE DIFFUSE SUL TERRITORIO NAZIONALE			
N. SEDI OPERATIVE DIFFUSE ALL'ESTERO			

11. La valutazione del livello di sostenibilità dei progetti sociali: alcuni principi

Un ultimo ambito di valutazione riguarda la capacità dell'organizzazione di promuovere progetti sociali in grado di durare nel tempo, e quindi, essere finanziariamente sostenibili.

Si ricorda infatti che essendo l'organizzazione non profit, da un punto di vista sostanziale, una sommatoria di progetti sociali promossi, organizzati e gestiti da una struttura generale (l'ente appunto), il livello di equilibrio economico prospettico dell'organizzazione dipende dalla *capacità dei singoli progetti di generare margini prospettici positivi*, e cioè, capaci di finanziare complessivamente i costi di struttura dell'ente.

Da qui l'importanza di accertare anche il livello di sostenibilità economico-finanziaria dei progetti sociali che l'organizzazione non profit ha in corso o che intende promuovere nel prossimo futuro (quanto meno quelli più rilevanti), sia per identificare eventuali rischi di continuità, sia per anticipare eventuali rischi di non durabilità economica dell'organizzazione non profit nel suo complesso. In particolare, l'accertamento del livello di sostenibilità finanziaria dei progetti dell'organizzazione può essere realizzato costruendo e analizzando il piano economico e finanziario dei progetti, e in generale, seguendo il percorso metodologico sotto sintetizzato:



Ai fini dell'analisi dei progetti dell'ente non profit è possibile impiegare i seguenti modelli di piano economico e piano finanziario di progetto.

Essi consentono di:

- apprezzare il livello di sostenibilità economico-finanziaria del progetto con particolare riferimento alla sua capacità di produrre margini positivi capaci di coprire i costi fissi di struttura
- valutare la sua "appetibilità" per altri finanziatori;
- identificare e analizzare i principali rischi del progetto;
- verificare la capacità del progetto di garantire congrui livelli di convenienza economica e di sostenibilità finanziaria nel tempo.

Un esempio di Piano Economico del progetto

	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	ANNO 4	ANNO 5	ANNO...
RICAVI ATTESI TIPO (A) + RICAVI ATTESI TIPO (B) + RICAVI ATTESI TIPO (C) + ALTRI RICAVI						
(A) RICAVI TOTALI ATTESI DEL PROGETTO (-) ACQUISTO DI MATERIE PRIME (-) COSTI PER SERVIZI (ELETTRICITÀ, ACQUA ECC.) (-) ALTRI COSTI (-) COSTO DEL PERSONALE						
(B) COSTI OPERATIVI TOTALI DEL PROGETTO						
(C) MARGINE OPERATIVO LORDO (A-B) ATTESO DEL PROGETTO (-) AMMORTAMENTI BENI MATERIALI (-) AMMORTAMENTI BENI IMMATERIALI						
(D) TOTALE AMMORTAMENTI E ACCANTONAMENTI						
(E) MARGINE OPERATIVO NETTO (C-D) ATTESO DEL PROGETTO						

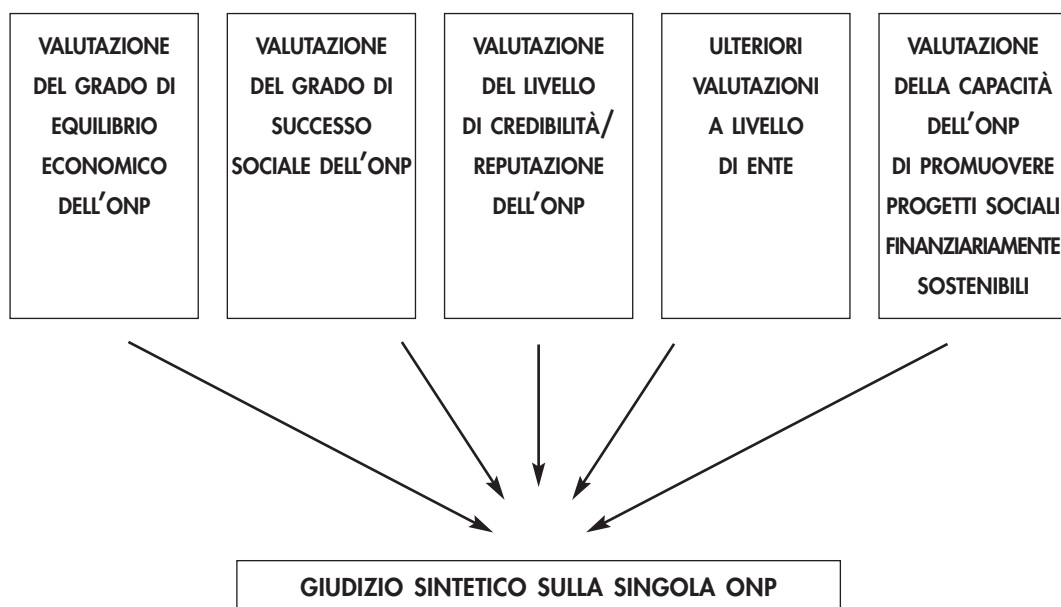
Un esempio di Piano Finanziario del progetto

	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	ANNO 4	ANNO 5	ANNO...
(-) INVESTIMENTI TIPO (A) RIFERITI AL PROGETTO						
(-) INVESTIMENTI TIPO (B) RIFERITI AL PROGETTO						
(-) INVESTIMENTI TIPO (C) RIFERITI AL PROGETTO						
(-) INVESTIMENTI TIPO (...) RIFERITI AL PROGETTO						
(A1) TOTALE INVESTIMENTI RIFERITI AL PROGETTO						
(A2) IVA SU INVESTIMENTI						
(A) TOTALE FLUSSI DI CASSA RIFERITI AGLI INVESTIMENTI NECESSARI PER IL PROGETTO (A1+A2)						
(B) +/- MARGINE OPERATIVO LORDO DEL PROGETTO						
(C) +/- VARIAZIONE DEL CAPITALE CIRCOLANTE NETTO						
(D) FLUSSO DI CASSA OPERATIVO DEL PROGETTO (A+B+C)						
(E) IMPOSTE SUL REDDITO (CALCOLATE SUL MARGINE OPERATIVO NETTO)						
(F) FLUSSO DI CASSA OPERATIVO NETTO DI PROGETTO NETTO (D+E)						
(+) DEBITI DI FINANZIAMENTO SPECIFICI PER IL PROGETTO						
(-) RIMBORSI QUOTA CAPITALE LINEA DI CREDITO						
(-) INTERESSI						
FLUSSO DI CASSA GENERATO NEL PERIODO DAL PROGETTO						

12. Conclusioni

Il presente lavoro ha affrontato un tema centrale dell'economia delle aziende non profit e cioè la misurazione della performance sociale, economica e gestionale. Un tema non secondario se si considera che le organizzazioni non profit, al pari di tutte le altre classi di aziende devono ispirare la propria gestione al principio di economicità, quale irrinunciabile preconditione per la propria autonomia finanziaria e quindi la propria durabilità.

La misurazione della performance delle onp costituisce un processo complesso che investe la valutazione di molteplici aspetti critici della gestione di tali enti. Il presente documento ha illustrato un modello generale per svolgere tale compito:



Inoltre la misurazione della performance delle organizzazioni non profit costituisce un tema non ancora del tutto esplorato dalla ricerca economico-aziendale, sia italiana che straniera. Esso costituisce anche la "materia prima" per la soddisfazione di molteplici esigenze degli enti, quali:

- la definizione di un miglior processo di pianificazione strategica e di programmazione;
- la definizione di un sistema di controllo di gestione adeguato alla specifica realtà delle aziende non profit, (e non semplicemente mutuato dall'ambito profit);

- la definizione di bilanci sociali e di missione in grado di comunicare (all'interno e all'esterno) in modo adeguato il grado di successo sociale dell'organizzazione;
- la definizione di un sistema di indicatori che consenta un lavoro più agevole e oggettivo a coloro che hanno responsabilità di amministratori o revisori nelle organizzazioni non profit;
- la definizione di un sistema di indicatori che consentano ai finanziatori del non profit (in particolare la pubblica amministrazione, le imprese, le fondazioni bancarie e le fondazioni d'impresa) di disporre di strumenti di valutazione della performance dei soggetti finanziati, utili per meglio selezionare gli enti e i progetti destinatari del finanziamento ma anche per aiutare le stesse onp nel processo di costruzione di adeguate performance;
- la definizione di un sistema di indicatori utili per condurre la fase di gestione dei progetti sociali (cd. project management);
- la definizione di un sistema di indicatori utili per fondare opportuni processi di "certificazione" delle organizzazioni non profit.

Tutte queste esigenze, sempre più avvertite dagli enti non profit che intendono avviare un percorso di sviluppo, chiamano in causa, in vari modi e con varie competenze, la figura di un dottore commercialista esperto e competente circa lo specifico tema della gestione e dell'amministrazione delle organizzazioni non profit; un professionista sempre più necessario e da costruire nel tempo.

NOTE

- ¹ Cfr. Consiglio Nazionale dei dottori commercialisti, (2002), *Documento di presentazione di un sistema rappresentativo dei risultati di sintesi delle organizzazioni non profit*; Consiglio Nazionale dei dottori commercialisti, (2002), *La valutazione e l'iscrizione delle liberalità nel bilancio d'esercizio delle aziende non profit*; Ordine dei dottori commercialisti di Milano (2003), *La funzione del revisore sociale degli enti non profit*; M. Grumo (2005), *Ruolo e attività del revisore negli enti non profit*, Ipsoc.
- ² Cfr. Kaplan R.S, Norton D.P., *The Balanced Scorecard*, in "Harvard Business Review", Jan-Feb, 1992.
- ³ Ciò si verifica normalmente quando si "importano" nel non profit acriticamente strumenti contabili e di gestione dal mondo profit, dimenticando che essi sono stati pensati per soggetti diversi dalle onp.
- ⁴ Afferma, a tal riguardo, Pietro Onida, "Le aziende composte sono frequentissime: vanno dall'economia privata del modesto artigiano o dell'industriale (...), alle amministrazioni dei grandi enti autarchici territoriali (Stato, province, comuni) od a quelle dei minori corpi morali (ospedali, istituti di ricerche tecnico-sperimentali, ecc.), che, fra le proprie entrate annoverano - accanto ai *proventi di contributi* e magari alle elargizioni ed alle gratuite accessioni patrimoniali, anche *ricavi* e redditi di un'attività organizzata e direttamente e o indirettamente esercitata dai suddetti enti, nelle forme e con i rischi patrimoniali propri dell'impresa". "Nell'azienda composta si hanno di solito relazioni di interdipendenza molteplici e strette tra l'economia dell'azienda di erogazione e quella dell'azienda di produzione per il mercato." (Pietro Onida, "Economia di Azienda", Utet, 1971).
- ⁵ Il rapporto output/input (a valore o a quantità), quando considerato a se stante, non costituisce un vero e proprio indicatore di efficienza, quanto un mero indicatore di rendimento (globale o riferito ai singoli fattori produttivi). Infatti, affinché tale indicatore possa produrre informazioni circa l'efficienza della gestione (la quale si ricorda non può mai essere apprezzata indipendentemente dalla considerazione del grado di efficacia) necessita di un coordinamento con gli indicatori di efficacia.
- ⁶ La natura ibrida del risultato economico della gestione complessa, come ricorda A. Matacena, è ben presente anche al legislatore tributario, il quale parla, infatti, in più punti, alternativamente, di "utili e avanzi di gestione".
- ⁷ Il fatto di produrre un risultato della gestione distinto, nel caso di rilevanti valori economici positivi e negativi comuni alle due gestioni, comporta inevitabilmente una riduzione del grado di attendibilità dello stesso rispetto al risultato complessivo, non tale, comunque, da rendere la loro produzione non rilevante, a priori. L'attendibilità delle misure in oggetto, così come si verifica con riferimento ai risultati di prodotto, di processo, di attività, ecc. calcolati

mediante gli strumenti contabili tipici della contabilità analitica, presenta una diretta correlazione con il grado di evoluzione del sistema informativo contabile adoperato dall'azienda.

⁸ AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., *Economia Aziendale*, Il Mulino, 2005.

⁹ Nel lungo periodo, infatti, le differenze tra risultati reddituali e risultati finanziari tendono ad annullarsi.

¹⁰ "Non si può parlare, infatti, di economicità se l'impresa (così come gli altri istituti, seppure in termini differenti) ottiene l'equilibrio reddituale grazie solo a particolari condizioni di acquisto delle materie prime o dei servizi da terzi, (...) o, grazie anche ad una remunerazione insufficiente, e comunque non adeguata, dei due fondamentali fattori della produzione: capitale risparmio e lavoro". G. Airoldi, G. Brunetti, V. Coda, op. citata.

¹¹ Intesa come capacità della produzione di soddisfare le esigenze del consumatore.

¹² Per approfondimenti in materia di indicatori di bilancio, si vedano, per tutti: V. Coda, G. Brunetti, M. Bergamin Barbato, "Indici di bilancio e flussi finanziari. Strumenti per l'analisi della gestione", Etas Libri, 1974 e De Vecchi C., (a cura di), "Analisi di bilancio", Giappichelli, Torino, 1989.

¹³ Come si vedrà in seguito, il legame diretto tra economicità e reddito non sussiste, invece, con riferimento alla gestione istituzionale delle aziende non profit. Esso inoltre non sussiste con riferimento alle imprese non operanti in condizioni di mercato.

¹⁴ E' evidente, come in questo caso, la durabilità dell'azienda, almeno dal punto di vista economico, dipenda fortemente dai risultati positivi della gestione collaterale.

¹⁵ In materia di indicatori, si vedano per tutti: M. Molteni, "Le Misure di performance nelle aziende non profit di servizi alla persona", Cedam, 1997; S. Arduini, "Le aziende non profit. Il controllo dell'efficacia e dell'efficienza", Giappichelli, Torino; C. Baccarani, "Qualità ed aziende di pubblico servizio: la carta dell'utente", in AAVV, "Saggi sulla qualità nell'economia d'impresa", Cedam, Padova; Angeloni L, Fiorentini G., "Analisi di efficienza per organizzazioni non profit", in Borzaga C., Fiorentini G., Maticena A. (a cura di), "Nonprofit e sistemi di welfare, Il contributo dell'analisi economica", La Nuova Italia Scientifica, Roma; S. Beretta, S. Nuti, "Parametri di controllo e tipologie di attività nella gestione dei servizi di pubblica utilità", in F. Amigoni, "Misurazioni di azienda", vol I, Giuffrè, Milano.

¹⁶ Si pensi solamente all'impossibilità di individuare, a meno di incorrere nella definizione di misure estremamente generiche, indicatori di efficacia sociale validi, al medesimo tempo, per le aziende operanti in campo sanitario, in campo culturale, nel campo della tutela dei diritti, dell'ambiente, del culto, estremamente eterogenee per finalità, e quindi, per oggetto.

¹⁷ Con riferimento alle imprese, e alle gestioni accessorie delle aziende non profit, il reddito

costituisce un indicatore sintetico di entrambe le variabili (successo reddituale e sociale). Tuttavia, questa grandezza, mentre rappresenta una misura diretta del successo reddituale costituisce una misura solo indiretta di quello sociale.

¹⁸ Il reddito netto nelle organizzazioni non profit-cooperative sociali coincide con il concetto di reddito netto non distribuito, dato il divieto di distribuzione degli utili che contraddistingue le organizzazioni non profit.

¹⁹ Tale indice esprime quanti euro di ricavi e proventi sono stati creati dall'azienda non profit per ogni euro speso in costi di struttura.

²⁰ Fonte: Bilancio sociale Avsi 2005.

BIBLIOGRAFIA

- AAVV, 1997, *Elementi di ragioneria internazionale*, Egea
- ACKERMAN S.R., (1986), *The economics of Nonprofit institutions*, Oxford University Press, New York.
- AIROLDI G., (1995), *Le Aziende Non Profit: Definizioni e Classificazioni*, in AAVV "Le Aziende Non Profit tra Stato e Mercato", Clueb.
- AIROLDI G., "Le Aziende Non Profit: Definizioni e Classificazioni", in AAVV *Le Aziende Non Profit tra Stato e Mercato*, Clueb, 1995; Cfr. CAPALDO P., "Le Aziende tra Stato e mercato", in AAVV, Aidea, Clueb, 1995, *op. cit.*
- AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., *Economia Aziendale*, Il Mulino, 2005.
- ALBERICI A., 1975, *Analisi dei bilanci e previsione delle insolvenze*, Isedi, Milano
- AMADUZZI A., (1936), *Aziende di Erogazione*.
- AMADUZZI A., (1955), *Sull'economia delle aziende di erogazione pubbliche*, Utet.
- AMADUZZI A., (1976), *L'Azienda*.
- AMIGONI, 1988, *Le misure nel controllo dell'economia dell'impresa*, Giuffrè
- ANGELONI L., FIORENTINI G., *Analisi di efficienza per organizzazioni non profit*, in BORZAGA C., FIORENTINI G., MATACENA A. (a cura di), *Non profit e sistemi di welfare. Il contributo della analisi economica*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- ANTHONY R.N., YOUNG D.W., (1992), *Controllo di gestione per gli enti pubblici e le organizzazioni non profit*, McGraw-Hill Italia, Milano.
- ARDEMANI, 1981, *Manuale di amministrazione aziendale*, Mondadori
- BERTINI U., *Il sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino 1990.
- BORGONOVI E., (1995), "Aziende non profit: problemi teorici, profili giuridici e politiche di indirizzo", in AAVV, *op.cit.* Clueb.
- BORGONOVI E., (1996), "Problemi di gestione ed efficienza", in AAVV, *Le organizzazioni senza fini di lucro*, Osservatorio "Giordano Dell'Amore" sui rapporti tra diritto ed economia, Atti del congresso internazionale 1995, Giuffrè, Milano.
- BRUGGER G., 1980, *L'analisi della dinamica finanziaria dell'impresa*, Giuffrè
- BRUNETTI G., CODA V., FAVOTTO F., (1984), *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, Etas, Milano.
- BRUNETTI, CODA, FAVOTTO, 1984, *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, Etas
- BUGARI A., COMITO V., *Come leggere i bilanci aziendali*, Editori Riuniti, Roma, 1981.
- C&I - Gruppo Comunità e Impresa, *Il bilancio sociale - Qualità Sociale e Stakeholder Management*, Milano, 1999.
- CASSANDRO, 1985, *Trattato di ragioneria*, Cacucci
- CATTANEO M., 1959, *Le misurazioni d'azienda*, Giuffrè

- CATTURI, 1988, *La redazione del bilancio di esercizio*, Cedam
- CATTURI, 1989, *Teorie contabili e scenari economico-aziendali*, Cedam
- CECCHERELLI, 1939, *Il linguaggio dei bilanci*, Le Monnier
- CECCHERELLI, 1948, *Economia aziendale e amministrazione delle imprese*, Barberà, Firenze
- CECCHERELLI, 1964, *Problemi di economia aziendale*, Corsi
- CHARITIES SORP (2000), *Accounting and reporting by charities*.
- CODA V., (1988), "Fisiologia e patologia nel finalismo dell'impresa", in *Aggiornamenti sociali*, Marzo.
- CODA, BRUNETTI, BERGAMIN BARBATO, 1974, *Indici di bilancio e flussi finanziari*, Etas
- CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI (2002), *Documento di presentazione di un sistema rappresentativo dei risultati di sintesi delle organizzazioni non profit*.
- CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI (2002), *La valutazione e l'iscrizione delle liberalità nel bilancio d'esercizio delle aziende non profit*.
- CONSIGLIO NAZIONALE DEI RAGIONIERI ED ECONOMISTI D'IMPRESA (2002), *Criteri di rilevazione, valutazione e rappresentazione di donazioni, legati ed altre erogazioni liberali per gli enti non profit*.
- DRUCKER P.F., (1990), *Managing the Nonprofit organizations. Practices and Principles*, Butterworth Heinemann, London.
- FARNETI (1993), *I flussi monetari nell'indagine patrimoniale-finanziaria*, Giappichelli
- FASB (Financial Accounting Standard Board), (1993), "Financial Statement of Not for Profit Organizations", *Statement of Financial Accounting Standards n. 117*, Giugno.
- FERRERO, (1966), *Le analisi di bilancio*, Giuffrè
- FERRERO, 1967, *Le determinazioni economico-quantitative d'azienda*, Giuffrè
- FERRERO, DEZZANI, 1979, *Manuale di analisi di bilancio*, Giuffrè
- FIORENTINI G., (1992), *Organizzazioni non profit e di volontariato*, Etas Libri, Milano.
- FISHER J., "Use of Nonfinancial Performance Measures", in *Journal of Cost Management*, n.1;
- FREEMAN R.J., SHOULDERS C.G., (1993), *Governmental and Nonprofit Accounting. Theory and Practice*, quarta edizione, Prentice-Hall, London.
- GRUMO M., (2001), *Introduzione al management delle aziende non profit*, Etas Libri.
- GRUMO M., (2005), *Ruolo e attività del revisore negli enti non profit*, Ipsoc.
- INVERNIZZI, MOLTENI, 1990, *Analisi di bilancio e diagnosi strategica*, Etas
- KAPLAN R.S, NORTON D.P., "The Balanced Scorecard", *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1992;
- KAPLAN R.S, NORTON D.P., *The Balanced Scorecard*, in "Harvard Business Review", Jan-Feb, 1992;
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., "Using the Balanced Scorecard as a strategic management system", in *Harvard Business Review*, January/February 1996, pagg.75-85.

- KAPLAN R.S., NORTON D.P., "Putting the Balanced Scorecard to work", Harvard Business Review, Sept-Oct, 1993;
- MARCHI, 1984, Nuovi strumenti di rilevazione aziendale, Pisa, Etas
- MASINI C., (1979), *Lavoro e Risparmio*, Utet, Torino, II ediz..
- MATACENA A., (1999), "Aspetti contabili e di reporting nelle organizzazioni non profit", atti del convegno, "I controlli sulle organizzazioni non profit", Università Cattolica di Milano.
- MELLA, 1977, *Analisi delle fonti e degli impieghi e dei mezzi monetari*, Isedi
- MELLA, 1977, *La rilevazione d'impresa. Analisi comparata dei sistemi contabili*, Giuffrè
- ONIDA (1965 E 1987), *Economia d'azienda*, Utet
- ONIDA P., (1961), "Economicità socialità ed efficienza nell'amministrazione d'impresa", in *Rivista dei Dottori Commercialisti*.
- ONIDA, 1960, *La logica e il sistema delle rilevazioni quantitative d'azienda*, Giuffrè
- PROPERSI A., (2001), *Le Aziende non profit*, Etas Libri, Milano, II edizione.
- PROVASOLI, 1974, *Il bilancio di esercizio destinato a pubblicazione*, Giuffrè
- QUADRIO CURZIO A., (1997), "Il Terzo settore in un'Italia europea: una sfida per l'occupazione e per i servizi", Atti del Convegno, "La società italiana verso il 2000: opportunità e prospettive del terzo settore", Credito Artigiano.
- RUSSO P., *La dinamica economico-finanziaria dell'impresa*, Etas, 1998;
- TRAVAGLINI C., (1995), "Circuiti e Schemi di bilancio per le aziende non profit: prime proposizioni", in "Rivista Non profit", n. 1/95, pag.23 e ss..
- ZAMAGNI S. (a c. di), *Il nonprofit italiano al bivio*, Egea, Milano, 2002.
- ZAPPA G., 1939, *Il reddito d'impresa*, Giuffrè.

finito di stampare
nel mese di febbraio 2007

3LB Printing&Design
Osnago (Lc)

NUMERI PUBBLICATI

- n° 1 / 2007 L'Amministrazione nelle S.r.l. - *Simone Allodi*
- n° 2 / 2007 Lo Statuto dei diritti del contribuente - *Alessandro Turchi*
- n° 3 / 2007 Finanziamenti dei soci - *Giorgio Zanetti*
- n° 4 / 2007 Le norme del codice di procedura civile applicabili al Processo Tributario - *Paolo Brecciaroli*

