



# Strumenti di controllo gestionale per gli enti *non profit*

## Gli indicatori

Le formalità organizzative e le modalità operative di numerosi enti *non profit* tendono ad assimilarsi sempre più a quelle tipiche del settore lucrativo. Per questo motivo, vista anche la grande complessità e varietà che caratterizza alcuni enti, ritengo sia doveroso valutare l'opportunità di utilizzare alcuni strumenti di gestione mutuati dalla dottrina aziendalistica tradizionale.

**di Stefano Ricci**

*Dottore commercialista e revisore contabile  
in Genova*

### 1. Indicatori e *non profit*

Come è stato ampiamente dibattuto da più autorevole dottrina, si sta assistendo negli ultimi anni ad uno sviluppo, sia quantitativo che qualitativo, di un insieme eterogeneo di associazioni, enti ed organizzazioni attivi in settori tipici o quantomeno contigui a quelli sino ad oggi riservati agli enti commerciali (1).

Conseguentemente numerosi di questi enti si sono organizzati secondo schemi e modalità mutuati dalla dottrina aziendalistica tradizionale al fine di poter garantire l'obiettivo dell'equilibrio economico e finanziario, che è comunque necessario mantenere anche in questo settore, al fine di perseguire nel tempo i fini ideali dell'ente. Per questi motivi non ritengo opportuno che amministratori e consulenti attivi nell'ambito del *non profit* si debbano limitare ad utilizzare un sistema di rilevazione e rappresen-

tazione contabile tradizionale, ma che anzi esso debba essere implementato ed integrato con lo studio e l'analisi di specifici indicatori esplicativi.

Difficilmente le *performance* degli enti *non profit* possono essere correttamente sintetizzate nel rendiconto della gestione (2). Rispetto agli enti commerciali dove, se pure in via di prima ed estrema semplificazione, il reddito costituisce la misura di sintesi del risultato ottenuto nella gestione, negli enti non lucrativi detto reddito, quando presente, nella migliore delle ipotesi è solo strumentale al raggiungimento di obiettivi diversi, e quindi non risulta essere assolutamente significativo.

In altri termini, poiché l'obiettivo dell'ente *non profit* è quello di generare delle specifiche utilità nei confronti di una collettività di persone, è necessario individuare dei misuratori tali da rappresentare in modo corretto la dinamica di detta utilità.

Sotto il punto di vista strettamente operativo, gli indicatori esplicativi possono avere un duplice utilizzo:

(2) R. Garelli e S. Ricci, *L'informazione contabile nell'ente non profit, postulati e finalità*, in AA.VV., "Organizzazioni non profit: radici, problemi e prospettive", a cura di A. Gasparre, De Ferrari Editore, Genova, 2002. e, degli stessi Autori, *Il bilancio degli enti non profit: alcune note critiche*, in "Impresa c.i." n. 9/2001, pag. 1321.

(1) Tra gli altri C. Caselli, *I drivers dello sviluppo del non profit nel mondo*, in AA.VV., "Organizzazioni non profit: radici, problemi e prospettive", a cura di A. Gasparre, De Ferrari Editore, Genova, 2002.

- quali strumenti di informazione esterna, inseriti quindi in un contesto di relazione sulla gestione, al fine precipuo di rendere conto ad alcune categorie di soggetti quali associati, donatori o volontari, del grado di raggiungimento degli obiettivi ideali comuni;

- quali strumenti di informazione squisitamente interna, nel contesto di processi di programmazione e controllo o, più in generale, di controllo di gestione. Non dobbiamo infatti dimenticare come l'evoluzione del mondo *non profit* comprenda soggetti estremamente eterogenei, tra cui sono annoverabili enti di dimensioni e complessità tali da richiedere un'attività direzionale supportata da idonei strumenti.

La differente funzione ed utilità degli indicatori in oggetto non deve stupirci, per un duplice ordine di motivi: in primo luogo, infatti, i dati di origine di entrambi i processi devono necessariamente provenire dal medesimo sistema informativo, se pure successivamente possono essere differenzialmente integrati ed elaborati.

Inoltre, anche sotto il punto di vista teleologico, è identica la finalità, ovvero il miglior raggiungimento possibile dei fini ideali oggetto dell'ente, per cui risulta assolutamente coerente, se non addirittura necessario, l'utilizzo degli stessi indicatori.

Entrando nel vivo della trattazione, ritengo necessario premettere che non esiste una disciplina consolidata per ciò che attiene alla misurazione della *performance* dell'ente *non profit*. La disciplina è mutuata da due settori parzialmente diversi: gli enti commerciali e gli enti pubblici, per cui appare necessario procedere a studiarne criticamente in concreto gli aspetti peculiari, al fine di adattarla al mondo *non profit*.

Appare evidente già in via di estrema sintesi, come l'utilizzo di analisi per indici sia notevolmente più difficoltoso negli enti di tipo non lucrativo, in quanto generalmente tanto gli *input* quanto gli *output* della gestione di un soggetto di questo tipo sono tutti difficilmente quantificabili in base ad un criterio universalmente adattabile ed accettato. Potremmo a questo riguardo individuare una scala di difficoltà di applicazione degli indici così determinata:

- *enti commerciali*: tradizionalmente è il campo di applicazione meno problematico poiché esiste un unico modello di rendicontazione (il bilancio), avente una struttura rigida ed universalmente accettata, che fornisce buona parte dei dati richiesti alla formazione degli indicatori. Detti dati per essere utilizzati non devono quindi di norma essere rielaborati o valutati in quanto si tratta, soprattutto utilizzando l'approccio più tradizionale al problema, di valori già espressi in termini monetari (3);

(3) Si deve rilevare che, soprattutto nella dottrina più recente, anche i dati di sintesi degli enti commerciali devono essere necessariamente rielaborati, procedendo alla valutazione di

- *enti pubblici o locali*: rappresentano il caso intermedio. Gli *input* del sistema sono usualmente definiti o definibili in termini oggettivi, mentre gli *output*, che possono essere sempre letti come servizi alla collettività, non sempre sono valutabili in modo oggettivo e riconducibili a grandezze monetarie, vista l'assenza di un mercato di riferimento;

- *enti non profit*: si situano sotto questo punto di vista all'estremo opposto rispetto agli enti commerciali. Così come si è visto per gli enti pubblici l'*output* è difficilmente quantificabile numericamente, ma qui si assiste all'ulteriore problema della presenza di aspetti difficilmente valutabili anche tra gli *input*, quali le donazioni, il volontariato o semplicemente l'attività prestata dagli associati.

Il compito appare poi ancora più complesso a causa dell'estrema varietà ed eterogeneità delle realtà operanti nel "terzo settore": appare abbastanza evidente come difficilmente potranno ricondursi a modelli comuni realtà operanti nel campo dello sport a livello semiprofessionistico, a quelle del solo volontariato, partiti politici da enti di promozione turistica, eccetera.

## 2. Le tipologie di indicatori

Gli indicatori possono essere ricondotti, limitandoci all'oggetto della presente trattazione, a tre tipologie fondamentali:

- indicatori di situazione patrimoniale finanziaria;
- indicatori di efficacia ed efficienza;
- indicatori di redditività.

Procedendo nello studio analizzeremo le varie caratteristiche di questi indicatori, mettendo particolarmente in evidenza gli aspetti di interesse e di differenziazione nel contesto non lucrativo.

## 3. Gli indicatori patrimoniali e finanziari

Questa categoria di indicatori, mutuata direttamente dagli studi in materia di analisi di bilancio degli enti lucrativi, assume in questo contesto significati parzialmente differenti. Al contrario degli enti commerciali, un'analisi approfondita della struttura finanziaria e patrimoniale dell'ente ha poco significato. Questo tipo di studio, infatti, tende ad evidenziare principalmente aspetti quali la caratteristica elasticità degli investimenti, dei finanziamenti e la solidità patrimoniale dell'impresa. È evidente che questi aspetti interessano assai poco l'analista *non profit*, salvo, al più, la verifica dell'indipendenza finanziaria

alcune poste che tipicamente non trovano adeguato riscontro nel tradizionale bilancio d'esercizio, quale il *know-how* ed il sapere aziendale, l'esperienza, l'affermazione sul mercato, ed in generale tutti gli aspetti legati al mondo dell'immaterialità.

dell'ente, che può essere rappresentata, per esempio, come segue:

$$\text{indipendenza finanziaria} = N / K$$

dove: N è il patrimonio netto dell'ente;  
K è capitale acquisito dall'ente.

Vista la scarsa attrattività degli enti *non profit* per gli investitori esterni, è opportuno, per garantire la sopravvivenza dell'ente stesso, che detto indice sia prossimo al suo valore massimo, cioè 1.

Appaiono decisamente di maggiore interesse gli indicatori di situazione patrimoniale e finanziaria. Lo studio attento di questi aspetti, permette infatti di verificare:

- "l'attitudine dell'ente a fronteggiare le uscite imposte dallo svolgimento della gestione, tempestivamente ed in modo economico;

- la capacità di disporre, economicamente ed in ogni istante, dei mezzi di pagamento necessari e sufficienti agli effetti del conveniente esplicarsi della gestione medesima" (4).

L'analisi della situazione finanziaria può essere effettuata mediante due modalità alternative: o mediante il raffronto (o margine) tra poste omogenee dello stato patrimoniale, o mediante il calcolo dei relativi quozienti, relativizzando così i valori.

Tra gli indicatori di questo tipo che riteniamo maggiormente significativi per la realtà *non profit*, troviamo:

$$\text{indice di liquidità} = (Li + Ld) / p$$

dove: Li sono le liquidità immediate (cassa, banca);  
Ld sono le liquidità differite (crediti a breve);  
P sono le passività correnti.

Detto indice, denominato *quick ratio* o *acid test*, esprime l'attitudine dell'ente a soddisfare le passività a breve con disponibilità correlate sotto il punto di vista cronologico. La situazione sarà tanto migliore quanto più elevato sarà il quoziente così determinato.

Poiché gli enti *non profit* sono abitualmente soggetti erogatori o produttori di servizi, più che di beni, questo indice di liquidità nella maggior parte dei casi sarà sostanzialmente equivalente, o comunque almeno altrettanto significativo, rispetto all'indice di disponibilità:

$$\text{indice di disponibilità} = C / p$$

dove: C è il capitale circolante lordo (liquidità immediate + differite + magazzino);  
p sono le passività a breve.

Questi indici nel contesto del *non profit* assumono significati del tutto analoghi a quello degli enti commerciali: la sopravvivenza stessa dell'ente implica la necessità che vengano rispettati dei pre-

cisi equilibri finanziari di cui l'*acid test* è ottimo indicatore; se il suo livello fosse troppo basso sarebbe concreto il rischio di non riuscire ad adempiere, tempestivamente ed economicamente, ai propri obblighi finanziari.

Il loro costante monitoraggio può fornire indicazioni essenziali sulle eventuali fasi di ristagno economico, periodi in cui i clienti, limitatamente alle attività commerciali accessorie, o altri enti finanziari, tardano i pagamenti al fine di modificare tempestivamente, ove possibile, le politiche di spese dell'ente, garantendone quindi la vitalità.

#### 4. Gli indicatori di efficienza ed efficacia

Le indicazioni fornite dal rendiconto della gestione, che si sintetizzano in un risultato dell'esercizio assimilabile al reddito degli enti lucrativi, come abbiamo avuto modo di vedere, assai difficilmente rappresentano un dato rilevante negli enti non lucrativi.

Il concetto di efficacia è legato imprescindibilmente al rapporto intercorrente tra la produzione del servizio e l'utilizzazione dello stesso: un processo è efficace quando andrà a soddisfare pienamente i bisogni per cui è concepito. L'efficienza rapporta, invece, le quantità di servizi offerti e di beni prodotti con le risorse che sono state utilizzate nel processo, ed è misura delle modalità economiche attraverso cui si raggiungono gli obiettivi programmati, nel rispetto dei vincoli finanziari del soggetto.

Un soggetto è efficace ed efficiente quando è in grado di raggiungere gli obiettivi prefissati, ottimizzando il grado di soddisfazione del fruitore finale, allocando senza alcuno spreco le limitate risorse disponibili, garantendo in questo modo l'economicità della gestione e la sopravvivenza dell'ente.

Prima di approfondire il problema, ritengo opportuno fare due considerazioni preliminari. In primo luogo è evidente che lo studio di detti indicatori non possa che avvenire congiuntamente. Basti pensare al caso di un ente che risulti altamente efficace, poiché ha soddisfatto più domande e quindi erogato più servizi di quanto originariamente previsto, se non analizziamo dettagliatamente i fattori produttivi utilizzati per produrre detti maggiori servizi. Nel caso in cui l'utilizzo di risorse sia cresciuto in modo più che proporzionale rispetto alla crescita dei servizi erogati, senza dubbio ci troveremo dinanzi a problemi di tipo gestionale.

La seconda considerazione riguarda la non perfetta pariteticità tra i due differenti indici: se un ente è particolarmente efficace ma per nulla efficiente, ci troveremo di fronte ad un soggetto mal gestito, o caratterizzato da una scarsa formalizzazione dei processi, o da un'assenza di controllo, difetti più o meno facilmente rimediabili. Il caso di un soggetto totalmente inefficace è invece spesso

il fisco

(4) Ferrero, Dezzani, Pisoni, Puddu, *Le analisi di bilancio, indici e flussi*, Giuffrè, Milano, 1994.

caratterizzato dall'assenza di correttivi, poiché o vi è un'errata percezione da parte dell'ente dei bisogni da soddisfare od una completa inidoneità a tal fine.

In via di sintesi detti indicatori potrebbero essere così rappresentati:

indicatori di efficacia = risultato ottenuto/risultato previsto;

indicatori di efficienza = risorse impiegate/risultato ottenuto.

Detti indicatori possono a loro volta dividersi in indicatori semplici ed indicatori complessi, a seconda che tendano a misurare singole componenti o relazioni tra diverse componenti.

In particolare gli indici di efficacia possono essere sostanzialmente visti come dei misuratori di risultato, valutando in modo quantitativo il livello di raggiungimento degli obiettivi prefissati (5). Tipicamente, nel mondo *profit*, detti obiettivi sono già espressi in modo quantitativo, trattandosi di reddito, valore aggiunto o fatturato. Nel caso dell'ente *non profit* la situazione è chiaramente più complessa, non essendovi necessariamente degli obiettivi quantificabili in modo diretto. In questo caso si può agire in un duplice modo:

- esprimendo quantitativamente grandezze non numerarie attraverso dei processi di conversione, tipicamente arbitrari. Un esempio potrebbe essere l'ente di assistenza domiciliare per anziani, in cui il fine ideale può essere misurato dal risparmio che le infrastrutture sanitarie pubbliche avranno per la mancata degenza del soggetto. Evidentemente questa misura sottovaluta il reale valore dell'attività prestata dall'ente, in quanto non tiene in considerazione una serie ulteriore di parametri quali, ad esempio, il miglioramento della qualità della vita dell'assistito;

- utilizzando degli indici di efficacia indiretti, raffrontando degli obiettivi intermedi dell'ente, come approssimazione degli obiettivi ideali ultimi. Il tipico caso è rappresentato dal raffronto tra le domande pervenute e le domande evase, o numero di posti offerti e numero dei soggetti potenzialmente interessati ai servizi.

Alcuni Autori hanno ritenuto di poter suddividere gli indicatori di efficacia in ulteriori due sotto categorie (6):

- misuratore di efficacia interna o gestionale, che dovrà misurare, per esempio, l'accessibilità del servizio, la sicurezza, la tempestività, l'affidabilità, come percepita dai soggetti fruitori dello stesso;

- misuratore di efficacia esterna o qualitativa, in cui si pone l'accento sul grado di soddisfacimento dei bisogni e delle necessità della collettività a cui l'ente si rivolge.

(5) A. Propersi, G. Rossi, *Gli enti non profit*, in "Il Sole-24 Ore", 2001.

(6) Mazzara, *Gli indicatori di efficacia*, in "Azienditalia" n. 6/1994.

È chiaro come, vista l'estrema eterogeneità del mondo *non profit*, sia molto difficoltoso fornire degli indici, aventi valenza generale, che si possano adattare in modo indistinto a tutte le realtà, come avviene, per esempio, con gli indici finanziari. Esistono cioè dei modelli o schemi, di cui si dovrà, di volta in volta, valutare la compatibilità e la significatività con l'entità oggetto di analisi.

Tra gli indicatori di efficacia più significativi possiamo individuare:

- tempo medio di attesa per soddisfacimento del servizio;
- tempo medio dell'operatore per prestare il servizio;
- propensione della richiesta del servizio = domande pervenute/fruitori potenziali;
- tasso di soddisfacimento della domanda = numero iscritti/numero domande;
- tasso di soddisfacimento potenziale = numero iscritti/fruitori potenziali.

Per ciò che concerne gli indicatori di efficienza, si deve segnalare come i più diffusi siano quelli che mettono in rapporto il valore dei servizi creati con il valore delle risorse impiegate. In questo contesto si è utilizzata volutamente la locuzione valore, in quanto non è detto che tutti i fattori produttivi siano stati remunerati, così come molto difficilmente saranno remunerati i servizi prestati.

In questo contesto assumerà estrema rilevanza lo studio dei costi e dei ricavi figurativi, cioè l'attribuzione di un prezzo di mercato agli stessi. Mentre nel caso dei fattori della produzione ciò è sempre possibile, nel caso dei servizi prestati ciò non appare sempre plausibile, a causa dei problemi visti più sopra trattando di indicatori di efficacia.

Si rammenta infine che si possono individuare degli indicatori di efficienza che prescindono dal costo dei fattori, quali, ad esempio:

numero di ore lavorate/numero ore totali disponibili;  
numero di ore lavorate/numero di pratiche svolte.

## 5. Gli indicatori di redditività

Potrebbe suscitare alcune perplessità parlare di indici di redditività nel contesto dello studio degli enti non lucrativi. La redditività è infatti tipicamente considerata come l'attitudine di un'attività a remunerare, attraverso il flusso di ricavi della gestione, il capitale investito nell'attività stessa.

Gli indicatori ritenuti normalmente più idonei a tal fine sono:

$$ROI = Ro / Ko$$

dove: Ro è il reddito operativo;  
Ko è il capitale investito nell'area operativa

$$ROE = Rn / N$$

dove: Rn è il reddito netto globale;  
N è il capitale investito con vincolo di pieno rischio.

È evidente che questi indicatori, se intesi nel

senso più tradizionale, perdono tutta la loro rilevanza. Ritengo però che essi mantengano un significato di notevole interesse in quegli enti i cui costi e ricavi figurativi siano abbastanza facilmente quantificabili. In primo luogo poiché l'economicità della gestione deve comunque persistere, economicità che, con i correttivi opportuni, può essere misurata dagli indicatori in oggetto.

In secondo luogo si può rileggere nel nostro caso la redditività come attitudine dell'ente a generare maggiori risorse, in termini di valore per la collettività, di quelle consumate, in modo da fornire al soggetto esterno, volontario o finanziatore, un'utile informazione sull'eventuale impiego alternativo delle risorse, nel caso in cui ritenga l'ente poco efficiente. È evidente che un'analisi di questo tipo è possibile solo ed esclusivamente nel caso in cui sia almeno parzialmente effettuabile una valutazione quantitativa affidabile del valore generato per la collettività.

#### 6. I vantaggi di un'analisi per indici

In conclusione ritengo sia opportuno analizzare i vantaggi di un approccio informativo basato su un'analisi di questo tipo.

In primo luogo sono gli indicatori di sintesi della *performance* dell'ente di più immediata comprensione, e possono rappresentare tanto uno strumento di informazione esterna, quanto di gestione, quindi di informazione interna.

Inoltre fornisce la possibilità di confrontare esercizi anche molto distanti nel tempo tra loro, potendo valutare oggettivamente la dinamica delle *performance* dell'ente; essendo detti indici espressi non in valori assoluti, ma sempre relativi, non sono influenzati dall'inflazione o dalla crescita del giro di affari, in quanto sempre e comunque contestualizzati.

Detta contestualizzazione fornisce, inoltre, la possibilità di confrontare le *performance* di enti anche molto differenti per tipologia o dimensioni, essendo i dati, come abbiamo visto, sempre relativizzati.

In ultima analisi si deve rilevare come gli indicatori oggetto di questo articolo sono strumenti condivisibili, vista la presenza contemporanea di un metodo oggettivo di elaborazione e di *input* riscontrabili in documenti informativi ufficiali quali il rendiconto, che ne rende riproducibili i risultati.

### Bibliografia

C. Caselli, *I drivers dello sviluppo del non profit nel mondo*, in AA.VV., "Organizzazioni non profit: radici, problemi e prospettive", a cura di A. Gasparre, De Ferrari Editore, Genova, 2002;

Farneti, *Il sistema degli indicatori nell'ente locale*, in "Azienditalia" n. 5/1994;

Farneti, Mazzara, Ravioli, *Il sistema degli indicatori negli enti locali*;

Ferrero, Dezzani, Pisoni, Puddu, *Le analisi di bilancio, indici e flussi*, Giuffrè, Milano, 1994;

R. Garelli e S. Ricci, *Il bilancio degli enti non profit: alcune note critiche*, in "Impresa c.i." n. 9/2001, pag. 1321;

R. Garelli e S. Ricci, *L'informazione contabile nel-*

*l'ente non profit, postulati e finalità*, in AA.VV., "Organizzazioni non profit: radici, problemi e prospettive", a cura di A. Gasparre, De Ferrari Editore, Genova, 2001;

Mazzara, *Gli indicatori di efficacia*, in "Azienditalia" n. 6/1994;

Propersi, *Contabilità e bilanci degli enti locali*, in "Il Sole-24 Ore", Milano, 1997;

A. Propersi, G. Rossi, *Gli enti non profit*, in "Il Sole-24 Ore", Milano, 2001;

Zuliano, Mancini, Filacchione, *Sistemi di controllo e valutazione di efficienza negli enti locali*, Il Mulino, 1994.