

# **CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI**

## **COMMISSIONE AZIENDE NON PROFIT**

### **RACCOMANDAZIONE N. 10**

**GLI INDICI E GLI INDICATORI DI PERFORMANCE  
NELLE AZIENDE NON PROFIT  
IMPEGNATE NELLA RACCOLTA FONDI  
E DESTINATARIE DI CONTRIBUTI PUBBLICI E PRIVATI**

#### **CONSIGLIERE DELEGATO**

GIORGIO SGANGA

#### **PRESIDENTE**

MARCO ELEFANTI

#### **COMPONENTI**

ROSANNA D'AMORE

ANDREA FERRARI

DAVIDE MAGGI

ANDREA MORETTI

DOMENICO DEL ROSSO

PIER LUIGI FOGLIA

ANGELO MARAMAI

ANTONELLO SOLDANI

#### **UFFICIO STUDI CNDC**

LORENZO MAGRASSI

MATTEO POZZOLI

## SOMMARIO

	<b>PARAGRAFI</b>
IL SIGNIFICATO DEGLI INDICI DI BILANCIO APPLICATI ALLE AZIENDE NON PROFIT	1-8
GLI SCHEMI INTERNAZIONALI DI RIFERIMENTO PER LA DETERMINAZIONE DEGLI INDICI E INDICATORI	9-12
AMBITO DI APPLICAZIONE DEL PRESENTE DOCUMENTO E TIPOLOGIA DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE AZIENDE NON PROFIT	13-15
GLI INDICI DELLE AZIENDE NON PROFIT IMPEGNATE NELLA RACCOLTA FONDI E DESTINATARIE DI CONTRIBUTI PUBBLICI	16-20
I PRINCIPALI INDICI DI IMPIEGO DELLE RISORSE	21-25
IL PROSPETTO PER AGEVOLARE IL CALCOLO DEGLI INDICI: LA RICLASSIFICAZIONE DEL “RENDICONTO GESTIONALE” DEL BILANCIO NEL PROSPETTO DI SINTESI A “PROVENTI ED ONERI”	26-38
GLI INDICATORI DELLA CAPACITÀ ORGANIZZATIVA DELLE AZIENDE NON PROFIT	39-44
ALCUNE CONSIDERAZIONI SUL VALORE DEGLI INDICI ESPRESSI NEL PRESENTE DOCUMENTO	45-46

## IL SIGNIFICATO DEGLI INDICI DI BILANCIO APPLICATI ALLE AZIENDE NON PROFIT

1. Le Aziende non profit (Anp) si sono progressivamente dotate di assetti e meccanismi organizzativi storicamente radicati nelle imprese. Tale orientamento di fondo è alla base di tutto il lavoro della Commissione che, grazie all'emanazione dei propri documenti, si è adoperata sino ad oggi per accrescere l'efficacia e l'efficienza della gestione.
2. Questo non significa che le Anp debbano perdere di vista la loro missione e/o intraprendere unicamente azioni che risultino in grado di garantire un diretto contributo al raggiungimento dell'equilibrio economico, bensì che per esse risulti altresì importante cercare di svolgere la propria attività secondo criteri di buona gestione ed organizzazione, favorendo in tal modo il perseguimento del proprio fine istituzionale.
3. In questo contesto si collocano le Raccomandazioni contabili finalizzate a mostrare al management delle Anp e agli stakeholder esterni l'effettivo stato di salute dell'azienda<sup>1</sup>.
4. Il presente documento compie un ulteriore passo in avanti in questa direzione, cercando di fornire gli strumenti necessari per eseguire un ulteriore esame e rielaborazione dei dati prodotti e presentati con l'applicazione delle Raccomandazioni.
5. Il documento in oggetto aspira in sostanza a presentare un'analisi dei risultati prodotti dall'azienda sotto il profilo economico-aziendale. Non sono considerati, in questa prima fase, gli aspetti di misurazione dell'impatto sociale dell'attività svolta<sup>2</sup>.
6. La misurazione dei risultati per mezzo degli indici di bilancio nelle Anp, per alcuni versi, appare quindi motivata dalle medesime finalità perseguite dalle imprese – individuazione delle performance realizzate ed effettivo stato di salute dell'azienda – e, per altri versi, acquisisce connotazioni e peculiarità proprie.
7. Tale analisi è funzionale sia all'attività degli operatori aziendali, i quali, tramite l'analisi per indicatori, possono individuare i punti di forza e di miglioramento dell'Anp, sia all'analisi degli stakeholder esterni, che per mezzo di tale esame possono ottenere informazioni utili sulle modalità di impiego delle risorse disponibili.
8. Tra le principali finalità dell'analisi per indici delle Anp possiamo includere:
  - a. l'individuazione degli standard di efficienza ed economicità con cui l'Anp persegue la propria missione, quindi:
    - i. determinare a fini interni le modalità di impiego delle risorse disponibili allo scopo di controllare l'attività svolta e di programmare l'attività futura;
    - ii. esprimere un giudizio sull'operato degli amministratori;
  - b. lo sviluppo di un ulteriore strumento finalizzato ad incrementare il livello di trasparenza nei confronti degli stakeholder<sup>3</sup>;

---

<sup>1</sup> Le Raccomandazioni elaborate dalla Commissioni hanno per lo più finalità tecnico-contabile. Tuttavia, nel corso degli anni, sono stati elaborati anche documenti concernenti la rendicontazione sociale e l'*external auditing*.

<sup>2</sup> La misurazione dei risultati sociali prodotti sarà oggetto di un futuro documento della Commissione.

- c. la creazione, nello specifico, di presupposti per un sistema di benchmarking in grado di consentire sistematiche comparazioni di Anp contraddistinte da dimensioni e finalità simili, agevolando i contributori ad effettuare «donazioni consapevoli».

## GLI SCHEMI INTERNAZIONALI DI RIFERIMENTO PER LA DETERMINAZIONE DEGLI INDICI E INDICATORI

- 9. La costruzione degli indici e degli indicatori, non può prescindere da una formulazione dell'informativa di bilancio in linea con prassi e schemi di riferimento omogenei e condivisi dalla prassi nazionale e internazionale. Il presente documento parte, quindi, dall'assunzione che i bilanci in esame siano redatti in conformità con le Raccomandazioni contabili della Commissione che rappresentano un fondamentale schema di informativa economico-finanziaria in grado di fornire un'adeguata rappresentazione della situazione finanziario-patrimoniale dell'Anp.
- 10. La predisposizione dei dati di bilancio, la conoscenza delle tecniche valutative che hanno determinato l'iscrizione dei valori di bilancio esaminati e la verificabilità dei dati medesimi sono presupposti fondamentali per l'effettuazione di un'utile e intelligibile analisi di bilancio. In mancanza di dati costruiti in modo omogeneo non risulta praticabile la comparazione dei dati medesimi nel tempo e nello spazio.
- 11. Nella formulazione degli indici e degli indicatori che vengono proposti nel presente documento si fa riferimento al sistema elaborato negli USA dall'organizzazione Charity Navigator<sup>4</sup>. Questo per due motivi essenziali:
  - a. avere il beneficio di un sistema già realizzato ed ampiamente sperimentato in un contesto sociale ove il non profit è storicamente considerato settore di primo piano per lo sviluppo dell'economia sociale;
  - b. sviluppare (seppur con i necessari elementi di contestualizzazione) alcune esperienze di confronto internazionale del livello di performance delle Anp.
- 12. L'organizzazione Charity Navigator si occupa esclusivamente di *rating* delle cosiddette "charity"; è quest'ultimo un termine che identifica le organizzazioni non profit che si sostengono principalmente con attività di raccolta fondi e che, a seguito delle raccolte effettuate, assegnano finanziamenti a progetti proposti da altri soggetti (attività c.d. "grant making").

---

<sup>3</sup> A tale riguardo si deve peraltro evidenziare che il legislatore comunitario ha invitato gli Stati membri a individuare delle linee guide nella lotta al terrorismo, indicando a tale fine anche la previsione di una serie di indicatori di carattere economico-aziendale che possano essere tutori del corretto funzionamento aziendale.

<sup>4</sup> Per ulteriori informazioni in merito si veda: [www.charitynavigator.org](http://www.charitynavigator.org)

## **AMBITO DI APPLICAZIONE DEL PRESENTE DOCUMENTO E TIPOLOGIA DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE AZIENDE NON PROFIT**

13. Il presente documento intende rivolgersi alle Anp italiane che siano caratterizzate da alcuni aspetti organizzativi (a prescindere da quelli giuridici) e gestionali che le rendano omogenee e per le quali gli indici e gli indicatori proposti assumano un rilievo centrale nella valutazione complessiva delle attività gestionali svolte.
14. A seconda del modello organizzativo, le tipologie di Anp cui fare riferimento ai fini dell'applicabilità del presente documento sono pertanto tre:
  - A) Anp che traggono la parte prevalente dei propri proventi attraverso attività di raccolta fondi che si sostanzia in operazioni (ad es. campagne di raccolta pubblica di fondi) ed iniziative continuative di raccolta rivolte al pubblico. I fondi raccolti vengono assegnati ad attività svolte da soggetti esterni all'organizzazione principalmente a seguito di richieste presentate in forma di progetto;
  - B) Anp che traggono la maggior parte dei propri proventi da contributori "istituzionali" (per es. organi dello Stato, come Ministeri ed Autorità locali, e/o soggetti nazionali ed internazionali che istituzionalmente si dedicano al finanziamento del settore non profit di pubblica utilità, come ad esempio le Fondazioni Bancarie italiane, la Commissione Europea, altre Anp italiane o straniere) sulla base della richiesta di un finanziamento di attività di utilità sociale condotte direttamente dalla proprie strutture operative;
  - C) Anp che risultano dalla combinazione dei modelli A e B e nelle quali non c'è una prevalenza netta e continuativa di proventi da raccolta fondi rispetto a quelli dei contributori istituzionali (e viceversa) né una prevalenza delle attività svolte operativamente al proprio interno rispetto a quelle che vengono realizzate da soggetti terzi.
15. Gli indici e gli indicatori proposti nel presente documento appaiono meno rilevanti, ai fini della valutazione delle attività svolte, per le Anp caratterizzate da modelli organizzativi sostanzialmente diversi da quelli sopra delineati.

## **GLI INDICI DELLE AZIENDE NON PROFIT IMPEGNATE NELLA RACCOLTA FONDI E DESTINATARIE DI CONTRIBUTI PUBBLICI**

16. Le Anp che svolgono attività di raccolta fondi sono efficienti quando riescono a tenere sotto controllo gli oneri generati dalle operazioni e dalle strutture dedicate alla raccolta. Per poter produrre risultati apprezzabili queste attività richiedono l'impiego di risorse economiche e di professionalità qualificate e specializzate, che si traduce in rilevanti oneri gestionali. Questi oneri trovano diretta correlazione con i proventi raccolti in termini di erogazioni liberali, donazioni e lasciti. Talvolta i proventi sono altresì generati da attività che hanno la caratteristica della c.d. "commercialità" (come nel caso delle sponsorizzazioni e del *merchandising* continuativo), in quanto basate su transazioni sinallagmatiche (attività accessorie).

L'indice dell'efficienza della raccolta fondi è uno degli parametri di controllo più importanti, perché evidenzia, in forma estremamente sintetica e trasparente, quanto "costano" le proprie iniziative di "*fund raising*" nel loro complesso.

17. Per poter essere immediatamente comprensibile agli stakeholder interni ed esterni all'azienda l'indice di efficienza della raccolta fondi deve pertanto essere espresso in modo da evidenziare chiaramente quanto si spende in media per raccogliere ogni euro. La formula suggerita è la seguente:

$$\frac{\text{Tot € On.R.F.}}{\text{Tot € Pr.R.F.}} = 0, x \text{ €}$$

L'indice è realizzato dal rapporto tra il totale degli euro per oneri generati da attività di raccolta fondi (On.R.F.) e il totale dei proventi correlati per competenza a tali oneri.

L'indice esprime in centesimi di unità di misura (centesimi di euro) la spesa media per ogni euro raccolto dalla Anp.

18. Nel totale degli oneri di raccolta fondi (tot € On.R.F.) vanno in primo luogo inclusi gli oneri che possono essere effettivamente e "direttamente" connessi ad una o più operazioni di raccolta.

Sono tali tutti gli oneri del personale specificamente dedicato a tali attività nonché tutti gli acquisti di beni e di servizi direttamente collegabili alle attività di raccolta. Negli oneri di raccolta devono essere altresì inseriti tutti gli oneri della direzione e del coordinamento delle attività di raccolta, ivi inclusi gli oneri del personale specifico e la formazione del personale dedicato a tale tipologia di attività.

Negli oneri di raccolta deve essere poi allocata una quota di costi strutturali (*overhead cost*) ragionevolmente imputabili all'area strutturale; tra tali oneri possono essere inclusi gli oneri di locazione (e simili), di utenze di energia, di utenze telefoniche (qualora non vi sia una più analitica assegnazione dell'onere), di sistemi informativi di base (rete informatica, computer, assistenza e/o manutenzione software, ecc.), di segreteria generica (centralino, logistica, ecc.).

Si suggerisce, per il corretto calcolo della quota, di effettuare una assegnazione dell'onere sulla base del numero del personale effettivamente addetto alle attività di raccolta.

19. Nel totale dei proventi della raccolta fondi (tot € Pr.R.F.) devono essere compresi tutti i proventi generati dalle strutture dedicate alle attività di raccolta e, quindi, tutti i proventi correlati agli oneri di cui al punto precedente.

Non devono invece essere inclusi gli eventuali proventi vincolati, concessi da contributori istituzionali per la conduzione di specifiche iniziative da parte dell'Anp. Gli oneri che generano tali proventi, infatti, trovano la loro collocazione in parte tra gli oneri istituzionali (o tipici) e in parte tra gli oneri di supporto (per l'attività di amministrazione e rendicontazione)<sup>5</sup>.

20. È inoltre opportuno analizzare e riportare singolarmente le raccolte di fondi significative, al fine di monitorare e valutare tali iniziative separatamente.

---

<sup>5</sup> Si suggerisce alle Anp che effettuano attività di raccolta fondi per mezzo di campagne associative di specificare tale circostanza e includere le pertinenti quote tra i proventi della raccolta.

In aggiunta, si deve considerare che l'utilizzo di diverse modalità di raccolta fondi (*direct mailing*, invio per posta elettronica, organizzazione di eventi, ecc.) implica differenti livelli di oneri gestionali. L'indicazione delle modalità con cui la raccolta fondi viene effettuata contribuisce a migliorare l'informativa e consente una più attenta valutazione dei risultati realizzati.

## **I PRINCIPALI INDICI DI IMPIEGO DELLE RISORSE**

21. Le Anp hanno primariamente una funzione erogativa: esse sono tanto più efficienti quanto più riescono ad impiegare le loro risorse nelle attività istituzionali/tipiche in adesione ai fini di utilità sociale identificati nello Statuto ed enunciati nella formulazione della Missione.

L'impiego delle risorse per la realizzazione delle attività istituzionali deve pertanto essere valutato anche in relazione all'impiego delle risorse nelle altre due macro aree oggetto di gestione della Anp: la raccolta fondi ed il supporto generale.

Le Anp impiegano risorse per effettuare raccolta fondi, ma questa non può che essere considerata una attività strumentale all'esistenza dell'Anp stessa. Gli oneri della raccolta fondi devono quindi essere allineati alla dimensione aziendale e agli impieghi delle risorse totali. Le Anp devono gestire con efficienza le loro risorse effettuando un accurato controllo di gestione, un'attenta gestione delle risorse umane, nonché un'accorta e flessibile amministrazione ed organizzazione delle proprie strutture.

Gli oneri di supporto generale devono anch'essi risultare in linea con le dimensioni e con gli impieghi totali.

22. Il confronto comparativo di impiego delle risorse ha rilevanza e significatività dal punto di vista dell'analisi interna ed esterna solo quando si prendano in considerazione le tre macro aree in cui si realizza la gestione della Anp:

1. attività istituzionale;
2. attività di raccolta fondi;
3. attività di supporto generale.

Appare pertanto opportuno escludere dal sistema di calcolo degli indici d'impiego tutti quegli oneri che non siano collegabili ad attività gestionali propriamente dette, quali le attività straordinarie e la gestione finanziaria.

23. Per quanto detto, risulta fondamentale determinare, anzitutto, il totale degli oneri di gestione; tale risultato è ottenibile sottraendo dagli oneri complessivamente sostenuti gli oneri finanziari e patrimoniali e gli oneri straordinari (Tot.N. € On.Gen.). Il risultato può essere posto in relazione con gli oneri istituzionali/tipici, con gli oneri di raccolta fondi e con gli oneri di supporto avvalendosi delle seguenti formule:

$$A) \quad \frac{\text{Tot. € On.Ist.}}{\text{Tot.N. € On.Gen.}} \times 100 = X\%$$

$$B) \quad \frac{\text{Tot. € On.R.F.}}{\text{Tot.N. € On.Gen.}} \times 100 = Y\%$$

$$C) \quad \frac{\text{Tot. € On.Supp.}}{\text{Tot.N. € On.Gen.}} \times 100 = Z\%$$

Dalla formula sub A) emerge l'indice più importante, quello che identifica, in valore percentuale, la quota di risorse che sono state impiegate nell'esercizio in attività direttamente connesse al fine istituzionale enunciato nella missione. Dal punto di vista del merito, questo indice è tanto migliore quanto più alto è il valore percentuale che esprime.

Dalle formule sub B) e C) emerge, in valore percentuale, la quantità di risorse che, nell'esercizio, sono state impiegate, rispettivamente, in attività di raccolta fondi ed in attività di supporto.

24. Nei paragrafi precedenti (par. 18) è stata identificata la composizione totale degli oneri di raccolta fondi (Tot. € On.R.F.); ugualmente, il totale degli oneri istituzionali/tipici (Tot. € On.Ist.) deve comprendere tutti gli oneri che possano essere effettivamente e direttamente connessi ad una o più attività di tipo istituzionale, siano esse interne o esterne (*grant making*) all'Anp in oggetto.

Negli oneri istituzionali devono altresì essere inclusi tutti i costi di direzione e di coordinamento di tali attività, ivi compresi gli oneri del personale specifico e la formazione del personale dedicato a questa tipologia di attività.

Negli oneri istituzionali deve essere poi allocata una quota di costi strutturali (*overhead cost*) ragionevolmente imputabili all'attività istituzionale; sono da considerarsi oneri istituzionali i costi di locazione (e simili), di utenza di energia, di utenza telefonica (qualora non vi sia una più analitica assegnazione dell'onere), dei sistemi informativi di base (rete informatica, computer, assistenza di manutenzione software, ecc.), della segreteria generica (centralino, logistica, ecc.).

Si suggerisce, per il corretto calcolo della quota, di effettuare una assegnazione dei costi sulla base del numero del personale effettivamente addetto alle attività istituzionali.

25. Il totale dei costi di supporto (Tot. € On.Supp.) deve comprendere primariamente tutti i costi che possono essere effettivamente e direttamente connessi ad una o più attività di supporto, quali l'amministrazione, la contabilità, il controllo di gestione, la gestione delle risorse umane, la gestione dei sistemi informativi.

Nei costi di supporto devono altresì essere inseriti tutti i costi di direzione e di coordinamento di tali attività, inclusi quelli del personale specifico e quelli per la formazione del personale dedicato a questa tipologia di attività.

Nei costi di supporto devono essere inclusi i costi della direzione generale e quelli attinenti alla gestione degli organi amministrativi e statutari (assemblea, consiglio di amministrazione, organi di vigilanza e di revisione, ecc.).

Nei costi di supporto deve essere poi allocata una quota di costi strutturali (*overhead cost*) ragionevolmente imputabili all'area strutturale; sono da considerarsi strutturali i costi di locazione (e simili), dell'utenza di energia, delle utenze telefoniche (qualora non vi sia una più analitica assegnazione dell'onere), dei sistemi informativi di base (rete informatica, computer, assistenza e manutenzione software, ecc.), della segreteria generica (centralino, logistica, ecc.).

Per facilitare il calcolo della quota si suggerisce di effettuare una assegnazione dei costi sulla base del numero del personale effettivamente addetto alle attività di supporto.

**IL PROSPETTO PER AGEVOLARE IL CALCOLO DEGLI INDICI: LA RICLASSIFICAZIONE DEL “RENDICONTO GESTIONALE” DEL BILANCIO NEL PROSPETTO DI SINTESI A “PROVENTI ED ONERI”**

26. Al fine di agevolare il calcolo degli indici, per dare all'operazione una base di calcolo semplice e trasparente, nonché per verificare la quadratura dei calcoli rispetto al bilancio, si suggerisce di realizzare un “prospetto di sintesi” a “proventi ed oneri”, che sia facilmente conciliabile con le cifre del prospetto “rendiconto gestionale a proventi ed oneri” (da ora in avanti “rendiconto gestionale”) contenuto nel bilancio redatto secondo la Raccomandazione n. 1 della Commissione.

27. Il prospetto di sintesi di cui sopra può essere formulato come di seguito:

*Proventi*

Tot. € Pr.Ist.	A
Tot. € Pr.R.F.	B
Tot. € Pr.Att.Fin.	C
Tot. € Pr.Att.Straord.	D

---

Tot. € Pr.Gen. (A+B+C+D)       $\alpha$

*Oneri*

Tot. € On.Ist.	A <sub>1</sub>
Tot. € On.R.F.	B <sub>1</sub>
Tot. € On.Supp.	E

---

Tot.N. € On.Gen. (A+B+E)       $\beta$

Tot.N. € On.Att.Fin	C <sub>1</sub>
Tot.N. € On.Att.Straord.	D <sub>1</sub>
<hr/>	
Tot. € On.Gen. (β+C <sub>1</sub> +D <sub>1</sub> )	α <sub>1</sub>

*Risultato gestionale* (α-α<sub>1</sub>) = X

28. Nel totale dei proventi per attività istituzionali (Tot. € Pr.Ist.) sono comprese tutte le voci di cui alla sezione 1 (Proventi da attività tipiche) dei proventi previsti nel “rendiconto gestionale”.

Si conferma il suggerimento (par. 20) di non riportare in questa sezione le quote associative (ma piuttosto in quella dei proventi da raccolta fondi) qualora queste siano generate con meccanismi di “*fund raising*”.

29. Nel totale proventi per attività di raccolta fondi (Tot. € Pr.R.F.) devono essere incluse tutte le voci di cui alla sezione 2 (Proventi da raccolta fondi) e sezione 3 (Proventi da attività accessorie) dei proventi previsti nel “rendiconto gestionale”.

Si conferma quanto sopra detto in ordine alla composizione di tali proventi (par. 19 e 20).

30. Nel totale dei proventi per attività finanziarie e patrimoniali (Tot. € Pr.Att.Fin.) sono incluse tutte le voci di cui alla sezione 4 (Proventi finanziari e patrimoniali) dei proventi previsti nel “rendiconto gestionale”.

31. Nel totale dei proventi per attività straordinaria (Tot. € Pr.Att.Straord.) sono incluse tutte le voci di cui alla sezione 5 (Proventi straordinari) dei proventi previsti nel “rendiconto gestionale”.

32. Il totale generale dei proventi (Tot. € Pr.Gen.) è composto dalla somma di tutti i proventi.

33. Nel totale degli oneri per attività istituzionali/tipiche (Tot. € On.Ist.) devono essere incluse le voci di cui alla sezione 1 (Oneri da attività tipiche) degli oneri previsti nel “rendiconto gestionale”. Si conferma e si rinvia a quanto detto sopra in ordine alla composizione di tali oneri (par. 24).

34. Nel totale degli oneri per le attività di raccolta fondi (Tot. € On. R.F.) devono essere incluse le voci di cui alla sezione 2 (Oneri promozionali e di raccolta fondi) e 3 (Oneri da attività accessorie) degli oneri previsti nel “rendiconto gestionale”. Si conferma e si rinvia a quanto detto sopra in ordine alla composizione di tali oneri (par. 18).

35. Nel totale degli oneri per le attività di supporto (Tot. € On.Supp.) devono essere incluse le voci di cui alla sezione 6 (Oneri di supporto generale) e, eventualmente, 7 (Altri oneri) degli oneri previsti nel “rendiconto gestionale”. Si conferma e si rinvia a quanto detto sopra in ordine alla composizione di tali oneri (par. 25).

36. Il totale netto degli oneri generali (Tot. N. € On.Gen.) è già stato ampiamente descritto sopra (par. 23).

37. Nel totale degli oneri per attività finanziarie (Tot. € On. Att.Fin.) devono essere incluse le voci di cui alla sezione 4 (Oneri finanziari e patrimoniali) degli oneri previsti nel “rendiconto gestionale”.

38. Nel totale degli oneri per attività straordinaria (Tot. € On. Att. Straord.) devono essere incluse le voci di cui alla sezione 5 (Oneri Straordinari) degli oneri previsti nel “rendiconto gestionale”.

#### **GLI INDICATORI DELLA CAPACITÀ ORGANIZZATIVA DELLE AZIENDE NON PROFIT**

39. Un ulteriore ambito di valutazione delle performance delle Anp concerne la capacità di sostenere nel tempo lo sviluppo e la realizzazione dei progetti e dei servizi programmati. Le Anp che sono in grado di mantenere nel tempo consistenti livelli di crescita mantenendo stabilità ed equilibrio finanziario esprimono elevati livelli di efficacia nel perseguire i fini istituzionali. Le Anp in possesso delle caratteristiche descritte sono dotate della flessibilità necessaria per pianificare strategicamente e conseguire obiettivi di lungo periodo nonché di mantenere gli impegni e rispettare le scadenze di pagamento di breve periodo.
40. I cosiddetti indicatori di capacità organizzativa analizzati nella prospettiva indicata comprendono 3 principali categorie di parametri: la crescita dei proventi caratteristici, la crescita dei programmi di spesa nell'attività istituzionale e l'indice relativo al capitale di funzionamento.
41. La congiunta valutazione dei 3 indicatori è importante quanto la valutazione del grado di efficienza. La capacità di esprimere un costante livello di crescita e di stabilità è infatti per i donatori garanzia di un sistematico perseguimento delle finalità e degli obiettivi di breve e di medio-lungo periodo.
42. I primi indicatori di capacità organizzativa comprendono l'analisi congiunta del grado di incremento dei proventi caratteristici e dei programmi di spesa. La razionalità di tali indicatori si fonda sul presupposto che le Anp debbano crescere sistematicamente per garantire un efficace e duraturo sostegno dei propri progetti e dei propri programmi di erogazione di prestazioni e servizi. La crescita dei proventi finalizzata al sostegno dei progetti istituzionali comprende l'incremento delle contribuzioni di diversa tipologia, i ricavi per la cessione di servizi e prestazioni in natura nonché le quote associative e le contribuzioni dei soci. La corrispondente e congiunta crescita dei programmi di spesa consente di dare evidenza del costante perseguimento dei propri fini istituzionali. Le Anp che dimostrano consistenti crescite annuali sia dei proventi sia dei programmi di spesa sono nelle condizioni di contrastare eventuali fenomeni inflattivi e sono quindi in grado di sostenere sistematicamente i propri programmi. Il grado di crescita dei proventi e dei programmi di spesa va analizzato su un arco temporale di 3 esercizi, a meno che non si tratti di Anp che sono state costituite e che hanno iniziato l'attività da meno di 5 anni. La formula tramite la quale analizzare il grado di crescita dei proventi e delle spese è la seguente:

$$\left(\frac{Y_n}{Y_0}\right)^{\frac{1}{n}} - 1$$

dove  $Y_0$  è il valore nel primo esercizio dell'intervallo analizzato

$Y_n$  è il valore dell'esercizio al termine dell'intervallo analizzato

$n$  è l'ampiezza dell'intervallo di esercizi preso in considerazione.

43. L'analisi dell'ulteriore indicatore che concerne il capitale di funzionamento, inteso come il capitale necessario a fare fronte al normale svolgimento dell'attività aziendale, presuppone che il livello di liquidità posseduto dall'Anp sia determinante per consentirle di sostenere i propri progetti e i programmi di erogazione di prestazioni e servizi. In presenza di un capitale di funzionamento insufficiente, l'Anp deve procedere a scelte di contrazione e/o di eliminazione dei propri programmi e progetti. L'incremento del capitale di funzionamento è invece condizione per realizzare e sostenere nel tempo processi di sistematica espansione dei programmi e dei progetti istituzionali.
44. L'indicatore relativo al capitale di funzionamento è rappresentato dal rapporto tra il capitale di funzionamento, appunto, e il totale delle spese sostenute. A titolo di esempio, una Anp dotata di un capitale di funzionamento di 5,4 milioni di euro, la quale, nel corso dell'ultimo esercizio, abbia sostenuto spese per un totale di 3,6 milioni di euro, avrà un indice relativo al capitale di funzionamento pari a 1,5.

#### **ALCUNE CONSIDERAZIONI SUL VALORE DEGLI INDICI ESPRESSI NEL PRESENTE DOCUMENTO**

45. Gli indici e gli indicatori di performance presentati in questo documento costituiscono fondamentali strumenti di valutazione per le Anp impegnate nel perseguimento delle proprie finalità istituzionali con una particolare attenzione ai livelli di efficienza e di efficacia della propria gestione aziendale. L'utilizzo degli indicatori proposti consente alle Anp una valutazione articolata nel tempo dell'evoluzione delle proprie performance, verificando il loro progressivo incremento. Inoltre la possibilità per i diversi stakeholder di accedere a tali informazioni consente ai medesimi di disporre di una maggiore consapevolezza delle reali performance delle Anp di riferimento.
46. In prospettiva, la progressiva sistematizzazione e valorizzazione, da parte di un organo indipendente, degli indicatori proposti in una logica di benchmarking consentirà di individuare livelli di "best performance" di cui avvalersi per sviluppare un vero e proprio rating per ciascuna Anp. Tali informazioni costituirebbero un'ulteriore fondamentale garanzia per gli stakeholder di riferimento e, in particolare, per i contributori.