

## L'INFORMAZIONE CONTABILE NELL'ENTE NON PROFIT:

### POSTULATI E FINALITA'

di Roberto Garelli e Stefano Ricci<sup>1</sup>

#### 1. L'ECONOMICITA' NEL CONTESTO NON PROFIT

Nell'attuale sistema economico, in cui si è assistito al progressivo fallimento dello Stato sociale, è possibile individuare un composito insieme di enti o istituti, in effetti sempre esistiti almeno in forma latente, aventi il compito di realizzare e/o distribuire prodotti e/o servizi che non presentano caratteristiche di attrattività dal punto di vista del profitto. Tali enti, che hanno conosciuto un periodo di forte sviluppo proprio in relazione al crollo del sistema di Welfare, costituiscono il cosiddetto "settore non-profit", mutuando dal mondo anglosassone la locuzione *non profit organizations*<sup>2</sup>. Nella lettura specializzata si ricorre, com'è possibile notare, ad una pluralità di termini quali: enti, istituti, organizzazioni e aziende, per indicare le diverse e multiformi realtà (organizzate) che costituiscono il settore in esame. Nel proseguo della trattazione utilizzeremo spesso i diversi termini, ma anche e soprattutto la locuzione "azienda" facendo riferimento, in modo indistinto, alle realtà operanti in questo settore, peraltro suffragati sia dalla dottrina<sup>3</sup>, sia dalle recenti raccomandazioni della Commissione del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti<sup>4</sup>.

E' ormai opinione diffusa che tali aziende, proprio per la qualifica che le contraddistingue, debbano raggiungere determinate posizioni in termini di equilibrio economico e finanziario, al fine di ottenere il livello di economicità che ne rende possibile la sopravvivenza nel tempo, ossia il perdurare delle molteplici attività finalizzate al soddisfacimento dei bisogni espressi (e non) dalla collettività<sup>5</sup>.

Prescindendo dalle plurime classificazioni dottrinali, è possibile affermare che l'equilibrio di cui trattasi è obiettivo comune a tutte le aziende al fine del raggiungimento dei gradi di autonomia necessari per operare nel mercato. In effetti, il cosiddetto "razionale utilizzo delle risorse", che tende a tradursi in un risultato di gestione qualificabile in modi diversi, ma comunque positivo, è una condizione che permea trasversalmente tutte le aziende e la dottrina contabile pare concorde in tal senso.

Ciò che rende possibile una separazione tra profit e non profit riguarda piuttosto le modalità di perseguimento del risultato gestionale ed il particolare significato ad esso attribuito<sup>6</sup>. Così mentre nelle aziende lucrative il reddito rappresenta uno degli obiettivi da massimizzare, nelle organizzazioni non profit – una volta garantite le condizioni di

<sup>1</sup> Sebbene concepito unitariamente il seguente contributo è attribuibile al dott. Garelli R. per i cap. 1, 2, 4.1, 4.2, 4.4 e 4.5 e al dott. Ricci S. per i capitoli 3 e 4.3.

<sup>2</sup> Occorre qui sottolineare che la terminologia anglosassone ha un significato piuttosto preciso poiché ad esempio negli USA con detto termine è possibile individuare i *member service* (o *mutual benefit*) e i *public service*; coi primi si indicano quegli enti che perseguono uno scopo non lucrativo a vantaggio dei propri soci, mentre coi secondi si è soliti definire enti che con la loro attività perseguono scopi sociali a vantaggio della collettività. Vedi Popersi A., Rossi G., 2001, Gli enti non profit, Il sole 24 ore, Milano

<sup>3</sup> Vedi per tutti Andreass M., 1996, Le aziende non profit, Giuffrè Editore, Milano.

<sup>4</sup> Il sole 24 ore – n.103 14/04/01

<sup>5</sup> Sull'argomento la letteratura è particolarmente prolifica; vedi tra gli altri: Zangrandi A., 1993, Il futuro dei servizi sociali in Italia, in: AA.VV. (a cura di Borzaga e Maccaceni), 1993, Equilibrio dell'azienda e equilibrio del sistema dei servizi, Istituto Italiano Studi Cooperativi "Luigi Luzzatti", Roma e Travaglini C., 1993, Valutazione e indicatori dei servizi prodotti nelle organizzazioni non profit, in Azienda Pubblica 2/93

<sup>6</sup> Vedi per tutti Andreass M., 1996, Le aziende non profit, Giuffrè Editore, Milano.

## L'INFORMAZIONE CONTABILE NELL'ENTE NON PROFIT: POSTULATI E FINALITA'

di Roberto Garelli e Stefano Ricci<sup>1</sup>

### 1. L'ECONOMICITA' NEL CONTESTO NON PROFIT

Nell'attuale sistema economico, in cui si è assistito al progressivo fallimento dello Stato sociale, è possibile individuare un composito insieme di enti o istituti, in effetti sempre esistiti almeno in forma latente, aventi il compito di realizzare e/o distribuire prodotti e/o servizi che non presentano caratteristiche di attrattività dal punto di vista del profitto. Tali enti, che hanno conosciuto un periodo di forte sviluppo proprio in relazione al crollo del sistema di Welfare, costituiscono il cosiddetto "settore non-profit", mutuando dal mondo anglosassone la locuzione *non profit organizations*<sup>2</sup>. Nella lettura specializzata si ricorre, com'è possibile notare, ad una pluralità di termini quali: enti, istituti, organizzazioni e aziende, per indicare le diverse e multiformi realtà (organizzate) che costituiscono il settore in esame. Nel proseguo della trattazione utilizzeremo spesso i diversi termini, ma anche e soprattutto la locuzione "azienda" facendo riferimento, in modo indistinto, alle realtà operanti in questo settore, peraltro suffragati sia dalla dottrina<sup>3</sup>, sia dalle recenti raccomandazioni della Commissione del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti<sup>4</sup>.

E' ormai opinione diffusa che tali aziende, proprio per la qualifica che le contraddistingue, debbano raggiungere determinate posizioni in termini di equilibrio economico e finanziario, al fine di ottenere il livello di economicità che ne rende possibile la sopravvivenza nel tempo, ossia il perdurare delle molteplici attività finalizzate al soddisfacimento dei bisogni espressi (e non) dalla collettività<sup>5</sup>.

Prescindendo dalle plurime classificazioni dottrinali, è possibile affermare che l'equilibrio di cui trattasi è obiettivo comune a tutte le aziende al fine del raggiungimento dei gradi di autonomia necessari per operare nel mercato. In effetti, il cosiddetto "razionale utilizzo delle risorse", che tende a tradursi in un risultato di gestione qualificabile in modi diversi, ma comunque positivo, è una condizione che permea trasversalmente tutte le aziende e la dottrina contabile pare concorde in tal senso.

Ciò che rende possibile una separazione tra profit e non profit riguarda piuttosto le modalità di perseguimento del risultato gestionale ed il particolare significato ad esso attribuito<sup>6</sup>. Così mentre nelle aziende lucrative il reddito rappresenta uno degli obiettivi da massimizzare, nelle organizzazioni non profit – una volta garantite le condizioni di

---

<sup>1</sup> Sebbene concepito unitariamente il seguente contributo è attribuibile al dott. Garelli R. per i cap. 1, 2, 4.1, 4.2, 4.4 e 4.5 e al dott. Ricci S. per i capitoli 3 e 4.3.

<sup>2</sup> Occorre qui sottolineare che la terminologia anglosassone ha un significato piuttosto preciso poiché ad esempio negli USA con detto termine è possibile individuare i *member service* (o *mutual benefit*) e i *public service*; coi primi si indicano quegli enti che perseguono uno scopo non lucrativo a vantaggio dei propri soci, mentre coi secondi si è soliti definire enti che con la loro attività perseguono scopi sociali a vantaggio della collettività. Vedi Popersi A., Rossi G., 2001, Gli enti non profit, Il sole 24 ore, Milano

<sup>3</sup> Vedi per tutti Andreaus M., 1996, Le aziende non profit, Giuffrè Editore, Milano.

<sup>4</sup> Il sole 24 ore – n.103 14/04/01

<sup>5</sup> Sull'argomento la letteratura è particolarmente prolifica; vedi tra gli altri: Zangrandi A., 1993, Il futuro dei servizi sociali in Italia, in: AA.VV. (a cura di Borzaga e Mataracena), 1993, Equilibrio dell'azienda e equilibrio del sistema dei servizi, Istituto Italiano Studi Cooperativi "Luigi Luzzatti", Roma e Travagliani C., 1993, Valutazione e indicatori dei servizi prodotti nelle organizzazioni non profit, in Azienda Pubblica 2/93

<sup>6</sup> Vedi per tutti Andreaus M., 1996, Le aziende non profit, Giuffrè Editore, Milano.

sopravvivenza attraverso il raggiungimento di suddetti equilibri – l'eventuale reddito rimanente è destinato al soddisfacimento delle aspettative del maggior numero di soggetti possibile. Ciò comporta un dirottamento dell'attenzione degli amministratori dalla massimizzazione dei risultati gestionali alla soddisfazione di bisogni giudicati rilevanti dalla collettività, o sotto insiemi di essa.

In ogni caso, pur nella varietà di obiettivi che l'azienda tende a perseguire, il raggiungimento dell'equilibrio economico - finanziario deve necessariamente essere garantito ed è, giova ripeterlo, condizione necessaria per il perdurare dell'organizzazione nel tempo. Per quanto riguarda l'equilibrio economico si intende, in linea generale, l'attitudine dell'azienda, nel medio periodo, a coprire i propri costi con i propri ricavi e conseguire una remunerazione, definita congrua, per il capitale di pieno rischio. La valutazione di tale equilibrio presuppone la rilevazione degli eventi gestionali attraverso una contabilità tenuta col metodo della partita doppia; in tale contesto infatti la rilevazione avviene osservando i fatti di esterna gestione sotto un duplice punto di vista: economico e finanziario, rendendo quindi possibile l'apprezzamento del processo di formazione del reddito e la formulazione di considerazioni in tal senso.

L'equilibrio finanziario, com'è noto, concerne la capacità dell'impresa di fare fronte alle proprie uscite ricorrendo alle proprie entrate, senza arrecare pregiudizio all'equilibrio economico. Dal punto di vista finanziario, il vincolo connesso al raggiungimento dell'equilibrio risulta comunque estremamente stringente poiché quest'ultimo deve essere garantito nel breve periodo e la mancanza (o carenza) di risorse finanziarie tende a ripercuotersi negativamente sull'equilibrio dell'intero sistema aziendale. Per contro è inoltre possibile affermare che il basso grado di capitalizzazione che caratterizza le aziende non profit (incidenza delle fonti proprie sul totale fonti) rende spesso l'equilibrio finanziario dipendente da quello economico, dal momento che diviene fondamentale l'ottenimento di congrui e stabili flussi di "risultati economici positivi" e di correlate grandezze finanziarie (cash flow) per fare fronte sia alla forte intensità del rischio finanziario, sia alle potenzialità di sviluppo e funzionamento dell'azienda<sup>7</sup>.

E' importante notare che lo studio delle dinamiche finanziarie delle aziende non profit non è mai stato oggetto, da parte della dottrina aziendale, di studi approfonditi dal momento che l'attenzione dei diversi autori è stata costantemente attratta dalle aziende di produzione<sup>8</sup>. In effetti, nella realtà esaminata, sono riscontrabili elementi peculiari della dimensione finanziaria che se da un lato hanno scoraggiato gli studi in tal senso, dall'altro lato rendono, a tutt'oggi, il fenomeno degno di alcune considerazioni particolari. Tali aspetti riguardano:

---

<sup>7</sup> Vedi Tessitore A., *Imprenditorialità e cooperazione*, Giuffrè, Milano. Inoltre si veda Amatucci, secondo il quale: "La stretta connessione esistente tra i due ambiti gestionali, necessaria in tutti i tipi di aziende, diventa vincolante nell'azienda non profit, dove normalmente si riscontrano livelli di capitalizzazione insufficienti rispetto al complesso degli impieghi, e, perciò, si registra una maggiore dipendenza dall'indebitamento. La gestione finanziaria risulta così condizionata da quella reddituale, in quanto è proprio la capacità di generare consistenti e stabili flussi di redditività operativa che permette di far fronte [...] al fabbisogno finanziario. Pertanto, le aziende non profit devono sopperire alla strutturale debolezza del loro assetto finanziario generando adeguati flussi di autofinanziamento [...]. Amatucci F., 2000, *La gestione finanziaria delle aziende non profit*, Etas, Milano.

<sup>8</sup> Solo in tempi recenti la dottrina si è avvicinata alla problematica con la dovuta attenzione si veda a tal proposito Amatucci F., 2000, *La gestione finanziaria delle aziende non profit*, Etas, Milano.

- a) la forte dipendenza dal settore pubblico, con riferimento a contratti, convenzioni e contributi di diversa natura<sup>9</sup>;
- b) l'esiguità, rispetto al totale delle fonti, delle donazioni;
- c) la vasta gamma di tipologie di finanziamento cui gli enti non profit possono accedere.

Per quanto riguarda i punti a) e b) si può affermare che solo recentemente il perverso meccanismo del finanziamento pubblico, congiunto ad una reale deresponsabilizzazione nei confronti del raggiungimento degli obiettivi istituzionali, è in via di superamento. Risulta chiaro infatti che in presenza di un costante flusso di finanziamenti da parte della Pubblica Amministrazione, si riduce notevolmente la propensione alla selezione di finanziamenti convenienti; in tali casi ci si trova di fronte ad un sensibile svilimento della funzione finanziaria d'azienda che vede il proprio ruolo ridotto a quello di reperimento delle fonti necessarie alla copertura dei temporanei fabbisogni dovuti al tendenziale allungamento del ciclo monetario della gestione<sup>10</sup>.

Per quanto riguarda il punto c) si può, in questa sede, semplicemente accennare al fatto che in relazione alla natura giuridica del soggetto finanziatore occorre distinguere tra fonti pubbliche e private<sup>11</sup>;

c.1) finanziamenti pubblici; suddivisi in:

c.1.1) contributi di gestione, definiti anche "a pioggia", ossia finanziamenti di modesto ammontare erogati in relazione ad appositi parametri o elementi che contraddistinguono l'ente non profit (territorialità, tipologia, ecc.) e che spesso non nascono da procedimenti valutativi specifici; sono caratterizzati da elevati gradi di aleatorietà poiché la loro erogazione è strettamente correlata ai cambi di indirizzo da parte della P.A., essi tendono, oggi, ad essere sostituiti da interventi più strutturati;

c.1.2) convenzioni e contratti di fornitura, mediante i quali l'ente riceve specifici finanziamenti come contropartita all'erogazione di servizi o prodotti nei confronti della P.A.;

c.1.3) finanziamenti allo sviluppo strutturati ed erogati per un fine specifico;

c.2) finanziamenti privati; nell'ambito dei quali si possono distinguere: i clienti interni, clienti esterni, sostenitori/volontari, imprese sponsor, istituti di credito, intermediari specializzati e fondazioni.

Come si può notare, l'assetto strutturale delle fonti è talmente articolato da comportare un atteggiamento di particolare attenzione anche nella fase di impiego nell'ambito dei diversi investimenti richiesti dalla gestione; tutto ciò al fine di evitare pericolosi disallineamenti temporali (nelle relazioni fonti/impieghi) capaci di creare consistenti

<sup>9</sup> Interessante a tal proposito può essere il contributo di G. Fiorentini che definisce il concetto di sussidiarietà finanziaria come [...] contesto operativo per lo sviluppo delle aziende non profit in una logica che deve progressivamente ridimensionare l'assistenza finanziaria "derivata" dello Stato o di altri intermediari finanziari spesso gestita "a pioggia" nella convinzione che questa scelta strategica della gestione finanziaria [...] crei stabilità e proiezione per la realizzazione di un welfare e mngnt/mktg territoriale che offre un vantaggio comparato fra i territori delle varie nazioni in logica di concorrenza[...]. G. Fiorentino, in F. Amatucci, La gestione finanziaria delle aziende non profit, Etas, Milano 2000

<sup>10</sup> Per ciclo della gestione si intende genericamente il periodo di tempo che intercorre tra il momento dell'esborso finanziario dovuto all'acquisto dei propri input e il momento dell'incasso in forma liquida dei propri ricavi. Amatucci F., 2000, La gestione finanziaria delle aziende non profit, Etas, Milano.

<sup>11</sup> La classificazione è stata elaborata da Amatucci in op. cit. pag 19/20.

crisi nell'ambito della situazione finanziaria<sup>12</sup>. Da tali sintetiche considerazioni possono emergere due ordini di implicazioni<sup>13</sup>:

- a) l'autonomia, intesa come capacità dell'azienda di raggiungere le posizioni di equilibrio che le permettono la sopravvivenza nel tempo, si traduce, nel contesto in esame, sia nell'attitudine a generare o acquisire risorse proprie, o di soggetti terzi, nelle modalità opportune, sia nella capacità di orientare tali risorse verso servizi di effettivo interesse collettivo;
- b) sono necessarie per l'azienda figure professionali in grado di gestire la dimensione finanziaria ed economica in modo corretto e coordinato per il raggiungimento degli obiettivi prefissati e nel rispetto dei vincoli esistenti.

La lettura dei fenomeni descritti, così come la possibilità di individuare, interpretare ed analizzare le specificità che caratterizzano la dimensione economica e finanziaria delle aziende non profit è subordinata all'esistenza di un sistema informativo, a livello aziendale, in grado di cogliere e rilevare gli elementi gestionali che ne condizionano gli equilibri. Tuttavia in un panorama così complesso, dove reddito e capitale assumono una rilevanza particolare rispetto alla finalità ultima dell'ente, gli obblighi contabili ed amministrativi risultano essere estremamente diversificati, al limite nulli, rendendo estremamente difficile ai terzi sia una benché minima comprensione dell'attività effettuata, sia la conoscenza delle fondamentali grandezze contabili di riferimento. Tale atteggiamento risulta essere estremamente contro produttore anche in relazione al consenso della collettività, che deve necessariamente permeare l'attività dell'ente; in altri termini i terzi hanno necessità di informazioni per giudicare l'efficacia e l'efficienza dell'operato ed adoperarsi con maggiore coinvolgimento nel sostenimento dell'ente, innescando una spirale virtuosa in grado di autoalimentarsi.

Per contro anche la sopravvivenza dell'azienda risulta potenzialmente compromessa, poiché la mancata precisa conoscenza delle variabili gestionali da parte del nucleo dirigenziale determina "un'inevitabile allentamento della tensione a quell'economicità che comunque dovrebbe essere sempre presente"<sup>14</sup>.

E' quindi inevitabile proporre soluzioni, il più possibile omogenee, per l'implementazione di sistemi contabili, in analogia con quanto avviene nei contesti focalizzati al profitto, in grado di rendere disponibili sia informazioni interne utilizzabili dai vertici per la corretta gestione in virtù delle potenzialità e dei vincoli espressi, sia informazioni esterne per la diffusione presso i terzi dei risultati raggiunti e delle attività realizzate<sup>15</sup>.

Il problema della omogeneizzazione dell'obbligo informativo dovrebbe attenere alla definizione di criteri standard sia per la tenuta della contabilità che per la redazione del bilancio in tutte le sue componenti e allegati (prospetti riclassificati, relazione sulla

---

<sup>12</sup> Sul concetto esposto è interessante analizzare inoltre la seguente affermazione "La sproporzione tra rilevanza attribuita alla funzione di raccolta fondi e quella assegnata ai processi e alle responsabilità di gestione finanziaria si ripercuote anche negli assetti organizzativi delle aziende non profit : mentre le responsabilità relative alla raccolta fondi trovano spesso esplicitazione in ruoli formalmente definiti e strutturati [...], non esiste una parallela definizione delle competenze e delle tecniche inerenti alla gestione complessiva dei fondi o alla gestione degli investimenti, per i quali prevale l'atteggiamento della "non gestione". Amatucci F., 2000, La gestione finanziaria delle aziende non profit, Etas, Milano.

<sup>13</sup> Amatucci F., 2000, La gestione finanziaria delle aziende non profit, Etas, Milano.

<sup>14</sup> Andreaus M., 1996, Le aziende non profit, Giuffrè Editore, Milano, pag 95

<sup>15</sup> Per quanto riguarda i sistemi informativi relativi al settore non profit e alle loro caratteristiche, data la complessità dell'argomento si rimanda sia a M. Andreaus in op. cit., sia a Mataracena A., 1984, Impresa e ambiente, CLUEB, Bologna.

gestione, rendiconto finanziario, prospetto di variazione degli elementi del patrimonio netto); tale approccio è stato individuato dalla dottrina e suddiviso in diverse fasi<sup>16</sup>:

- a) definizione e redazione di un piano dei conti comune per la tenuta della contabilità generale ed eventualmente analitica;
- b) individuazione di schemi di stato patrimoniale e conto economico;
- c) individuazione di un contenuto minimo obbligatorio per gli allegati ed in particolare per la relazione sociale;
- d) criteri di analisi comuni per l'equilibrio economico finanziario (indici e flussi) in grado di rendere confrontabili nel tempo e nello spazio le performance raggiunte.

## **2. GLI OBBLIGHI INFORMATIVI IN AMBITO NON PROFIT**

Ad oggi la situazione risulta essere estremamente variegata poiché le norme e gli interventi del legislatore (soprattutto fiscale) hanno finito col creare situazioni assai diversificate a seconda della tipologia dell'ente esaminato. Così è possibile individuare enti con obblighi amministrativo contabili quasi nulli ed enti – quali le cooperative sociali – con obblighi informativi identici a quelli delle società per azioni, transitando attraverso soluzioni ibride – come le ONLUS – che al fine dell'ottenimento dello status definito devono attenersi ad obblighi anche di natura contabile (vedi fig. 1).

Gli enti di cui trattasi hanno una loro dignità costituzionale poiché il documento negli art. 2 e 18 sancisce l'inviolabilità dell'uomo sia come singolo che nelle formazioni sociali e riconosce il diritto di associazione. Il codice civile non prevede infatti degli specifici obblighi contabili in capo alle fondazioni, associazioni o altri enti collettivi privati non commerciali. L'art. 20 richiede però all'Assemblea, di approvare un rendiconto alla fine di ogni esercizio, rendiconto richiamato anche dall'art. 18 che, in tema di amministrazione, fa riferimento e rimanda alla disciplina del mandato (art. 1710 e ss c.c.) e quindi anche all'art. 1713, intitolato appunto "obbligo di rendiconto".

---

<sup>16</sup> Andreass M., 1996, Le aziende non profit, Giuffrè Editore, Milano, pag. 143 e segg.

## Vettore degli obblighi informativi

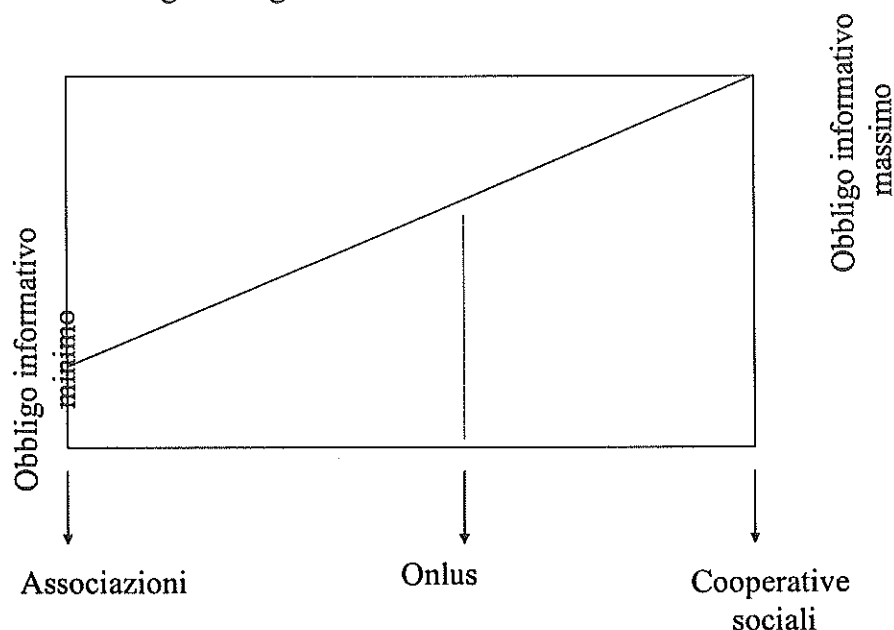


Figura n.1 “Vettore degli obblighi informativi”

Scarsi richiami al bilancio sono poi ripresi da alcune leggi speciali, quali la legge 266/91, sul volontariato, dalla legge 398/97 per i partiti politici e dal D.Lgs 367/96 per gli enti lirici non fondazioni. Dette discipline interessano solo parzialmente il presente lavoro, in quanto non propongono una forma o i contenuti del bilancio degli enti, ma si limitano a prevedere l'obbligo di alcune informazioni, aventi particolari finalità e comunque non appaganti in questo contesto.

Sintetizzando è possibile riassumere gli obblighi contabili come segue<sup>17</sup>:

- a) enti non commerciali che svolgono attività commerciali con ricavi superiori a 600 milioni (per prestazione di servizi) o 1 miliardo (per altre attività): scritture previste dalle disposizioni che regolano la contabilità dei diversi soggetti, inventario e bilancio o rendiconto recanti informazioni analoghe a quelle richieste dalle disposizioni del codice civile, libri obbligatori<sup>18</sup>;
- b) enti non commerciali che svolgono attività commerciali con ricavi non superiori a 600 milioni (per prestazione di servizi) o 1 miliardo (per altre attività): scritture previste dalle disposizioni che regolano la contabilità dei diversi soggetti registri IVA, eventuali altri libri previsti da speciali leggi in relazione alla natura dell'attività svolta;

<sup>17</sup>Basti pensare alle norme che regolano situazioni diversissime quali le fondazioni private familiari, art.28 Codice Civile e Legge 17 luglio 1890 n. 6972, le fondazioni assistenziali, Regio Decreto 5 febbraio 1891 n.999, le fondazioni di istruzione agraria, legge 19 giugno 1913 n.770, le fondazioni scolastiche, Regio Decreto Ministeriale 1298 del 1928, le fondazioni universitarie, Regio Decreto 31 agosto 1933 n.1592, le fondazioni militari, Regio Decreto 10 febbraio 1927 n.443, le fondazioni di culto, previste dalle varie leggi concordatarie, le fondazioni liriche disciplinate dal Decreto Legislativo 29 giugno 1996 n.367, le fondazioni bancarie, di cui al Decreto legislativo 660/97.

<sup>18</sup> I libri obbligatori sono i seguenti: libro giornale, libro degli inventari, registro dei beni ammortizzabili, libro mastro, registri IVA, scritture di magazzino, altre scritture previste da apposite norme per particolari attività

- c) associazioni sportive dilettantistiche senza fine di lucro<sup>19</sup>, proloco<sup>20</sup> ed altre attività specificatamente indicate da leggi speciali: possono essere esonerati dagli obblighi di tenuta delle scritture contabili e dall'emissione di fatture, scontrini e ricevute fiscali, sono tuttavia tenuti a vari obblighi minori.

Dal punto di vista legislativo una notevole innovazione è stata apportata con il D.Lgs. 460/97 istitutivo delle ONLUS ossia le organizzazioni non lucrative aventi finalità sociale; in particolare la tenuta della contabilità generale da parte delle ONLUS non è una facoltà ma un obbligo. Le ONLUS giuridicamente organizzate come cooperative sono da ricomprendersi nelle imprese commerciali e quindi assoggettate agli obblighi di cui all'art. 2214, tenendo conto che in materia di obblighi contabili l'art. 2516 rinvia alle norme che disciplinano le S.p.A. che a loro volta rinviano all'art. 2214. Per le ONLUS disciplinate in forma giuridica diversa dalle cooperative è il legislatore fiscale a prevedere l'obbligo della tenuta della contabilità (art 20 bis del D.P.R. 600/73) e tale obbligo viene assolto con la tenuta del libro giornale e degli inventari secondo quanto previsto dagli artt. 2216 e 2217 c.c.<sup>21</sup>. Occorre inoltre notare che i soggetti di cui trattasi possono tenere, in luogo della contabilità generale e del bilancio, un rendiconto delle entrate e delle spese complessive (art. 20 bis commi 3 e 4 D.P.R. 600/73), distinguendo le attività direttamente connesse dalle istituzionali; la facoltà in questione ha creato non pochi dubbi interpretativi al riguardo ponendo l'accento sulla dubbia "interscambiabilità" tra il concetto di bilancio e quello di rendiconto<sup>22</sup>.

Altre norme di rendicontazione sono poi previste in materia esclusivamente fiscale, che pur essendo non finalizzate ad una comunicazione ed informazione generale sanciscono alcuni obblighi di natura contabile. In particolare è prevista :

- a) redazione bilancio relativo alle attività commerciali eventualmente esercitate<sup>23</sup>;
- b) redazione del rendiconto separato (separato evidentemente da un rendiconto generale), per le eventuali raccolte pubbliche di fondi<sup>24</sup>;
- c) redazione di rendiconto annuale economico e finanziario, previsto per godere delle agevolazioni previste dall'art.111, comma 4° quinquies del TUIR.

I vari dibattiti dottrinali attengono oggi alla necessità di uniformare gli obblighi contabili dei diversi enti scegliendo tra le diverse normative quella che meglio si adatta alla complessa identità delle organizzazioni. Gli orientamenti sono estremamente diversificati e solo recentemente il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti è intervenuto con una proposta specificatamente studiata per il settore non profit.

### **3. IL BILANCIO**

Trattando dei principi di redazione, contenuto e forma del bilancio degli enti non profit, sono rinvenibili in dottrina due scuole di pensiero fondamentali. Un primo filone dottrinario, che ad oggi, come vedremo, pare cogliere i maggiori consensi, mette in evidenza l'opportunità di non prescindere dalle norme civilistiche in materia di bilancio

<sup>19</sup> legge 16/12/1991 n. 398

<sup>20</sup> legge 23/23/1996 n. 662

<sup>21</sup> Sono previste semplificazioni, per tutti vedi Di Diego S., 1999, Le ONLUS, Maggioli Editore, Rimini Circolare Ministeriale n.168/E/1998/93166.

<sup>22</sup> Palazzolo A., 2001, Scritture contabili ONLUS, alcune riflessioni sulla terminologia e sulle modalità di tenuta, in Il Fisco, Etna Editore 27/2001.

<sup>23</sup> Art.5, comma 2° DPR 600/1973.

<sup>24</sup> Art.20, comma 2° DPR 600/1973.



degli enti commerciali<sup>25</sup>. Le motivazioni di questa scelta sono plurime, ma incentrate in particolare sul fatto che la disciplina dei bilanci delle imprese industriali e commerciali risulta ormai discretamente consolidata, ed è oltretutto omogenea in buona parte dell'Unione Europea, trovando origine nella così detta "quarta direttiva CEE"<sup>26</sup>

In questo modo sarebbero infatti garantiti una maggiore intelligibilità del documento e confrontabilità dei dati in esso contenuti.

Contraria a questa prima interpretazione, altra parte della dottrina preferisce un approccio innovativo al problema, sottolineando come le peculiarità del mondo non profit richiedano un deciso distacco dalle modalità, dai presupposti e dai principi che stanno alla base dell'informazione nell'ente lucrativo. Viene in particolare messo in evidenza come, passando dal mondo lucrativo alla realtà non profit, non si modifica soltanto la modalità di svolgimento di un'attività, non più finalizzata all'ottenimento di un profitto, ma bensì al raggiungimento di scopi ideali, ma cambiano conseguentemente i destinatari ultimi dell'informazione in esso contenuta: non più investitori, fornitori e mercato, ma sostenitori, volontari, enti pubblici, amministrazione finanziaria per ottenere benefici fiscali e collettività nel suo complesso<sup>27</sup>.

In questo contesto, un punto fermo pare rinvenirsi nel "Documento di presentazione di un sistema rappresentativo dei risultati di sintesi delle organizzazioni no-profit", redatto dalla Commissione di Studio degli strumenti per la trasparenza nella gestione delle aziende no profit del Consiglio nazionale dei dottori commercialisti.

Detto elaborato, che, è bene ricordarlo, non rappresenta un principio contabile ma solo un documento di indirizzo, se pur caratterizzato da una pregnante rilevanza, vista l'autorevole fonte, sembra avvallare, seppur con alcune riserve, la prima tesi dottrinale esposta.

La struttura del bilancio ivi proposta pare profondamente mutuata dal modello civilistico previsto per le società di capitali; in particolare si sottolinea come il contenuto minimo di tale documento, nel caso degli enti non profit debba essere il seguente:

- a) stato patrimoniale;
- b) rendiconto della gestione;
- c) nota integrativa
- d) prospetto di movimentazione dei fondi;
- e) relazione sulla gestione;
- f) relazione dell'organo di controllo.

Nel proseguo del lavoro andremo ad analizzare, nel dettaglio, le singole voci sopra sinteticamente riportate, cercando di porre in evidenza in particolar modo le differenze e le discrasie esistenti tra il modello lucrativo ed il non profit.

---

<sup>25</sup> Si veda Puddu L., 2001, "Stato patrimoniale, rendiconto della gestione, nota integrativa, relazione sulla gestione degli enti non commerciali", in *Impresa*, ETI Editore, 6/2001 e Palazzolo A. e Palazzolo C., 2001, "Scritture contabili e Onlus", in *Il Fisco*, ETI Editore, 27/2001.

<sup>26</sup> Attuato nel nostro ordinamento con il Decreto Legislativo 9 aprile 1991 n.127.

<sup>27</sup> In questa seconda direzione si segnalano per esempio Civetta M., Florido A., 2000, *Associazioni e fondazioni*, Giuffrè, Milano e, in via intermedia Propersi A., Rossi G., 2001 in op. cit.

Tabella n. 1 "Lo stato patrimoniale dell'ente non profit"

ATTIVO	PASSIVO
<p>A) Crediti verso associati per versamento quote</p>	<p>A) Patrimonio Netto</p> <p>I Patrimonio libero</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Risultato gestionale esercizio in corso</li> <li>2) Risultato gestionale esercizi precedenti</li> <li>3) Riserve volontarie</li> </ol> <p>II Fondo di dotazione dell'ente</p> <p>III Patrimonio vincolato</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Fondi vincolati destinati a terzi</li> <li>2) Fondi vincolati per decisione organi interni o statuto</li> </ol>
<p>B) Immobilizzazioni</p> <p>I Immateriali</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Costi d'impianto ed ampliamento</li> <li>2) Costi di ricerca sviluppo e pubblicità</li> <li>3) Diritto di brevetto industriale e di utilizzazione di altre opere dell'ingegno</li> <li>4) Concessioni, licenze, marchi e simili</li> <li>5) Immobilizzazioni in corso ed acconti</li> <li>6) Altre</li> </ol> <p>II Materiali</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Terreni e fabbricati</li> <li>2) Impianti ed attrezzature</li> <li>3) Altri beni</li> <li>4) Immobilizzazioni in corso ed acconti</li> </ol> <p>III Finanziarie</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Partecipazioni</li> <li>2) Crediti</li> <li>3) Altri titoli</li> </ol>	<p>B) Fondi rischi ed oneri</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Per trattamento di quiescenza</li> <li>2) Per imposte</li> <li>3) Altri</li> </ol>
<p>C) Attivo circolante</p> <p>I Rimanenze</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) di materie prime, sussidiarie e di consumo</li> <li>2) Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati</li> <li>3) Lavori in corso di ordinazione</li> <li>4) Prodotti finiti</li> <li>5) Merci</li> </ol> <p>II Crediti</p>	<p>C) Trattamento di fine rapporto</p>

1) Verso clienti 2) Altri	
III Attività finanziarie 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	D) Debiti, con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo 1) Titoli di solidarietà ex articolo 29 del D.Lgs. 460/97 2) Debiti verso banche 3) Debiti verso altri finanziatori 4) Acconti 5) Debiti verso fornitori 6) Debiti tributari 7) Debiti verso istituti di sicurezza sociale 8) Altri debiti
	E) Ratei e risconti

### **3.1 STATO PATRIMONIALE.**

Nella redazione dei bilanci degli entinon profit, lo stato patrimoniale è stato integralmente mutuato dallo schema previsto per le imprese contenuto nell'articolo 2424 del codice civile, mantenendone in particolare la veste, a colonne contrapposte, e le voci principali.

#### **ATTIVO**

- A. CREDITI VERSO ASSOCIATI PER VERSAMENTO QUOTE. La voce A1, che da "crediti verso soci per versamenti ancora dovuti" si è ovviamente trasformata in "crediti verso associati per versamento quote", rappresenta i crediti che la società vanta nei confronti degli associati per il versamento delle quote. In questo caso traspare, a parere di chi scrive, una troppo marcata forzatura per l'assimilazione con il modello previsto per le imprese commerciali. In primo luogo stupisce la possibilità di iscrivere crediti che difficilmente potranno essere fatti valere in modo coattivo: in enti tipicamente "aperti" quali le associazioni, il mancato versamento della quota associativa ha come effetto sanzionatorio naturale quello dell'esclusione dall'ente medesimo e quindi, indirettamente, dai fini ideali da esso perseguiti. Inoltre, come vedremo, i contributi associativi hanno, nell'ottica dell'ente non profit, un contenuto sostanzialmente economico, e non patrimoniale, come il capitale sociale, a cui si associa, tipicamente, una rilevazione per cassa.
- B. IMMOBILIZZAZIONI. Questa voce rappresenta la componente dell'attivo investita in modo stabile nella gestione dell'azienda e comprende tre macroclassi: le immobilizzazioni immateriali, materiali e finanziarie. Le prime

due classi sono composte da fattori a fecondità ripetuta, ovvero beni di uso durevole la cui vita economica non si esaurisce nel corso di un solo esercizio, e che non siano destinati alla vendita o alla trasformazione da parte dell'azienda. Oltre che a beni materiali (fabbricati, impianti, attrezzature), si annoverano in questa voce anche beni immateriali, quali diritti di brevetto, di utilizzazione di opere dell'ingegno, concessioni, licenze marchi e i così detti costi pluriennali, ovvero quei costi, quale la ricerca e sviluppo la pubblicità, le spese di start up, che, pur non trattandosi di beni immateriali in senso stretto, o giuridico del termine, godono di due caratteristiche: la non ripetitività, e la correlazione a ricavi certi futuri, che li rendono assimilabili ad immobilizzazioni. Nel contesto del non profit il concetto di ricavo futuro può essere abbastanza efficacemente trasposto nel concetto, più ampio, di utilità futura, vista come capacità di soddisfare in modo efficace dei bisogni. Questi costi concorrono alla formazione del risultato dell'esercizio attraverso il processo di ammortamento, ovvero la ripartizione di una quota parte del costo secondo il principio di competenza economica. L'importanza del trattamento di queste poste, spesso sottovalutata nel processo di redazione del rendiconto degli enti non lucrativi a causa dei principi di contabilità finanziaria a cui normalmente si rifanno, deve al contrario essere particolarmente valorizzata, al fine di una corretta determinazione degli equilibri economici e quindi della vitalità dell'ente medesimo. Riguardo i criteri di iscrizione, si deve rilevare come il principio fondamentale, sancito dallo stesso codice civile, sia quello del costo di acquisto o di produzione, aumentato di tutti gli oneri accessori.<sup>28</sup> Nell'ente non lucrativo è però frequente il caso di beni acquisiti a titolo gratuito, a seguito di donazioni o lasciti, anche di rilevante valore. Il principio contabile non concede deroghe al postulato civilistico, anche se si deve segnalare che, nella prassi, molti enti, al fine di migliorare la veridicità del bilancio, abbiano iscritto detti beni a valori "oggettivi", quali quelli di mercato, o scaturenti da una perizia, o ancora a valori catastali in caso di immobili. Per ciò che concerne le immobilizzazioni finanziarie, composte essenzialmente da partecipazioni, crediti, altri titoli ed azioni proprie, si deve sottolineare il superamento di tutti i riferimenti a società controllanti, che in forza al criterio di autogoverno degli enti non profit non possono sussistere, ed all'eliminazione della voce azioni proprie, stante l'impossibilità giuridica della fattispecie.

- C. **ATTIVO CIRCOLANTE.** La voce è composta da quattro macro classi fondamentali, ovvero rimanenze, disponibilità liquide, titoli non immobilizzati e crediti. Esse rappresentano la parte dell'attivo destinata a capitale di funzionamento, ovvero non destinate ad uso durevole nel contesto aziendale. Nel caso non profit, si può sottolineare l'opportunità di rilevare, tra le rimanenze di magazzino, anche beni acquisiti a titolo non oneroso, destinati ad essere lavorati dall'ente o trasferiti a terzi, in analogia a quanto detto per le immobilizzazioni acquisite in assenza di corrispettivo. I crediti andranno invece valutati al costo di presumibile realizzo, tenendo conto delle insolvenze anche solo potenziali.
- D. **RATEI E RISCONTI.** La voce comprende ratei e risconti attivi. I ratei sono proventi di competenza dell'esercizio, esigibili finanziariamente in esercizi

---

<sup>28</sup> Art. 2426 Codice Civile.

successivi, mentre i risconti sono costi sostenuti finanziariamente nell'esercizio ma di competenza, almeno parzialmente, di esercizi successivi.

## **PASSIVO**

- A. **PATRIMONIO NETTO.** Molto interessante e decisamente più innovativa è la rielaborazione della voce A. del passivo, ovvero il patrimonio netto, che risulta diviso in tre poste fondamentali:
- I. il patrimonio libero, composto dal risultato della gestione dell'esercizio in corso e precedenti e di eventuali riserve statutarie o volontarie. Volendo utilizzare una dizione tipica degli enti non commerciali che normalmente adottano una semplice contabilità finanziaria, si tratta degli avanzi di gestione disponibili. In un'ottica prettamente aziendale detta posta misura sostanzialmente l'autofinanziamento generato dall'ente nel corso della sua attività.
  - II. Il fondo di dotazione dell'ente, posta tipica delle fondazioni, che può essere previsto, dai singoli statuti, anche nelle associazioni. E' la voce contabile che più si avvicina al capitale sociale degli enti commerciali, a causa della sua indisponibilità.
  - III. Il patrimonio vincolato, ovvero quei fondi che sono indisponibili per l'ente in quanto destinati a terzi, a causa di norme statutarie o per precise disposizioni normative.
- B. **FONDI RISCHI E ONERI.** Rappresentano i fondi iscritti per fronteggiare rischi e spese future. Si tratta di oneri certi, di cui non sono ancora determinati o l'ammontare o il verificarsi delle cause a cui sono associati. Non possono rappresentare poste rettificative di valori iscritti nell'attivo, anche se, per motivi fiscali, spesso nella prassi si trovano voci con queste finalità. Sono in genere composti da fondi per trattamenti di quiescenza diversi dal trattamento di fine rapporto, da debiti fiscali potenziali relativi al contenzioso in essere, da fondi garanzia prodotto, assistenza, per lavori ciclici di manutenzione, etc. Anche l'ente non profit, interagendo con soggetti ed economie terze, dovrà valutare opportunamente l'eventuale esistenza e misura di detti oneri potenziali, soprattutto operando in settori particolarmente delicati, quali ad esempio l'assistenza sanitaria.
- C. **TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO.** E' un vero e proprio debito nei confronti degli eventuali dipendenti dell'ente, accantonato di anno in anno, in ottemperanza del principio della competenza economica, e secondo quanto disposto dall'art.2120 codice civile. Va contabilizzato al netto degli eventuali acconti corrisposti.
- D. **DEBITI.** La voce è costituita da tutte le tipologie di debiti, con separata indicazione delle somme esigibili oltre l'esercizio successivo. Il criterio di valutazione è il valore di presumibile estinzione del debito, seguendo il principio di prudenza. Anche in questa voce sono state eliminati, in comparazione con il modello previsto per gli enti lucrativi, tutti i riferimenti a società controllante, nonché la voce relativa alle obbligazioni, stante il divieto giuridico alla loro emissione per soggetti diversi dalle società per azioni. E' stata altresì inserita la voce "Titoli di solidarietà ex articolo 29 del D.Lgs. 460/97, benché, in mancanza di decreti attuativi, la disciplina risulti ad oggi del tutto inoperante.

E. RATEI E RISCONTI. In perfetta simmetria con quanto previsto per l'attivo, si tratta di costi o ricavi comuni a più esercizi, l'entità dei quali varia in funzione del tempo. I ratei passivi sono quote di costi che finanziariamente si sosterranno in esercizi futuri e di competenza economica parziale nel periodo di riferimento del bilancio, mentre i risconti passivi sono quote di ricavi già incassati ma di competenza economica parziale di esercizi futuri.

Tabella n.2 "Il rendiconto della gestione"

ONERI	PROVENTI
1) Oneri da attività tipiche 1.1 Materie prime 1.2 Servizi 1.3 Godimento beni da terzi 1.4 Personale 1.5 Ammortamenti 1.6 Oneri diversi di gestione	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
2) Oneri promozionali e raccolta fondi 2.1 Raccolta 1 2.2 Raccolta 2 2.3 Altri oneri	2) Proventi da raccolta fondi 2.1 Raccolta 1 2.2 Raccolta 2 2.3 Altri proventi
3) Oneri da attività accessorie 3.1 Materie prime 3.2 Servizi 3.3 Godimento beni da terzi 3.4 Personale 3.5 Ammortamenti 3.6 Oneri diversi di gestione	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
4) Oneri finanziari e patrimoniali 4.1 Suprestiti bancari 4.2 Su altri prestiti 4.3 Da patrimonio edilizio 4.4 Da altri beni patrimoniali	4) Proventi finanziari e patrimoniali 4.1 Da prestiti bancari 4.2 Da 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	5) Proventi 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 da terzi 6.4 Personale 6.5 Ammortamenti 6.6 Oneri diversi di gestione	
7) Altri oneri	7) Altri proventi

Tabella n. 3 “Il rendiconto della gestione semplificato”

	A) Fondi finanziari inizio periodo
+ Entrate attività tipiche	
+ Entrate raccolta fondi	
+ Entrate attività accessorie	
+ Entrate finanziarie	
+ Entrate straordinarie	
+ Altre entrate	
	B) + Totale delle entrate
- Uscite attività tipiche	
- Uscite attività promozionali e di raccolta fondi	
- Uscite attività accessorie	
- Uscite attività supporto generale	
- Uscite straordinarie	
- Altre Uscite	
	C) - Totale delle uscite
	D) Avanzo della gestione (B-C)
	= Fondi finanziari di fine periodo (A+D)

### **3.2 IL CONTO ECONOMICO O RENDICONTO GESTIONALE.**

Per ciò che concerne il rendiconto della gestione, ovvero quel documento che ha lo scopo di sintetizzare la situazione economica dell'ente, la stessa Commissione mette in evidenza come le similitudini che possono esistere tra gli stati patrimoniali delle imprese commerciali ed industriali e quelle non profit vengono meno. “Lo scopo del conto economico è quello di rappresentare il risultato di periodo e di illustrare attraverso il confronto dei ricavi ed i costi come si sia pervenuti al risultato economico del periodo in questione...[le aziende non profit, invece], non hanno un mercato di riferimento, e se lo hanno esso è strumentale ad altri fini, e, pertanto, il risultato del confronto tra l'impiego e la destinazione dei fattori (costi di gestione) da un lato e i ricavi (che spesso non ci sono come tali) e proventi (contributi, interessi, eccetera) dall'altro, non assume il significato economico che tipicamente questo risultato di sintesi assume nell'impresa”<sup>29</sup>. L'impossibilità della traslazione della struttura civilistica, in questo caso, ha portato alla predisposizione di un documento sostanzialmente differente, denominato rendiconto della gestione, che presenta notevoli spunti d'interesse e di analisi, a causa della sua indiscussa innovatività.

In primo luogo nel rendiconto, nella sua forma ordinaria, i costi e i proventi sono distinti contemporaneamente per natura e per destinazione. Il documento mette in evidenza come detta duplice classificazione non risulti volontaria, ma obbligatoria, o forse sarebbe più opportuno dire necessaria, al fine di conferire sufficiente chiarezza ai propri

<sup>29</sup> CNDC 2001, paragrafo 5.

contenuti. In particolare, dal punto di vista delle aree gestionali, i proventi e gli oneri devono essere rappresentati in:

- a) area caratteristica o istituzionale, che comprende i costi sostenuti per la realizzazione dei fini istituzionali dell'ente, ed i proventi derivanti da soci, altri enti, pubbliche amministrazioni o aziende, destinati direttamente allo svolgimento di dette attività;
- b) area patrimoniale e finanziaria, cui si riferiscono la gestione del patrimonio dell'ente e dell'approvvigionamento finanziario.
- c) area straordinaria.

La distinzione per destinazione si classifica invece in:

- a) gestione raccolta fondi, derivanti dalle attività di fund raising, tipicamente tra non associati, periodicamente o nel contesto di eventi particolari;
- b) gestione attività accessorie, quali la gestione di spacci alimentari, bar o locali di ritrovo per gli associati, o altre attività commerciali;
- c) gestione attività di supporto generale, inerenti l'area contabile amministrativa, marketing, etc

E' opportuno mettere in evidenza che detto schema appare assai più dettagliato e completo anche dello stesso conto economico civilistico, vista la sua duplice valenza. Ci permettiamo di sottolineare, in ogni caso, la difficile applicazione di uno schema di questo tipo, che prevede di fatto l'impianto di un sistema contabile completo o addirittura di contabilità sezionali, in realtà associative di modesta entità (50.000 Euro di ricavi totali).

Sempre nel contesto di detto schema, dovranno essere trattati con particolare attenzione e sufficiente evidenziazione le risorse con vincolo di destinazione o con una indicazione dettagliata in nota integrativa o, se relativi a progetti di particolare entità, direttamente nello schema del rendiconto.

Punto critico è rappresentato infine dalle risorse in natura, viste sia come apporto di risorse umane nel contesto di volontariato sia come apporto diretto di beni, elemento assai frequente nelle organizzazioni non lucrative, anche alla luce del trattamento fiscale di favore per la donazione di merci da parte di imprese commerciali. Il principio contabile e parte della dottrina non consentono di valorizzare dette poste in via autonoma nel rendiconto della gestione, in quanto ottenute senza corrispettivo finanziario<sup>30</sup>. Qui più che altrove vengono messi in evidenza i limiti dell'applicazione di un modello tipico dell'impresa lucrativa con il mondo non profit; vista l'estrema rilevanza delle risorse in natura sarebbe comunque opportuno, per esempio in nota integrativa, rettificare il risultato di sintesi della gestione positivamente con gli apporti ricevuti di risorse e negativamente con gli oneri impliciti delle risorse in natura utilizzate nei processi.

Merita un accenno la raccomandazione, prevista dal documento, per cui, qualora l'ente non profit preveda nel proprio assetto istituzionale la presenza di soci, che le transazioni con detti soci siano rilevate separatamente da quelle con terzi.

### **3.3 LA NOTA INTEGRATIVA**

Di chiara ispirazione codicistica è evidentemente la nota integrativa, che ha la funzione di illustrare il contenuto del rendiconto della gestione e dello stato patrimoniale dell'ente. Oltre alle informazioni mutate dalle aziende lucrative, su cui non ci

---

<sup>30</sup> Si veda, ad esempio Puddu L., 2001, in op. cit.



dilungheremo<sup>31</sup>, sono richieste solo alcuni ulteriori limitati dati, che però appaiono paradigmatici in relazione alle finalità comunicative ed in particolare sui destinatari del bilancio dell'ente non profit. Una prima informazione deve riguardare le forme di controllo cui il bilancio è sottoposto. Si potrà trattare di un controllo sostanzialmente interno, effettuato da un collegio di probiviri, od un controllo esterno, che potrà a sua volta variare da un mero controllo formale da parte di pubbliche amministrazioni ad una revisione contabile completa.

Un secondo ordine di informazioni deve essere poi fornito in relazione al trattamento fiscale dell'ente e sulla deducibilità dei contributi da parte dei donanti e associati, anch'essa informazione di tipo extracontabile necessaria viste le peculiarità e la rilevanza della raccolta dei fondi in soggetti di questo tipo.

Sotto il punto di vista contabile sono invece richieste due tipologie di informazioni sostanzialmente inedite: in primo luogo i criteri di contabilizzazione dei proventi, che, come abbiamo visto, è possibile effettuare per competenza o per cassa. In secondo luogo è esplicitamente prevista l'indicazione dettagliata delle movimentazioni dei fondi con vincolo di destinazione, che, nel caso rappresentino poste significative del patrimonio, sarebbe opportuno rappresentare anche nel prospetto di movimentazione dei fondi, che tratteremo più avanti..

#### **4. GLI ALLEGATI AL BILANCIO:**

##### **4.1 I PROSPETTI RICLASSIFICATI**

La possibilità di ottenere informazioni per la formulazione di giudizi economico finanziari in merito all'assetto dell'ente di cui trattasi è spesso subordinata all'esigenza di riclassificare i prospetti di stato patrimoniale e conto economico redatti secondo le logiche esposte. Un'analisi approfondita della struttura e situazione patrimoniale e finanziaria non può prescindere dall'esame dello stato patrimoniale riclassificato secondo criteri finanziari. In effetti, giova ripeterlo, le attività e le passività del patrimonio vengono classificate, nel prospetto originale, rispettivamente secondo la destinazione e la natura delle diverse poste che compongono il patrimonio. Tali criteri impongono una rappresentazione del capitale che mal si adatta al calcolo di appositi indicatori finalizzati alla formulazione di giudizi composti in merito alla vita dell'azienda. Emerge dunque la necessità di effettuare una riclassificazione dello stato patrimoniale, ossia di cambiare il criterio ordinatore delle attività e delle passività, per ottenere un prospetto in cui le attività siano ordinate secondo liquidità (crescente o decrescente) e le passività secondo esigibilità (crescente o decrescente), al fine di analizzare più agevolmente le molteplici relazioni che si instaurano tra fonti di finanziamento e impieghi di capitale. Si rende dunque necessario:

---

<sup>31</sup> Integrando il disposto dell'art.2427 codice civile e il punto 6 del documento dei Dottori Commercialisti, sono previste informazioni inerenti:

1. il numero medio di dipendenti dell'ente;
2. i criteri di valutazione delle voci dello Stato patrimoniale;
3. le modificazioni dei criteri di valutazione tra differenti esercizi;
4. le modalità di determinazione dell'ammortamento;
5. le modalità di valutazione del magazzino;
6. le modalità di valutazione dei crediti;
7. le motivazioni e criteri di quantificazione degli accantonamenti a fondi rischi ed oneri;
8. le movimentazioni e la composizione delle poste principali dello stato patrimoniale dell'ente.

- per le attività, abbandonare il criterio classificatorio della destinazione e riordinarle in base alla loro liquidità, ossia attitudine a trasformarsi in denaro;
- per le passività, passare dal criterio per natura a quello relativo alla esigibilità, ossia attitudine delle diverse passività ad essere richieste in forma liquida.

Si otterrà quindi uno stato patrimoniale riclassificato nel quale gli impieghi sono suddivisi in impieghi durevoli e non durevoli, mentre le fonti vengono riepilogate in fonti a lungo termine (capitale proprio e passività consolidate) e fonti a breve termine. Vale la pena osservare che la suddivisione è basata su criteri temporali e, per consuetudine, la soglia tra il breve e il medio/lungo termine tende a coincidere con l'anno solare. Così, ad esempio, un credito con scadenza entro 12 mesi farà parte degli impieghi non durevoli, mentre un credito con scadenza oltre 12 mesi rientrerà negli impieghi durevoli, indipendentemente dalla destinazione che lo distingue nello stato patrimoniale originario.

Lo schema di seguito riportato evidenzia uno stato patrimoniale riclassificato secondo criteri finanziari ed esposto nella forma "a blocchi"(vedi fig.2).

<i>Impieghi durevoli</i>	<i>Capitale proprio</i>
	<i>passivo consolidato</i>
<i>Impieghi non durevoli</i>	<i>passivo a breve</i>

Figura n. 2 "Stato patrimoniale finanziario"

Tale rappresentazione del capitale di funzionamento permette un'immediata comprensione della composizione dell'attivo e del passivo, nonché le relazioni che si instaurano tra le diverse classi di attività e passività.

Per quanto riguarda il conto economico, la dottrina prevede una molteplicità di riclassificazioni che hanno come elemento comune la necessità di stratificare il processo di formazione del risultato economico. Tra le molte strutture di conto economico proposte occorre individuare la più significativa sia in relazione alla tipologia di informazioni ricercate, sia con riferimento alla peculiare attività svolta dall'azienda. A questo proposito, nella specificità in esame, la struttura di conto economico che meglio si adatta all'individuazione di elementi rilevanti per la formulazioni di giudizi in merito all'assetto economico aziendale potrebbe essere quella che evidenzia il "valore aggiunto" creato per effetto della gestione e la sua redistribuzione.

In effetti, nella fattispecie di aziende esaminate, è possibile individuare un ciclo di produzione volto alla creazione di un valore aggiunto; è infatti innegabile che:

- a) l'ambiente fornisce un'insieme di risorse (servizi e materiali) che l'azienda acquista ad un determinato costo (non necessariamente sempre corrisposto);

- b) l'azienda effettua la produzione, ossia attività di trasformazione finalizzate ad accrescere il valore delle risorse acquistate;
- c) il prodotto/servizio creato viene ricollocato nell'ambiente ad un valore (riconosciuto o meno) diverso rispetto al costo di acquisto precedentemente sostenuto: la differenza tra il prezzo ed il costo costituisce il valore aggiunto.

Per quanto attiene la distribuzione del valore aggiunto non c'è accordo unanime in dottrina, tuttavia è possibile asserire che esso viene ripartito tra i diversi interlocutori aziendali (previa decurtazione degli ammortamenti e degli accantonamenti ai fondi rischi) sotto forma di remunerazione per prestazioni ottenute o rischi sopportati.<sup>32</sup> Si veda al tal proposito la figura n. 3:

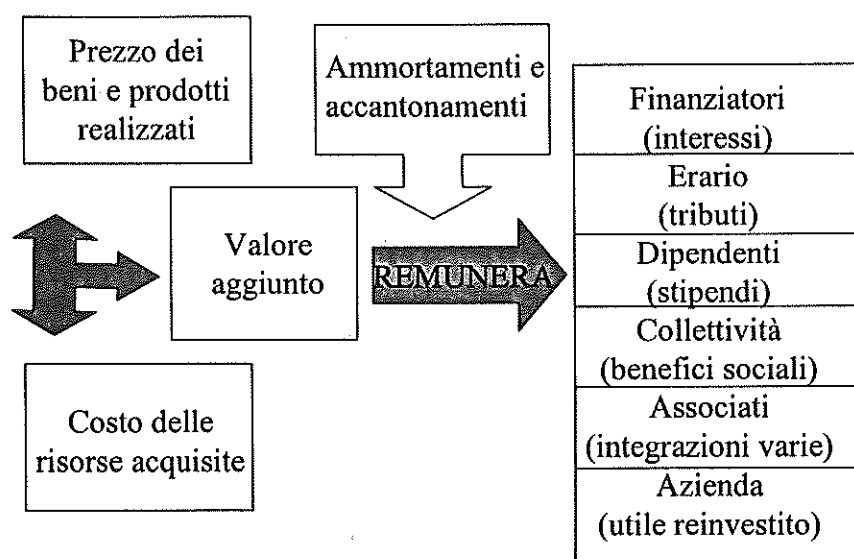


Figura n.3 "Il processo di formazione e distribuzione del valore aggiunto"

Per quanto riguarda la struttura del prospetto riclassificato si può fare ricorso allo schema di seguito riportato<sup>33</sup>. Come si può agevolmente notare, il valore aggiunto caratteristico (VAC) viene determinato sottraendo al valore della produzione realizzata l'insieme dei costi/consumi (costi esterni caratteristici) sostenuti, eventualmente anche solo in modo figurato, nel periodo. Il valore aggiunto netto (VAN) si ottiene sottraendo al VAC gli elementi straordinari di reddito, gli elementi finanziari, con esclusione delle remunerazioni per i capitali presi a prestito, e gli ammortamenti nonché gli accantonamenti a fondi rischi ed oneri.

Dal punto F) al punto K) si mette in evidenza come la ricchezza prodotta viene distribuita tra i diversi interlocutori aziendali, mentre al punto L) compare la quota di risultato economico che resta trattenuta nell'azienda per il potenziamento della stessa. Così strutturato il prospetto dovrebbe chiudersi sempre con un saldo pari a zero poiché

<sup>32</sup> L'argomento ha destato notevole interesse in dottrina; tale impostazione è comunque lungamente dibattuta da M. Andreus, *Le aziende "non profit"*, Giuffrè Editore, Milano 1996; tuttavia sull'argomento vedi anche: Airoldi G., Brunetti G., Coda V., 1989, *Lezioni di economia aziendale*, il Mulino, Bologna.

<sup>33</sup> Da Andreus M., 1996, *Le aziende non profit*, Giuffrè Editore, Milano, pag.175 e segg.

il VAN verrà interamente distribuito come previsto dalle diverse norme che regolano le modalità di gestione degli enti non profit. Il contenuto informativo del prospetto in esame, che può esporre poste analitiche anche nell'ambito della formazione del VAN, risulta sicuramente notevole poiché si evidenzia sia il processo di formazione del VAN, sia l'insieme dei rapporti di scambio con l'ambiente esterno espressi in chiave economica; tali informazioni non sono immediatamente disponibili dal conto economico redatto secondo i criteri civilistici. Occorre notare che l'utilità di un siffatto allegato è direttamente collegata con la necessità di ottenere consenso sociale da parte degli interlocutori che costituiscono le molteplici categorie di interessi interagenti nell'ente; a tal fine sembra che il prospetto in esame possa, meglio di altri, rispondere alle aspettative informative di tali soggetti in merito alla capacità dell'ente di svolgere la propria attività istituzionale.

Tabella n. 4 "Il conto economico a valore aggiunto"

Conto economico a valore aggiunto (per gli enti non profit)	
A) Valore della produzione del periodo	
B) Costi di acquisto/consumo della produzione/gestione del periodo	
A -B) Valore aggiunto della gestione caratteristica	
C) Elementi finanziari di reddito (esclusi interessi passivi verso finanziatori)	
D) Elementi straordinari ed atipici di reddito	
Valore aggiunto lordo (A-B+/-C+/-D)	
E) Ammortamenti ed altri accantonamenti	
Valore aggiunto netto (A-B+/-C+/-D+/- E)	
F) ricchezza distribuita ai dipendenti	
G) ricchezza distribuita alla comunità	
H) ricchezza distribuita agli associati	
I) ricchezza distribuita ai finanziatori	
J) ricchezza distribuita all'Erario	
K) ricchezza distribuita al settore non profit	
L) ricchezza trattenuta dall'azienda	
Totale ricchezza ridistribuita (F+G+H+I+J+K+L)	0
Saldo della gestione (A-B+/-C+/-D+/- E-F-G-H-I-J-K-L)	

Nel prospetto esaminato non compaiono esplicitamente i contributi ricevuti dallo Stato e dagli altri enti dal momento che si vuole evidenziare l'autonomia economica dell'organizzazione, ossia la sua capacità a far fronte alle dinamiche economiche gestionali con le proprie forze e quindi in assenza di aiuti esterni. Gli eventuali contributi ricevuti in conto esercizio potrebbero essere collocati dopo il saldo della gestione e risultare quindi ininfluenti rispetto alla formazione del valore aggiunto. E' quindi opinione diffusa considerare tali contributi come un flusso di ricchezza a se stante che viene poi indistintamente ridistribuita a tutti gli interlocutori aziendali. Si può quindi evidenziare un appendice al prospetto esaminato rappresentato come segue<sup>34</sup>:

<sup>34</sup> La soluzione proposta è suggerita da Andreaus M. in op.cit. pag. 188; tuttavia è possibile individuare in dottrina altre soluzioni tra le quali emerge quella di Gabrovec Mei O. secondo la quale almeno in contesti aziendali generici i contributi pubblici in c/gestione dovrebbero essere considerati con valore negativo nell'ambito dell'analisi della ricchezza distribuita all'Erario e/o all'Ente Pubblico. Per tale impostazione vedi Andreaus M., 1996, Le aziende non profit, Giuffrè Editore, Milano, pag.189 e Gabrovec Mei O., 1984, Il valore aggiunto dell'impresa, Libreria Goliardica, Trieste.

Totale ricchezza distribuita (F+G+H+I+J+K+L)	
Saldo della gestione prima dei contributi (A-B+/-C+/-D+/- E-F-G-H-I-J-K-L)	
Contributi dello Stato	
Altri contributi pubblici	
Oblazioni, donazioni e altre liberalità	
Totale prelievo della ricchezza	
Saldo globale della gestione economica	0

#### **4.2 LA RELAZIONE SULLA GESTIONE, O RELAZIONE MORALE, NEGLI ENTI NON PROFIT**

E' opinione diffusa che, in questi enti, la relazione sulla gestione debba sostanzialmente riportare informazioni in merito all'assetto finanziario e patrimoniale sia dal punto di vista strutturale che situazionale, poiché gli aspetti meramente economici passerebbero in secondo piano rispetto alla conoscenza della consistenza, ed eventualmente movimentazione, dei fondi necessari per il raggiungimento dei fini istituzionali. Tale constatazione può essere solo parzialmente condivisa; occorre infatti che nella relazione siano individuabili ulteriori informazioni, volte a creare un contenuto minimo di natura "contabile", sia in relazione alla dinamica economica e alla natura dei costi (spese) e dei proventi e ricavi (entrate), sia con riferimento agli elementi ritenuti salienti per il raggiungimento dell'equilibrio economico-finanziario che, come noto, rappresentano le condizioni fondamentali per la sopravvivenza dell'ente nel tempo.

In tale contesto, prescindendo da particolari situazioni giuridiche dell'ente, sembra possibile riferirsi all'art. 2428 del codice civile, il quale disciplina in modo esplicito il contenuto del documento in esame<sup>35</sup>. In particolare, con riferimento al primo comma di tale articolo devono essere evidenziati gli elementi salienti connessi "alla situazione della società e all'andamento della gestione, nel suo complesso e nei vari settori in cui essa ha operato [...] con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti"<sup>36</sup>. Informazioni più specifiche vengono poi richieste dal secondo comma dell'articolo in questione che deve inoltre essere preso in considerazione con riferimento ai seguenti punti:

- 1) le attività di ricerca e sviluppo;
- 2) i rapporti con le imprese controllate, collegate, controllanti;
- 5) i fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio;
- 6) l'evoluzione prevedibile della gestione<sup>37</sup>.

Si ritiene quindi fondamentale la conoscenza delle logiche che hanno ispirato la gestione e dei possibili andamenti dell'ente nei contesti a venire; in tal senso diviene fondamentale specificare le informazioni inerenti la variegata natura delle condizioni di svolgimento dei processi gestionali con particolare attenzione a:

<sup>35</sup> Si rammenta che per le cooperative sociali l'applicazione del c.c. rappresenta comunque un obbligo e non una mera facoltà.

<sup>36</sup> Art. 2428 c.c. primo comma

<sup>37</sup> Art 2428 c.c. secondo comma

- a) modalità di reperimento delle fonti di finanziamento dettagliando in merito agli aspetti finanziari delle stesse;
- b) modalità di impiego dei finanziamenti nell'ambito degli investimenti ritenuti necessari;
- c) eventuali modificazioni strutturali dell'ente;
- d) operazioni gestionali che esulano dall'attività ordinaria dell'ente;
- e) programmi e piani relativi agli esercizi futuri e frutto di opportune elaborazioni connesse all'attività di pianificazione

Il disposto dell'articolo in questione deve comunque potersi collegare, data la particolare natura dell'organizzazione di cui trattasi, agli obiettivi di utilità sociale che sono istituzionalmente previsti dall'ente, agli obiettivi realizzati e agli interventi posti in essere per la loro realizzazione. In concreto nella relazione si evidenzieranno dunque aspetti tipicamente contabili relativi alle modalità concrete di svolgimento dell'attività economica, ma anche e soprattutto dati ed informazioni non monetariamente quantificabili ed attinenti all'attività ed ai risultati sociali dell'ente, all'apporto del volontariato, ai rapporti con gli enti che interagiscono nell'ambiente di riferimento, ai vincoli imposti dal contesto ambientale, alle iniziative di formazione rivolte ai collaboratori per migliorare il raggiungimento degli obiettivi istituzionali e ai risultati raggiunti da un punto di vista qualitativo<sup>38</sup>. Da quanto detto emerge dunque sia la natura esplicativa ed integrativa della relazione rispetto ai dati che confluiscono nel bilancio (finalizzata alla comprensione dei processi e delle complesse dinamiche che portano alla formazione del risultato d'esercizio e del connesso patrimonio di funzionamento dell'ente) sia la cosiddetta "natura morale", che trova la sua ragion d'essere nella peculiarità della gestione di un ente non profit. Quest'ultimo concetto rappresenta l'innovatività di un documento che, disciplinato ad hoc per le aziende operanti nel c.d. ambito profit, non può limitarsi alla specificazione di elementi (reddito e patrimonio) che perdono gran parte della loro significatività nella valutazione dell'efficacia ed efficienza di un'azienda che non pone il profitto tra gli obiettivi prioritari, ma lo considera come uno strumento necessario per il perseguimento dei propri fini e dunque per la sopravvivenza.

Gli elementi di natura morale che debbono essere individuati nella relazione attengono al concetto di "utilità sociale" esprimibile esclusivamente attraverso l'esposizione di informazioni non quantificabili in moneta e spesso non esprimibili secondo metriche attualmente conosciute.

E' da notare infatti che gli aspetti fondamentali della gestione di un ente non profit sono normalmente ispirati a finalità di tipo sociale e spesso, almeno in parte, non traducibili in valori di bilancio e devono quindi essere opportunamente descritti ed allocati nella relazione poiché non sembra possibile, allo stato attuale, individuare documenti alternativi capaci di contenere simili informazioni. Tale obiettivo è raggiungibile solo attraverso l'utilizzo di un sistema di controllo interno capace di evidenziare, valutare (ove possibile) e rappresentare non solo i dati contabili ma tutti gli elementi connessi "all'utilità sociale" generata o che si intende generare ed alle azioni intraprese per il raggiungimento delle finalità prefissate.

Molteplici sono i modelli di relazione presentati dalla letteratura specialistica, anche perché spesso in assenza di apposita nota integrativa la funzione descrittiva dei conti rendicontati viene demandata alla relazione della gestione, tuttavia a fine puramente

---

<sup>38</sup> Propersi A., Rossi G., 2001, in op. cit.

esemplificativo è possibile razionalizzare la complessità del documento attraverso la definizione di un contenuto minimo individuabile nelle seguenti aree:

- a) *area degli elementi istituzionali*; nella quale dovranno essere descritte le iniziative istituzionali che vengono poste in essere per il raggiungimento degli obiettivi connessi “all'utilità sociale” che si intende generare; è questa l'area fondamentale della relazione per gli enti non profit, in cui trovano allocazione dati quantitativi e qualitativi di diversa natura ma comunque legati al fine istituzionale dell'ente; in tale ambito sono individuabili, tra le altre, le seguenti informazioni: descrizione dell'attività istituzionale, dei servizi erogati, degli investimenti e delle fonti utilizzate, analisi dei criteri di valutazione adottati e variazione nei fondi finanziari patrimoniali di riferimento, descrizione delle attività poste in essere e delle conseguenti scelte gestionali effettuate, problematiche connesse alla qualità del servizio erogato; analisi delle entrate anche in relazione alle diverse aree di attività;
- b) *area degli elementi di supporto*; nella quale vengono allocate le informazioni relative alle attività di supporto rispetto a quelle istituzionali, alla loro incidenza sul totale e alla dimensione gestionale cui danno origine; si tratta quindi di valutare l'incidenza delle attività di supporto rispetto alle attività istituzionali (in termini di fatturato, profitti, output creati o altro) e svolgere un'eventuale analisi della clientela; si rilevano inoltre l'incidenza di costi, investimenti e benefici derivanti dalle attività di supporto rispetto a quelli collegati alle attività istituzionali;
- c) *area del contesto ambientale di riferimento*; con particolare attenzione: ai vincoli ed alle opportunità dell'ambiente ed ai benefici apportati, ossia “utilità sociale” sia nei confronti degli utenti che dell'intera collettività; ai rapporti con gli organi istituzionali e con gli enti interagenti; all'applicazione di particolari disposizioni legislative o consuetudinarie; alle prospettive evolutive del settore e dell'ambiente di riferimento; al peso dei vincoli ambientali sui programmi gestionali; alla progettazione di attività future in grado di influenzare il comportamento o il consenso della collettività;
- d) *area del contesto aziendale organizzativo e gestionale*; nella quale vengono descritti i diversi punti di forza e debolezza operanti nel contesto gestionale e che incidono sulla possibilità di perseguire gli obiettivi prefissati; si individuano quindi problematiche organizzative con particolare riferimento al personale, gruppi di lavoro, staff operativi e gruppi di coordinamento; si evidenziano le attività di formazione, autoformazione, le politiche assunzionali, il peso del volontariato e le possibili evoluzioni future; si riportano inoltre: analisi dei sistemi informativi contabili e di controllo, frequenza degli incontri degli organi direzionali, principali problematiche gestionali, informazioni aggiuntive sugli organi istituzionali.<sup>39</sup>

Va inoltre sottolineato che nel documento in esame possono altresì trovare collocazione elementi finalizzati alla valutazione dell'efficacia e dell'efficienza più complessi rispetto a quelli normalmente utilizzati nei contesti profit.

Soprattutto nelle aziende che operano in attività non misurabili secondo le metriche usuali, in cui i rendiconti per la rappresentazione del patrimonio e del risultato economico non permettono la comprensione del fenomeno aziendale, assumono rilevanza ulteriori indicatori, di diversa natura, formulati soprattutto per la rappresentazione degli oneri sostenuti e dei benefici realizzati.

---

<sup>39</sup> La classificazione in esame è proposta dal Sole 24 Ore del 14 aprile 2001 tra le raccomandazioni del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti sulla rendicontazione contabile.

#### **4.3 GLI INDICATORI PER LA LETTURA DELLE PERFORMANCE AZIENDALI**

In un sistema informativo completo per gli enti non profit posto di grande rilievo va necessariamente riservato allo studio ed all'analisi di specifici indicatori esplicativi.

Come abbiamo avuto modo di mettere in evidenza precedentemente, infatti, difficilmente le performance degli enti non profit possono essere correttamente sintetizzate nel rendiconto della gestione. A differenza degli enti commerciali dove, se pur 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 rappresentarne in modo corretto la dinamica.

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

- quali strumenti di informazione esterna, inseriti quindi nel contesto della relazione sulla gestione, al fine precipuo di rendere conto ad alcune categorie di soggetti quali associati, donatori o volontari, il 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 pur successivamente possono essere differentemente integrati ed elaborati.

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

Entrando nel vivo della trattazione, riteniamo necessario premettere come non esista una disciplina consolidata per ciò che attiene la 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 opportuno studiarne criticamente in concreto gli aspetti peculiari, al fine di adattarla al mondo non profit.

Appare evidente 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 difficilmente tutti quantificabili in base ad un criterio universalmente adattabile ed accettato. Potremmo a questo riguardo individuare una scala di difficoltà d'applicazione degli indici così determinata:

- a) enti commerciali: tradizionalmente è il campo d'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; tali 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<sup>40</sup>;
- b) 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;
  - c) 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 risulta poi ancora più complesso a causa dell'estrema varietà ed eterogeneità delle realtà operanti nel "terzo settore": è 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, etc.

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

- 1) indicatori dell'assetto patrimoniale finanziario;
- 2) indicatori di efficacia indicatori di efficienza;
- 3) indicatori di redditività.

Nel proseguo dello studio analizzeremo le varie caratteristiche di questi indicatori, mettendone particolarmente in evidenza gli aspetti di interesse e di differenziazione nel contesto non lucrativo

#### **4.3.1 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, avrà assai poco senso un'analisi approfondita della struttura finanziaria e patrimoniale dell'ente. Questo tipo di studio, infatti tende ad evidenziare principalmente aspetti quali la caratteristica elasticità degli investimenti, dei finanziamenti e la solidità patrimoniale dell'impresa. E' evidente che questi aspetti interessano assai poco l'analista non profit, salvo, al più, la verifica dell'indipendenza finanziaria 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.

---

<sup>40</sup> 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 alcune poste che tipicamente non trovano adeguato riscontro nel tradizionale bilancio d'esercizio, quale il know how ed il saper aziendali, l'esperienza, l'affermazione sul mercato, ed in generale tutti gli aspetti legati al mondo dell'immaterialità.

Di maggiore interesse appaiono 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"<sup>41</sup>.

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, relativizzandone 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 liquidità a breve immediate. 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 quelli degli enti commerciali: la sopravvivenza stessa dell'ente implica la necessità che vengano rispettati dei precisi 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, o periodi in cui i finanziatori tardano i pagamenti, al fine di modificare tempestivamente, dove possibile, le politiche di spese dell'ente, garantendone quindi la vitalità.

#### **4.3.2. GLI INDICATORI DI EFFICIENZA ED EFFICACIA**

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; misura le 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 così il grado di soddisfazione del fruitore finale, allocando

---

<sup>41</sup> Ferrero G, Dezzani F., Pisoni P., Puddu L., 1994, Le analisi di bilancio, indici e flussi, Giuffrè, Milano.

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, riteniamo 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 che ha utilizzato per produrre i 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 d'innanzi 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 nella più frequente delle ipotesi di fronte ad un soggetto mal gestito, o caratterizzato da una scarsa formalizzazione dei processi, o da un'assenza di controllo, tutti difetti più o meno facilmente rimediabili. Il caso di un soggetto totalmente inefficace è invece spesso caratterizzato dall'assenza di correttivi, poiché vi è o 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 ancora 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<sup>42</sup>. 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 evidentemente più complessa, non essendovi necessariamente degli obiettivi quantificabili in modo diretto. In questo caso si può agire in un duplice modo:

- a) esprimendo quantitativamente grandezze non numerarie attraverso dei processi di conversione, tipicamente arbitrari. Un esempio è può 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.
- b) Utilizzando degli indici di efficacia indiretti, ovvero 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 soggetti potenzialmente interessati ai servizi.

Alcuni autori hanno ritenuto di poter suddividere gli indicatori di efficacia in ulteriori due sotto categorie<sup>43</sup>:

<sup>42</sup> Propersi A. Rossi P., 2001, in op.cit.

<sup>43</sup> Mazzara, 1994, "Gli indicatori di efficacia", in Azienditalia, 6/1994.

- a) misuratori di efficacia interna o gestionale, che dovranno misurare, per esempio, l'accessibilità del servizio, la sicurezza, la tempestività, l'affidabilità, come percepita dai soggetti fruitori dello stesso;
- b) misuratori 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.

E' 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 valutarne 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

#### **4.3.3 GLI INDICATORI DI REDDITIVITA'**

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.

E' evidente che questi indicatori, se intesi nel senso più tradizionale, perdono tutta la loro significatività se inseriti nel contesto del non profit. Riteniamo 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.

#### **4.4 IL PROSPETTO DI RAPPRESENTAZIONE DELLA MOVIMENTAZIONE DELLE COMPONENTI DEL PATRIMONIO NETTO**

Nell'ambito delle raccomandazioni del CNDC particolare rilevanza viene data al prospetto di rappresentazione della movimentazione delle componenti del patrimonio netto, che può assumere la seguente configurazione:

Tabella n.5 "Il prospetto di variazione degli elementi del patrimonio netto"

	Fondi con vincolo "a"	Fondi con vincolo "a"	Fondi con vincolo "n"	Fondi disponibili	Fondi totali
<i>Apertura esercizio</i>					
<i>Risultato di gestione</i>					
<i>Assegnazioni ad attività</i>					
<i>Erogazioni effettive</i>					
<i>...altro</i>					
<i>Situazione di chiusura</i>					

Come si può notare viene posto l'accento sulle variazioni del patrimonio netto in un duplice aspetto:

- a) con riferimento alle diverse condizioni di vincolo in cui i fondi dell'azienda si vengono a trovare (lettura del prospetto per colonne), distinguendo tra fondi disponibili e fondi indisponibili;
- b) con riferimento alle diverse modalità che concorrono alla formazione alla progressiva formazione del patrimonio (lettura del prospetto per righe) e che assumono rilevanza per la vita dell'ente non profit.

Il contributo informativo del prospetto attiene agli eventi che hanno concorso alla formazione del capitale (righe del prospetto) nonché alle diverse destinazioni che tali componenti assumono (colonne del prospetto) nel contesto aziendale.

E' importante sottolineare che tale prospetto può essere parte integrante della nota integrativa.

#### **4.5 IL RENDICONTO DEI FLUSSI FINANZIARI**

Tra i documenti che accompagnano il bilancio d'esercizio compare sempre più spesso il rendiconto finanziario che, sebbene non sia richiamato da alcuna disposizione di legge, è caldamente raccomandato sia dalla IASC che dal CNDC<sup>44</sup>. In effetti il codice civile richiede, nell'art. 2423, che " [...] il bilancio rappresenti in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico dell'esercizio". Emerge dunque che lo stato patrimoniale fornisce le informazioni

<sup>44</sup> Si vedano a tal proposito: IAS n. 7 della IASC e il principio contabile n. 12 del CNDC

riguardanti l'assetto patrimoniale (e secondariamente gli aspetti finanziari) mentre il conto economico concerne il processo di formazione del risultato periodico della gestione. In tal senso è sentita la mancanza di un documento quantitativo che riguardi espressamente gli aspetti finanziari della gestione, letti in chiave dinamica, con riferimento ai meccanismi causali che li condizionano e li determinano. Tale constatazione, che riguarda la generalità delle realtà aziendali, assume una rilevanza fondamentale nei contesti non profit, dove il reperimento delle risorse finanziarie deve essere costantemente monitorato soprattutto in relazione ai diversi utilizzi che si rendono necessari per l'espletamento della gestione. I dati contenuti nello stato patrimoniale e nel conto economico, che fotografano la gestione alla fine del periodo amministrativo, fornendone un quadro essenzialmente statico, non sono di per sé sufficienti ad offrire un valido supporto informativo per la comprensione della situazione finanziaria d'azienda, caratterizzata da elevati gradi di dinamicità. Il rendiconto finanziario dovrebbe supplire a tale carenza essendo il suo scopo quello di fornire informazioni in merito alla formazione dei flussi di fonti e di impieghi di una grandezza finanziaria determinata aprioristicamente. Poiché la liquidità assume un'importanza fondamentale nel contesto economico attuale è ormai consuetudine allegare al bilancio il rendiconto finanziario dei flussi di cassa; il documento, derivato dagli elementi dello stato patrimoniale e del conto economico, consente l'identificazione e la rappresentazione dei flussi di cassa sia in relazione alla provenienza, sia in merito alla destinazione dei fondi acquisiti. Il principio è quello di quantificare la movimentazione del fondo cassa in un certo periodo, e di scomporre tale variazione, definita grezza, nella somma algebrica delle molteplici variazioni causali elementari che la determinano. In altri termini si rende possibile la ricostruzione del flusso di cassa individuando i movimenti elementari positivi e negativi che lo hanno generato e distinguendo i diversi flussi a seconda che appartengano alla gestione corrente/reddituale o alla gestione non corrente.

Occorre comunque precisare che il rendiconto finanziario dovrebbe rappresentare quindi un prospetto aggiuntivo rispetto ai documenti che compongono il bilancio d'esercizio e finalizzato al completamento dell'informazione diretta ai terzi; spesso, soprattutto nelle realtà (non profit) di minori dimensioni, il rendiconto diventa invece un sostituto del bilancio anche in considerazione del fatto che si sono adottati sistemi contabili di determinazione quantitativa di carattere tipicamente finanziario. Il ricorso al sistema finanziario, ove possibile, è sostanzialmente da imputarsi a due ordini di fattori:

- a) la facilità di comprensione e di funzionamento di una metodologia di rilevazione fondata su un unico obiettivo prevalente costituito dalla determinazione della grandezza finanziaria di riferimento;
- b) il fatto che le realtà interessate siano generalmente enti di erogazione e dunque sostanzialmente interessati al monitoraggio di una grandezza finanziaria piuttosto che alla determinazione del reddito e del connesso capitale di funzionamento<sup>45</sup>

Nelle realtà di maggiori dimensioni e caratterizzate da attività non esclusivamente legate all'erogazione i sistemi contabili tendono a presentare maggiori gradi di complessità in relazione agli obiettivi di conoscenza perseguiti. Essi sono generalmente impostati col metodo della partita doppia applicato al sistema del reddito e consentono quindi la determinazione e rappresentazione del reddito e del capitale nell'ambito della stesura del bilancio d'esercizio. E' proprio in queste realtà che la significatività dei documenti di sintesi della gestione deve essere in grado di produrre un sorta di

---

<sup>45</sup> Propersi A., Rossi P, 2001, in op.cit pagg. 311 e segg.

“autonoma fonte per la conoscenza e l’interpretazione della gestione” soprattutto per i terzi; tale caratteristica può essere conseguita solo attraverso un’adeguata predisposizione di appositi allegati di bilancio tra i quali emerge necessariamente il rendiconto finanziario.

Nella formulazione di seguito esposta sono evidenziati i flussi di cassa a seconda che vengano generati (o assorbiti) dalla gestione corrente o reddituale, piuttosto che dalla gestione non corrente; tale rappresentazione permette l’individuazione di molteplici aspetti gestionali necessari per la formulazione di giudizi e pareri sul contesto situazionale finanziario dell’ente, in particolare si rende possibile comprendere:

- la correlazione che si instaura tra i flussi di fonte e di impiego per valutare i possibili futuri sviluppi della gestione;
- il livello di autonomia dell’ente nei confronti dei terzi e la tipologia di soggetti nei confronti dei quali si determina una più marcata dipendenza finanziaria;
- la stabilità temporale dei flussi della gestione corrente ossia la capacità dell’ente di generare risorse liquide con la propria gestione corrente<sup>46</sup>

Tabella n. 6 “Rendiconto finanziario dei flussi di fonti e di impieghi di cassa<sup>47</sup>”

Prospetto I) GESTIONE CORRENTE	
<p>A) Area della gestione caratteristica</p> <p>1) flussi di fonti:</p> <p style="padding-left: 20px;">entrate connesse alla gestione caratteristica</p> <p style="padding-left: 20px;">entrate da quote associative con corrispettivo in servizi</p> <p>2) flussi di impieghi</p> <p style="padding-left: 20px;">uscite per acquisto di beni a fecondità semplice</p> <p style="padding-left: 20px;">Uscite per il costo del personale</p> <p style="padding-left: 20px;">uscite per attività di raccolta</p> <p>1-2) flusso di cassa generato (assorbito) dalla gestione caratteristica</p>	
<p>B) Area della gestione commerciale</p> <p>1) flussi di fonti:</p> <p style="padding-left: 20px;">entrate connesse alla gestione caratteristica</p> <p style="padding-left: 20px;">entrate da quote associative con corrispettivo in servizi</p> <p>2) flussi di impieghi</p> <p style="padding-left: 20px;">uscite per acquisto di beni a fecondità semplice</p> <p style="padding-left: 20px;">uscite per il costo del personale</p> <p style="padding-left: 20px;">uscite per attività di raccolta</p> <p>1-2) flusso di cassa generato (assorbito) dalla gestione commerciale</p>	
<p>C) Area della gestione finanziaria/patrimoniale</p> <p>1) flussi di fonti:</p> <p style="padding-left: 20px;">entrate connesse al found raising</p> <p style="padding-left: 20px;">entrate della gestione patrimoniale</p> <p style="padding-left: 20px;">entrate per interessi attivi da impieghi di capitale</p> <p>2) flussi di impieghi</p> <p style="padding-left: 20px;">uscite connesse al found raising</p> <p style="padding-left: 20px;">uscite della gestione patrimoniale</p> <p style="padding-left: 20px;">uscite per interessi passivi su capitali</p> <p>1-2) flusso di cassa generato (assorbito) dalla gestione finanziario/patrimoniale</p>	

<sup>46</sup> Molteni M., 1997, Le misure di performance nelle aziende non profit di servizi alla persona, Cedam, Padova.

<sup>47</sup> Vedi: Amatucci F., 2001, La gestione finanziaria delle aziende non profit, Etas, Milano, pagg.47 e segg. e Propersi A., Rossi P., 2001, in op.cit, pag. 312

D) Aree diverse (correnti non inseribili nelle precedenti) 1) flussi di fonti entrate connesse ad attività varie 2) flussi di impieghi  uscite connesse ad attività varie 1-2) flusso di cassa generato (assorbito) dalle altre attività  E) Flussi assorbiti dalla gestione fiscale  Flusso di cassa della gestione corrente (A+B+C+D+E)	
---	--

<b>Prospetto II) GESTIONE NON CORRENTE</b> A) Flusso generato (assorbito) dalla gestione patrimoniale nuovi investimenti disinvestimenti  B) Flusso generato (assorbito) dalla gestione finanziaria nuovi finanziamenti passivi (rimborso di finanziamenti attivi) rimborso di finanziamenti passivi (nuovi finanziamenti attivi)  C) Flusso generato (assorbito) da found raising straordinario flusso di fonte derivante da raccolta fondi flusso di impieghi per attività di raccolta fondi  D) Flusso generato da contributi ottenuti a diverso titolo flusso di fonti da contributi dello Stato o altri enti pubblici flussi di fonti da contributi di altri enti di erogazione flussi di fonti da donazioni ed oblazioni  Flusso di cassa della gestione non corrente (A+B+C+D)	
---	--

## 5. OPERE CITATE E CONSULTATE

- Airolti G., Brunetti G., Coda V., 1989, Lezioni di economia aziendale, Lezioni di economia aziendale, Il mulino, Bologna;
- Amatucci F., 2000, La gestione finanziaria delle aziende non profit, ETAS, Milano;
- Andreaus M., 1996, Le aziende no profit, circuiti gestionali, sistema informativo e bilancio d'esercizio, Giuffrè, Milano;
- Bruni G., 1997, Il bilancio di missione nelle aziende no profit, in Rivista italiana di ragioneria ed economia aziendale, maggio giugno 1997;
- Civetta M., Florido A., 2000, Associazioni e fondazioni, Giuffrè, Milano;
- Colombo F., Sciumè P., 1999, ONLUS, Il Sole 24 Ore Pirola, Milano;
- Commissione di Studio degli strumenti per la trasparenza nella gestione delle aziende no profit del Consiglio nazionale dei dottori commercialisti. "Documento di presentazione di un sistema rappresentativo dei risultati di sintesi delle organizzazioni no-profit", 2001;
- Di Diego S., 1999, Le ONLUS, Maggioli editore, Rimini;



- Fazzi L, 1998, Una o più forme di bilancio sociale per le imprese senza fine di lucro? in *Economia Pubblica* n.1, 1998;
- FASB Financial Accounting Standard Board, Financial Statement of non profit organization, Statement of financial accounting standard n.117, Giugno 1993.
- Farneti , 1994, Il sistema degli indicatori nell'ente locale, *Azienditalia* n. 5/1994;
- Farneti, Mazzara, Ravioli, Il sistema degli indicatori negli enti locali;
- Ferrero G., Mezzani F., Pisoni P., Puddu L., 1994, Le analisi di bilancio, indici e flussi, Giuffrè, Milano;
- Ferrero G., Dezzani F., Contabilità e Bilancio d'esercizio, 2000, Giuffrè, Milano;
- Gasparre A., 2000, Contabilità, bilancio, controllo di gestione e bilancio sociale, in Mormorato S. (a cura di), Il management delle organizzazioni no profit, primo corso di perfezionamento, De Ferrari editore, Genova;
- Gabrovec Mei O., 1984, Il valore aggiunto dell'impresa, Libreria goliardica Trieste;
- Maticena A., 1984, Impresa e Ambiente, CLUEB, Bologna;
- Mazzara, 1994, Gli indicatori di efficacia, in *Azienditalia* n.6/1994;
- Molteni M., 1997, Le misure di performance nelle aziende non profit di servizi alla persona, CEDAM, Padova;
- Palazzolo A., Palazzolo C., 2001, Scritture contabili delle Onlus, un obbligo non facile da decifrare, in *Il Fisco* 24/2001;
- Palazzolo A., Palazzolo C., 2001, Scritture contabili delle Onlus, alcune riflessioni sulla terminologia e sulle modalità di tenuta, in *Il Fisco* 27/2001;
- Propersi A., Rossi G., 2001, Gli enti non profit, il Sole 24 ore- Pirola, Milano;
- Propersi A., 1997, Contabilità e bilanci degli enti locali, Il sole 24 ore, Milano;
- Puddu L., 2001, Stato patrimoniale, rendiconto della gestione, nota integrativa, relazione sulla gestione degli enti non commerciali, in *Impresa industriale e commerciale* n. 6/2001;
- Santesso E., 1994, Le valutazioni di Bilancio, Giappichelli Editore, Torino;
- Tessitore A., Imprenditorialità e cooperazione, Giuffrè, Milano;
- Travaglini C., 1993, Valutazione ed indicatori dei servizi prodotti nelle organizzazioni non profit, in *Azienda pubblica* 2/1993;
- Zangrandi A., 1993, Il futuro dei servizi sociali in Italia in AAVV, a cura di Borzaga e maticena, Equilibrio dell'azienda e equilibrio del sistema dei servizi, Istituto Italiano studi cooperativi "Luigi Luzzatti", Roma;
- Zuliano, Mancini, Filacchione, 1994 Sistemi di controllo e valutazione di efficienza negli enti locali, Il Mulino.