



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e gestione
delle aziende

Tesi di Laurea

Terzo Settore e l'acceleratore di fiducia: la certificazione Be Honest

Relatore

Ch. Prof. Marco Fasan

Correlatore

Ch. Prof. Carlo Bagnoli

Laureando

Shirley D'Souza

Matricola 881490

Anno Accademico

2020 / 2021

Ai miei nipoti: Jacob e Jaya,
la mia Gioia

A Giovanni,
per il suo Amore e supporto.

INDICE

INTRODUZIONE

CAPITOLO 1. Terzo Settore: riforma e inquadramento normativo

1.1 Caratteristiche principali

1.2 Riforma 2017 e novità introdotte

1.3 Redazione e analisi del bilancio

1.3.1 Schemi di bilancio per gli Ets non piccoli

1.3.2 Schemi di bilancio per gli Ets piccoli.

CAPITOLO 2. Controllo di gestione degli Ets

2.1 Differenza del controllo di gestione nelle imprese commerciali e nelle organizzazioni non for profit

2.2 Misurazione della performance sociale ed economica

2.3 La Balanced Scorecard (BSC) come approccio

CAPITOLO 3. Be Honest S.r.l

3.1 Be Honest: la startup che genera fiducia

3.2 Esempio di analisi completa di una Cooperativa Sociale

3.3 Intervista a Daniele Narduzzi: Digital Transformation e sfide future

CONCLUSIONI

APPENDICE NORMATIVA

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

INTRODUZIONE

Questo progetto di ricerca nasce dalla collaborazione con una *startup* italiana, *Be Honest*, e vuole approfondire ed analizzare il problema più rilevante per il Terzo Settore: la diffidenza che gli investitori hanno nei confronti delle organizzazioni *non for profit*.

L'elaborato completa un'analisi del Terzo Settore in generale e fa un focus sulla riforma in corso discutendone le principali novità introdotte. Si vedrà inoltre la peculiare redazione del bilancio e l'analisi di questo.

Si vedranno le caratteristiche principali del Terzo Settore e gli enti che ne fanno parte che, a differenza di come si potrebbe pensare hanno forte necessità di attrarre investimenti da parte di filantropi o aziende per garantire la continuità della loro attività.

Un'approfondita disamina sul controllo della gestione degli enti no profit, porterà poi all'individuazione e allo studio degli indicatori per la misurazione della performance economica e sociale, indispensabili per svolgere l'attività con efficacia ed efficienza.

Dopo questa parte piuttosto teorica, l'attenzione è stata rivolta ad una realtà che opera da anni nel Settore, *Be Honest*, studiandone l'attività *core*.

Questa *startup* ha reso dell'esigenza più grande per il mondo no profit la sua attività principale, creando una soluzione: la certificazione.

Attraverso la certificazione si permette agli stakeholders dell'Ets di conoscere e valutare l'ente. Si valorizzano e certificano dati "interni" all'organizzazione per aumentare la fiducia degli stakeholders. Questo processo di valutazione vede come elemento fondamentale la *Digital Transformation*.

La domanda di ricerca a tal proposito è la seguente: qual è il ruolo della *Digital Transformation* nello sviluppo della certificazione *Be Honest* e nel suo valore e capacità di attrarre investimenti e clienti?

Grazie ad un'intervista fatta a Daniele Narduzzi e Paolo Astrua, *founder* e *co-founder* di *Be Honest*, proprio su questa tematica, sono emersi degli spunti interessanti.

CAPITOLO 1. Terzo Settore: riforma e inquadramento normativo

Nel primo capitolo si intende chiarire il vasto e talvolta ambiguo concetto di “Terzo Settore”; tale espressione si riferisce al mondo “*non profit*”, ovvero “senza scopo di lucro”.

Questo termine fa riferimento sia al divieto del cosiddetto “lucro soggettivo”, quindi all’impossibilità di svolgere un’attività economica con l’obiettivo della ripartizione degli utili conseguiti tra i partecipanti, ma anche al fine ultimo della creazione dell’organizzazione. Vedremo come questa caratteristica non rappresenti la sola ed unica differenza sostanziale tra gli Enti del Terzo Settore¹ e le aziende *profit*, ma anche come per alcuni esperti l’accezione più azzeccata si trovi nella formula “*not for profit*”.

Si proseguirà poi con una panoramica della normativa di riferimento: in particolare, analizzeremo i profondi cambiamenti apportati dalla Riforma del 2017, per arrivare quindi alla delineazione dello stato dell’arte e ad illustrare la redazione di un bilancio.

1.1 Caratteristiche principali

La suddetta ambiguità nella definizione del Terzo Settore nasce dal fatto che si possono individuare almeno due approcci a questo concetto, corrispondenti al punto di vista dal quale lo si analizza.

Il primo e il più utilizzato è l’osservazione dall’esterno, quindi l’esaminare il Terzo Settore nella società collocandosi nella prospettiva di altri sistemi e istituzioni. Si tratta probabilmente della ragione stessa per la quale l’importanza di questo settore non viene sempre compresa a fondo.

Osservare il Terzo Settore dall’interno, invece, implica guardare la società auto-definendosi in riferimento a quest’ultima: “una sociologia comprendente deve collocarsi in questa trama o rete, là dove ciascun attore (compreso il TS) definisce se

¹ che d’ora in poi chiameremo Ets

stesso, la sua entità e la sua alterità, in rapporto con gli altri, sulla base di una relazione fra ciò che gli è interno e ciò che gli è esterno.”²

Nel nostro elaborato cercheremo di mettere in relazione le due prospettive, considerando entrambi i punti di vista per ottenere così un’analisi più completa ed esaustiva, osservando quindi la realtà in esame sia dall’interno che dall’esterno.

Il “Terzo Settore” viene letteralmente definito tale in quanto parte di una triade così composta: lo Stato - alias il Settore Pubblico - il mercato e il settore commerciale.

Nella definizione ufficiale proposta all’art. 1 della legge n. 106 nella Gazzetta Ufficiale “[...] per Terzo Settore si intende il complesso degli enti privati costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale e che, in attuazione del principio di sussidiarietà³ e in coerenza con i rispettivi statuti o atti costitutivi, promuovono e realizzano attività di interesse generale mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità⁴ o di produzione e scambio di beni e servizi. Non fanno parte del Terzo Settore le formazioni e le associazioni politiche, i sindacati, le associazioni professionali e di rappresentanza di categorie economiche.”

L’intenzione era quella di delineare e definire quali enti potessero rientrare in questa categoria e secondo quali criteri. Un’attenzione particolare viene posta sulle organizzazioni che non ne fanno parte perché, come vedremo in seguito, i confini che separano il Terzo Settore da altre realtà sono molto sottili.

² DONATI R., *Sociologia del Terzo Settore*, La nuova Italia Scientifica, RO, 2016

³ “Principio e criterio di ripartizione delle funzioni e delle competenze amministrative all’interno dell’ordinamento giuridico. La sussidiarietà ha due modalità di espressione: verticale e orizzontale. La sussidiarietà verticale si esplica nell’ambito di distribuzione di competenze amministrative tra diversi livelli di governo territoriali (livello sovranazionale: Unione Europea-Stati membri; livello nazionale: Stato nazionale-regioni; livello subnazionale: Stato-regioni-autonomie locali) ed esprime la modalità di intervento - sussidiario - degli enti territoriali superiori rispetto a quelli minori, ossia gli organismi superiori intervengono solo se l’esercizio delle funzioni da parte dell’organismo inferiore sia inadeguato per il raggiungimento degli obiettivi.

La sussidiarietà orizzontale si svolge nell’ambito del rapporto tra autorità e libertà e si basa sul presupposto secondo cui alla cura dei bisogni collettivi e alle attività di interesse generale provvedono direttamente i privati cittadini (sia come singoli, sia come associati) e i pubblici poteri intervengono in funzione ‘sussidiaria’, di programmazione, di coordinamento ed eventualmente di gestione.” (Treccani)

⁴ “Nel linguaggio giuridico e sociologico, complesso di istituzioni a base associativa regolate dal principio dell’aiuto scambievole e delle prestazioni reciproche. Ciò che caratterizza il fenomeno della m. è la sua volontarietà e l’assenza del fine di lucro. Da tale definizione appare chiaro che il termine m. non è usato in senso proprio quando lo si adopera per designare gli enti e le organizzazioni pubbliche non basati sul carattere volontario dell’adesione, ma su un elemento coercitivo, connesso particolarmente all’obbligatorietà delle contribuzioni da parte della collettività o delle categorie economiche destinatarie delle loro prestazioni assistenziali.” (Treccani)

In prima analisi possiamo approfondire le caratteristiche peculiari che differenziano il Terzo Settore dal suo polo opposto, le imprese cosiddette *profit*, sicuramente più conosciute e diffuse.

Dal punto di vista normativo, la prima differenza con il mondo *profit* è la necessità di una costituzione formale e giuridicamente riconosciuta dal diritto privato, che distingue l'organizzazione *non profit* da gruppi informali o dai servizi pubblici.

In seconda battuta, il Terzo Settore è caratterizzato da una sua autonomia organizzativa, nella definizione delle proprie forme, nei processi di selezione dei membri e nella scelta del corpo dirigente.

I due tratti peculiari che più mettono in evidenza le diversità tra le due realtà in questione sono la presenza di personale volontario non retribuito nelle attività dell'impresa e l'assenza di scopo di lucro.

In riferimento a quest'ultima caratteristica, è importante chiarire la distinzione tra assenza di scopo di lucro e perseguibilità di utili prodotti dalle attività. Entrambe, svolte con il vincolo giuridicamente prescritto dalla loro non redistribuzione.

Da tale precisazione si evince che l'investimento sviluppato da i soci di un Ets abbia come finalità ultima il solo perseguimento di scopi altruistici o lo sviluppo di attività sociali e organizzative.

Bisogna tuttavia considerare che qualsiasi attività economica può arrivare a produrre utili e pertanto "fatta salva la prescrizione della loro indivisibilità, l'assenza di scopi di lucro non pregiudica la possibilità di produrre un surplus. [...] È inoltre evidente che postulare l'assenza di un *surplus* significa pensare ad un'organizzazione statica, volta alla propria sopravvivenza, alla quale è preclusa la possibilità di investimento innovativo per un miglioramento dei propri processi e dei propri prodotti. Tutto il contrario cioè di quanto le più diffuse retoriche sul Terzo Settore tendono a sottolineare; in questo senso la definizione di *non profit* è perlomeno imprecisa ed è quindi più ragionevole sostituirla con quella di *not for profit*."⁵

Con questa prima analisi, possiamo affermare che il Terzo Settore segua una *mission* che non si pone come primo obiettivo il perseguimento di un profitto, che però risulta necessario per la riuscita del proprio agire.

È importante sottolineare che un'organizzazione *not for profit* non è associabile ad un'organizzazione statica e stagnante: il *surplus* generato, proprio perchè non viene

⁵ CERRI M., *Il Terzo Settore tra retoriche e pratiche sociali*, Edizioni Dedalo srl, Bari, 2003

distribuito, è oggetto di reinvestimento quasi totale nei processi di innovazione e sviluppo organizzativo, che attribuisce al Terzo Settore il valore di incubatore e imprenditore collettivo.

Nel vasto concetto di Ets, inoltre, si possono individuare due classi distinte: enti commerciali ed enti non commerciali.

Per descriverle opportunamente, possiamo fare riferimento a quanto previsto dall'art. 73, TUIR, lettere b) e c):

“1. Sono soggetti all'imposta sul reddito delle società: [...]

b) gli enti pubblici e privati diversi dalle società, nonché i trust, residenti nel territorio dello Stato, che hanno per oggetto esclusivo o principale l'esercizio di attività commerciali;

c) gli enti pubblici e privati diversi dalle società, i trust che non hanno per oggetto esclusivo o principale l'esercizio di attività commerciale...

4. L'oggetto esclusivo principale dell'ente residente è determinato in base alla legge, all'atto costitutivo o allo statuto, se esistenti in forma di atto pubblico o di scrittura privata autenticata o registrata. Per oggetto principale si intende l'attività essenziale per realizzare direttamente gli scopi primari indicati dalla legge, dall'atto costitutivo o dallo statuto”.

Ciò che emerge da una prima lettura è che ad una società non può essere attribuita la veste di Ets. In realtà, le imprese sociali, ovvero “quegli enti (societari o meno) che perseguono con modalità prevalente imprenditoriali le finalità tipiche degli Ets”⁶, rientrano negli Enti del Terzo Settore. Quindi, se le imprese sociali sono Ets e possono essere anche società, allora esistono società (solo le imprese sociali) che possono assumere la veste di Ets.

Un'altra categoria all'interno degli Enti del Terzo Settore è quella degli Ets non commerciali, che perseguono le loro finalità con attività prevalentemente non commerciali; si può facilmente dedurre che, per quanto detto sopra, in questa classe non possono rientrare né le imprese sociali né altre, come sindacati, amministrazioni pubbliche, formazioni e associazioni politiche, associazioni professionali e di rappresentanza di categorie economiche.

A questo punto, cambiare lente e spostare l'attenzione da un'impostazione funzionalistica ad una sociologica ci permetterà di fare una distinzione sostanziale tra le

⁶TONINA A., *La riforma del Terzo Settore: il nuovo assetto del non-profit*, SEAC S.p.A, Trento, 2017, pag. 11-12

organizzazioni pubbliche e private, che finora - considerando solamente la presenza di personale volontario e l'assenza di scopo di lucro - risultava ancora debole.

Oltre ai criteri illustrati nel paragrafo precedente, alcuni studiosi ne propongono altri due: il livello di partecipazione/democrazia e la produzione di utilità sociale. Per quanto riguarda il primo livello, si guarda la presenza di elementi imprescindibili per gli Ets: il principio del "una testa un voto" e il requisito normativo dello statuto democratico.

La natura democratica si individua anche dalla partecipazione complessa di stakeholders interessati al processo e al prodotto dell'organizzazione.

Dopo l'analisi delle caratteristiche di un'organizzazione *non profit* (o meglio, come abbiamo visto *not for profit*) si può affermare che questa "si rivela a debole struttura identitaria, e fortemente soggetta a processi di isomorfismo istituzionale"⁷.

1.2 Riforma 2017 e novità introdotte

La "Riforma del Terzo Settore" possiamo definirla come un complesso di norme emanate con lo scopo ultimo di ridisciplinare l'impresa sociale e gli Enti del Terzo Settore in generale.

Risultato di una crisi economica e valoriale mai veramente sanata, prima della riforma in questione, in Italia si appurava una cospicua crescita quantitativa di enti del Terzo Settore e di dipendenti al suo interno.

Per condurre un'analisi il più chiara ed esaustiva possibile, si partirà con la disamina dei presupposti su cui le basi della riforma trovano fondamento⁸. Essa inizialmente poggiava su tutt'altro orientamento rispetto a quello odierno: a partire dagli anni Ottanta, la legislazione italiana infatti mirava a disciplinare singole tipologie di organizzazione.

Ad esempio, le organizzazioni di volontariato erano disciplinate dalla legge n. 266/1991, le cooperative sociali dalla n. 381/1991, le Organizzazioni non lucrative di utilità sociale (ONLUS) con il decreto legislativo n. 460/1997, le associazioni di promozione sociale con la legge n. 383/2000 e le imprese sociali con la legge 155/2006.

⁷ CERRI M., cit.

⁸ Si approfondiranno in seguito tutti i tratti più caratterizzanti della materia senza pretendere però l'estrema completezza di analisi, considerando la complessità della disciplina stessa.

Questo ha portato alla creazione di un panorama legislativo così cangiante e frammentato da necessitare di un pacchetto normativo che coprisse nella sua interezza il Terzo Settore. Questa urgenza rese improcrastinabile il riordino della disciplina vigente, con lo scopo di promuovere la crescita, l'occupazione e lo sviluppo delle attività ad esso connesse.

In tale prospettiva, a seguito dell'approvazione del disegno di legge delega, si puntò alla responsabilizzazione e rafforzamento di un settore sempre più vicino alle esigenze dei servizi per i cittadini: il settore *non for profit*.

L'iter di Riforma venne avviato dal Governo Renzi il 12 aprile 2014 con la redazione delle "Linee Guida per una riforma del Terzo Settore".

Ad oggi, l'intervento legislativo non è ancora giunto al suo completo compimento, in quanto non sono stati emanati tutti gli atti previsti dai decreti legislativi⁹ di attuazione della legge delega 106/2016.¹⁰ Quest'ultima "Delega al Governo per la riforma del Terzo Settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale", delegava il Governo ad adottare¹¹ uno o più decreti legislativi in materia di riforma del Terzo Settore.

Ad essere stati adottati sono i tre seguenti decreti attuativi della legge n. 106/2016:

- l'istituto del cinque per mille, ADV e APS¹² (d.lgs. n. 111/2017);
- la revisione della disciplina dell'impresa sociale (d.lgs. n. 112/2017);
- il Codice unico del Terzo Settore.

Nel primo ambito di intervento, si mira: al rinnovamento della regolamentazione di questi enti ispirandosi a criteri direttivi, all'utilizzo dell'istruzione come mezzo di promozione della cultura del volontariato tra i giovani e la valorizzazione di esperienze filantropiche; ad armonizzare le diverse discipline vigenti in materia di volontariato e promozione sociale; ad una revisione del sistema dei Centri Servizi per il Volontariato (CSV).

Le attività delle ADV in Italia sono disciplinate dalla legge 266/1991 o "legge quadro sul volontariato", la quale definisce "i principi cui le regioni e le province autonome devono attenersi nel disciplinare i rapporti fra le istituzioni pubbliche e le organizzazioni di

⁹ Ovvero un atto normativo avente forza di legge adottato dal Governo in seguito ad una legge delega del Parlamento

¹⁰ 22.10.2020 Camera dei deputati- Servizio Studi

¹¹ Entro dodici mesi dal 18 giugno 2018 (data di entrata in vigore)

¹² Associazioni di Volontariato (ADV) e Associazioni di Promozione Sociale(APS)

volontariato nonché i criteri cui debbono uniformarsi le amministrazioni statali e gli enti locali nei medesimi rapporti”.

Le Associazioni di Volontariato sono soggetti collettivi “liberamente costituiti” che svolgono attivamente azioni nell’interesse comune, di terzi o della società, avvalendosi dell’operato di personale volontario.

Volendo riassumere le caratteristiche necessarie per il riconoscimento di un ADV, risultano fondamentali:

- l’attività personale, ovvero deve trattarsi di un’attività propria della persona fisica: una società o un ente, pertanto, non possono svolgere attività di volontariato;
- la spontaneità dell’attività, espressione della libera volontà della persona fisica, senza inganno, costrizione o persuasione occulta;
- la gratuità, dove l’opera viene svolta in maniera disinteressata e senza l’attesa di un vantaggio economico e guadagno di alcun tipo.

Emerge quindi l’impossibilità per i volontari di avere un rapporto di lavoro subordinato o autonomo che li leghi all’organizzazione di volontariato.

È importante sottolineare, tuttavia, che queste premesse non vietano comunque ad una ADV di assumere dipendenti o di avvalersi di prestazioni di lavoro autonomo. “In questo caso, però, i rapporti professionali o di lavoro subordinato devono essere limitati a quelli strettamente necessari al funzionamento regolare dell’organizzazione, oppure a quelli occorrenti per qualificare o specializzare l’attività da esse svolta. (art.3)”.¹³

Per quanto riguarda la scelta della forma giuridica, le associazioni di volontariato grazie all’art. 3, co. 2 della l.266/1991 hanno la facoltà di “assumere la forma giuridica che ritengono più adeguata al perseguimento dei loro fini [...] a condizione che si attengano al limite di compatibilità con lo scopo solidaristico che si prefiggono di perseguire”.

Si possono dunque facilmente escludere dalla possibile forma giuridica quelle societarie, di capitali o di persone - in quanto comporterebbe il perseguimento dello scopo di lucro - e la forma cooperativa, dal momento che il fine altruistico e solidaristico di una non è compatibile con il fine mutualistico tipico delle cooperative.

Rimangono altresì forme giuridiche compatibili con le ADV le associazioni, le fondazioni e i comitati.

¹³ TOSI V. , RAPONI F., *La riforma del Terzo Settore - Cosa cambia dopo il DDL Renzi*, 2014, Maggioli Editore (RN)

Le Associazioni di promozione sociale, secondo l'art. 2, co. 1. l. 383/2000, rientrano tra gli Ets di diritto. Sono considerate Aps le associazioni riconosciute e non, i movimenti, i gruppi o federazioni costituite al fine di svolgere attività di utilità sociale a favore di terzi o associati, senza scopo di lucro e nel pieno rispetto della dignità e della libertà degli associati.

Sono dunque escluse da questa categoria partiti, sindacati, associazioni professionali e di categoria, in quanto stabiliscono limiti e discriminazioni all'ammissione degli associati.

La distinzione tra APS e ADV, sebbene sembri inesistente, si concretizza nella possibilità di avvalersi di risorse umane. Infatti, nelle ADV sono ammesse solamente prestazioni di lavoro da parte di operatori professionali e volontari esclusivamente nei limiti necessari al regolare regolamento; nelle APS, invece, ci si può avvalere prevalentemente delle attività prestate in forma volontaria, libera e gratuita dei soci, dunque le attività prestate da soggetti diversi dai volontari non devono seguire schemi rigidi così come per le ADV o il mondo del volontariato in generale.

La revisione delle fondamenta giuridiche in materia di attività di volontariato e di promozione sociale ha inevitabilmente evidenziato la disorganicità di tale settore, riorganizzato con la riforma del Libro I, Titolo II del codice civile, l'aggiornamento della l. 266/1991 sul volontariato e la revisione della l. 383/2000 sulle Associazioni di promozione sociale, arrivando ad un'unica disciplina del Terzo Settore in grado di regolamentare in modo coordinato le ADV e tutte le altre forme di associazionismo pro-sociale con il fine ultimo di arrivare ad avere.

L'ex Sottosegretario al Ministro del lavoro e delle politiche sociali, l'On. Luigi Bobba¹⁴ sostiene che "la rivisitazione organica della disciplina metta ordine alle molteplici disposizioni che regolano la materia, divise tra leggi nazionali, regionali e di settore con lo scopo di adottare strumenti di registrazione, archiviazione e catalogazione di tutti i soggetti a cui sono affidati i compiti di regolamentare e controllare le APS e le ADV per armonizzare le fonti statistiche e agevolare il difficile reperimento dei dati. Inoltre si cerca di riattivare e reintrodurre un'Authority per il Terzo Settore, con il compito di promozione, mutualistico e imprenditoriale non profit."

¹⁴ Dal 28 febbraio 2014, gli è stato conferito l'incarico di Sottosegretario di Stato al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, nel I Governo Renzi. L'incarico gli è stato confermato il 29 dicembre 2016, nel I Governo Gentiloni Silveri.

Il governo ha dedicato la sua attenzione anche a uno tra gli enti tipici del Terzo Settore: l'impresa sociale. La normativa di questo ente ha avuto un decennale susseguirsi di riforme, a partire dal 2006¹⁵, anno in cui (con il d.lgs 155/2006) l'impresa sociale veniva introdotta nell'ordinamento italiano.

Quest'ultimo decreto legge viene interamente abrogato grazie al d.lgs. n. 112/2017, che ha costituito un testo normativo autonomo per le imprese sociali, fino alla successiva modifica con il d.lgs. n. 95/2018, approfonditamente all'articolo 4, comma 3.

L'introduzione della figura dell'impresa sociale si è dimostrata imprescindibile per la rilevanza sempre maggiore del Terzo Settore nel tessuto sociale, in quanto produttori di beni innovativi e servizi alla persona.

Un ulteriore importante aspetto da considerare è che "le forme organizzative dei soggetti che operano nel Terzo Settore si sono evolute in strutturazioni complesse di tipo imprenditoriale. Di qui la necessità di una normativa che possa tutelare i vari portatori di interesse (lavoratori, beneficiari delle attività, creditori ecc.), attraverso l'obbligo, posto a carico dei soggetti impresa sociale, di procedure organizzative e gestionali e, più in generale, di comportamenti propri degli imprenditori commerciali strutturati in forma societaria."¹⁶

Descriviamo ora le caratteristiche di questi enti con qualche cenno sulla disciplina vigente, per soffermarci solo in seguito sulle novità previste dalla riforma.

L'impresa sociale non è una forma civilistica a sé stante, ma una qualifica che può essere acquisita da tutti gli enti privati, indipendentemente dalla loro forma giuridica. Sono inclusi quindi quelli costituiti nelle forme di cui al libro I e V del codice civile, ovvero associazioni, fondazioni, comitati, ma possono essere comprese anche società per azioni, imprese sociali e così via.

Sebbene la scelta politica abbia orientato verso l'adozione di un decreto legislativo autonomo e alla separazione delle sorti dell'impresa sociale dalla disciplina del Codice del Terzo Settore, l'impresa sociale rimane comunque un ente del Terzo Settore (art. 4, comma 1) e, come tale, iscritta di diritto nell'apposita Sezione del Registro unico nazionale.

¹⁵ la normativa delle imprese sociali era inizialmente disciplinata dal d.lgs. 155/2006, che accordava alla delega l'istituzione e la regolamentazione dell'istituto dell'impresa sociale;

¹⁶ PROPERSI, ROSSI G., *Gli enti non profit*, 2015, Giuffrè Editore (MI), pag. 216-217

Pertanto, il quadro normativo delle imprese sociali si caratterizza per un multistrato normativo che vede come disciplina principale il d.lgs. n. 112/2017 - con le modifiche apportate dalla riforma del 2018 - e per gli aspetti non disciplinati, si applicano poi le norme del Codice Civile e delle relative disposizioni di attuazione concernenti la forma giuridica assunta.

Si deve sottolineare che si può incorrere in alcune problematiche sul piano del coordinamento normativo. Infatti, la disciplina fiscale è un chiaro esempio di come sia nettamente diverso l'impianto delle "agevolazioni fiscali riconosciute agli ETS dagli artt. 79 e ss. del CTS e quelle dell'impresa sociale, di cui al d.lgs. n. 112 del 2017. Il rischio, non facilmente valutabile, e non in termini astratti, è quello paradossale di una disciplina fiscale più vantaggiosa per le imprese sociali che per gli altri ETS".¹⁷ Come già menzionato nel precedente paragrafo gli enti del Terzo Settore sono caratterizzati da una totale non lucratività soggettiva, e in quanto tale, dovrebbero essere favoriti e non penalizzati rispetto alle imprese sociali che invece possono redistribuire i loro utili.

Per ottenere la qualifica di impresa sociale e dunque essere iscritto al Registro unico nazionale del Terzo Settore di cui parleremo fra non molto, l'ente dovrà possedere determinati requisiti.

Viene chiarito dai primi due articoli che un ente possiede i giusti requisiti per diventare impresa sociale quando non persegue lo scopo di lucro, adotta modalità responsabili e trasparenti di gestione e riesce a favorire il più ampio coinvolgimento dei lavoratori. Inoltre, l'ente è in linea con i requisiti quando "esercita in via stabile e principale una o più attività d'impresa di interesse generale per il perseguimento di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale."¹⁸

La variazione più importante subita dalla disciplina può essere individuata nella previsione di un registro unico: il RUNTS (Registro Unico Nazionale del Terzo Settore). La riforma infatti cerca di far fronte al bisogno non nuovo di un'unica legislazione mediante l'eliminazione dei registri regionali, provinciali e comunali a favore di un registro unico del Terzo Settore (art. 11), nel quale convergeranno le APS e le organizzazioni di volontariato che in precedenza venivano iscritte in registri separati. Dalla messa in azione del RUNTS, la qualifica di Ets discende dall'iscrizione a questo, che diventerà obbligatoria e sarà in grado di garantire una maggiore trasparenza nei

¹⁷MAZZULLO A., *Il nuovo codice del Terzo Settore*, 2017, G. Giappichelli Editore (TO), pag. 191

¹⁸DONATI F., SANCHINI F., *Il codice del Terzo Settore - Commento al d.lgs. 3 luglio 2017, n. 117 e ai decreti attuativi*, 2019, Giuffrè Francis Lefebvre (TN), pag. 192-193

rapporti con le organizzazioni iscritte. Il registro è composto dalle seguenti diverse sezioni, differenziate sulla base della caratterizzazione giuridica:

- Organizzazioni di volontariato;
- Associazioni di promozione sociale;
- Enti filantropici;
- Imprese sociali, inclusive di cooperative sociali;
- Reti associative;
- Società di mutuo soccorso;
- Altri enti del Terzo Settore.

Nessun ente di quelli sopra elencati, ad eccezione delle reti associative, può essere iscritto in due o più sezioni contemporaneamente.

Attraverso la standardizzazione degli strumenti di registrazione e archiviazione degli enti, si puntava alla facilitazione della Pubblica Amministrazione nelle attività del suo operato. L'obiettivo era chiaro, tuttavia non lo erano allo stesso modo le procedure da seguire per il suo raggiungimento effettivo.

Tra le informazioni obbligatorie richieste nel momento della registrazione non risultava l'indicazione del codice fiscale, che era invece compreso nei campi di informazione accessori. Questo ha creato non poche difficoltà già nella fase sperimentale nella quale diventava così difficile, senza essere in possesso di una chiave univoca che rappresentasse il singolo ente dagli altri, l'analisi delle informazioni necessarie all'organizzazione uniforme dei registri.

Il proposito era, come ribadito in più battute finora, quello di creare e stimolare una cooperazione tra enti *non profit* e pubblica amministrazione, che faciliti inoltre regolamentazione e controllo del Terzo Settore.

Uno dei pilastri portanti della suddetta Riforma che rappresenta la raccolta organica di norme riguardanti il Terzo Settore è il cosiddetto Codice Terzo Settore¹⁹ o decreto legislativo 117/2017.

L'adozione dei suoi ben 104 articoli, rappresenta il primo tentativo nell'ordinamento italiano di equilibrare e unificare la, fino ad ora, frammentata disciplina. La Legge delega riesce a toccare con i suoi dieci articoli molteplici aspetti fondamentali, tra cui le finalità perseguite, nell'art. 3, da attuare secondo i seguenti principi e criteri direttivi:

¹⁹ Si veda appendice normativa dell'elaborato

- semplificazione e revisione del procedimento per il riconoscimento della personalità giuridica;
- definizione delle informazioni obbligatorie da inserire negli statuti e negli atti costitutivi;
- previsione di obblighi di trasparenza e informazione;
- disciplina del regime di responsabilità limitata delle persone giuridiche e degli amministratori;
- garanzia del rispetto dei diritti degli associati e delle prerogative dell'assemblea;
- applicazione alle associazioni e fondazioni che esercitano stabilmente attività di impresa, delle norme del codice civile in materia di società e di cooperative e mutue assicuratrici (di cui ai titoli V e VI del libro V) in quanto compatibili;
- disciplina del procedimento per ottenere la trasformazione diretta e la fusione tra associazioni e fondazioni, nel rispetto del principio generale della trasformabilità tra enti collettivi diversi introdotto dalla riforma del diritto societario (D. Lgs 17 gennaio 2003, n. 3).

L'art. 4 "Riordino e revisione della disciplina del Terzo Settore e codice del Terzo Settore", si presta a semplificare la normativa vigente e garantire la coerenza giuridica e sistematica. Attraverso la redazione di un codice per la raccolta e il coordinamento delle relative disposizioni, si dispone il riordino e la revisione organica della disciplina vigente riguardante il Terzo Settore.

Il seguente articolo ha fornito i criteri e principi direttivi per una precisa definizione delle attività di volontariato, di promozione sociale e di mutuo soccorso. Il sesto articolo della Legge 106/2016 si occupa invece di specificare i principi e criteri direttivi necessari affinché l'impresa sociale possa essere ricompresa tra gli enti del Terzo Settore. Tra i quali:

- svolgere attività d'impresa con finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale;
- individuare settori di attività propri dell'impresa sociale nell'ambito delle attività di interesse generale comprese nell'elenco unico comune a tutti gli enti del Terzo Settore;
- prevedere forme di distribuzione dei dividendi che assicurino la prevalente destinazione degli utili al conseguimento dell'oggetto sociale, da assoggettare a condizioni e comunque nei limiti massimi previsti per le cooperative a mutualità prevalente;

- prevedere, per l'organizzazione che esercita l'impresa sociale, l'obbligo di redigere il bilancio;
- prevedere specifici obblighi di trasparenza e di limiti in materia di remunerazione delle cariche sociali e di retribuzione dei titolari degli organismi dirigenti;
- coordinare la disciplina dell'impresa sociale con il regime delle attività d'impresa svolte dalle organizzazioni non lucrative di utilità sociale;
- prevedere la nomina, in base a principi di terzietà, di uno o più sindaci con funzione di vigilanza.

Ai sensi dell'articolo 7 della legge delega, le funzioni di vigilanza, monitoraggio e controllo, al Ministero del lavoro e delle politiche sociali, con il coordinamento del Presidente del Consiglio, e il coinvolgimento del Consiglio nazionale del Terzo Settore, nonché - per quanto riguarda gli aspetti inerenti alla disciplina delle organizzazioni di volontariato di protezione civile - con il Dipartimento della protezione civile della Presidenza del Consiglio dei ministri.

L'auspicio è quello che il codice del Terzo Settore, considerate queste importanti novità, sia in grado di offrire una regolamentazione giuridica adeguata ad un fenomeno in continua evoluzione.

1.3 Redazione e analisi del bilancio

Continuando con la disamina sul Terzo Settore ci occuperemo ora della rendicontazione.

Gli enti del Terzo Settore hanno l'imprescindibile necessità di essere trasparenti e di fornire ai loro *stakeholders*²⁰ tutte le informazioni per essere considerati organizzazioni "trustee" e garantire la validità dell'attività di carattere sociale e ideale svolta dagli stessi Ets.

Questi ultimi si differenziano da quelli a scopo lucrativo, oltre che per questioni "genetiche", anche per la redazione del bilancio di esercizio e ulteriori e specifici

²⁰ portatori di interesse del buon funzionamento dell'organizzazione. Nel caso degli Ets gli stakeholders possono essere i consumatori, fornitori, finanziatori, donatori, dipendenti e volontari. Per le imprese commerciali potrebbero essere differenti;

documenti, quali per esempio la relazione di missione. Proprio per queste differenze strutturali esistenti tra enti *non profit* e imprese a scopo lucrativo, è ormai appurato in dottrina che il bilancio d'esercizio delle prime non possa essere redatto facendo riferimento agli schemi ed alle regole delle seconde.

Nonostante dal punto di vista civilistico non vi siano particolari obblighi amministrativi per gli Ets che svolgono la propria attività principalmente in forma di impresa commerciale, come stabilito nell'art. 2214 c.c, eccetto quello di tenere le scritture contabili, dal 2001 anche la prassi ha evidenziato la necessità di redigere documenti di bilancio *ad hoc* per gli enti *non for profit*.

L'art. 13 del Codice del Terzo Settore considera gli obblighi e gli adempimenti riguardanti la redazione del bilancio d'esercizio con la previsione dello stato patrimoniale²¹, rendiconto gestionale²² e relazione di missione²³.

Gli schemi di bilancio e di rendiconto degli Ets ricalcano la struttura degli articoli 2424 e 2425 del Codice Civile, rimanendo però sostanzialmente fissi. Modelli di bilancio specifici e con uniformi per il Terzo Settore consentono di fornire agli *stakeholders* le informazioni circa l'attività delle particolari gestioni non lucrative dei soggetti in questione.

Nel seguente paragrafo si intendono precisare le linee guida generali per la redazione del bilancio di esercizio degli enti *non for profit* e chiarire la differenziazione di questi con riguardo alle dimensioni dei rispettivi Ets.

È bene specificare fin d'ora che quando si parla di differenziazione per dimensioni non si fa riferimento al numero di dipendenti, quota di mercato, ma alle dimensioni economiche dell'ente in questione. Gli Ets caratterizzati da un volume di componenti positivi di reddito²⁴ che non superano i 220 mila euro sono considerati Ets di "piccole dimensioni" e possono dunque limitarsi a redigere un rendiconto per cassa, nel quale possono rilevare semplicemente entrate ed uscite monetarie. Nell'ipotesi in cui un Ets non commerciale superi, anche per un solo esercizio il limite dei 220.000 euro di

²¹ lo stato patrimoniale è un documento facente parte dei documenti obbligatori di bilancio e rappresenta la situazione del patrimonio aziendale in un determinato momento. In questo schema di bilancio vengono analizzate tutte le attività, le passività e il patrimonio netto d'impresa. Sarà comunque approfondito nel paragrafo successivo;

²² il rendiconto gestionale è il documento attraverso il quale si esprime il risultato economico, con l'analisi di costi e ricavi;

²³ la relazione di missione è un documento che attraverso determinati indicatori individua l'utilità sociale che un'organizzazione possiede. Ovviamente è un documento caratteristico del Terzo Settore.

²⁴ Si considerano componenti positivi di reddito le entrate, ricavi e proventi

entrate, dovrà predisporre il bilancio in forma ordinaria. In caso contrario, potrà²⁵ fare uso di schemi semplificati.

Si veda infatti l'indicazione specifica contenuta nell'art. 13 del Cts "il bilancio degli enti del Terzo Settore con ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate inferiori a 220.000,00 euro può essere redatto nella forma del rendiconto di cassa", ricordandosi che si devono escludere, in ogni caso, dal calcolo del bilancio degli Ets piccoli "[...]le entrate relative a disinvestimenti, intendendo come tali le alienazioni a qualsiasi titolo di elementi aventi natura di immobilizzazioni, in quanto entrate non afferenti alla gestione corrente dell'ente e quelle relative al reperimento di fonti finanziarie". L'intento di questa specifica è quello di distinguere le entrate "correnti" da quelle "straordinarie" ed "eccezionali" dal punto di vista gestionale.

Tuttavia, il superamento o meno dei limiti sopra indicati deve essere valutato sulla base della tecnica di rilevazione contabile utilizzata, quindi competenza economica per gli enti non piccoli, cassa o competenza non economica per gli enti di piccole dimensioni.

Oltre ad avere la possibilità di usare regimi di redazione di bilancio differenti, infatti, gli Ets piccoli determinano le loro entrate sulla base del principio di competenza monetaria, mentre gli enti non piccoli determinano i proventi sulla base del principio della competenza economica.

Per assicurare la stabilità e la comparabilità tra i diversi enti del Terzo Settore, il decreto ha stabilito che devono rimanere "fisse" le strutture degli schemi di bilancio, pur prevedendo tuttavia alcune "aree di elasticità" particolarmente con riguardo al rendiconto gestionale.

La struttura degli schemi di bilancio riporta la medesima nomenclatura tecnica dell'Oic 12 per le società:

- *Classi*, con lettere maiuscole dell'alfabeto;
- *Sottoclassi*, con lettere dell'alfabeto romano;
- *Voci*, con lettere minuscole dell'alfabeto;
- *Sottovoci*, con numeri romani.

Alla luce di quella che è la struttura fissa degli schemi di bilancio simile a quella societaria, possiamo dunque iniziare a focalizzarci su ciò che contraddistingue gli schemi societari da quelli del Terzo Settore.

²⁵ Si specifica che "potrà" e non "dovrà" perchè si tratta di facoltà semplificativa, quindi non sussiste l'imposizione di alcun vincolo formale.

La differenza maggiore si può notare nel rendiconto gestionale, nel quale si riscontrano solo classi e voci, e nel quale è presente la facoltà “vincolata” di utilizzare le cosiddette “aree di elasticità”.

Queste ultime, come enunciato dalla Fondazione nazionale dei commercialisti, sono rappresentate dai seguenti interventi:

- suddividere le voci e le sottovoci, “quando questo favorisce la chiarezza del bilancio” senza eliminare la voce complessiva e l’importo corrispondente;
- raggruppare le voci e le sottovoci “quando il raggruppamento è irrilevante o quando esso favorisce la chiarezza del bilancio”, con la conseguenza che le voci o le sottovoci nulle per due esercizi consecutivi possono essere annullate;
- aggiungere voci o sottovoci “laddove questo favorisce la chiarezza del bilancio, voci precedute da numeri arabi o da lettere minuscole dell’alfabeto”.

Inoltre, esiste la possibilità di eliminare le voci precedute da numeri arabi o lettere minuscole dell’alfabeto, se per due esercizi consecutivi gli importi sono pari a zero.

È infine importante sottolineare che la riforma introduce per gli enti del Terzo Settore anche la previsione dell’organo di controllo. La revisione legale dei conti viene effettuata, secondo l’articolo 31 del Cts, da revisori o società di revisione iscritti nel registro dedicato ed è obbligatoria quando “l’ente ha costituito patrimoni destinati ai sensi dell’articolo 10 del Cts oppure quando supera per due esercizi consecutivi due dei seguenti limiti:

- a. totale dell’attivo dello stato patrimoniale: 1.100.000,00 euro;
- b. ricavi, rendite, proventi, entrate comunque denominate: 2.200.000,00 euro;
- c. dipendenti occupati in media durante l’esercizio: 12 unità.

Il predetto obbligo cessa se, per due esercizi consecutivi, i limiti non sono superati.”²⁶

Se sono stati costituiti patrimoni destinati ai sensi dell’art. 10, l’organo di controllo può anche esercitare la revisione legale²⁷.

L’art. 1 del Decreto, sulla base dell’art. 13, comma 3, D.Lgs. n. 117/2017, individua ai fini della redazione del bilancio di esercizio da parte degli Enti del Terzo Settore, in termini generali, i seguenti documenti:

- Stato Patrimoniale

²⁶ POZZOLI M., (2020), *il bilancio degli enti del Terzo Settore*, Fondazione Nazionale dei commercialisti

²⁷ Per avere una più ampia e dettagliata panoramica sulle funzioni del revisore legale, far riferimento all’art. 14, d.lgs. n. 39/2010

- Rendiconto Gestionale
- Relazione di Missione
- Rendiconto per cassa

Si è sottolineato “in termini generali”, perché con i seguenti paragrafi daremo una più chiara ed esaustiva analisi e classificazione degli schemi di bilancio da redigere a seconda delle dimensioni dell'ente in questione.

1.3.1 Schemi di bilancio per Ets non piccoli

L'ultimo decreto del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, in merito all'adozione della modulistica di bilancio per gli Enti del Terzo Settore, è stato pubblicato nella Gazzetta Ufficiale il 18 aprile 2020. In considerazione a quest'ultimo e all'art. 13, comma 1, il bilancio d'esercizio di un Ets non piccolo, annovera in esso: lo stato patrimoniale, il rendiconto gestionale e la relazione di missione.

Il legislatore della norma non ha fornito alcun cenno allo scopo conferito al bilancio d'esercizio, richiedendone solamente la disposizione e determinandone la composizione.

La predisposizione del bilancio dovrà conformarsi tuttavia alle clausole generali, ai principi generali di bilancio e ai criteri di valutazione di cui rispettivamente, agli artt. 2423²⁸ e ss. (redazione del bilancio) e 2423-bis²⁹ (Principi di redazione del bilancio) del

²⁸ Art. 2423 c.c.: “Gli amministratori devono redigere il bilancio di esercizio, costituito dallo stato patrimoniale, dal conto economico e dalla nota integrativa. Il bilancio deve essere redatto con chiarezza e deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico dell'esercizio. Se le informazioni richieste da specifiche disposizioni di legge non sono sufficienti a dare una rappresentazione veritiera e corretta, si devono fornire le informazioni complementari necessarie allo scopo.

Se, in casi eccezionali, l'applicazione di una disposizione degli articoli seguenti e' incompatibile con la rappresentazione veritiera e corretta, la disposizione non deve essere applicata. La nota integrativa deve motivare la deroga e deve indicarne l'influenza sulla rappresentazione della situazione patrimoniale, finanziaria e del risultato economico. Gli eventuali utili derivanti dalla deroga devono essere iscritti in una riserva non distribuibile se non in misura corrispondente al valore recuperato.

Il bilancio deve essere redatto in unità' di euro, senza cifre decimali, ad eccezione della nota integrativa che può' essere redatta in migliaia di euro.”

²⁹ Art. 2423-bis c.c.: “Nella redazione del bilancio devono essere osservati i seguenti principi:

1) la valutazione delle voci deve essere fatta secondo prudenza e nella prospettiva della continuazione dell'attività', nonché' tenendo conto della funzione economica dell'elemento dell'attivo o del passivo considerato;

Codice Civile e ai principi contabili nazionali. La motivazione principale sottostante è la compatibilità con l'assenza di scopo di lucro e con le finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale degli enti del Terzo Settore.

Per quanto riguarda invece gli Ets che esercitano la loro attività in via esclusiva o principale come impresa commerciale, sono ricondotti alle società di capitale. Per questo sono tenuti a redigere periodicamente le scritture contabili di cui all'art. 2214 c.c. (art. 13, comma 4) e depositare il bilancio d'esercizio presso il Registro delle imprese.

Gli Ets non commerciali, a differenza di quelli commerciali, sono soggetti a un ulteriore obbligo rendicontativo in merito alle raccolte occasionali di fondi (art.87, comma 6).

Lo stato patrimoniale degli Enti del Terzo Settore viene redatto secondo l'art. 2424 del codice civile non discostandosi molto dal modello usato nelle società. Tuttavia, è importante sottolineare che alcune modifiche e aggiustamenti vengono poste in essere per includere le peculiarità che contraddistinguono la struttura del patrimonio degli Ets. Prima di entrare nel dettaglio di queste, dunque, sarebbe utile ricordare cos'è e qual è il compito che ricopre questo particolare documento, fonte di informazioni indispensabili a tutti gli *stakeholders*.

Lo stato patrimoniale, molto brevemente, può essere definito come un rendiconto contabile capace di fotografare e contenere la situazione per l'appunto patrimoniale in un dato momento dell'impresa o ente in questione. Viene considerato uno dei documenti finanziari più importanti del bilancio poiché capace di descrivere e individuare le fonti di capitale e gli investimenti effettuati dall'impresa, rappresentandone la posizione finanziaria e patrimoniale. È generalmente esposto con uno schema che viene definito a "sezioni contrapposte", che prevede da un lato le attività (o impieghi di capitale) e dall'altro le passività (fonti di finanziamento) il patrimonio netto. All'interno di ogni sezione, ci saranno poste differenti, in quanto "adattate" alla

2) si possono indicare esclusivamente gli utili realizzati alla data di chiusura dell'esercizio;

3) si deve tener conto dei proventi e degli oneri di competenza dell'esercizio, indipendentemente dalla data dell'incasso o del pagamento;

4) si deve tener conto dei rischi e delle perdite di competenza dell'esercizio, anche se conosciuti dopo la chiusura di questo;

5) gli elementi eterogenei ricompresi nelle singole voci devono essere valutati separatamente;

6) i criteri di valutazione non possono essere modificati da un esercizio all'altro.

Deroghe al principio enunciato nel numero 6) del comma precedente sono consentite in casi eccezionali. La nota integrativa deve motivare la deroga e indicarne l'influenza sulla rappresentazione della situazione patrimoniale e finanziaria e del risultato economico."

fattispecie, come ad esempio non ci sarà il “capitale sociale” all’interno della classe A del passivo patrimoniale, in quanto gli Enti del Terzo Settore non hanno proprietari o alcun assetto proprietario ben definito.

Ora che abbiamo fornito la definizione teorica dello stato patrimoniale, riusciremo meglio a vedere la differenza tra il prospetto finanziario delle società da quello che contraddistingue lo stato patrimoniale degli Ets.

Nella seguente tabella si considera lo stato patrimoniale redatto in conformità alle “Linee guida e schemi per la redazione dei bilanci di esercizio degli enti non for profit”, aggiornato all’ex dm n. 39 del 2020.

Figura 1. Classe B di Stato Patrimoniale

Classi B) e C) dello stato patrimoniale ex art. 2424, c.c.	Classi B) e C) dello stato patrimoniale ex dm n. 39 del 2020
<p>B) Immobilizzazioni, con separata indicazione di quelle concesse in locazione finanziaria:</p> <p>I - Immobilizzazioni immateriali:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) costi di impianto e di ampliamento; 2) costi di sviluppo; 3) diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno; 4) concessioni, licenze, marchi e diritti simili; 5) avviamento; 6) immobilizzazioni in corso e acconti; 7) altre. <p>Totale</p> <p>II - Immobilizzazioni materiali:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) terreni e fabbricati; 2) impianti e macchinario; 3) attrezzature industriali e commerciali; 4) altri beni; 5) immobilizzazioni in corso e acconti. <p>Totale.</p> <p>III - Immobilizzazioni finanziarie, con separata indicazione, per ciascuna voce dei crediti, degli importi esigibili entro l'esercizio successivo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) partecipazioni in: <ol style="list-style-type: none"> a) imprese controllate; b) imprese collegate; c) imprese controllanti; d) imprese sottoposte al controllo delle controllanti; d-bis) altre imprese; 2) crediti: <ol style="list-style-type: none"> a) verso imprese controllate; b) verso imprese collegate; c) verso controllanti; d) verso imprese sottoposte a controllo delle controllanti; d-bis) verso altri; 3) altri titoli; 4) strumenti finanziari derivati attivi. <p>Totale. Totale immobilizzazioni;</p>	<p>B) Immobilizzazioni:</p> <p>I - Immobilizzazioni immateriali:</p> <ol style="list-style-type: none"> 8) costi di impianto e di ampliamento 9) costi di sviluppo 10) diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno 11) concessioni, licenze, marchi e diritti simili 12) avviamento 13) immobilizzazioni in corso e acconti 14) altre <p>Totale</p> <p>II - Immobilizzazioni materiali:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) terreni e fabbricati 2) impianti e macchinari 3) attrezzature 4) altri beni 5) immobilizzazioni in corso e acconti <p>Totale</p> <p>III - Immobilizzazioni finanziarie, con separata indicazione aggiuntiva, per ciascuna voce dei crediti, degli importi esigibili entro l'esercizio successivo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) partecipazioni in: <ol style="list-style-type: none"> a) imprese controllate b) imprese collegate c) altre imprese 2) crediti: <ol style="list-style-type: none"> a) verso imprese controllate b) verso imprese collegate c) verso altri enti del Terzo settore d) verso altri 3) altri titoli <p>Totale Totale immobilizzazioni</p>

Fonte: Pozzoli (2020), pag.46

Figura 2. Classe C di Stato Patrimoniale

<p>C) Attivo circolante(2):</p> <p>I - Rimanenze:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) materie prime, sussidiarie e di consumo; 2) prodotti in corso di lavorazione e semilavorati; 3) lavori in corso su ordinazione; 4) prodotti finiti e merci; 5) acconti. <p>Totale.</p> <p>II - Crediti, con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) verso clienti; 2) verso imprese controllate; 3) verso imprese collegate; 4) verso controllanti; 5) verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti; 5-bis) crediti tributari; 5-ter) imposte anticipate; 5-quater) verso altri. <p>Totale.</p> <p>III - Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) partecipazioni in imprese controllate; 2) partecipazioni in imprese collegate; 3) partecipazioni in imprese controllanti; 3-bis) partecipazioni in imprese sottoposte al controllo delle controllanti; 4) altre partecipazioni; 5) strumenti finanziari derivati attivi; 6) altri titoli. <p>Totale.</p> <p>IV - Disponibilità liquide:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) depositi bancari e postali 2) assegni 3) danaro e valori in cassa <p>Totale</p> <p>Totale attivo circolante</p>	<p>C) Attivo circolante:</p> <p>I - Rimanenze:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) materie prime, sussidiarie e di consumo 2) prodotti in corso di lavorazione e semilavorati 3) lavori in corso su ordinazione 4) prodotti finiti e merci 5) acconti <p>Totale</p> <p>II - Crediti, con separata indicazione aggiuntiva, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) verso utenti e clienti 2) verso associati e fondatori 3) verso enti pubblici 4) verso soggetti privati per contributi 5) verso enti della stessa rete associativa 6) verso altri enti del Terzo settore 7) verso imprese controllate 8) verso imprese collegate 9) crediti tributari 10) da 5 per mille 11) imposte anticipate 12) verso altri <p>Totale</p> <p>III - Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) partecipazioni in imprese controllate 2) partecipazioni in imprese collegate 3) altri titoli <p>Totale</p> <p>IV - Disponibilità liquide:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) depositi bancari e postali 2) assegni 3) danaro e valori in cassa <p>Totale</p> <p>Totale attivo circolante</p>
---	--

Fonte: Pozzoli (2020), pag.46

Come si può notare, rispetto alla versione del modello “tradizionale societario” riconducibile allo schema dell’articolo 2424 c.c., sono state introdotte delle modifiche specifiche al caso degli Enti *non for profit*. Queste si sono rese necessarie per la natura stessa degli enti, i quali, non possono contenere a stato patrimoniale la voce dei “crediti verso soci per versamenti ancora dovuti”, non potendo possedere alcun “conferimento” per definizione.

Inoltre, “La struttura organizzativa delle quote ideali del patrimonio netto appare come approccio uniformata al contenuto della classe A del Patrimonio netto delle società, anche se il contenuto muta considerevolmente. Quest’ultimo per gli enti riconosciuti viene depositato parzialmente o totalmente in conti *ad hoc* che devono essere mantenuti a garanzia dei soggetti terzi ed essere utilizzato solo in caso di insolvenza, situazione questa che nel futuro non sembra più richiesta dall’art. 8 del Cts per gli enti iscritti al registro Unico del Terzo Settore.”³⁰

La posta più delicata da trattare nel bilancio degli enti del Terzo Settore è sicuramente quella del patrimonio netto. Quest’ultimo, può essere distinto in quattro tipologie di patrimonio: il patrimonio di dotazione dell’ente, che non corrisponde esattamente al capitale sociale, ma all’apporto iniziale dei soci fondatori; il patrimonio di funzionamento, inclusivo del patrimonio che deriva dallo svolgimento dell’attività non lucrativa; il patrimonio di dismissione e il patrimonio di liquidazione, ovvero la somma che dovrà essere devoluta al termine dell’operatività dell’ente.

Proseguendo con l’analisi dei documenti più significativi per la redazione del bilancio di un Ets, si arriva al documento contabile più caratteristico e che presenta più specificità rispetto alla disciplina civilistica: il rendiconto gestionale.

Anche questo modello si presenta a sezioni contrapposte con, sulla sinistra dello schema le uscite, mentre sulla destra le entrate.

Si potrebbe dunque balzare alla conclusione che si tratti di un conto economico societario, con alcuni aggiustamenti, come è successo nel caso dello stato patrimoniale.

La scelta di cambiare totalmente la dicitura, è collegata al fatto che il rendiconto gestionale, al contrario di un conto economico, non ha la finalità primaria di rilevare il reddito dell’esercizio, in quanto si parla di organizzazioni non lucrative.

Ciononostante, come già puntualizzato diverse volte, si ritiene fondamentale per garantire la continuità dell’attività dell’ente comprendere ed avere uno strumento per

³⁰ POZZOLI M., *Il bilancio degli enti del Terzo Settore*, 2020, Fondazione Nazionale dei commercialisti

riuscire ad ottimizzare le risorse e raggiungere (e mantenere) un equilibrio economico nel medio-lungo periodo.

Inoltre, per rendere ancora più chiaro l'avanzo o disavanzo nelle singole "aree di attività" e come questi aumentano o si riducono con il susseguirsi degli esercizi, sono stati introdotti dei risultati sezionali con comparazione tra i valori dell'esercizio in corso e quelli dell'esercizio precedente. Ai fini di una più facile ed esaustiva lettura, si presenta di seguito lo schema di rendiconto gestionale del decreto ministeriale n. 39 del 5 marzo 2020.

Figura 3. Rendiconto gestionale

Oneri e costi	Es.t	Es.t-1	Proventi e ricavi	Es.t	Es.t-1
A) Costi e oneri da attività di interesse generale			A) Ricavi, rendite e proventi da attività di interesse generale		
			1) Proventi da quote associative e apporti dei fondatori		
1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci			2) Proventi dagli associati per attività mutuali		
2) Servizi			3) Ricavi per prestazioni e cessioni ad associati e fondatori		
			4) Erogazioni liberali		
3) Godimento beni di terzi			5) Proventi del 5 per mille		
4) Personale			6) Contributi da soggetti privati		
			7) Ricavi per prestazioni e cessioni a terzi		
5) Ammortamenti			8) Contributi da enti pubblici		
6) Accantonamenti per rischi ed oneri			9) Proventi da contratti con enti pubblici		
7) Oneri diversi di gestione			10) Altri ricavi, rendite e proventi		
8) Rimanenze iniziali			11) Rimanenze finali		
Totale			Totale		
			Avanzo/disavanzo attività di interesse generale (+/-)		
B) Costi e oneri da attività diverse			B) Ricavi, rendite e proventi da attività diverse		
1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci			1) Ricavi per prestazioni e cessioni ad associati e fondatori		
2) Servizi			2) Contributi da soggetti privati		
3) Godimento beni di terzi			3) Ricavi per prestazioni e cessioni a terzi		
4) Personale			4) Contributi da enti pubblici		

Fonte: Pozzoli (2020), pag.61

Figura 4. Rendiconto gestionale

Oneri e costi	Es.t	Es.t-1	Proventi e ricavi	Es.t	Es.t-1
5) Ammortamenti			5) Proventi da contratti con enti pubblici		
6) Accantonamenti per rischi ed oneri			6) Altri ricavi, rendite e proventi		
7) Oneri diversi di gestione			7) Rimanenze finali		
8) Rimanenze iniziali					
Totale			Totale		
			Avanzo/disavanzo attività diverse (+/-)		
C) Costi e oneri da attività di raccolta fondi			C) Ricavi, rendite e proventi da attività di raccolta fondi		
1) Oneri per raccolte fondi abituali			1) Proventi da raccolte fondi abituali		
2) Oneri per raccolte fondi occasionali			2) Proventi da raccolte fondi occasionali		
3) Altri oneri			3) Altri proventi		
Totale			Totale		
			Avanzo/disavanzo attività di raccolta fondi		
D) Costi e oneri da attività finanziarie e patrimoniali			D) Ricavi, rendite e proventi da attività finanziarie e patrimoniali		
1) Su rapporti bancari			1) Da rapporti bancari		
2) Su prestiti			2) Da altri investimenti finanziari		
3) Da patrimonio edilizio			3) Da patrimonio edilizio		
4) Da altri beni patrimoniali			4) Da altri beni patrimoniali		
5) Accantonamenti per rischi ed oneri					
6) Altri oneri			5) Altri proventi		
Totale			Totale		
			Avanzo/disavanzo attività finanziarie e patrimoniali (+/-)		
E) Costi e oneri di supporto generale			E) Proventi di supporto generale		
1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci			1) Proventi da distacco del personale		

Oneri e costi	Es.t	Es.t-1	Proventi e ricavi	Es.t	Es.t-1
			Avanzo/disavanzo d'esercizio prima delle imposte (+/-)		
			Imposte		
			Avanzo/disavanzo d'esercizio (+/-)		

Costi e proventi figurativi²⁸

Costi figurativi	Es.t	Es.t-1	Proventi figurativi	Es.t	Es.t-1
1) da attività di interesse generale			1) da attività di interesse generale		
2) da attività diverse			2) da attività diverse		
Totale:			Totale:		

Fonte: Pozzoli (2020), pag.62

“La voce costi e proventi figurativi al termine del report richiama la necessità, seppur facoltativa di fornire una rappresentazione coerente dell’impatto economico che le attività dell’ETS potrebbe generare. Questo aspetto, secondo il decreto e gli schemi, viene richiamato anche all’interno del rendiconto della gestione per fornire una visione reale delle attività che spesso non trovano collocazione per prevalenza del volontariato come impatto economico nel contesto di riferimento.”³¹

Il legislatore con l’art. 14 prevede, in caso di componenti positivi superiori ad un milione di euro, la redazione obbligatoria del bilancio sociale. In questo scenario rimane però aperto un gap informativo importante sull’impatto sociale e il suo significato, sui costi e i ricavi figurativi e approcci da utilizzare.

Lasciando da parte, solo momentaneamente, i documenti quantitativi di sintesi che abbiamo finora trattato, ci spostiamo al prospetto di informativa qualitativa e di dettaglio, ovvero la relazione di missione. Questo prospetto, insieme agli altri due di cui si è già parlato, è un altro dei documenti obbligatori da redigersi se ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate non sono inferiori a 220.000 euro.

La Relazione di missione, secondo l’art. 13, co. 1 del Codice del Terzo Settore, dovrebbe illustrare “...le poste di bilancio, l’andamento economico e gestionale dell’ente e le modalità di perseguimento delle finalità statutarie cumulando informazioni che il codice civile colloca per le società di capitali, distintamente, nella nota integrativa e nella relazione sulla gestione”.

In questo documento si applica il principio della rilevanza, ovvero il principio che stabilisce che se le informazioni sono “rilevanti” ai fini degli *stakeholders* primari e per fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione e delle prospettive gestionali, devono essere indicate, altrimenti possono essere omesse.

³¹ BRESCIA V., CALANDRA D., *I Bilanci degli ETS e la determinazione di costi e ricavi figurativi*. *European Journal of Volunteering and Community-Based Projects*, 2020, Casa Arcobaleno, pag. 2

1.3.2 Schemi di bilancio per Ets piccoli

Ricordiamo ancora una volta che si parla di Ente del Terzo Settore “piccolo” quando il i ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate non superano la cifra dei 220 mila euro. In questa determinata fattispecie, il bilancio può essere composto del solo rendiconto per cassa, come specificato dall’art. 13, co. 2 del Cts.

Il rendiconto di cassa ricalca abbastanza bene la logica del rendiconto gestionale degli Ets non piccoli, ovvero rileva l’andamento dei flussi finanziari (e non economici) dell’esercizio.

È importante sottolineare che un’altra differenza rispetto agli Ets non piccoli è si concretizza sul metodo della tenuta dei conti: gli Ets non piccoli utilizzano il metodo della partita doppia e un sistema di rilevazione basato sulla competenza economica, mentre un Ets piccolo rileva solamente movimentazioni monetarie.³²

Si vedano in seguito gli schemi in conformità dei quali il rendiconto di cassa deve essere redatto:

Figura 5. Rendiconto per cassa

USCITE	Es.t	Es.t-1	ENTRATE	Es.t	Es.t-1
A) Uscite da attività di interesse generale			A) Entrate da attività di interesse generale		
			1) Entrate da quote associative e apporti dei fondatori		
1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci			2) Entrate dagli associati per attività mutuali		
2) Servizi			3) Entrate per prestazioni e cessioni ad associati e fondatori		
			4) Erogazioni liberali		
3) Godimento beni di terzi			5) Entrate del 5 per mille		

³² Non si utilizza il metodo della partita doppia perchè in questi enti lo stato patrimoniale non esiste e, nella maggior parte delle operazioni, l’uso di questo metodo comporterebbe il rilevamento contestuale di un elemento economico e uno patrimoniale.

USCITE	Es.t	Es.t-1	ENTRATE	Es.t	Es.t-1
4) Personale			6) Contributi da soggetti privati		
			7) Entrate per prestazioni e cessioni a terzi		
5) Uscite diverse di gestione			8) Contributi da enti pubblici		
			9) Entrate da contratti con enti pubblici		
			10) Altre entrate		
Totale			Totale		
			Avanzo/disavanzo attività di interesse generale		
			Avanzo/disavanzo attività di interesse generale		
B) Uscite da attività diverse			B) Entrate da attività diverse		
1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci			1) Entrate per prestazioni e cessioni ad associati e fondatori		
2) Servizi			2) Contributi da soggetti privati		
3) Godimento beni di terzi			3) Entrate per prestazioni e cessioni a terzi		
4) Personale			4) Contributi da enti pubblici		
5) Uscite diverse di gestione			5) Entrate da contratti con enti pubblici		
			6) Altre entrate		
Totale			Totale		
			Avanzo/disavanzo attività diverse		
C) Uscite da attività di raccolta fondi			C) Entrate da attività di raccolta fondi		
1) Uscite per raccolte fondi abituali			1) Entrate da raccolte fondi abituali		
2) Uscite per raccolte fondi occasionali			2) Entrate da raccolte fondi occasionali		
3) Altre uscite			3) Altre entrate		
Totale			Totale		
			Avanzo/disavanzo attività di raccolta fondi		
D) Uscite da attività finanziarie e patrimoniali			D) Entrate da attività finanziarie e patrimoniali		
1) Su rapporti bancari			1) Da rapporti bancari		
2) Su investimenti finanziari			2) Da altri investimenti finanziari		
3) Su patrimonio edilizio			3) Da patrimonio edilizio		
4) Su altri beni patrimoniali			4) Da altri beni patrimoniali		
5) Altre uscite			5) Altre entrate		
Totale			Totale		
			Avanzo/disavanzo attività finanziarie e patrimoniali		

USCITE	Es.t	Es.t-1	ENTRATE	Es.t	Es.t-1
E) Uscite di supporto generale			E) Entrate di supporto generale		
1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci			1) Entrate da distacco del personale		
2) Servizi			2) Altre entrate di supporto generale		
3) Godimento beni di terzi					
4) Personale					
5) Altre uscite					
Totale			Totale		
Totale uscite della gestione			Totale entrate della gestione		
			Avanzo/disavanzo d'esercizio prima delle imposte		
			Imposte		
			Avanzo/disavanzo d'esercizio prima di investimenti e disinvestimenti patrimoniali, e finanziamenti		

Uscite da investimenti in immobilizzazioni o da deflussi di capitale di terzi	Es.t	Es.t-1	Entrate da disinvestimenti in immobilizzazioni o da flussi di capitale di terzi	Es.t	Es.t-1
1) Investimenti in immobilizzazioni inerenti alle attività di interesse generale			1) Disinvestimenti di immobilizzazioni inerenti alle attività di interesse generale		
2) Investimenti in immobilizzazioni inerenti alle attività diverse			2) Disinvestimenti di immobilizzazioni inerenti alle attività diverse		
3) Investimenti in attività finanziarie e patrimoniali			3) Disinvestimenti di attività finanziarie e patrimoniali		
4) Rimborso di finanziamenti per quota capitale e di prestiti			4) Ricevimento di finanziamenti e di prestiti		
Totale			Totale		
			Imposte		
			Avanzo/disavanzo da entrate e uscite per investimenti e disinvestimenti patrimoniali e finanziamenti		

	Es.t	Es.t-1
Avanzo/disavanzo d'esercizio prima di investimenti e disinvestimenti patrimoniali e finanziamenti		
Avanzo/disavanzo da entrate e uscite per investimenti e disinvestimenti patrimoniali e finanziamenti		
Avanzo/disavanzo complessivo		

Fonte: Pozzoli (2020), pagg. 89-90

“La rendicontazione su base monetaria implica, poi, una necessaria riconciliazione della cassa e delle disponibilità liquide tra inizio e fine periodo. L’assenza di componenti patrimoniali, infatti, comporta necessariamente di avere una riconciliazione tra consistenza monetaria iniziale e finale, con il rendiconto per cassa che “spiega” la generazione/distruzione dei componenti monetari del periodo amministrativo rendicontato.”³³

³³ POZZOLI M., *Il bilancio degli enti del Terzo Settore*, 2020, Fondazione Nazionale dei commercialisti

CAPITOLO 2. Controllo di gestione degli Ets

Per le organizzazioni e le imprese il controllo di gestione è uno dei presupposti fondamentali per raggiungere una condizione sostenibile nel tempo.

Si tratta di un'attività di guida indispensabile per governare le dinamiche evolutive e gestionali che si verificano, anche inaspettatamente, durante tutto lo sviluppo dell'attività organizzativa. La finalità del controllo di gestione è quella di sfruttare e coinvolgere qualsiasi fattore produttivo o risorsa economica posseduta dall'organizzazione, il tutto secondo i principi di efficacia ed efficienza, raggiungendo così gli obiettivi prestabiliti e una potenziale crescita economica.

Grazie ad un sistema strutturato di controllo della gestione e l'utilizzo di opportuni strumenti, la direzione aziendale, si dimostra in grado di accertare il livello di conseguimento in termini di efficacia ed efficienza, degli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione strategica.

La contabilità aziendale non è, ma fa parte del controllo di gestione, in quanto fornisce informazioni contabili essenziali al *management*, fungendo così da supporto informativo. All'organizzazione viene permesso in questo modo di ottenere tutte le informazioni necessarie per definire e seguire un corretto andamento o correggere eventualmente quello già intrapreso.

Avere chiari i problemi o le inefficienze di un'attività aziendale, non solo può contribuire al miglioramento delle varie business unit, del personale e delle risorse, ma potrebbe anche evitare nei casi più gravi il fallimento. Gli errori da correggere possono essere presenti a tutti i livelli: errori strategici, comportamentali e di processo produttivo.

Quest'ultimo aspetto rende il controllo di gestione un modello adattabile a molte realtà: artigiani, liberi professionisti, piccole, medie e grandi imprese, trovando ruolo fondamentale anche nel Terzo Settore, sebbene non obbligatorio per legge.

Soffermandosi sulle conseguenze, si può notare come il suo sviluppo apporti maggiori vantaggi che svantaggi. Ai benefici che sono già stati menzionati brevemente, possiamo aggiungere che funge come fondamentale strumento per l'individuazione di scostamenti non previsti o settori in perdita, dando una chiara idea dell'area nella quale intervenire. Inoltre, si deve considerare il risparmio in termini di tempo e denaro a cui può portare questa pratica. Infatti, i costi del controllo di gestione possono essere considerati quasi

irrisori, in quanto si tratta solamente di costi relativi alla consulenza, formazione del personale e acquisto del programma informatico che permette la corretta raccolta e gestione di dati.

Il controllo di gestione si concentra fundamentalmente sul *continuous improvement* e l'apprendimento organizzativo. I costi per il suo sviluppo si estendono lungo le seguenti quattro fasi principali:

1. Pianificazione e formulazione degli obiettivi (*Plan*); stadio in cui si elaborano e definiscono le strategie aziendali a breve, medio e lungo termine. Vengono monitorati i progressi raggiunti sulla base della pianificazione preliminare elaborata dalla direzione aziendale;
2. Esecuzione (*Do*); fase in cui si implementano le strategie utilizzando al meglio le risorse aziendali per raggiungere gli obiettivi prefissati. Durante questa fase vengono prese delle decisioni fondamentali riguardo la scelta e l'assegnazione delle risorse ai fini del raggiungimento degli obiettivi pianificati in sede della fase "*Plan*";
3. Reporting (*Check*); fase che verrà analizzata anche successivamente e che consiste nel cuore dell'attività di controllo di gestione. Nella fase di controllo si analizza e si monitora il raggiungimento degli obiettivi operativi, tramite l'analisi degli scostamenti³⁴. Si sviluppa in tre momenti distinti:
 - *budgeting*, o controllo antecedente, trova applicazione durante la programmazione e si compone spesso di indicatori;
 - controllo concomitante, con il quale vengono attuati controlli durante l'effettivo ciclo economico dell'azienda grazie alla raccolta costante e periodica (settimanale o trimestrale) di indicatori che permettono una chiara visione. In questa fase non si svolge solo l'importante funzione di raccolta delle informazioni, ma anche la loro comunicazione ai centri di responsabilità competenti sotto forma di report informativi. Seguono poi chiaramente gli opportuni interventi correttivi, qualora ce ne fosse bisogno. Esistono principalmente due tipologie di controllo concomitante

³⁴ L'analisi degli scostamenti è l'operazione conclusiva del processo di controllo e consiste nel calcolare al termine del periodo di cui si è programmata la gestione, gli scostamenti (differenza) tra gli obiettivi pianificati e quelli consuntivi. Ciò evidenzia lo scostamento appunto tra i risultati attesi e quelli reali, consentendo di individuare dove intervenire e con quali provvedimenti correttivi. È indispensabile per un'organizzazione poter agire e reagire tempestivamente.

che vedremo nel dettaglio nei prossimi paragrafi: il meccanismo *feed-back* e il meccanismo *feed-forward*;

- controllo susseguente, il quale come si intuisce riguarda il controllo finale al termine del ciclo produttivo o dopo l'erogazione del servizio;
4. Valutazione e correzione (*Act*); nel caso la fase precedente desse esito negativo, ci si potrebbe fermare a tre fasi, in caso contrario (ovvero se gli obiettivi pianificati non dovessero essere completamente in linea) c'è bisogno di quest'ultima fase. L'ultimo stadio è quello della revisione e controllo degli obiettivi prefissati. Grazie all'*output* informativo prodotto durante questa fase, si è in grado di individuare possibili margini di miglioramento e, procedere nella direzione di un'eventuale correzione di errori o scostamenti dai valori pianificati. Con la valutazione delle performance attuali, si riesce a procedere con la ricerca di nuovi obiettivi e nuove strategie di business maggiormente efficaci, basate sull'analisi dei dati precedentemente attuata.

2.1 Differenza del controllo di gestione nelle imprese commerciali e nelle organizzazioni non for profit

Il controllo di gestione si presta ad essere parte essenziale del *management*, sia che si parli di impresa commerciale sia di un'organizzazione *non for profit*.

Come emerge dalla lettura dell'opera di Marcello D'Onofrio, un controllo di gestione attento può fungere anche come strumento efficace di comunicazione tra la direzione e lo staff aziendale. Avere una buona connessione tra direzione e staff diventa cosa essenziale, soprattutto in sede della predisposizione e trasmissione degli obiettivi aziendali.

Fino a qui, sembra essere composta da tantissime componenti, in realtà, la gestione è "sempre una e unitaria"³⁵.

Si suddivide in gestione cognitiva, volta alla pianificazione e programmazione sul breve, medio e lungo periodo; e gestione operativa, che si concentra sulle operazioni e i processi che ogni giorno l'organizzazione pone in atto. Queste componenti corrispondono però alle due facce della stessa medaglia. Senza una delle due non ci

³⁵ PAOLINI A., CHIUCCHI M. S., GATTI M., *I sistemi di pianificazione e controllo della gestione*, pag. 67

sarebbe una gestione efficace ed efficiente: mentre la prima si occupa del rapporto dell'organizzazione con l'ambiente esterno di riferimento, la seconda dei rapporti interni dei soggetti coinvolti.

Ci occuperemo sia dell'una che dell'altra, partendo dal ruolo del controllo di gestione e le sue fasi operative di applicazione, quali:

- la programmazione e la redazione del budget;
- la gestione;
- il controllo ed analisi degli scostamenti.

Un primo aspetto fondamentale è che il controllo di gestione può essere definito per entrambe le realtà (profit e non) come l'attività di *government*, monitoraggio, supporto e valutazione, in grado di dirigere l'organizzazione verso gli obiettivi prestabiliti. La prima differenza qui, si nasconde dietro il fatto che se la forma è la stessa, a cambiare è la sostanza: ovvero che gli "obiettivi prestabiliti" differiscono radicalmente che si parli di impresa *profit* o *non for profit*.

È differente anche il livello di avanzamento per quanto riguarda lo studio del controllo di gestione che, soprattutto per le organizzazioni *non for profit*, presenta ancora un rilevante margine di sviluppo a livello dottrinale e tecnico-operativo soprattutto in relazione all'evoluzione del settore e alle attività integrate ora nel Terzo Settore (POZZOLI M., 2017).

L'elemento del controllo sembra essere fondamentale. Una delle motivazioni è quella di essere in grado di guidare le azioni e configurare le decisioni aziendali verso la direzione del raggiungimento di obiettivi definiti.

Per utilizzare al meglio questo modello di controllo è fondamentale che l'organizzazione e la sua direzione abbia ben chiaro:

- L'obiettivo finale al quale si punta dopo un determinato arco temporale;
- Le risorse che si hanno a disposizione e quelle eventualmente da acquisire (approvvigionamento mirato);
- Le azioni da svolgere. Non solo il percorso da intraprendere dev'essere definito, bensì anche le azioni e attività operative hanno la necessità di essere chiare, decise ed efficaci.

L'esistenza e l'utilizzo di questo strumento è totalmente volontario, in quanto non stabilito e obbligatorio per legge.

L'esigenza di farne uso è avvertita però da entrambe le realtà, anche se molto diverse. Si utilizzeranno chiaramente strumenti differenti, che si adattino però al meglio alle esigenze e necessità dell'organizzazione.

“Per quanto concerne gli strumenti di analisi del controllo di gestione è opportuno considerare che nelle ANP il collegamento tra la contabilità generale e la rendicontazione economico-finanziaria con la contabilità direzionale può essere più diretto di quanto si verifica normalmente nelle imprese”.³⁶

Le caratteristiche della struttura gestionale degli Ets si avvicinano molto a quelle delle imprese di servizi. È perciò stato possibile dopo alcuni aggiustamenti la traslazione degli strumenti di controllo da una realtà all'altra.

La necessità di usare questi strumenti è nata prima nelle strutture di dimensioni medio-grandi, per riuscire a monitorare e migliorare la programmazione e controllo e garantire una maggiore economicità, efficienza ed efficacia nella gestione delle aziende stesse.

Come si è già discusso nel capitolo 1, anche se gli Enti del Terzo Settore non perseguono scopo lucrativo, devono ad ogni modo assicurare una gestione corretta ed economicamente equilibrata per guadagnare e mantenere una posizione competitiva sul mercato e sopravvivere nel medio lungo termine.

Uno degli strumenti più conosciuti e utilizzati per implementare il controllo di gestione, è il *budget*.

“Il budget è un documento a carattere amministrativo che si compone di ulteriori documenti che si propongono di rappresentare, generalmente in termini economico-finanziari, il comportamento delle varie aree di gestione nelle quali si ritiene utile suddividere l'azienda ai fini del controllo”.³⁷

Il *budget* è considerato lo strumento principale per un orientamento al futuro dell'attività di direzione responsabilizzando i manager verso obiettivi di breve periodo.

Questo programma di gestione aziendale ha infatti un riferimento temporale di breve periodo, che andrà successivamente a costituire il piano strategico di lungo periodo.

Costituisce nella previsione, tradotta in termini economico-finanziari, delle conseguenze di ipotetiche scelte gestionali.

³⁶ ANGELO F., MANETTI G., POZZOLI M., *Pianificazione e controllo per le aziende non profit - Valutazioni di efficacia, efficienza, economicità ed impatto socio-economico*, 2007, Milano, pag. 45

³⁷ CERBIONI F., *Il budget nel sistema di controllo di gestione*, vol.1, Torino, 2000, pag. 67

Secondo la regola generale, il master budget è il consolidamento dei dati raccolti dai diversi budget di cui si compone: il budget operativo. Quest'ultimo si articolerà poi nei budget di sintesi: budget economico, patrimoniale e finanziario. (CERBIONI F, cit., 2000, pag. 92).

Inoltre, il *budgeting* permette di allocare le risorse disponibili alle aree aziendali o alle attività aiutando i responsabili nelle attività di coordinamento e scelta strategica.

Un altro elemento cruciale nella scelta del controllo di gestione è la necessità, soprattutto per un Ets di assicurare la massima trasparenza nella gestione. Se questo dovesse venire meno, sarebbe molto difficile attrarre finanziatori di ogni tipologia. Gli stakeholders che ruotano intorno ad organizzazioni *non for profit* infatti, sono caratterizzati dalla costante necessità di informazioni sempre più trasparenti, e aspettative ed interessi differenti rispetto a quelli di stakeholders di aziende commerciali. Si tratta soprattutto di interessi di tipo sociale, finanziario e economico, spesso in quest'ordine di importanza.

I principi dunque da seguire per la gestione di un Ets sono il principio di chiarezza, efficacia, tempestività, completezza delle informazioni.

Nelle organizzazioni *non for profit*, l'ipotesi di una gestione istituzionale che presenti un risultato economico negativo, non è correlato direttamente alla presenza e sussistenza di condizioni di scarsa efficacia o efficienza. La ragione di questo trova spiegazione nel fatto che questi enti, erogano servizi di carattere sociale e, in quanto tali, spesso vengono erogati a prezzi inferiori al costo di produzione o comunque con un margine di utile quasi nullo.

“Essi non sono cioè espressivi del reale valore sociale del servizio erogato, (così come percepito dall'utente), e non sono coincidenti con la sua disponibilità a pagare.”³⁸

Può verificarsi e sussistere nel breve periodo l'ipotesi di presentare simultaneamente un risultato economico della gestione negativo e di efficacia sociale. Questa è la grande particolarità nella gestione degli enti che operano nel Terzo Settore.

Non ci si deve allarmare in questo caso specifico anche perché il risultato economico della gestione per un Ets e per un'impresa *profit* ha un significato molto diverso: per questi ultimi, corrisponde ad un sinonimo di efficienza, mentre per i primi questo non accade.

³⁸ GRUMO M., *Bilancio e misurazione della performance delle organizzazioni non profit: principi e strumenti*, 2007, ordine dei dottori Commercialisti di Milano, I Quaderni della Scuola di Alta Formazione;

Per gli Ets, infatti, la grandezza risultato economico di gestione si riduce ad essere mero strumento per individuare l'esistenza o meno dell'economicità o cosiddetto equilibrio reddituale. Con riguardo alla gestione sociale, tipologia di gestione sicuramente più significativa per le onp, si assiste ad una "rottura" tra il legame positivo presente tra l'economicità e il risultato economico nelle imprese commerciali.

Questo significa che ad un incremento di economicità nella gestione istituzionale, non sempre corrisponde un incremento del risultato economico istituzionale. Invece, nel caso delle imprese guidate da scopo di lucro la correlazione economicità-risultato economico rimane e deve rimanere forte.

Una conclusione che si può trarre da questo è che gli indicatori tradizionalmente utilizzati per misurare la redditività, quali ROE³⁹, ROI⁴⁰ e ROS⁴¹, non vengono usati come guida per quanto concerne la gestione sociale, bensì solamente come obiettivi reddituali sotto-ordinati a quelli istituzionali.

Per un Ets dunque l'espressione "massimizzare il risultato economico della gestione" assume un significato diverso: si analizzano, anziché i miglioramenti in termini quantitativi di efficienza ed efficacia sociale, quelli legati al processo di formazione dei risultati economici. Pertanto, si tiene conto non solo di un elemento, ma del connubio di dati economici e sociali.

Oltre al "modo" con il quale vengono applicati gli indicatori, c'è differenza anche nella categoria di questi.

Il grado di economicità che raggiunge la gestione in entrambe le realtà implica una duplice analisi: quella sul successo reddituale (tramite la rilevazione e l'analisi del sistema dei valori economici) e quella sul successo sociale (grazie agli indicatori di carattere non monetario, sia quantitativi e qualitativi).

Dal versante delle imprese commerciali, la visione e i principi sul controllo di gestione è differente. La prima differenza sostanziale è infatti l'importanza sostanziale che assume in questo caso lo strumento oggetto di analisi. Nel caso degli enti *non for profit*, come già evidenziato, le decisioni vengono intraprese tenendo in considerazione molteplici aspetti e non solo economici. Per le imprese commerciali, invece, il controllo di gestione rappresenta lo strumento usato e al quale viene attribuito maggior peso dalla direzione

³⁹ Return on Equity, ovvero il rapporto tra reddito e capitale proprio;

⁴⁰ Return on Investment, quindi il rapporto che misura l'output sull'input (investimento finanziario). È un ottimo indicatore della performance finanziaria complessiva;

⁴¹ Return on sales, ovvero il risultato operativo medio per unità di ricavo derivato dalle vendite.

aziendale per intraprendere le decisioni importanti. Funge, possiamo dire, come fonte affidabile di informazione che conduce l'azienda verso una visione effettiva e reale, consentendo in questo modo di evitare rischi inutili o ritardi costosi.

Un aspetto in comune tra le due realtà che si stanno trattando è il "metodo" generale con il quale si sviluppa: effettuando un raffronto continuo tra ciò che è stato raggiunto con determinate risorse e ciò che poteva essere raggiunto. Come è dunque facile intuire, si rileva con questi passaggi il grado di efficacia ed efficienza delle risorse impiegate. Due concetti fondamentali per la salute e continuità dell'azienda nel tempo. Al fine di rilevare e monitorare l'andamento di questi ci sono degli appositi indicatori, dei quali parleremo profusamente nel prossimo paragrafo, utilizzati ormai in larga scala:

- L'indicatore che rileva il livello di efficienza, rapporta la produzione raggiunta e i fattori produttivi impiegati allo scopo di raggiungerlo. In questo caso specifico l'efficienza, rapportata alla produttività prende il nome di *produttività*, ovvero la produzione che si riesce ad ottenere riducendo al minimo le risorse necessarie per il conseguimento di questa. Ottenere il massimo rendimento da un determinato ammontare di risorse definite.

Questa misura può essere valutata in termini consuntivi (risultati ottenuti - risorse) o programmati (risultati previsti - risorse pianificate).

- Per quanto riguarda invece la misurazione dell'efficacia, l'indicatore da calcolare è risultato del rapporto tra risultato effettivamente perseguito e l'obiettivo previsto.

Esistono in realtà diverse tipologie di indicatori, che vedremo nel prossimo paragrafo, riconducibili ognuno ad altrettanti modelli.

La condizione ideale è ovviamente una realtà che soddisfi i requisiti di efficacia ed efficienza al contempo, tuttavia però è possibile avere casi di efficacia ma non efficienza, e viceversa. In presenza degli ultimi due scenari, gli interventi correttivi da prendere sono diversi e possono dipendere da diversi fattori di analisi.

Tendenzialmente, nel caso si abbia una buona efficacia ma una cattiva efficienza, a prendere in mano la situazione è il *management* aziendale e la direzione.

Il controllo di gestione, oltre monitorare lo "stato di salute" aziendale e la sua efficienza interna, deve considerare anche le variabili esterne. In particolar modo in un mercato che oggi è sempre più dinamico, globalizzato e con il costante bisogno di aziende "*forward-thinking*".

In questo senso, il controllo di gestione odierno, dev'essere legato anche al cosiddetto *risk management* (*The Economic Times, 2021 english edition*), in quanto “*In the world of finance, risk management refers to the practice of identifying potential risks in advance, analyzing them and taking precautionary steps to reduce/curb the risk*”.

La capacità di anticipare il mercato è essenziale non solo per il mondo profit ma anche, e forse ancor più per il Terzo Settore. Una delle maggiori motivazioni di questa affermazione è il fatto che le onp hanno delle risorse molto limitate.

Il *risk management* appare lo strumento più adeguato ad affiancarsi al controllo di gestione per ottenere una più completa programmazione di fattori di rischio e monitorare allo stesso tempo efficacia ed efficienza delle risorse.

Con valutazioni precise e periodiche sui fattori di rischio si è in grado di prevedere e prevenire possibili eventi futuri di rischio e le loro conseguenze. Chiaramente, trattandosi di rischio (Eventualità di subire un danno connessa a circostanze più o meno prevedibili - Treccani) non si può avere la certezza che alcuni eventi si verifichino davvero o in che misura. L'unica cosa certa è che con una corretta e attenta gestione dei rischi, l'organizzazione si avvicinerà sempre più ad una strategia proattiva, piuttosto che reattiva.

Prima di giungere ad una decisione strategica, l'impresa deve tenere conto di quante più variabili ha a sua disposizione (politiche, ambientali, di mercato, economiche, finanziarie, di progetto, legali, ...).

Ci stiamo concentrando in questo paragrafo sulle differenze tra il controllo di gestione visto dall'ottica del Terzo Settore e da quella del mondo *profit*, ma è doveroso fare anche una ulteriore specificazione. Il *performance measurement*, ovvero il controllo di gestione, e il rischio che la *performance* non si realizzi nel futuro, o *risk management* sono separati da un confine molto labile. A fare la differenza è sicuramente l'ottica con la quale si guarda alla *performance* mentre un fattore che lega il controllo di gestione al *risk management* è l'utilità informativa che quest'ultimo nei confronti di soggetti terzi, come banche, società di revisione fornitori, clienti ecc.

Questo aspetto è importante in quanto vi è una forte relazione tra rischio d'impresa e rischio di errata esposizione di bilancio che potrebbe portare ad una influenza errata per i soggetti coinvolti.

Sappiamo ormai a questo punto che, soprattutto per gli Ets, sono fondamentali i giudizi che i soggetti interni e (in particolar modo) esterni all'organizzazione hanno rispetto a

questa. L'influenza di soggetti interni e terzi dovuta da un'errata esposizione di bilancio potrebbe comportare una formulazione di un giudizio errato, negativamente, ma anche positivamente.

L'ottica viene utilizzata dai risk manager è improntata non a prevedere il rischio, come invece è orientata a fare il controllo di gestione, ma agisce una volta che la strategia aziendale è stata definita.

I tre passaggi fondamentali che ci si trova ad affrontare a "valle" della definizione strategica sono i seguenti:

1. *Event identification*. Dove si cerca di identificare i possibili eventi avversi che potrebbero essere causa della preclusione del raggiungimento degli obiettivi strategici pianificati;
2. *Risk assessment*. Questa è la fase più complicata perché si prova a stimare la probabilità in cui l'evento potrebbe verificarsi e nell'eventualità quale impatto negativo potrebbe causare;
3. *Risk response*. È la risposta che si cerca di dare al fine di circoscrivere il rischio o contenere il danno, una volta verificato.

Queste tre azioni sono il cuore del risk management e sono generalmente utilizzate, adattando ovviamente le risposte ai rischi o danni che si verificano. Gli aggiustamenti da eseguire possono essere molteplici in queste fasi, perché altrettanti sono le tipologie di rischio alle quali un'impresa può incorrere.

Vediamo di seguito le principali tipologie di rischio alle quali un'azienda si interfaccia⁴²:

1. *Static Risk*. Il rischio statico si riferisce alla perdita potenziale che si potrebbe avere a causa dell'avversione al rischio di un'organizzazione. Un esempio è l'attesa o il rifiuto di entrare in un determinato mercato con un nuovo prodotto per il rischio di perdite iniziali.
2. *Dynamic Risk*. Il rischio dinamico è il concetto opposto rispetto al rischio statico: è rischiare di perdere qualcosa di sicuro per la possibilità di guadagnare qualcosa che non è sicuro.
3. *Control Risk*. si riferisce all'incapacità di individuare, da parte di elementi interni all'organizzazione, prevenire o correggere in maniera opportuna le inesattezze del bilancio;

⁴² MERNA T, FAISAL AL-THANI F, *Corporate Risk Management*; John Wiley & Sons, 2008, Second edition

4. *Inherent Risk*. : fa riferimento al fatto che la maniera con la quale un rischio è gestito dipende strettamente dalla natura del settore o di come è strutturata un'organizzazione interamente;
5. *Contingent Risk*. Questo tipo di rischio si verifica quando in un'organizzazione accade un evento in un'area non di suo diretto controllo ma dal quale dipende, come per esempio un fornitore debole.
6. *Customer Risk*. La dipendenza totale ad un solo cliente, per quanto grande e solido esso possa essere, scaturlisce il cosiddetto rischio cliente.
7. *Fiscal/ Regulatory Risk*. Rischio da gestire anche solo per restare "al passo" con i potenziali grossi cambiamenti del mercato. Gli *shareholders*, che si assumono il rischio ordinario sulle oscillazioni dei valori in borsa, sono ben consapevoli che c'è questo rischio ad influenzare;
8. *Purchasing Risk*. Il rischio commerciale è l'esempio di rischio per eccellenza, perchè include moltissime variabili e, sebbene lo si cerchi di analizzare, c'è sempre la variabile non calcolabili a priori;
9. *Organisational Risk*. Un'infrastruttura non sviluppata a sufficienza, potrebbe sfociare in controlli non adeguati e comunicazione inefficiente con le corrispondenti conseguenze e impatti nell'organizzazione;
10. *Detection Risk*. Si riferisce al rischio di non identificare e quindi correggere un dato o un'informazione conteggiata erroneamente dal soggetto preposto alla revisione.

Questo elenco, all'apparenza molto lungo, include tuttavia solo parte dei rischi con i quali le organizzazioni si devono interfacciare ogni giorno.

Dopo aver illustrato, seppur brevemente, come viene definita la sostenibilità di una *performance*, è necessario descrivere come il modello di controllo di gestione può rispondere alle diverse esigenze delle aziende commerciali ed Ets.

Nelle imprese commerciali, per esempio, acquista una maggiore importanza avere un flusso di informazioni efficiente interno all'azienda, per capirne la direzione; mentre per un Ets risulta fondamentale capire se - e in quale misura - riesce ad apportare un contributo all'esterno.

Quindi, come già sottolineato, il controllo di gestione è uno strumento necessario per entrambe le tipologie di organizzazione, ma per ragioni diverse.⁴³

L'ottimizzazione dell'impiego delle risorse e delle informazioni in merito al patrimonio dell'azienda, viene reso possibile dall'attività congiunta di tre sottosistemi:

- Il sottosistema informativo, da non confondere con “informatico”, è caratterizzato da flussi di informazioni contabili e non, qualitative e quantitative, come l'analisi di bilancio. A supporto del flusso informativo esistono svariati strumenti utili per la rilevazione dei dati che si analizzano, come:
 - la contabilità generale;
 - la contabilità analitica;
 - l'analisi degli scostamenti;

Grazie a questo sub sistema si riescono ad elaborare le modalità corrette per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione. Una delle particolarità di questo processo è quella del continuo adattamento al mutare dell'ambiente e la sua configurazione. Le informazioni fornite da questo sub sistema devono inoltre rispettare i requisiti dell'affidabilità e completezza, senza i quali non porterebbe ad un controllo efficace e veritiero ;

- Il sottosistema organizzativo, grazie alla sua composizione eterogenea di risorse materiali, immateriali e personali, attribuisce agli organi aziendali le rispettive funzioni aziendali o determina i vari obiettivi da assegnare alle *business unit*. Queste ultime, e i manager a cui fanno capo, dovrebbero essere “in linea” con la visione globale degli obiettivi aziendali da raggiungere e in grado di cooperare e coordinarsi tra di loro e con i differenti segmenti aziendali.

L'assegnazione delle responsabilità ai vari manager dovrebbe seguire delle regole generali, ovvero:

- essere chiara nella specificazione delle responsabilità in questione;
- prevedere responsabilità uniche per ogni business unit, così poi in caso di mancato raggiungimento di un obiettivo sia possibile risalire velocemente al responsabile;
- prevedere responsabilità misurabili per permetterne la valutazione di performance di ogni reparto produttivo dell'organizzazione.

⁴³ F. Di Paolo, S. Martello, S. Zicari, (2012), *Il controllo di gestione nel Terzo settore - Tecniche e dinamiche*, Franco Angeli (MI)

Una volta definite le diverse responsabilità e identificati i soggetti destinatari, il passo successivo è l'individuazione degli obiettivi per ogni singolo centro di responsabilità e dei rispettivi parametri di valutazione, al fine di monitorare, al termine di ogni periodo o con tempistiche definite dalla direzione aziendale, l'andamento della singola sezione all'interno della visione globale dell'impresa e del raggiungimento dei suoi obiettivi.

Si tratta di uno strumento utilizzato principalmente da aziende strutturate, con un organigramma che prevede la divisione interna delle aree produttive.

Nelle piccole e micro imprese infatti, che come abbiamo visto nel capitolo precedente sono caratterizzate da una struttura organizzativa estremamente ridotta, molto spesso l'imprenditore predilige effettuare personalmente le operazioni di controllo e gestione della propria azienda, cercando di delegare la minor parte possibile di responsabilità.

- Il subsistema decisionale, epicentro del controllo di gestione, è preposto al monitoraggio e allo sviluppo del set di azioni correttive al fine di raggiungere gli obiettivi pianificati dall'organizzazione.

Dietro al risultato economico di un'organizzazione si possono celare diversi significati a seconda che si tratti di un ente *profit* o un'organizzazione *non for profit*.

Per gli Ets l'economicità sussiste quando i processi produttivi sono eseguiti con efficacia ed efficienza.

In conclusione, un aspetto che sicuramente accomuna le due realtà è l'esigenza di essere in grado di competere in contesti dinamici e con elevato livello di competizione. Per riuscire a soddisfare questa necessità, diventa indispensabile avere flussi di informazioni adeguati per prendere decisioni consapevoli ed efficaci. È anche a questo riguardo che l'analisi e la misurazione delle performance necessitano di un ulteriore approfondimento.

2.2 Misurazione della performance sociale ed economica

Nel seguente paragrafo si vuole affrontare un tema centrale per l'economia delle organizzazioni *non for profit*: la misurazione della performance.

Innanzitutto va chiarito il concetto di performance, con il quale intendiamo l'insieme delle azioni di gestione che vengono poste in essere e i risultati correlati (BORGONOV E., 2011). Pertanto, gli elementi costitutivi della performance dell'organizzazione derivano dalle azioni svolte e i risultati ottenuti con esse, costituendo l'oggetto della valutazione e misurazione.

La particolarità degli Ets è che la misurazione avviene non solo dal punto di vista economico e gestionale, ma assume una forte rilevanza la performance sociale.

Le dimensioni appena menzionate sono essenziali per gli Ets: la performance sociale esiste solo se, ad ispirare la gestione dell'ente è il principio di economicità, prerequisito senza il quale un'organizzazione *non for profit* non può sostenere alcun progetto sociale o durare nel tempo (GRUMO M., 2007).

Sebbene dalla performance si capisca l'andamento dell'organizzazione, è doveroso riflettere sul fatto che queste non dovrebbero essere osservate solo da un punto di vista economico-finanziario ma anche dal lato strategico (come per esempio la qualità del prodotto, il *time to market*, la soddisfazione dei cliente e dei dipendenti). Questi elementi non hanno impatto immediato sulle rilevazioni contabili ma ripercussioni nel medio-lungo tempo sulla performance dell'organizzazione.

Inoltre, la misurazione delle performance apre e soddisfa anche altre esigenze, quali per esempio un migliore processo di pianificazione strategica e sistema di controllo di gestione.

Come vedremo nel prosieguo di questo paragrafo, un buon sistema di indicatori è molto utile per svolgere analisi più oggettive possibili e consentire così ai soggetti finanziatori del non profit di disporre di strumenti di valutazione della performance delle ONP che permettano di meglio selezionare gli enti e i progetti destinatari del finanziamento, ma anche di supportare le organizzazioni nel processo di costruzione della performance a livello di ente e di progetto.

In un contesto economico-finanziario caratterizzato da cambiamenti repentini, un flusso di informazioni ben gestito diventa indispensabile.

Prima motivazione tra tutte, è quella di fornire ai manager una quantità e qualità di informazioni con le quali sia possibile pianificare il futuro e comunicare le linee guida con efficienza (SIMONS R., 2017).

Nelle organizzazioni, specie in quelle *non for profit*, un altro utilizzo di queste informazioni è la comunicazione esterna a terze parti, come vedremo nel terzo capitolo.

Con “terze parti” si intendono i soggetti esistenti e potenziali che hanno un interesse nel successo dell'organizzazione. Si tratta dunque di clienti, finanziatori o fornitori. Ciascuna di queste categorie vuole avere chiare le prospettive di crescita dell'organizzazione, ovviamente per ragioni diverse: “i finanziatori, i proprietari e gli analisti vogliono capire la strategia di business per essere in grado di valutare la probabilità di successo e l'ammontare di valore economico che l'azienda può ragionevolmente generare. I fornitori e i partner commerciali sono interessati alla capacità dell'azienda di onorare i propri impegni, sia nel breve sia nel lungo periodo. I clienti vogliono sapere se l'azienda sarà in grado di sostenere l'offerta dei propri prodotti e servizi in futuro. I manager impiegano i profit plan e le informazioni sulle performance per comunicare all'esterno queste informazioni.”⁴⁴

Un ulteriore incentivo alla gestione efficiente delle informazioni è la capacità di monitorare la produttività delle risorse: queste ultime, sempre più limitate, devono essere sfruttate al meglio per poter garantire la sopravvivenza di un ente del Terzo Settore.

Quando si parla di Ets emerge spesso la questione dell'obiettività e veridicità dei dati che si trasmettono all'esterno. Una grande “falla” del sistema comunicativo è proprio questo: non generare sufficiente fiducia.

Il sistema di indicatori, e con esso quello del *performance measurement*, funge proprio da “acceleratore di fiducia” ed è utile soprattutto ai soggetti che vogliono fare investimenti.

Per far fronte alle esigenze si fa affidamento alla “multidimensionalità degli indicatori”⁴⁵ (GRUMO M., 2007), che generalmente vengono distinti in tre categorie:

1. indicatori quantitativo-monetari, usati per rilevare l'equilibrio economico;
2. indicatori quantitativo non monetari, per misurare il successo sociale;
3. indicatori qualitativi, peculiare di questo settore perchè vada a “misurare” la qualità del servizio che si presta alla comunità destinataria.

⁴⁴ SIMONS R., *Sistemi di controllo e misure di performance*, 2017, Egea, Settimo milanese (MI)

⁴⁵ Si dice che il sistema di misurazione della performance delle onp abbia natura multidimensionale perché comprende e combina al suo interno indicatori che apparentemente molto diversi ma legati da un sistema di relazione di causa-effetto. A titolo esemplificativo, un indicatore economico potrebbe essere il costo dell'attrezzatura per un intervento; a seguire l'indicatore per il successo sociale può essere quanti ragazzi handicappati sono stati aiutati in un giorno e infine, l'indicatore qualitativo (oppure detto *social performance indicator*) è volto a misurare la qualità dell'intervento prestato a favore della categoria bisognosa.

Chiaramente, devono lavorare in sinergia: un gruppo di indicatori non coordinati non può portare ad un sistema di misurazione della performance efficace ed efficiente.

È importante ricordare che una volta trovato un modello generale per la creazione del sistema di misurazione della performance deve essere adattato oltre che alla realtà aziendale, anche al contesto di riferimento, continuando a seguirne i cambiamenti; quindi, lo stesso modello non è applicabile con i medesimi principi in modo standardizzato.

Gli indicatori sono informazioni critiche, sintetiche e permettono di rappresentare in un quadro unitario e prospettico la capacità e la fattibilità di raggiungere gli obiettivi a breve o medio-lungo termine.

Ai fini della progettazione di un sistema di misurazione della performance, i relativi indicatori si devono adattare agli aspetti gestionali specifici degli enti del Terzo Settore. Oltre alle peculiarità e alle variabili critiche della gestione discusse nel paragrafo precedente, vi sono inoltre aspetti gestionali specifici come la capacità di individuare i bisogni della comunità di riferimento, che è il principale beneficiario, della *mission* “mossa” da *purpose* di natura etica, morale e solidaristica. Inoltre, un aspetto caratterizzante della gestione è che, proprio per la natura dell’attività sociale che viene svolta, i disavanzi che si formano vengono finanziati con la gestione accessoria e la raccolta fondi.

Marco Grumo (2007) nel suo trattato sostiene che “la credibilità “agli occhi della comunità” di riferimento costituisce la risorsa fondamentale delle aziende non profit, e in quanto tale, essa va costantemente costruita e sviluppata creando solide relazioni di fiducia tra le aziende non profit e la comunità esterna, relazioni generatrici di risorse monetarie, in natura e di personale fondamentali per lo sviluppo di tali organizzazioni”.

Gli aspetti appena trattati richiedono uno specifico sistema di misurazione della performance dunque, che sia strutturato per le esigenze del caso. Non sono infatti applicabili tutti gli indicatori che si usano per monitorare le aziende profit perché basati su dinamiche gestionali che non sussistono nelle onp, come la dimensione sociale.

A questo proposito, un efficiente processo di misurazione di performance combina due aspetti chiave: l’impatto sociale e l’impatto economico generati.

Queste due componenti devono essere monitorate costantemente attraverso la dotazione di due “spie” capaci di rilevare e segnalare eventuali anomalie e irregolarità

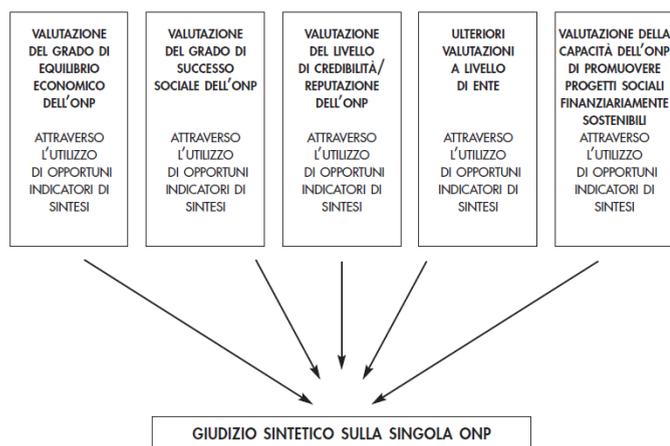
che alterano gli equilibri socio-economici. Ogni ets, quindi, con l'utilizzo di indicatori adeguati alla proprie realtà, riesce a costruire le cosiddette "spie" (M. Grumo, 2007).

Tali spie, vengono denominate *profit oriented* (del successo economico) e *people oriented* (del successo sociale).

Gli indicatori in questione possono essere affini⁴⁶, principalmente se ci si riferisce a quelli economici. Di tutt'altro avviso è l'identificazione degli indicatori sociali, differenziati non solo per ente, ma anche per singola attività. Si pensi che ogni Ets potrebbe avere una *mission* differente.

Per arrivare ad avere un giudizio sintetico su un'organizzazione *non for profit* si devono tenere in considerazione molteplici elementi attraverso diverse fasi, rappresentate nella tabella che segue:

Figura 6. Fasi per il giudizio sintetico



Fonte: GRUMO M., (2007), pag. 38

Seguendo sistematicamente le fasi suggerite dalla tabella sopra, iniziamo ad illustrare la valutazione del successo economico.

Anche se già discusso in precedenza, è opportuno ripetere che il risultato economico, nel caso delle onp, serve solamente a verificare la sussistenza della condizione di economicità (che comprende la solvibilità patrimoniale, l'equilibrio reddituale e

⁴⁶ affini tra le organizzazioni non for profit, ma anche alle aziende profit, se si pensa agli indicatori tradizionali di costo, di ricavo, agli indici, ai flussi di cassa etc.

monetario e la flessibilità delle combinazioni produttive) e che la *performance* economica ha natura di vincolo, e non di fine, come nelle *profit*.

Si possono distinguere due diversi modelli generali di misurazione della performance, a seconda che si parli di onp che operano sul mercato (cooperative sociali) oppure onp “tradizionali” (associazioni e fondazioni). Noi ci concentreremo sul primo.

Questo modello, che ha il focus sulla misurazione delle performance di breve periodo, è formato dal bilancio CEE regolamentato dal codice civile, dall’uso della teoria di bilancio impiegata tradizionalmente, ma con la particolarità dell’interpretazione adattata dei risultati che derivano dalla misurazione e infine dal calcolo e distribuzione del valore aggiunto.

Gli Ets che utilizzano questo tipo di modello, si dicono “operanti direttamente sul mercato” perché “producono un servizio per il mercato nella forma di una prestazione socialmente rilevante prodotta in convenzione o in concorrenza con altri soggetti, oppure producendo un servizio non socialmente rilevante, ma generando socialità durante il processo di produzione dello stesso (ad es. impiegando soggetti svantaggiati)”.⁴⁷

Il processo di valutazione della *performance* economica si sviluppa seguendo un percorso logico abbastanza lungo, che abbiamo voluto sintetizzare con l’elenco di seguito (GRUMO M., 2007, pagg. 27-28):

- 1) Acquisizione dei bilanci di esercizio di almeno tre anni consecutivi;
- 2) Acquisizione dei bilanci degli enti concorrenti;
- 3) Analisi dei prospetti tabellari e delle informazioni qualitative;
- 4) Riclassificazione dello Stato Patrimoniale secondo criteri finanziari;
- 5) Riclassificazione del Conto Economico a ricavi e costo del venduto;
- 6) Calcolo del valore distribuito dall'ente;
- 7) Ratio analysis (analisi di bilancio);
- 8) Interpretazione dei valori ottenuti.

Il primo passo dunque è quello di prendere in analisi lo Stato Patrimoniale riclassificato (secondo criterio finanziario) che permette, mettendo a confronto i due esercizi, preferibilmente in percentuali, di notare il rapporto tra le grandezze diverse di cui si

⁴⁷ GRUMO M., *Bilancio e misurazione della performance delle organizzazioni non profit: principi e strumenti*, 2007, ordine dei dottori Commercialisti di Milano, I Quaderni della Scuola di Alta Formazione;

compone. Si veda di seguito un esempio di Stato Patrimoniale riclassificato al criterio finanziario:

Figura 7. Stato Patrimoniale riclassificato secondo criterio finanziario

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

Il passo successivo è l'analisi della parte gestionale: il Conto Economico, riclassificato però ai "ricavi e costo del venduto", mette in evidenza il valore della produzione venduta e il costo relativo per l'acquisizione dei beni e servizi di cui si ha bisogno per avere la produzione.

Figura 8. Conto Economico riclassificato ai ricavi e costo del venduto

Ricavi Netti
+/- Variazione delle rimanenze di prodotti finiti
+/- Variazione delle rimanenze prodotti in corso di lavorazione
+ Incrementi per lavori interni
= VALORE DELLA PRODUZIONE
- Acquisti
+/- variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie e di consumo
- Prestazioni di servizi
- altri costi per fattori acquisiti all'esterno
= VALORE AGGIUNTO
- Costo del lavoro
= MARGINE OPERATIVO LORDO
- Ammortamenti
- accantonamenti
= REDDITO OPERATIVO DELLA GESTIONE CARATTERISTICA (ROGC)

Fonte: Pozzoli (2020), pag. 74

Fino ad ora il processo si avvicina molto a quello utilizzato in sede di analisi di bilancio per un'organizzazione *profit*.

Come era già stato anticipato, tuttavia, nonostante alcune somiglianze formali, la vera differenza sta nell'interpretazione dei risultati che si ottengono da queste analisi.

Dopo la prima fase, e quindi la definizione del "valore aggiunto", questo non viene distribuito, bensì ripartito tra gli stakeholder critici "rendendo evidente le ricadute economiche che la gestione aziendale ha avuto in favore di una pluralità di interlocutori interni ed esterni"⁴⁸.

Segue a titolo esemplificativo un possibile esempio di schema di ripartizione del valore aggiunto prodotto dall'organizzazione, che chiaramente si adatta seguendo le caratteristiche peculiari dell'ente in questione, una cooperativa sociale.

Figura 9. Schema di distribuzione del Valore Aggiunto

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

Fonte: Pozzoli (2020)

Dopo aver revisionato i documenti contabili che rendono possibile l'analisi di bilancio, si prosegue traendo i giudizi sintetici per rappresentare in maniera sintetica la *performance* dell'ente.

⁴⁸ GRUMO M., *Bilancio e misurazione della performance delle organizzazioni non profit: principi e strumenti*, 2007, ordine dei dottori Commercialisti di Milano, I Quaderni della Scuola di Alta Formazione; pag. 31

L'impiego di bilanci di tre esercizi differenti (N-1, N, N+1) e i relativi indici, permettono di monitorare sia l'andamento dell'organizzazione nel tempo sia, rapportandoli a indici standard, il posizionamento rispetto ad altre organizzazioni.

Rispetto a questi ultimi, è chiaro che diventano utili se vengono rapportati ad altri indici standard di organizzazioni simili per posizionamento strategico o per attività svolta. Prendono il nome di indici di settore proprio perché permettono una panoramica sul posizionamento di una determinata organizzazione nel settore di appartenenza.

Una volta analizzato il quadro generale di riferimento si arriva a valutare la performance economica attraverso tre classi di quozienti di bilancio:

- i quozienti di solidità patrimoniale e finanziaria;
- i quozienti di liquidità;
- i quozienti di redditività.

In quanto a quozienti si sviluppano rapportando due grandezze. Prendiamo quindi ora in considerazione gli indicatori per la valutazione della solidità patrimoniale e finanziaria che, nel caso specifico di un ente *non for profit*-cooperativa sociale, equivale a: "1. il livello di correlazione tra fonti e impieghi, in termini di scadenza temporale, oppure 2. il grado di indipendenza finanziaria dell'ente da terze economie"⁴⁹.

Se scendiamo ancora di più nel dettaglio e analizziamo uno per uno gli indicatori necessari alla valutazione della solidità patrimoniale e finanziaria, possiamo notare che alcuni sono applicabili anche nelle realtà profit e altri invece sono peculiari degli Ets.

A tal proposito, si definiscono quattro indicatori sintetici:

- *Rapporto di indebitamento:* Mezzi di terzi / Mezzi propri
Questo indicatore è fondamentale per capire se la gestione è equilibrata o meno, perché evidenzia il grado di indebitamento verso terzi, tenuto conto del capitale proprio. Se il risultato è un numero maggiore di 1, significa che i debiti verso terzi sono maggiori rispetto ai mezzi propri e viceversa.
- *Grado di copertura dell'attivo fisso netto:*
(Mezzi propri+Passività consolidate) / Immobilizzazioni

⁴⁹ GRUMO M., *Bilancio e misurazione della performance delle organizzazioni non profit: principi e strumenti*, 2007, ordine dei dottori Commercialisti di Milano, I Quaderni della Scuola di Alta Formazione; pag. 35

Come suggerisce il nome stesso, questo quoziente indica la capacità dell'organizzazione di coprire i propri investimenti fissi con le fonti di capitale permanente;

- *Tasso di variazione del capitale investito:*
(Capitale investito finale-Capitale investito iniziale) / Capitale investito iniziale
Questo indice non calcola altro che la variazione che subito il capitale investito dall'inizio alla fine dell'esercizio. Risulta molto utile nel momento in cui si effettuano raffronti tra periodi diversi;
- *Tasso di autofinanziamento annuo:* Reddito netto / Mezzi propri
L'autofinanziamento annuo sta ad indicare appunto quanto l'organizzazione si autofinanzia con mezzi propri e quanto con il reddito che produce.

Con i risultati dei quozienti appena approfonditi, si giunge ad avere la valutazione del livello di solidità patrimoniale e finanziaria dell'organizzazione.

Proseguendo in senso logico con le fasi del processo valutativo, è importante soffermarsi ora sulla valutazione del livello di liquidità dalla onp.

Se finora parlando di grandezze patrimoniali e finanziarie, si potevano utilizzare dei quozienti "statici", ovvero capaci di misurare la situazione in un determinato momento temporale, ora è di fondamentale importanza fare il contrario.

Quando si tratta la parte della liquidità, che sia in un Ets o che sia in un'impresa profit, non si può fare un apprezzamento solo con quozienti statici, "ma deve essere analizzato (il livello di liquidità) anche con riferimento al rendiconto finanziario, o componendo indici che utilizzano flussi finanziari e monetari."⁵⁰

Gli indicatori che permettono di avere una panoramica sufficiente alla definizione di un giudizio sintetico sulla liquidità sono diversi:

- *Indice della liquidità primaria:* (disponibilità liquide+liquidità differite) / passività a breve;
- *Margine di tesoreria:* (disponibilità liquide+liquidità differite) - passività a breve

⁵⁰ GRUMO M., *Bilancio e misurazione della performance delle organizzazioni non profit: principi e strumenti*, 2007, ordine dei dottori Commercialisti di Milano, I Quaderni della Scuola di Alta Formazione; pag. 38

- Liquidità netta: (disponibilità liquide attive- disponibilità liquide passive)
- Indice di liquidità secondaria: (attivo a breve / passività a breve)
- Capitale circolante netto finanziario: (attivo a breve -passività a breve)
- Capitale circolante netto operativo: (crediti verso clienti + magazzino) – debiti verso fornitori
- Durata media dei crediti verso clienti: crediti verso clienti / (vendite /360)
- Durata media dei debiti verso fornitori: debiti verso fornitori / (acquisti /360)
- Durata media del magazzino: magazzino / (vendite /360)
- Durata media del capitale circolante netto: capitale circolante netto / (vendite/360)

Come già ricordato, tuttavia, questi indici non sono sufficienti senza la redazione di un rendiconto finanziario.

Si arriva dunque ora alla valutazione del livello della redditività.

Quest'ultima fase necessita di una soglia di attenzione molto più elevata rispetto alle due precedenti perchè, sebbene gli indicatori impiegati siano molto simili a quelli delle aziende *profit*, a cambiare è la loro interpretazione. Pertanto, avere soglie più basse o comunque differenti dalle soglie “*average*” di altre imprese *profit*, non si deve intendere come un campanello d'allarme. Ciò che è da ritenersi importante “non è il minor valore di questi indici rispetto all'impresa profit, quanto che essi risultino compatibili con una situazione di equilibrio economico generale dell'organizzazione e soprattutto siano abbinati a un congruo livello di perseguimento della finalità sociale.

Gli indici di redditività della singola azienda cooperativa dovranno essere invece “in linea” con gli indici di cooperative simili.”⁵¹

Anche per quanto riguarda la valutazione della redditività di una onp, l'analisi da effettuare è composta da diverse fasi, quali:

- Analizzare la redditività operativa del capitale investito;
- Analizzare la redditività dei mezzi propri;
- Calcolare il differenziale tra rendimento e costo delle risorse finanziarie;
- Calcolare il tasso di autofinanziamento;

⁵¹ GRUMO M., *Bilancio e misurazione della performance delle organizzazioni non profit: principi e strumenti*, 2007, ordine dei dottori Commercialisti di Milano, I Quaderni della Scuola di Alta Formazione; pag 41

Per avere a disposizione tutti i dati necessari a portare avanti queste quattro fasi è necessario il calcolo di due indicatori, probabilmente quelli più conosciuti anche a livello profit, che sono:

- Return on Investment (ROI);
- Return on Equity (ROE).

Il primo, più comunemente chiamato ROI, misura la redditività degli investimenti e si calcola rapportando: Risultato operativo / Capitale investito netto operativo.

La prima grandezza rapportata la conosciamo già mentre la seconda nasce dalla somma del capitale circolante commerciale e delle immobilizzazioni operative nette.

Questo indice non dipende direttamente dalle scelte di finanziamento operate dall'ente (GRUMO M., 2007).

Il secondo indicatore molto importante e vastamente utilizzato in tutte le realtà imprenditoriali, è il cosiddetto ROE, il quale rappresenta il rendimento globale dell'impresa per i portatori di capitali di rischio; la formula con il quale si calcola è la seguente: Reddito netto / mezzi propri.

Il ROE segnala la capacità dell'azienda di remunerare l'imprenditore o i soci, nel caso di una onp, che apportano in azienda il capitale di rischio. (SANTANGELO N., 2020)

Ultimate queste fasi di valutazione si arriva alla determinazione del livello di solidità patrimoniale e finanziaria, il grado di liquidità e il livello di redditività. Le organizzazioni *non for profit* non comportandosi come imprese profit hanno anche dei livelli "accettabili" differenti. Marco Grumo sostiene nel suo scritto che "sono livelli di ROI e ROE accettabili per una cooperativa-sociale quelli che consentono contemporaneamente il perseguimento di un equilibrio economico durevole dell'organizzazione e il perseguimento della finalità sociale".

Analizzata la parte più "quantitativa" della misurazione della *performance*, ci concentriamo ora sul nucleo della *performance* per un'organizzazione *non for profit*: il successo sociale. Per questo tipo di analisi si utilizzano i cosiddetti *social performance indicators*, peculiari delle onp e che non si è soliti applicare per le imprese profit.

Gli indicatori per la misurazione del successo sociale sono uno strumento con la caratteristica atipica di avere natura multidimensionale, ovvero sono sia quantitativo-non monetari che qualitativi. Possono dunque rilevare la presenza di cambiamenti positivi, negativi o assenti rispetto alle condizioni iniziali.

L'analisi dell'impatto sociale nasce dall'esigenza di misurare il grado di realizzazione potenziale o effettiva dei risultati previsti per ciascuna attività (output) e dei cambiamenti attesi per ciascun stakeholder (outcome).

Si individuano le seguenti classi di indicatori di cui è importante discutere:

- Indicatori di *output*: misurano la quantità (o qualità) dei beni e servizi forniti dall'organizzazione e quali cambiamenti sociali derivano dall'attività operativa della onp. Un indicatore di *output* considera maggiormente le quantità misurabili, mentre per calcolare l'intervento sociale e il suo vero impatto si userà l'indicatore di *outcome*;
- Indicatori di *outcome*: come menzionato sopra, un indicatore di outcome si concentra sulla rilevazione degli effetti di breve periodo in termini di miglioramento del benessere. Si misura dunque, dato un determinato intervento posto in essere, qual è l'impatto generato sui beneficiari diretti dell'attività.

Un esempio che può ulteriormente chiarire questa sottile differenza potrebbe essere quella di prendere in considerazione un intervento medico: si prestano X interventi, in questo caso trattamenti farmacologici a pazienti malati di HIV (indicatore di output), a seguito è possibile notare che il tasso di persone che degenerano in AIDS e il tasso di mortalità si riduce (indicatore di outcome).

- Indicatori di impatto: misurano gli effetti dell'intervento sociale realizzato dall'ente in un arco temporale medio-lungo.
Per essere più precisi, gli indicatori di impatto si possono vedere come "parte integrante di outcome", e vengono imputati unicamente all'attività realizzata dall'ente, escludendo quindi quella parte di cambiamento che sarebbe avvenuto lo stesso.
- Indicatori di *input*: meno rilevante degli indicatori menzionati sopra, ma comunque necessario, questo indice misura tutte le risorse (di diversa natura: denaro, competenze, persone e beni strumentali) utilizzate per svolgere l'attività dell'intervento. Fondamentalmente, si mettono in relazione gli input o risorse impiegate ai benefici sociali ottenuti.

Per dare una concretezza ai concetti appena spiegati, si riporta uno schema di indicatori sociali utilizzabili da un'organizzazione che realizza un progetto o intervento sociale:

Figura 10: Indicatori Sociali

	N-1	N
<p>Social performance indicators: indicatori di output</p> <ul style="list-style-type: none"> • Progetti socio-educativi in corso • Progetti di sviluppo urbano in corso • Progetti di tutela della salute in corso • Progetti di formazione professionale in corso • Progetti agricoli e ambientali in corso • Progetti di aiuto umanitario e di emergenza in corso • Iniziative SAD (sostegno a distanza) in corso • Progetti per singolo Paese beneficiario • Beneficiari che frequentano o utilizzano le strutture associative abitualmente od occasionalmente • Di coordinamenti in cui si è presenti • Di incontri effettuati con le istituzioni operanti in loco • Di istituti locali in cui si è presenti • Ristrutturazioni di edifici effettuate (es. scuole) • Forniture di attrezzature effettuate Valore forniture attrezzature effettuate • Edifici allestiti • Persone a cui sono stati forniti generi di prima necessità • Persone a cui sono stati forniti materiali scolastici • Persone verso cui sono state effettuate iniziative di micro-credito • Persone a cui sono stati forniti farmaci • Scuole a cui sono stati forniti giochi e materiale sportivo • Parrocchie locali a cui è stato fornito materiale sportivo • Recuperi scolastici favoriti (bambini) • Iniziative di scolarizzazione e recuperi scolastici favoriti (adulti) • Famiglie a cui è stato offerto un sostegno socio-educativo • Persone a cui è stato offerto un servizio di orientamento al lavoro • Persone a cui è stato offerto un servizio di sostegno sanitario 		
<ul style="list-style-type: none"> • Bambini a cui è stato offerto un servizio di accoglienza in case famiglie • Persone (es. malate di AIDS) a cui è stato offerto un servizio di assistenza sanitaria domiciliare • Persone a cui è stato concessa una borsa di studio per formazione professionale • Corsi di formazione offerti • Giornate di formazione offerte • Partecipanti alla formazione • Abitazioni migliorate • Immobili acquistati e donati alle comunità • Famiglie assistite • Operatori formati • Di gruppi o associazioni che si rivolgono al centro • Persone che hanno trovato lavoro • Micro-imprese costituite attraverso il micro-credito • Organizzazioni non profit costituite 		

	N-1	N
Social performance indicators: indicatori di outcome		
<ul style="list-style-type: none"> • Valore medio del livello raggiunto di sviluppo del linguaggio e comunicazione nei destinatari dei progetti • Valore medio del livello raggiunto di sviluppo di socializzazione nei destinatari dei progetti • Valore medio del livello raggiunto di capacità di apprendimento nei destinatari dei progetti 		

	N-1	N
Social performance indicators: indicatori di impatto		
<ul style="list-style-type: none"> • Associazioni create o rese autonome a seguito dei corsi di formazione • Riduzione del tasso di infezione da AIDS dal momento di inizio dei corsi di formazione 		

Indicatori di input

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

Fonte: Grumo (2007), pag. 75

2.3 La Balanced Scorecard (BSC) come approccio

Abbiamo analizzato nel paragrafo precedente il sistema “tradizionale” di misurazione della performance economica e sociale che si avvale del metodo degli indicatori, vantaggioso perché semplifica la comparabilità fra indici o più esercizi differenti, o due organizzazioni simili.

Affrontando il lato sociale della performance abbiamo già preso una direzione meno “convenzionale”, in quanto in genere ci si occupa prevalentemente di quella economica, considerata la più rilevante.

Vogliamo dare ora al lettore un altro spunto ancora, che non si limiti solamente alla misurazione degli obiettivi, ma approfondisca le sue interconnessioni.

La maggior parte di onp riescono a definire bene la pianificazione strategica, ma molte di queste hanno difficoltà nella fase esecutiva della strategia.

Un approccio all’esecuzione strategica orientato ad un *framework* di quattro fasi, che utilizza un metodo molto recente, potrebbe essere una soluzione.

Il metodo in questione risale alla fine degli anni Novanta ed è la cosiddetta *Balanced Scorecard* (BSC). Nasce in questo periodo in risposta alle dinamiche che stavano emergendo, come le “nuove tecnologie informatiche e l’apertura dei mercati globali che hanno modificato molte ipotesi alla base delle imprese moderne: non è più possibile conquistare un vantaggio competitivo duraturo impiegando esclusivamente attività patrimoniali tangibili”⁵².

Ad oggi, nel mondo *no profit* esiste ancora un po di resistenza a questo modello, che è utilizzato più in larga parte da imprese commerciali.

In realtà, vedremo come invece sono proprio gli Ets ad aver bisogno di strumenti di supporto che comunichino gli obiettivi interconnessi, traducano la *mission* e la strategia in obiettivi e misure e che stimolino ad implementare le attività intangibili.

Le risorse e attività intangibili permettono di mobilitare competenze individuali; stimolano la ricerca e l’introduzione di prodotti innovativi; sviluppare delle forti e continue relazioni con la clientela. Infatti, oggi, dovrebbe esserci un ampliamento nel modello di contabilità generale che ricomprenda anche le attività intangibili, come le competenze distintive o la soddisfazione del cliente. Se si potessero veramente rilevare e valorizzare questi dati interni, si potrebbe comunicare agli stakeholders esterni i

⁵² SIMONS R., *Sistemi di controllo e misure di performance*, 2017, Egea, Settimo milanese (MI)

miglioramenti creano un grosso potenziale. Tratteremo questo aspetto in particolare, calato in una realtà specifica, nel prossimo capitolo.

Per introdurre in modo adeguato il concetto iniziamo brevemente dalle origini, che risalgono al 1992, quando *David Norton* e *Robert S. Kaplan* introdussero nell'articolo della *Harvard Business Review* il concetto della cosiddetta *Balanced Scorecard*.

In questo articolo era presente il concetto chiave dello strumento, ossia che le imprese con assets intangibili giocavano un ruolo centrale nella "creazione del valore".

Norton e Kaplan attraverso le famose parole di *Kelvin*:

"If you can not measure it, you can not improve it"

fanno emergere i limiti dei sistemi di misurazione tradizionali come per esempio un orientamento al passato, a discapito dei processi di ricerca e sviluppo o uno al breve periodo, da cui possono derivare comportamenti opportunistici.

Inoltre, sebbene misurare aiuti a migliorare, fare riferimento ad indicatori di natura esclusivamente economico-finanziaria dei processi aziendali, non aiuta il miglioramento in quanto non comprendono al loro interno la complessità e dinamicità.

Riflettendo su questi limiti, si è arrivati a strumenti di management strategico capaci di misurare le prestazioni valutando l'organizzazione sulla base di indicatori di varia natura integrandoli tra loro ed estrapolando così una valutazione più "completa".

La *Balanced Scorecard*, tradotto in Italiano come "scheda di valutazione bilanciata", in quanto traduce la missione e la strategia di un'impresa in una serie "bilanciata ed equilibrata" di misure della performance. (*Kaplan e Norton, 2000*) Si crea così un sistema strategico di misurazione delle performance e di gestione.

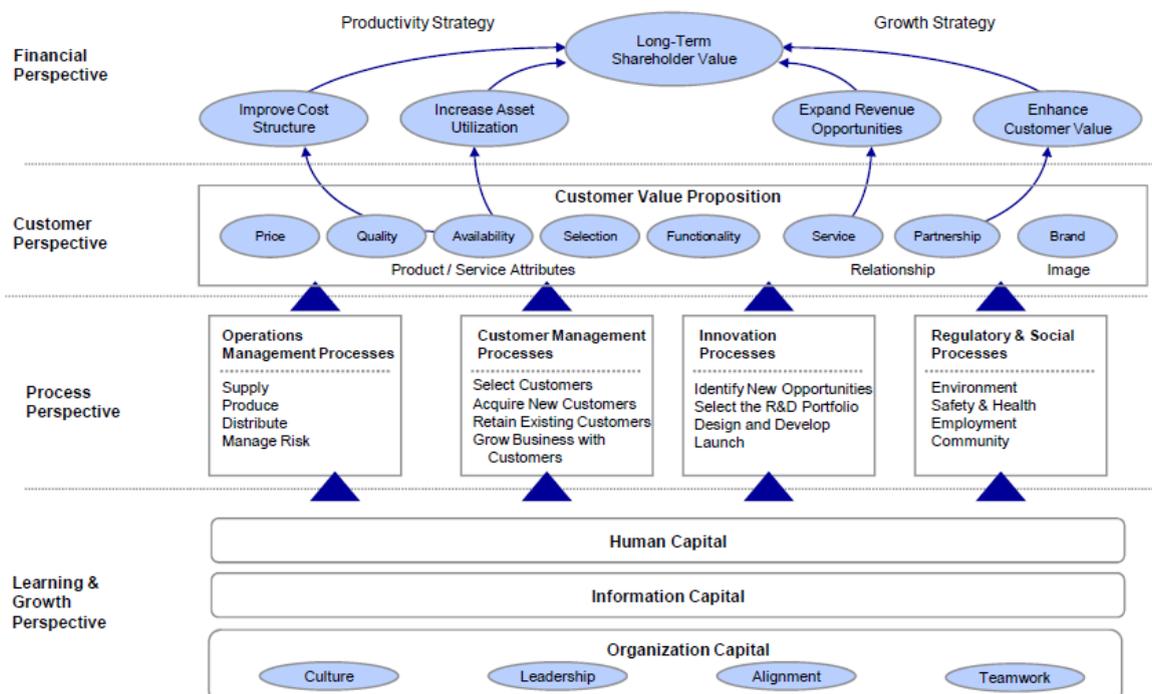
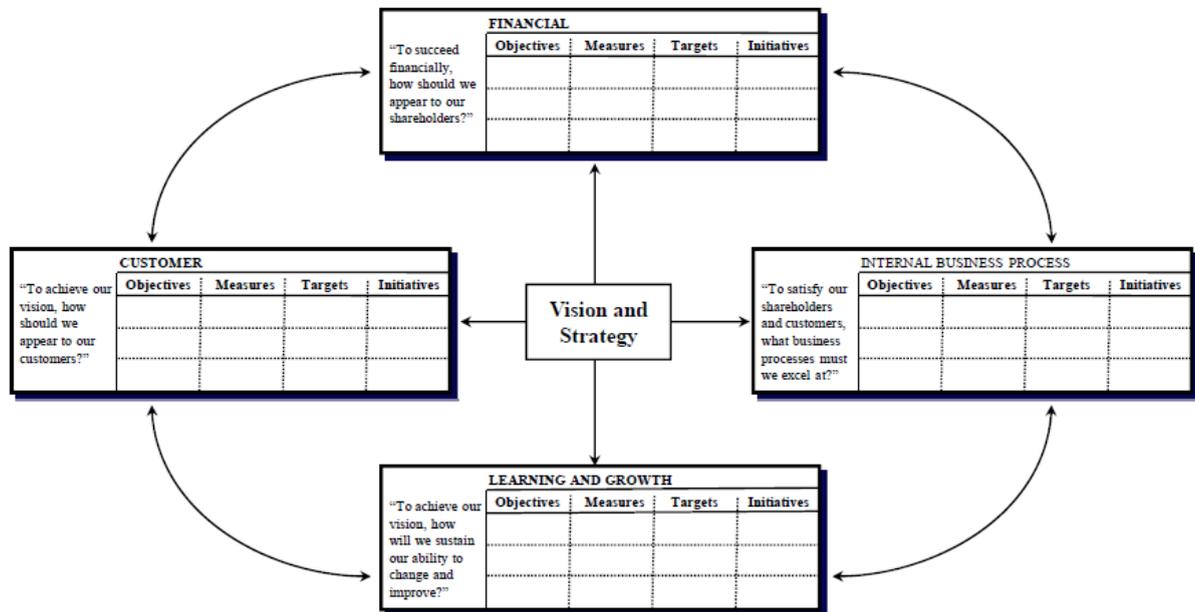
La BSC è un modello multidimensionale perché considera quattro diverse prospettive di analisi per la gestione e il controllo delle performance.

Le prospettive ritenute sufficienti a rappresentare in maniera chiara le performance aziendali (*KAPLAN, NORTON, 1996*) sono quindi:

- a) prospettiva economico-finanziaria;
- b) prospettiva dei clienti;
- c) prospettiva dei processi interni;
- d) prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento.

Con la rappresentazione delle seguenti figure si nota come queste prospettive siano tutte tra loro connesse.

Figura 11. Connessione tra prospettive



Fonte: Kaplan (2010), pagg. 4, 21

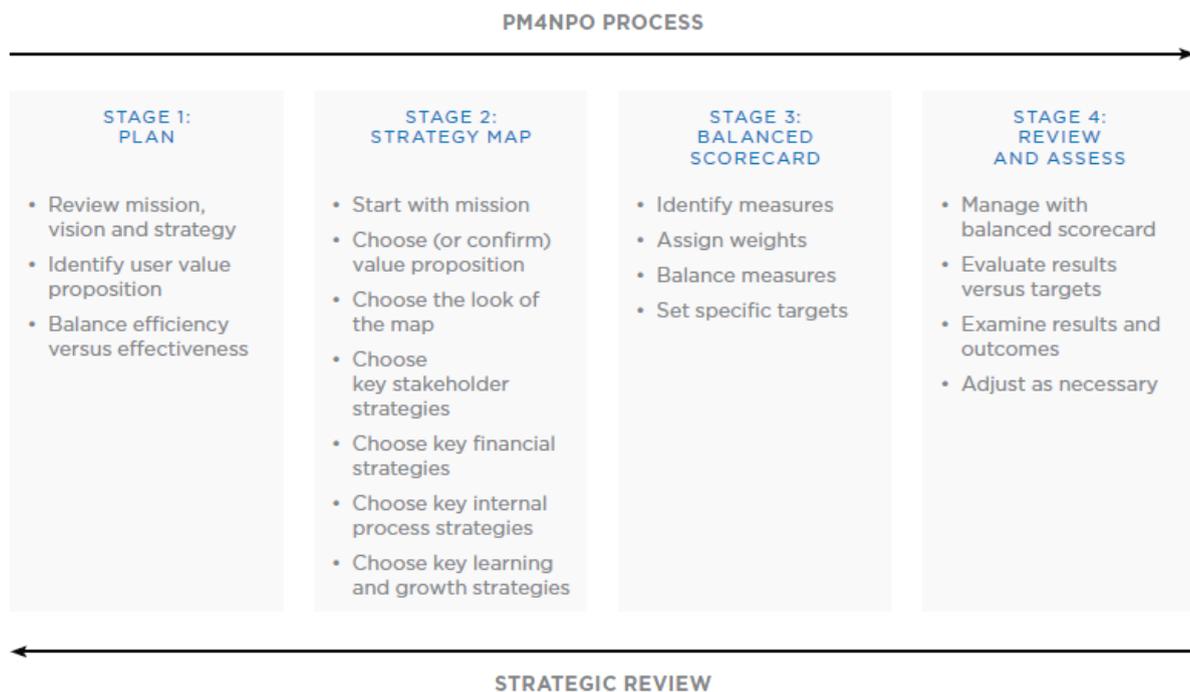
Le prospettive rappresentate in figura, comunque, non corrispondono ad uno schema rigido e fisso: La BSC è uno strumento flessibile e si può adattare alla realtà alla quale si riferisce. Potrebbero dunque esserci anche cinque prospettive.

È quindi un sistema di *management* strategico capace di tradurre la strategia e darle esecuzione attraverso azioni. Considerando aspetti che da altri modelli vengono trascurati, ha il vantaggio di fare da “ponte” tra gli obiettivi operativi a breve termine e gli obiettivi strategici di lungo. Ancora, favorisce il cosiddetto *feedback* strategico, con migliori processi di partecipazione e apprendimento strategico.

Il processo di misurazione delle performance basato sul metodo elaborato da Kaplan e Norton, differisce a seconda che si tratti di organizzazioni *non for profit* o *profit*.

Analizzeremo il processo, formato da quattro step principali, adattato alle realtà Ets. Per agevolare la comprensione del *framework* del processo, si osservi la seguente mappa:

Figura 12. Processo di misurazione delle performance



Fonte: Scholey C., Schobel K. (2016)

Il primo step consiste nella revisione della strategia. Anche se la pianificazione strategica è già avvenuta, può tornare utile una seconda revisione da parte del *management*. Questo perché in fase iniziale è fondamentale che gli organi della direzione abbiano un'idea chiara sia della strategia, che della *mission* e della *vision*.

Si dovrebbe poi proseguire con l'identificazione della *value proposition*. Fase importante soprattutto nel mondo *no profit*, dove è intesa come l'insieme dei benefici di cui la comunità potrà godere con i servizi offerti dall'ente.

L'intento di un'organizzazione *non for profit* è quello di focalizzare gli sforzi nel conseguire una determinata *value proposition*, e raggiungere comunque un livello sufficiente nelle altre. Le tre "macro classi" che si possono riscontrare nell'ambito *no profit* sono (SCHOLEY C., SCHOBEL K., 2016):

- L'eccellenza operativa: secondo la quale l'ente funge da fornitore a basso costo di un bene o un servizio (ad esempio, un banco alimentare incentrato prodotti al minor costo);
- La *leadership* di prodotto o servizio: l'ente è innovatore nel settore (ad esempio, un'università o ente di ricerca che progetta un programma ai fini di soddisfare un bisogno che precedentemente non era stato colmato);
- La vicinanza agli *stakeholders*: fornire agli stakeholders un'esperienza unica e/o memorabili;

Un'organizzazione dunque dovrebbe individuare la proposta di valore più adatta alla sua *mission* che intende realizzare e, al contempo, massimizzarne l'impatto sociale.

Come abbiamo già visto, i concetti di efficacia ed efficienza sono di fondamentale importanza. Dovrebbe esistere una coesistenza, un equilibrio: l'uno non dovrebbe escludere l'altro.

La seconda fase del processo è la definizione di una "mappa strategica", ovvero una rappresentazione illustrativa della strategia dell'organizzazione. È un processo abbastanza complesso ma senza del quale non ci sarebbe una corretta mappatura della strategia.

Alla mappatura devono contribuire gli stessi elementi che sono rappresentati nella *balanced scorecard*.

Per ottenere una *Strategy map* completa si seguono sette step, tra i quali:

1. *Critical mission*. La missione dell'ente dovrebbe veramente guidare tutte le azioni che verranno messe in atto per svolgere la strategia pianificata. Tutto dovrebbe iniziare dalla missione;

2. Scelta della *value proposition*. Determinare o, nel caso sia già stata scelta, confermare la proposta di valore ritenuta la “migliore opzione” dal *management*.
3. Scelta dell’aspetto della mappa. La forma della mappa strategica (quindi anche l’ordine delle prospettive) dovrebbe riflettere, nel modo più veritiero possibile, i legami e le logiche causa-effetto della strategia.
4. Scelta delle strategie per gli stakeholders-chiave. In sede di mappatura strategica, si deve sempre formulare strategie tenendo in mente gli stakeholders principali. Nel caso delle onp, si tratta di finanziatori sia pubblici che privati, volontari. Questa fase si può articolare in due approcci diversi (SCHOLEY C., SCHOBEL K. 2016):
 - Fornire il maggior valore possibile agli stakeholder con le risorse a disposizione;
 - Sfruttare il valore dello stakeholder che ha il potenziale per ottenere il massimo supporto possibile da finanziatori e volontari in futuro.

Gli *stakeholders* che svolgono un ruolo chiave nel no profit possono essere tantissimi, e differire da realtà a realtà. Non c’è dunque un “metodo” unico per soddisfare le loro aspettative, ma la sfida è proprio quella di agire per raggiungere questo scopo.

Inoltre, sapendo che finanziatori e volontari svolgono una funzione principale, per il successo di una onp e della sua strategia, si devono individuare due importanti aree strategiche:

- L’aumento e il mantenimento dei finanziatori e dei volontari: per attrarre, trattenere e massimizzare il supporto di finanziatori e volontari, un’organizzazione dovrebbe adattare la sua strategia alle loro esigenze, mostrando l’unicità e il valore aggiunto che la contraddistingue. Dovrebbe essere capace di dimostrare il suo potenziale nella soddisfazione delle esigenze non ancora colmate.

La criticità, soprattutto per una determinata fascia di stakeholders (finanziatori, società di *fundraising*), è la necessità di informazioni sull’effettivo impiego delle donazioni. A questo problema esiste una soluzione, a cui dedicheremo il terzo capitolo. Quando l’organizzazione è *trusted* e comunica con efficacia il percorso e la destinazione delle donazioni, queste ultime aumenteranno.

Anche la gestione dei volontari ricopre un ruolo importante nel successo dell'organizzazione. Essi danno a disposizione la loro esperienza e le loro abilità e creare solide relazioni con loro dà la possibilità di sfruttarle al massimo.

- La massimizzazione del valore fornito ai clienti o utenti, si ottiene tramite l'offerta di servizi e iniziative *cost-efficient*. Questo vuol dire che l'iniziativa di una onp, per attrarre finanziatori e volontari, dovrebbe essere conveniente indipendentemente dalla proposta di valore che la orienta.

5. Scelta delle strategie finanziarie. Nel mondo *non profit* le strategie finanziarie possono essere suddivise in due categorie:

- Crescita del reddito e delle donazioni;
- Efficienza dei costi.

Tutte le onp devono prestare molta attenzione ad entrambe le strategie, in quanto è necessario l'equilibrio tra il perseguimento della *mission* e il preservare la fattibilità economica e finanziaria dei vari progetti che si intendono realizzare per raggiungere la missione sociale.

6. Scelta delle strategie dei processi interni. A questo punto, le organizzazioni possono stabilire quali sono i processi interni critici ai fini della soddisfazione delle esigenze degli stakeholders. Gli aspetti da considerare sono i seguenti (SCHOLEY C., SCHOBEL K., 2016):

- l'eccellenza delle operazioni interne;
- *compliance* (e in questo settore la trasparenza è essenziale);
- innovazione;
- gestione degli *stakeholders*.

Il tempo e l'impiego di risorse che l'organizzazione decide di riservare a queste quattro dimensioni, dipende *in primis* da quale *mission* è ispirata la onp.

Se per esempio l'area più rilevante è l'innovazione, si concentreranno gli sforzi prevalentemente sulla creazione di processi stimolanti e infrastrutture adeguate.

7. Scelta delle strategie per la crescita e l'apprendimento. In quest'ultima fase della mappatura strategica, si identificano *gaps* o lacune in conoscenze o abilità che potrebbero impedire la riuscita dei processi interni e si costruisce

l'“infrastruttura” che permetterà all'organizzazione di ottenere crescita e apprendimento nel medio-lungo termine.

L'apprendimento organizzativo e la crescita provengono da tre fonti:

- Persone: per colmare il *gap* in questione e crescere l'organizzazione dovrà investire in formazione;
- Sistemi informatici; si riferisce a come vengono utilizzati i sistemi informatici, le reti, i database, i file e le infrastrutture dove svolgere i processi interni;
- Procedure organizzative: l'asset che descrive le capacità di collegare gli obiettivi del personale a quelli dell'organizzazione. Per colmare il *gap* ci dovrebbe essere un allineamento delle procedure e delle routine organizzative.

Alcune ricerche hanno dimostrato l'esistenza di una correlazione stretta tra la soddisfazione del personale e la soddisfazione dei clienti o fruitori del servizio.⁵³

Il successo dell'ente può essere alimentato e sfociare in un circolo virtuoso nel quale esiste uno specchio di soddisfazione. “La misurazione delle competenze dei dipendenti (tramite i test e la formazione) e dell'*empowerment* (valutazione dell'ampiezza con cui si dà ai dipendenti autonomia nel risolvere i problemi dei clienti, sistemi informativi che ne supportano le interazioni con i clienti ecc.) è fondamentale per mantenere in funzione il circolo virtuoso.”⁵⁴

Arriviamo ora al centro del processo della misurazione delle *performance* secondo lo strumento chiave di questo metodo: la *balanced scorecard*.

Una volta identificati gli obiettivi in sede di mappatura strategica, si può creare la BSC seguendo questi quattro passi:

1. Identificare le misure;
2. Assegnare loro il “peso”;
3. Bilanciare le misure;
4. Fissare specifici *targets*.

Nella fase dell'identificazione delle misure, l'organizzazione dovrebbe determinare quale o quali misure faciliteranno la valutazione nella BSC. Possono servire molte

⁵³ HESKETT J., SASSER W.E., SCHLEISINGER L., *The Service Profit Chain*, 1997, The Free Press, New York, pag. 101

⁵⁴ SIMONS R., *Sistemi di controllo e misure di performance*, 2017, Egea, Settimo milanese (MI)

misure, come solo una per determinare se l'obiettivo strategico è stato raggiunto o meno.

L'aspetto da tenere in considerazione è la presenza necessaria nella BSC di tutti gli elementi dell'organizzazione. Questo strumento dovrebbe essere completo ed esaustivo di ogni aspetto dell'ente. Le misure dovrebbero inoltre anche essere bilanciate.

Esistono diversi metodi per selezionare le misure più adatte, uno fra questi è il metodo SMART, il quale ha prova che la misura "migliore" debba essere:

- *specific* (specificità);
- *measurable* (misurabile);
- *attainable* (raggiungibile);
- *realistic* (realistica)
- *timely* (puntuale).

Nella tabella che segue viene fornita una panoramica su obiettivi e misure usate frequentemente nel settore *no profit*.

Figura 13. Obiettivi e misure per le prospettive della BSC

PERSPECTIVE	STRATEGIC OBJECTIVE	MEASURE
Stakeholder	Understand funders	<ul style="list-style-type: none"> • Number of funding sources profiled • Number of meetings with funding bodies/government sources
	Utilize volunteers effectively	<ul style="list-style-type: none"> • Total number of volunteers actively engaged • Average volunteer tenure • Volunteer engagement survey results • Amount of voluntary savings
Internal	Work efficiently delivering programs	<ul style="list-style-type: none"> • Number of key customer process improvements • Actual process cycle time reduction (key customer processes) • Service delivery time improvements • Program output index (actual units of program outputs divided by program costs) • Productivity rate (outputs divided by inputs) • Operating costs per employee • Program expense as percentage of total expenses
	Efficient administration	<ul style="list-style-type: none"> • Number of key administration process improvements • Actual process cycle time reduction (key administration processes) • Administration costs per employee • Percentage of revenues spent on administration • Administration expense as percentage of total expenses
Learning and growth	Attract and retain best (employees/volunteers)	<ul style="list-style-type: none"> • Employee satisfaction • Employee turnover • Volunteer satisfaction • Volunteer turnover
	Enhance internal skills as necessary	<ul style="list-style-type: none"> • Average skills improvement level • Number of critical unmet skills
Financial	Raise funds efficiently and effectively	<ul style="list-style-type: none"> • Grant proposal success rate • Percentage of revenues spend on fundraising activities • Fundraising expense as percentage of total expenses

Fonte: Scholey C., Schobel K. (2016)

Inoltre, come sostenuto da C. Scholey (2016), è ormai diventato comune per un ente adottare un *mindset* più vicino a quello del settore privato o *profit*. Chiaramente si parla

della forma degli obiettivi e delle misure e non della sostanza, che invece rimane peculiare del settore *no profit*.

Nella seconda fase si assegnano i “pesi”, si pondera secondo la rilevanza che assume la prospettiva all’interno della *value proposition*. Non è una fase obbligatoria, ma permette di comunicare al personale la scala di priorità dell’organizzazione.

Si assicurano che le misure sia “bilanciate” con la fase seguente, nella quale si conferma che la BSC è bilanciata sufficientemente per realizzare la missione.

L’organizzazione, secondo *C. Scholey e K. Schobel* (2016) si dovrebbe porre tre quesiti:

- Abbiamo il giusto numero di obiettivi e misure per ciascuna prospettiva? Il *range standard* è dalle quattro alle sette misure.
- In termini di misure, abbiamo il giusto equilibrio di efficacia ed efficienza?
- La ponderazione sembra ancora adeguata?

Le risposte dovrebbero risultare tutte e tre positive, in caso contrario, i manager dovranno provvedere alla revisione di alcuni aspetti fino a che non ci siano tre risposte positive.

La quarta e ultima fase per la costruzione di una BSC, consiste nel fissare specifici target, definendo così cosa vuole raggiungere l’organizzazione.

A questo punto, portate a termine i tre step per arrivare alla misurazione delle *performance*, arriviamo al momento forse più rilevante in tutto il processo: la revisione e la valutazione, in inglese, *review and assess*.

Nella fase conclusiva il management prende tutte le informazioni raccolte dalla BSC, provvede a valutare i risultati, arrivare alle conclusioni e prendere azioni (correttive) corrispondenti.

Sintetizzando, i quattro step sono:

1. La gestione della BSC;
2. Il confronto tra i risultati ottenuti e i targets fissati;
3. Esaminare i risultati;
4. Correggere prendendo le misure adeguate

In conclusione si arriverà ad avere tutti gli elementi per poter avviare la cosiddetta *strategy review*, o revisione strategica.

La misurazione della performance, che si tratti di quella sociale o economica, non si ferma mai veramente, non è una grandezza statica che si misura e rimane tale per un determinato periodo di tempo: è ciclica, per cui per cui la monitoraggio sullo *status* dell'organizzazione dovrebbe essere costante e sempre presente. Durante la revisione strategica, il *management* dovrebbe analizzare ogni iniziativa collegata o presente nella mappa strategica e determinare se ogni progetto sta andando nella giusta direzione verso il raggiungimento del risultato previsto o sperato, provvedendo inoltre all'esame della relazione causa-effetto presente nella mappa strategica.

CAPITOLO 3. Be Honest S.r.l

Nel corso di quest'ultimo capitolo verrà dato spazio al lato più pragmatico di quanto analizzato nei due capitoli precedenti.

Durante il percorso di analisi svolto nei capitoli 1 e 2, si è potuto riflettere sull'importanza che il controllo di gestione e misurazione delle *performance* ricoprono per le aziende *profit* e gli enti del terzo settore.

Nella stesura sono emerse le funzioni e i vantaggi di avere un sistema di controllo efficiente, sia dal punto di vista interno che esterno. Tra le funzioni individuate, la principale è quella di monitorare l'attività aziendale con l'analisi dei dati interni e fornire dati per un'analisi di carattere consuntivo e preventivo.

La particolarità di questo processo è il coinvolgimento e sfruttamento di qualsiasi fattore produttivo o risorsa economica posseduta dall'organizzazione, sempre secondo i principi di efficacia ed efficienza.

Nel caso specifico degli enti del Terzo Settore abbiamo visto come sia essenziale alla sopravvivenza dell'ente la trasparenza e la "bontà" delle informazioni che si comunicano. Inoltre, anche il come si comunicano le informazioni è importante: conferire ai dati "interni" un valore non basta.

Lo step successivo, è la valorizzazione di questi dati interni e la considerazione di questi come dati-chiave non solo internamente, ai fini di una pianificazione efficace, ma anche per gli *stakeholders*.

Dal momento che la sopravvivenza degli enti dipende da questi ultimi, la valorizzazione dei dati diventa indispensabile anche per gli attori esterni, dai quali gli Ets dipendono per donazioni ed investimenti.

Esistono diversi modi per rendere più "appetibile" un Ets, crediamo che uno dei più efficaci sia quello di creare fiducia e un nuovo "tessuto" connettivo anche all'esterno.

Attraverso un processo *smart e digital* che certifica e valuta l'operato degli Ets si riesce a valorizzare anche all'esterno i processi interni all'organizzazione.

Questo sistema dovrebbe influenzare tutte le componenti del *business model* (processi, organizzazione, produzione, distribuzione, comunicazione, fino ai modelli stessi che definiscono nuove *value proposition*).

In questa prospettiva la *Digital Transformation* ridimensiona la cultura manageriale e crea una connessione tra tecnologie e funzioni aziendali. La *Digital Transformation* riguarda l'adozione delle cosiddette tecnologie "disruptive" per aumentare la produttività, la creazione del valore e il benessere sociale. Chiaramente assumono pesi diversi a seconda della tipologia di organizzazione alla quale si riferiscono. (EBERT C., DUARTE H. C., 2018)

Studi condotti sulla previsione strategica per la pianificazione di politiche a lungo termine, sono arrivati alla conclusione che con l'utilizzo della DT si possano ottenere i seguenti obiettivi:

Tabella 1. Obiettivi raggiungibili con la Digital Transformation

Prospettiva	Obiettivo
Sociale	Promuovere lo sviluppo di una cultura più innovativa e collaborativa;
	Cambiare il sistema educativo e fornire nuove abilità e orientamenti futuri;
	Creare e mantenere la comunicazione digitale tra infrastrutture;
	Rafforzare la protezione dei dati digitali, trasparenza, autonomia e fiducia
	Migliorare l'accessibilità e la qualità dei servizi;
Economica	Implementare business model nuovi e più innovativi;
	Aumentare la generazione di reddito e di produttività;
	Migliorare il quadro normativo e gli standard tecnici.

Fonte: Rielaborazione personale con dati provenienti da C. Ebert, C. H. Duarte, (2018)

Si vedrà in dettaglio nell'ultimo capitolo la realtà Be Honest, ente certificatore che fa della sua attività *core* l'esigenza di creare un tessuto con gli stakeholders di fiducia e trasparenza.

Vedremo l'intero processo di analisi e valutazione degli enti del Terzo Settore, riservando un paragrafo all'intervista fatta a Daniele Narduzzi, *founder* della *startup*, che sarà utile alla comprensione e al ruolo della Digital transformation all'interno del processo di valutazione.

3.1 Be Honest: la startup che genera fiducia

L'ostacolo che in un certo senso “blocca” i potenziali investimenti di aziende e filantropi, è quello della identificazione e riconoscimento delle organizzazioni serie e oneste. A causa di inefficienze le donazioni non raggiungono, o lo fanno solo in minima parte, lo scopo per cui sono state offerte.

Gli Ets hanno quindi l'esigenza di farsi conoscere e attrarre donazioni attraverso un elemento essenziale: la fiducia. Una soluzione alla necessità appena descritta è stata elaborata dalla *startup* innovativa Be Honest, che funge da appoggio alle organizzazioni trovando il modo per certificare e tutelare la credibilità di chi opera nel sociale.

La mancanza di fiducia penalizza gli Ets meritevoli e rende più appetibili quelli che, investendo maggiormente sulla pubblicità, riescono a farsi conoscere aumentando così il rischio di valorizzare e offrire contributi non agli enti più meritevoli, ma a quelli che si “vendono” meglio sul mercato.

L'idea di sviluppare una *startup* orientata al sociale nasce in seguito al terremoto del centro Italia del 2016 dalla volontà di stimolare le donazioni e investimenti nel sociale, aiutando così lo sviluppo del Terzo Settore.

“In quel momento abbiamo sentito di dover agire, perché la generosità di chi dona, le aspettative di chi ha bisogno di aiuto e la preziosa attività degli enti impegnati a offrirlo meritano di essere supportati in un modo migliore.”⁵⁵

Il progetto BH viene pensato dal suo fondatore, Daniele Narduzzi, che mira a verificare e certificare gli Ets in modo da creare un network di enti responsabili e tutelare la fiducia di chi dona e investe nel no profit. È situata a Milano, ma grazie al metodo digitale che adotta è in grado di abbracciare enti di tutt'Italia.

Le finalità di BH, oltre a quelle già menzionate, sono:

- La promozione di un approccio scientifico sull'operato degli enti;
- Permettere agli *stakeholders* di conoscere, valutare e scegliere gli enti;
- Sostenere lo sviluppo di un sistema di *welfare* partecipato, efficace e sostenibile.

La certificazione risulta essere molto utile sia all'ente certificato che agli investitori in quanto attesta che l'ente è affidabile e responsabile, e orienta chiunque sia alla ricerca di

⁵⁵ sito BH

realità virtuose da sostenere o sulle quali investire. Dunque si dà l'opportunità all'investitore di decidere sulla base del merito e non della migliore pubblicità fatta.

BH certificando inoltre secondo i principi di trasparenza, efficacia e *accountability*, consente agli enti di misurare le loro performance così da poter migliorare sotto il profilo della capacità operativa e dei risultati. Su quest'ultimo aspetto bisogna precisare che, soprattutto nel Terzo Settore si commette l'errore di non considerare attività fondamentale quella della pianificazione e controllo, con la conseguenza di conseguire risultati con margini di miglioramento potenziale molto elevato.

Be Honest non si occupa solamente di imprese sociali, ma anche di donatori, investitori e la Pubblica Amministrazione.

Andando con ordine, vediamo di seguito cosa apporta la certificazione BH a ciascuno di questi attori del Terzo Settore.

Partendo dalle imprese sociali, la certificazione fornisce "un'attestazione realistica del proprio stato di sviluppo e della capacità di attrarre investimenti".

Per le imprese e le cooperative sociali avere indicatori chiari sul proprio andamento è molto importante, in quanto permette loro di valutare le scelte intraprese e quelle da prendere, le procedure da attuare e i risultati ottenuti. Sono in grado con questa documentazione di prendere decisioni strategiche più consapevoli.

Inoltre, Be Honest aiuta gli imprenditori a coniugare le esigenze di mercato e gli scopi no profit, generando un network che comprende mano a mano sempre più imprese socialmente responsabili.

Per quanto riguarda i donatori invece BH rappresenta "il punto di riferimento per tutti coloro che desiderano donare o fare un lascito testamentario a favore di un'organizzazione o di una buona causa, con la certezza che il proprio denaro produca risultati sociali certi". Uno dei problemi già menzionati in precedenza che le organizzazioni non for profit si trovano a dover affrontare è quello della mancanza di risorse da poter investire in pubblicità. Per questa ragione BH aiuta il donatore a conoscere tante realtà che, seppur non investono in pubblicità, possono comunque dirsi virtuose. Vengono forniti dati verificati sull'operato degli enti, permettendo loro di fidarsi: gli enti certificati BH lavorano infatti a "libri aperti", sottoponendosi a controlli periodici che permettono di approfondire il loro *status*.

La certificazione BH ricopre un ruolo importante anche per gli investitori e la Pubblica Amministrazione in quanto offre loro un contributo tecnico che delinea una panoramica

approfondita e realistica sul sistema sociale. Con le analisi e verifiche effettuate, la PA è in grado di “valutare gli attori del welfare e definire le policies per valorizzare correttamente il settore”.

Inoltre, le analisi e verifiche condotte da BH sono personalizzate e indirizzate dagli Enti stessi secondo le loro richieste ed esigenze specifiche. Questo aspetto garantisce l'adeguamento delle analisi e verifiche con gli obiettivi delle organizzazioni.

Delineata una panoramica su cos'è la certificazione BH, ci si può concentrare ora sulla parte più pratica del processo, ovvero il metodo con il quale si ottiene questa certificazione. Vedremo i diversi step che BH segue con ogni ente che valuta per comprendere a fondo tutti gli elementi da prendere in considerazione per fare un'analisi completa e quindi efficace. Si tratta di un processo lungo e preciso, motivo per il quale si è cercato di velocizzare e ottimizzare le risorse disponibili con la cosiddetta digitalizzazione, alla quale riserveremo uno dei prossimi paragrafi.

Il metodo di controllo utilizzato per le analisi degli enti è innovativo e preciso, in fase di perfezionamento con la collaborazione e il supporto di specialisti di PwC, una delle più grandi società di consulenza.

L'approccio scientifico utilizzato permette alla certificazione di contraddistinguersi per la sua totale tracciabilità, in quanto si basa sulla raccolta, la verifica e la valutazione di dati interni all'organizzazione. L'ente certificatore avendo accesso a tutti i documenti contabili riesce a formulare una valutazione completa e consapevole.

Il metodo con il quale si verifica e valuta l'ente è piuttosto laborioso ed effettuato da specialisti in materia. Se i processi di verifica e valutazione portano ad un esito positivo, l'organizzazione richiedente può ottenere la certificazione.

Le fasi fondamentali con le quali si sviluppa la valutazione sono quattro:

- I. Raccolta informazioni. Nella prima fase del processo di analisi le organizzazioni vengono sottoposte ad un questionario online e compilano la propria scheda anagrafica con l'intento di chiarire il profilo oltre che anagrafico, economico e finanziario. Infatti, sono presenti nel questionario anche quesiti di ordine operativo-gestionale o finanziario. Questo primo step “conoscitivo” permette all'ente certificatore di avere una visione generale dell'organizzazione in oggetto. Le domande presenti nel questionario possono avere focus differenti, come le risorse, i processi interni/esterni, i prodotti o servizi offerti, clienti o fornitori.

Per far comprendere a fondo, esempi di quesiti posti sono i seguenti:

- “Quali sono le attività che coinvolgono i lavoratori sui valori aziendali e/o sul loro benessere sono?”;
- “Come avviene il processo di recruitment?”;
- “Quali sono le attività di engagement dei lavoratori sulla missione aziendale?”;
- “Quali sono le attività che coinvolgono il territorio o che stimolano la creazione di reti come scuole, associazioni, enti benefici, cittadinanza?”;
- “Quali sono le nuove opportunità create grazie a prodotti/servizi che direttamente trattano temi di sostenibilità sociale e/o ambientale?”;
- “Esistono relazioni stabili con i clienti o c'è un turnover degli stessi?”;
- “Quali sono i meccanismi di controllo o gestione della filiera?”;
- “Come sono rappresentati i valori cooperativi (adesione libera e volontaria, controllo democratico da parte dei soci, partecipazione economica dei soci, autonomia e dipendenza, educazione, formazione e informazione, cooperazione tra cooperative, interesse verso la comunità)?”.

II. Analisi dati. La seconda fase è la più delicata in quanto, una volta raccolte tutte le informazioni necessarie alla valutazione, viene effettuata un'attenta analisi di queste. Il primo controllo viene automaticamente effettuato da un algoritmo della piattaforma che è in grado di verificare la conformità formale dei dati. Il secondo controllo è invece svolto da specialista come auditor, capaci invece di verificarne la coerenza sostanziale.

III. Approfondimento. Questa fase consiste nell'approfondimento mirato della conoscenza e dei dettagli aziendali attraverso una call o un'intervista con spesso il rappresentante legale o la persona incaricata. Mediante questo passaggio gli auditor affinano il livello di conoscenza che ritengono opportuno e adeguato a poter formulare una valutazione consapevole e a trecentosessanta gradi.

IV. Risultato. L'ultima fase del processo consiste nella formulazione del risultato finale, alla luce delle analisi eseguite precedentemente. Se l'ente analizzato ottiene l'approvazione e quindi la certificazione, viene inserito nel *network* delle organizzazioni certificate per una durata di due anni. Durante questo biennio l'ente si impegna ad adottare e osservare il codice etico di BH. Agli enti invece non ritenuti idonei viene inviato un report contenente la valutazione completa che è stata effettuata e le indicazioni degli aspetti da sanare per riuscire ad ottenere la certificazione. Con questo documento l'ente che non è stato certificato è a conoscenza delle aree critiche dove deve operare per avere i requisiti e la possibilità di richiederla nuovamente, una volta risanati gli elementi di ostacolo.

3.2 Esempio di analisi completa di una Cooperativa Sociale

Volendo chiarire ed esporre in modo approfondito il procedimento seguito dalla *startup* per la valutazione e certificazione degli enti si riporta di seguito un esempio.

L'esempio riguarda una Cooperativa Sociale situata a Torino, di cui per motivi di privacy non specifichiamo il nome.

Nella spiegazione che seguirà saranno riportate passo passo tutte le fasi svolte e gli aspetti presi in considerazione per lo svolgimento dell'*assessment* dell'ente.

La redazione di un *assessment* da parte di un ente certificatore ha finalità diverse, quali:

- l'elaborazione di un piano di sviluppo che la Cooperativa può applicare nel prossimo futuro;
- il raggiungimento di macro-obiettivi come il mantenimento dell'identità della cooperativa e suo rafforzamento verso l'interno e l'esterno;
- la diversificazione, la crescita e l'aumento delle performance;
- l'aumento degli impatti sociali generati tramite l'investimento in attività di "Innovazione Sociale",
- il rafforzamento della Cooperativa alla luce delle nuove esigenze e criticità emerse dalla crisi Covid-19.

Attraverso l'implementazione di una doppia struttura metodologica integrata si può misurare il virtuosismo rispetto a comportamenti strategici di ambito ESG⁵⁶ (*Environmental, Social, Governance*), e riconoscere quanto queste siano protagoniste nell'abilitazione e nella promozione del "futuro sostenibile" per il proprio territorio di riferimento e per il proprio ecosistema di business.

L'assessment BH inizia sempre con uno schema di sintesi delle verifiche effettuate in sede di analisi e raccolta dati. Le macro aree oggetto di analisi sono diverse, per esempio:

- Etica e trasparenza. Riguarda la *compliance* normativa (quindi la forma giuridica e il controllo di legittimità). Più in generale il rispetto delle norme che disciplinano il settore di attività e le regole imposte in sede di scelta della mission e dello statuto. Per trasparenza si intende invece la regolarità e il rispetto degli obblighi previsti in materia di trasparenza, come il deposito del bilancio presso il registro delle imprese e ancor meglio soddisfare requisiti non obbligatori come il bilancio sociale, il rendiconto della raccolta 5x1000 che per un Ente del Terzo Settore rappresentano strumenti di comunicazione di grande valore;
- *Governance* e assetto istituzionale. Comprende i dettagli istituzionali come il corpo direttivo e la partecipazione attiva dei soci della Cooperativa (comunicazione interna delle informazioni finanziarie ecc...), l'inserimento e la formazione dei soci, le regole di partecipazione al capitale sociale, il numero dei soci e le proporzioni tra le tipologie di questi. ;
- Capitale umano. Si prendono in considerazione aspetti come il livello di *turnover*, la presenza o meno di programmi di formazione per i dipendenti; la possibilità di crescere secondo una logica *bottom-up*. Anche i benefit integrativi per i dipendenti e la loro famiglia concorrono alla valutazione dell'ente.

A fianco sono riportati inoltre dei simboli, a rappresentare il raggiungimento del livello richiesto o meno. Come raffigurato di seguito, secondo i dati raccolti ed elaborati in fase

⁵⁶ L'acronimo ESG sta per Environmental, Social, Governance e se si utilizza in ambito economico-finanziario per indicare tutte quelle attività legate all'investimento responsabile (IR) che perseguono gli obiettivi tipici della gestione finanziaria tenendo in considerazione aspetti di natura ambientale, sociale e di governance. BAGNOLI C., 2021, Corso di Pianificazione Strategica e Management della Sostenibilità.

iniziale, la capacità progettuale dovrebbe essere migliorata, insieme alle capacità di analisi di contesto e di produzione delle metriche di risultato.

Per quanto riguarda invece il *reputational index*, la Cooperativa rientra perfettamente nei parametri.

Figura 14. Social management index

SOCIAL MANAGEMENT INDEX	
Esperienza nel suo ambito	✓
Capacità progettuale	⚠
SOCIAL REPORTING INDEX	
Capacità di analisi di contesto	⚠
Capacità di produzione di metriche di risultato	⚠
Qualità dell'informativa finanziaria	✓
REPUTATIONAL INDEX	
Capacità di coinvolgimento esterno e interno	✓
Media Check	✓
BH ACCOUNTABILITY INDEX	
Indice di rischio	✓

Fonte: Report consulenza interna (2020)

L'analisi prosegue andando a verificare l'effettiva adesione ai cosiddetti principi cooperativi.⁵⁷ Grazie a questa verifica si riesce a comprendere il livello di coinvolgimento dei soci all'interno della vita dell'ente. Si indaga dunque sulla reale democraticità, inclusione ed apertura prestando attenzione anche alla struttura organizzativa dell'ente. Nel caso della Cooperativa in analisi, si può dire di essere in presenza di una governance fortemente orizzontale, in quanto le singole aree e il CdA sono continuamente in comunicazione aumentando così la democraticità interna. Inoltre, questo tipo di

⁵⁷ I principi cooperativi sono i seguenti:

1. Adesione libera e volontaria;
2. Controllo democratico;
3. Cooperazione tra cooperative;
4. Partecipazione economica;
5. Educazione, formazione e informazione;
6. Autonomia e indipendenza;
7. Impegno verso la collettività.

struttura permette ai soci di avere una conoscenza ad ampio spettro di tutta la cooperativa e non solo della propria area; così facendo aumenta anche la possibilità di crescita e carriera all'interno dell'organizzazione.

L'inclusione nel Terzo Settore non deve essere solo un *goal* verso l'esterno: la creazione di senso condiviso all'interno dell'organizzazione facilita l'autogestione grazie alla motivazione personale intrinseca dei soci che si impersonificano in essa.

A partire dai primi mesi del 2020, nella valutazione BH è stata inserita una nuova sezione che riguarda "la gestione dell'emergenza Covid-19" nella quale sono specificati gli effetti che la Cooperativa in analisi ha subito.

In particolare si tratta di esaminare l'impatto riscontrato sia sul versante umano che su quello economico-finanziario. L'ente ha saputo minimizzare gli impatti della pandemia grazie ad una risposta reattiva agli eventi, sebbene il fatturato ha visto un calo di quasi il 30%. La Cooperativa, accedendo agli ammortizzatori sociali previsti per i lavoratori coinvolti nelle attività sospese, è riuscita a salvaguardare l'occupazione dei suoi dipendenti. Nell'*assessment* BH è stata delineata la sintesi dell'emergenza Covid, specificando gli effetti nelle due diverse fasi:

"...a seguito di quanto accaduto nella FASE 1; i principali effetti economici che ne sono derivati sono:

- calo del fatturato per effetto delle attività sospese: ad oggi non è ancora pienamente quantificabile, causa una normativa poco chiara modificatasi di decreto in decreto, nonché della lentezza nelle determinazioni da parte della P.A. Si stima un calo tra il 15 e il 20% del fatturato mensile nei mesi di Marzo e Aprile;
- costo di acquisizione dei D.P.I, che per i soli mesi di marzo e aprile ha raggiunto la cifra di circa 200.000 euro.
- reclutamento di personale aggiuntivo: al fine di garantire la continuità dei servizi residenziali, si è reso necessario ricorrere ad assunzioni straordinarie;
- costi in materiali e servizi per consentire a quanto più personale possibile di lavorare in *smartworking*.

Per contro, vi è stata una diminuzione dei costi derivati da:

- ricorso agli ammortizzatori sociali per gli operatori delle attività sospese, equivalente a circa un 20% del costo del personale medio mensile;
- minori costi di servizio, in particolare sulle attività esterne o sui professionisti esterni.

I dati economico-finanziari evidenziano che per i mesi di marzo ed aprile la riduzione dei costi non compensa la riduzione dei ricavi unita alle maggiori spese.

[...]Per quanto riguarda invece la FASE 2 le conseguenze economiche sono tutt'ora in fase di considerazione, ma si stanno eseguendo valutazioni sulle seguenti voci:

- Ricavi: si prevede un sensibile miglioramento inerente al maggior numero di attività svolte in fase di "rimodulazione" e la lenta definizione dei corrispettivi attesi durante la FASE1;
- Costi: sono ancora due mesi nei quali parte degli addetti sono in regime di F.I.S. (ore che comunque progressivamente si stanno riducendo in relazione alla ripresa ancorché parziale delle attività) e quindi il costo del personale rimane parzialmente più basso rispetto al regime ordinario. Resta alto il costo dell'approvvigionamento dei DPI, probabilmente costante per i prossimi mesi.
- La struttura centrale sta continuando a funzionare a pieno regime con le modalità sperimentate nella prima fase con risultati prestazionali più che soddisfacenti.
- Dal lato finanziario non si sono rilevati particolari problemi, se non una leggera flessione degli incassi nel mese di aprile rispetto a marzo proporzionale alle minori uscite monetarie."

Dopo aver analizzato la parte più "organizzativa", passiamo ora a quella "strategica": il *Business Model*. Questo strumento strategico rappresenta il modo in cui un'azienda crea, distribuisce e cattura valore offerto ai clienti. Si compone di diversi elementi che, nel loro insieme, descrivono la *value creation* dell'organizzazione.

È chiaramente uno strumento che varia da azienda ad azienda, da settore a settore.

La proposta di valore non rappresenta l'offerta tangibile, bensì l'insieme di elementi principalmente ideali e intangibili, profondamente radicati nella cultura aziendale e alla mission e vision dell'organizzazione.

Gli elementi che vengono descritti sono:

- I fornitori: soggetti o organizzazioni che curano l'approvvigionamento dell'ente. Possono essere distinti sulla base criticità della risorsa e quindi quanto essa contribuisce al valore del prodotto finale;
- Le risorse: beni economici che permettono la creazione del bene o l'erogazione del servizio. Sono comprese in questa categoria sia le risorse tangibili, che quelle

intangibili. Le competenze cosiddette distintive vengono realizzate mediante la combinazione originale delle risorse dell'impresa;

- I processi: insieme di attività interrelate che trasforma le risorse (*input*) in prodotti (*output*);
- I prodotti : bene o servizio che, con i suoi attributi tangibili e intangibili, soddisfa le esigenze del mercato;
- I clienti: destinatari dei prodotti o servizi offerti sul mercato;
- La Società: insieme degli *stakeholders* aziendali e fattori ambientali.

Nell'adattamento di questi aspetti alla realtà di una Cooperativa Sociale, si perseguono necessità differenti, con pesi altrettanto diversi. Un esempio è quanto incide nella scelta dei fornitori l'affidabilità, la precisione della consegna delle merci, oppure quanto influisce il grado di innovazione nei processi produttivi.

L'analisi del *business model* permette inoltre di stabilire in modo piuttosto preciso le *performance* attuali e le criticità. Grazie ai cinque *framework* strategici individuati per l'imprenditoria sociale responsabile, possono essere appurate anche le potenzialità future di un ente che opera nel Terzo Settore.

I modelli individuati sono i seguenti⁵⁸:

1. *Well-being business model*: questo modello vuole analizzare tematiche legate al benessere del personale, creando un approccio *human-centered*. Si guarda in particolare alla conciliazione ed equilibrio di vita privata-lavoro, i sistemi di *welfare* o *benefit*, programmi di crescita professionale.
2. *Green & Circular business model*: è il modello di *business* che adotta, all'interno dei processi produttivi, il paradigma della sostenibilità ambientale. Si estende per esempio alla riduzione dell'utilizzo delle materie prime nella catena del valore (ciclo di vita interno), sulla possibilità di avere cicli di vita più lunghi, il rinnovo o rigenerazione dei prodotti o la tracciabilità della filiera.
3. *Fair-trade business model*: questo tipo di modello di *business* si concentra sulla gestione etica e sostenibile della *supply chain*. Si vanno ad analizzare in dettaglio le modalità di approvvigionamento e i rapporti contrattuali con i fornitori. Un

⁵⁸ Appunti del corso "Pianificazione strategica e management della sostenibilità" tenuto dal prof. C. Bagnoli. Be Honest collabora anche con il Dipartimento di Management dell'Università Cà Foscari.

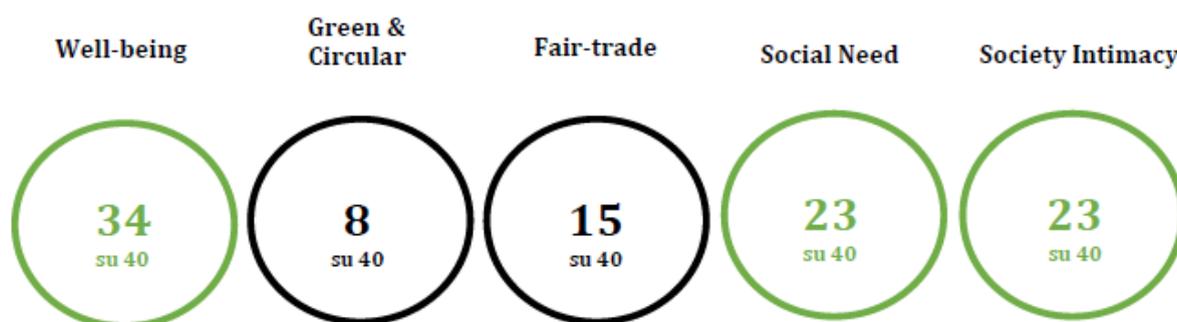
esempio di *business* che rispetta questo *framework* è il commercio equo-solidale o partnership strategiche per l'innovazione sociale e ambientale.

4. *Social need business model*: il building block di questo modello è il prodotto. Infatti, nel *framework* in esame l'indagine viene fatta sul bisogno sociale, il significato del prodotto e le sue caratteristiche funzionali e simboliche. un esempio di prodotto che rispetta queste caratteristiche è l'incubatrice *low cost* per i neonati prematuri, che potrebbe salvare migliaia di vite.
5. *Society intimacy business model*: in questo modello di *business* si dà priorità alla relazione con la comunità del territorio o, se digitale, della community. Ovvero, si crea valore tenendo come focus la relazione col territorio e la sua comunità, nella quale sono compresi gli *stakeholders* e clienti.

Procedendo con la valutazione, dopo questa disamina generale, BH assegna all'organizzazione un punteggio su un totale di quaranta per ogni *framework* strategico, che permette al lettore di comprendere chiaramente l'orientamento.

Riportando di seguito sempre l'esempio dell'assessment eseguito alla Cooperativa Sociale, si nota come l'ente stia puntando a costruire un approccio *human-centered* senza impiegare troppe risorse in processi che si basino sulla sostenibilità ambientale.

Figura 15. Valutazione sui framework strategici



Fonte: report consulenza interna (2020)

Il passo successivo ruota attorno alle politiche perseguite in termini di redditività: il *profit model*. Grazie a quest'ultimo si riesce ad assicurare l'esistenza a lungo termine dell'organizzazione, mappando le modalità con le quali la Cooperativa o ente in generale fissa i propri prezzi e compone il modello dei ricavi.

Da questo step BH ha potuto osservare che la Cooperativa Sociale presenta una solidità economico-finanziaria capace di contenere gli impatti della crisi Covid-19 sul modello di

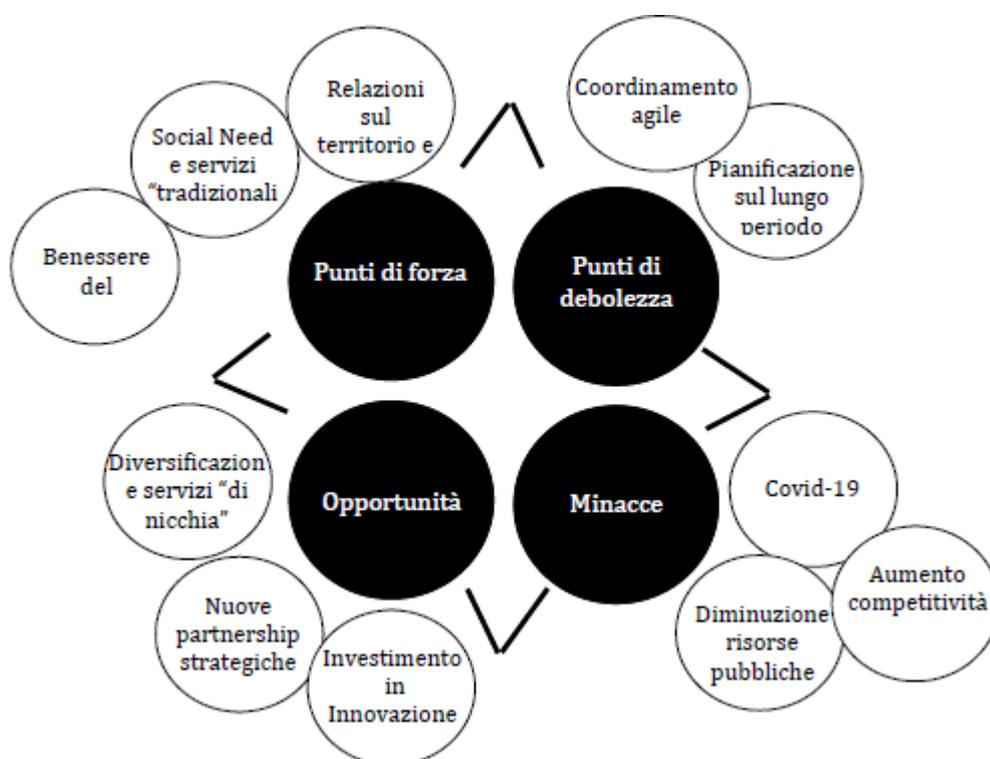
business. Inoltre sono previste per il futuro delle nuove sperimentazioni di linee di business con delle competenze tecniche e di settore importanti.

Il sesto step consiste nell'individuazione della cosiddetta *Lack Map*, rappresentazione grafica dei maggiori punti di forza, debolezza, opportunità e minacce riscontrate durante l'analisi effettuata.

Molto simile alla *SWOT analysis*, permette di pianificare in maniera strategica e prendere decisioni con un supporto basato su informazioni reali e precise.

Per quanto riguarda la situazione della Cooperativa la rappresentazione è stata la seguente:

Figura 16. Lack Map



Fonte: report consulenza interna (2020)

L'ultimo passaggio da seguire per l'*assessment* di un ente è la redazione del Piano di Sviluppo. La valutazione della Cooperativa non si deve concentrare solamente sulla situazione corrente, ma fornire anche fornire un piano strategico futuro che ne permetta la crescita sistemica con l'integrazione di elementi innovativi.

I due ambiti-chiave individuati per lo sviluppo della Cooperativa sono:

1. Lo sviluppo del posizionamento sul mercato;
2. La pianificazione strategica;

Per facilitare l'implementazione del piano di sviluppo Be Honest elabora e fornisce all'ente oltre al macro obiettivo di lungo termine, anche quelli di breve termine per raggiungere a piccoli passi e gli strumenti da utilizzare. Inoltre, vengono individuate le attività da svolgere e il relativo *budget* e gli indicatori per misurarne l'effettiva riuscita.

Per quanto riguarda il primo ambito, BH ha proposto di sviluppare il:

- *Rebranding* territoriale, ovvero il riposizionamento del brand sul territorio ristabilendo il legame di identità-immagine che per gli Ets è fondamentale. Gli strumenti utilizzati sono *tools* di marketing innovativo che producono risultati misurabili con indicatori come il numero di visualizzazioni sulle pagine social oppure il numero di attività di newslettering;
- *Stakeholder engagement*, fondamentale obiettivo che consiste nel mappare partner strategici e attivare iniziative CSR con organizzazioni del territorio. A supporto della misurazione ci sono diversi KPI (*Key Performance Indicator*).

La pianificazione strategica, invece, consiste nel raggiungere a medio-lungo termine un modello di *business* e organizzativo delle nuove *Business Unit*. Le attività da eseguire avranno come fulcro la formazione continua dei collaboratori, sui concetti di *Business*, *Profit* e *Sustainability Modeling*, *Budget* e *Business Planning*.

Gli indicatori che permetteranno di verificare l'effettiva acquisizione di competenze per l'elaborazione dei piani strategici saranno, per esempio: il numero di progetti avviati e monitorati o il numero di prospetti previsionali prodotti.

3.3 Intervista a Daniele Narduzzi: Digital Transformation e sfide future

L'ultimo paragrafo di questo elaborato è stato dedicato, alla luce di tutte le nozioni esposte finora, ad un argomento, seppur recente, molto importante per il Terzo Settore: la *Digital Transformation*.

Nell'analizzare questo concetto in ambito Terzo Settore, abbiamo provato a rispondere alla nostra domanda di ricerca "qual è il ruolo della Digital Transformation nello sviluppo della certificazione Be Honest e nel suo valore o capacità di attrarre investimenti e clienti?".

Abbiamo dunque strutturato la nostra analisi in chiave interazionista, sottoponendo domande mirate al *founder* e *co-founder* di BH, Daniele Narduzzi e Paolo Astrua. L'intervista è una tra le principali procedure utilizzate nella ricerca sociale per raccogliere informazioni in merito al fenomeno oggetto di studio. La durata della nostra intervista è stata circa di quaranta minuti e si è svolta in via telematica.

Come descritto sopra, il tema centrale è la cosiddetta *Digital Transformation*⁵⁹ applicata al mondo *no profit*.

La trasformazione verso il digitale è un evento sempre più inevitabile per le imprese commerciali, e negli ultimi anni anche gli enti del *non for profit* si stanno muovendo nella stessa direzione. Le ricerche di *Forbes* e *Gartner* descrivono uno scenario in cui ci sarà entro il 2021 il passaggio all'utilizzo del *digital* in circa l'85% dei processi interni e dei prodotti o servizi offerti precedentemente.

Con l'espressione "trasformazione digitale" si intendono i cambiamenti attesi in tutti gli aspetti della società e dell'economia legati all'applicazione capillare delle tecnologie digitali più innovative (STOLTERMAN, FORS, 2004).

Questa transizione verso l'innovazione tecnologica vede come ragione principale la crescente importanza attribuita a *software* e dipendenza dall'intelligenza artificiale che ha caratterizzato gli ultimi decenni.

Osburg e Lohrmann (2017) sostengono che la digitalizzazione sia uno dei "megatrend" più estensivi e che la sua applicazione più produttiva sia proprio quella di utilizzare le informazioni elaborate dal computer per calcolare, supportare, controllare e connettere processi, procedure e sistemi.

Al primo quesito posto a Paolo Astrua nell'intervista "qual è stato il contributo della digital transformation nel raggiungimento di un assessment aziendale efficace e quindi nello sviluppo della certificazione?" infatti è stato risposto che "[...] la DT è stata una conferma di come qualsiasi processo che una persona può ipotizzare mentalmente può essere digitalizzato. Non importa quanto questo processo possa essere lungo, complesso o complicato: se si trasforma in una serie di azioni replicabili da un computer, questo processo può essere realizzato. Per Be Honest ha voluto dire poter scrivere nella roccia, una volta per tutte, dei processi di analisi (per esempio formule che dicessero se il dato era positivo o meno senza dover andare a selezionare più di duemila dati), le relazioni

⁵⁹ D'ora in poi DT

dei dati e affidarle ad un computer che non è intelligente per definizione, ma molto più veloce di quanto lo sia una persona.”

Volendo trarre una prima conclusione da queste affermazioni per rispondere alla nostra domanda di ricerca, possiamo affermare che la DT ha avuto un ruolo innanzitutto di semplificazione. Sta permettendo alle persone dell’organizzazione di non perdere tempo che potrebbero investire in maniera più proficua, focalizzarsi su lavori di qualità (ovvero, quando l’ente certificatore scarica tutti i documenti dell’organizzazione, il software fornisce subito un report e quindi la persona può concentrarsi sull’interpretazione di dati già aggregati). Un grande vantaggio della DT è che in realtà il lavoro intellettuale rimane alle persone mentre quello sistematico al computer. Inoltre, la digitalizzazione fa sì che si commettano un numero minore di errori. È da precisare però che, sebbene il margine di errore con l’automatizzazione sia minimo, c’è la possibilità di compiere errori cosiddetti “macro”. Si tratta di errori gravi, che rimangono comunque umani: se il software è stato concepito con delle premesse razionali sbagliate, ci saranno errori, attribuibili solo alla persona che ha programmato il sistema.

La digitalizzazione permette anche un migliore dialogo, interazione e stakeholder engagement (MANETTI G., 2017), fondamentale per gli enti del Terzo Settore. La seconda domanda posta ai fondatori di BH mirava a conoscere se la loro certificazione permette di aumentare il dialogic accounting, valorizzando anche all’esterno dati che in precedenza rimanevano interni all’organizzazione. La risposta è stata affermativa in quanto nel momento della descrizione della certificazione è proprio questo che viene esposto come vantaggio. Infatti, la certificazione mira ad aumentare anche lo *stakeholder engagement*, in particolare due: il donatore, quindi il privato cittadino e le istituzioni.

Per il primo, che è diffidente verso l’organizzazione si riesce ad ottenere un documento che attesti “ho un soggetto terzo, al quale ho concesso di accedere ai miei libri e di controllarli e questo soggetto terzo dice che io lavoro bene.”

Quindi possiamo affermare che è assolutamente un buono strumento di fundraising. Paolo Astrua ha aggiunto anche che “è uno strumento basato, mi permetto di dire, sul merito. In quanto è democratico: il prezzo è legato al fatturato che un ente ha. Un ente piccolo pagherà il nostro servizio meno. Questo perchè siamo una benefit corporation e quindi abbiamo deciso di attuare una politica di prezzi capace di diffondere un buono standard.”

Inoltre, è un tipo di comunicazione democratica, che non dipende dalla pubblicità e

l'impatto sociale: “[...] facciamo sì che chi è meritevole ma non ha soldi da spendere in comunicazione, possa essere valorizzato comunque, indipendentemente dalle sue abilità comunicative.”

Per quanto riguarda le istituzioni, siccome le materie della certificazione sono piuttosto solide, quindi: bilancio, amministrazione, trattamento dei lavoratori ecc., la certificazione funge da garanzia anche per esse.

Stock e Seliger (2016) sostengono che le innovazioni tecnologiche e le conseguenti applicazioni aziendali possano, grazie alle loro caratteristiche (trasparenza e integrazione orizzontale e verticale), originare modelli di business innovativi distruggendo quelli precedenti (*disruptive business models*).

È stato chiesto ai fondatori di BH se secondo il loro parere sono presenti delle differenze tra un *business model* tradizionale (*canvas*) e un modello di *business* che invece sfrutta la *digital transformation*. Anche qui la risposta da parte di Daniele Narduzzi è stata affermativa: “Un Business Model che si basa sulla DT sicuramente cambia l’aspetto della produzione, ovvero il prodotto o servizio vengono concepiti in modo diverso. La DT deve essere vista come un catalizzatore: quando si passa da un modello di business tradizionale ad uno “digitalizzato”, sicuramente consente di andare a vedere a 360 gradi l’ente certificato e come questo crea valore. Un punto chiave è che con la possibilità di applicare la tecnologia si riesca a considerare tutto il sistema, mentre prima con l’approccio analogico al lavoro ogni silos era a sé stante. Con la DT invece l’organizzazione crea valore nei diversi reparti, i quali sono tutti armonizzati e collegati tra loro.” Da queste osservazioni possiamo dedurre che con la digitalizzazione nel momento della mappatura dell’ente si risolve il problema della mancanza di fluidità e si rafforza la consapevolezza che la creazione del valore in una business unit si ripercuote in toto su tutto il resto del sistema perché strettamente collegati. Il canvas in questo aiuta aiuta perché diventa uno strumento di analisi strategica.

Oltre alla produzione a cambiare è anche l’interazione dell’organizzazione con fornitori, grazie alla gestione delle complessità da parte di algoritmi che comunicano tra le imprese. È possibile acquisire un vantaggio competitivo importante che deriva dalla disponibilità di input a prezzi mediamente inferiori sul mercato rispetto a quando ci si rivolge a distributori generalisti per ridurre la complessità.

Il Terzo Settore è un settore abituato a lavorare con poche risorse e dare la precedenza al perseguimento della *mission*, come se fosse in contrasto con gli investimenti (come

nell'esempio della professionalizzazione). La riforma in atto, di cui abbiamo parlato profusamente nel primo capitolo dell'elaborato, sta cercando di motivare gli ets ad investire sulla professionalizzazione delle persone. A tal riguardo, le maglie della riforma sono strette, nel senso che richiedono un'attenzione alla trasparenza *dell'accountability* da parte degli enti che questi non potranno sostenere senza affrontare investimenti importanti.

Il futuro del Terzo Settore, come è stato affermato da Paolo Astrua, va in direzione del lavoro di rete. Gli enti, avendo risorse molto scarse, dovranno ragionare in termini di fusioni, cooperazioni, ecc. e trovare il loro equilibrio.

Secondo Daniele Narduzzi "la riforma del Terzo settore è una pronuncia di aspettative, di un Terzo Settore che vuole cambiare ma poi in realtà stenta a farlo perché non cambia mentalità. È ancora figlio del "si è sempre fatto così".

Al futuro del Terzo Settore, dunque, spetta la volontà di iniziare a guardarsi diversamente e ad iniziare questa transizione verso la Digital Transformation. Continuare a lavorare in modalità analogica presenta il rischio di penalizzare l'utilizzo di risorse che sono essenziali a chi si trova in condizione di necessità e far perdere l'opportunità di massimizzare la creazione di valore sociale.

"[...] quello che vediamo con la nostra certificazione è un divario tra chi cerca di fare bene, chi vuole assolutamente rinnovare e massimizzare il valore sociale creato e chi invece si nasconde dietro un metodo di lavoro ormai diventato inaccettabile."

Lo spreco di risorse che si ha con il vecchio metodo di lavoro non permette di aiutare tutte le persone che potrebbero essere aiutate se l'ente sfruttasse al massimo del potenziale le risorse che possiede.

La questione è diventata più culturale. "la riforma stessa del 2017 non ultimata e non aggiornata fa sì che ci sia una proposizione di valore in cui continua ad esserci un "la riforma farà", ma in realtà la vera riforma deve partire dagli enti che vogliono iniziare a lavorare diversamente e oggi con il digitale hanno la possibilità di farlo."

Collegato a questo aspetto, abbiamo chiesto se BH si avvicinava maggiormente all'approccio di M. A. Schilling. il quale sostiene che il sistema delle fonti di innovazione sia rappresentato da: individui, imprese, università, enti pubblici e organizzazioni non profit che svolgono programmi di ricerca e sviluppo in-house oppure, se credono invece che il più significativo motore di innovazione discenda dalle relazioni e dai collegamenti

che si stabiliscono fra le diverse fonti. (SMITH-DOERR).

Be Honest cerca di prendere gli aspetti migliori (o meglio applicabili alla sua realtà) da entrambe le scuole di pensiero. Riesce a far convergere le analisi degli autori nell'affermare che "ognuna delle entità definite è un centro di innovazione in quanto vuole con la propria azione rivoluzionaria creare qualcosa che prima non c'era. La capacità di fare rete, è ciò che massimizza la possibilità di innovare. In maniera molto presuntuosa le persone o le entità credono sia possibile fare da soli. Invece poter cooperare e contribuire ognuno con la propria competenza, è ciò che consente veramente di fare la differenza. Nella nostra esperienza, l'iniziativa e la voglia di collaborare fanno la differenza."

CONCLUSIONI

A suscitare l'interesse per lo sviluppo di questa ricerca è stata la volontà di approfondire come la cosiddetta trasformazione digitale, che sta andando ormai espandendosi in tutto il mondo, poteva aiutare anche un settore generalmente poco digitalizzato.

Queste ricerche si sono svolte con l'intento di verificare, grazie all'aiuto di Daniele Narduzzi e Paolo Astrua, che la digitalizzazione potrebbe prima di tutto diminuire di molto la diffidenza che le persone hanno verso questo Settore e in secondo luogo come la *digitalization* potrebbe permettere agli Enti di risparmiare fondi e risorse preziosi da investire nel sociale.

Tutto questo con lo strumento della certificazione, formulata anche grazie alla DT, che permette di verificare e certificare gli Ets creando un network di enti responsabili e tutelare la fiducia di chi dona e investe nel no profit.

Abbiamo verificato inoltre come il controllo di gestione e una valutazione eseguita da un ente certificatore potrebbe ovviare alle problematiche di sviluppo e attrazione degli investimenti.

Grazie ad un'analisi completa effettuata ad una Cooperativa Sociale, è emerso che, in primo luogo, la digitalizzazione è fondamentale soprattutto per le prime fasi di valutazione dell'ente. Infatti, la prima dell'analisi è quella della "scrematura" e strutturazione (in report) di dati da parte di un software proprietario di Be Honest. I libri degli enti che vogliono ricevere la certificazione vengono resi disponibili per un primo controllo: è un processo lungo e preciso, automatizzabile appunto per risparmio tempo e risorse.

I dati elaborati dal software vengono successivamente controllati da specialisti: il lavoro intellettuale rimane dunque alle persone mentre quello sistematico al computer, commettendo così meno errori. Il personale specializzato, grazie ad interviste e questionari sottoposti agli organi della direzione, approfondisce ulteriormente gli aspetti più importanti per formulare una valutazione il più completa possibile.

La certificazione mira inoltre ad aumentare lo *stakeholder engagement*, in particolare con due attori: il privato cittadino e le istituzioni.

Lo spreco di risorse che si ha con il vecchio metodo di lavoro non permette di aiutare tutte le persone che potrebbero essere aiutate se l'ente sfruttasse al massimo del

potenziale le risorse che possiede. È diventata una questione culturale.

APPENDICE NORMATIVA

D.Lgs. 3 luglio 2017, n. 117 (1). Codice del Terzo settore, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- ANGELO F., MANETTI G., POZZOLI M., *Pianificazione e controllo per le aziende non profit - Valutazioni di efficacia, efficienza, economicità ed impatto socio-economico*, 2007, Milano, pag. 45;
- BRESCIA V., CALANDRA D., *I Bilanci degli ETS e la determinazione di costi e ricavi figurativi. European Journal of Volunteering and Community-Based Projects*, 2020, Casa Arcobaleno, pag. 2;
- CERRI M., *Il Terzo Settore tra retoriche e pratiche sociali*, Edizioni Dedalo srl, Bari, 2003;
- DONATI F., SANCHINI F., *Il codice del Terzo Settore - Commento al d.lgs. 3 luglio 2017, n. 117 e ai decreti attuativi*, 2019, Giuffrè Francis Lefebvre (TN), pag. 192-193;
- DONATI R., *Sociologia del Terzo Settore*, La nuova Italia Scientifica, RO, 2016;
- EBERT C., DUARTE H. C., 2018;
- GRUMO M., *Bilancio e misurazione della performance delle organizzazioni non profit: principi e strumenti*, 2007, ordine dei dottori Commercialisti di Milano, I Quaderni della Scuola di Alta Formazione;
- HESKETT J., SASSER W.E., SCHLEISINGER L., *The Service Profit Chain*, 1997, The Free Press, New York, pag. 101;
- KAPLAN R.S., NORTON, 2000;
- KAPLAN R.S., *Conceptual foundation of the Balanced Scorecard*, 2010, Harvard Business School;
- MAZZULLO A., *Il nuovo codice del Terzo Settore*, 2017, G. Giappichelli Editore (TO), pag. 191;

- MERNA T., FAISAL AL-THANI F., *Corporate Risk Management*; John Wiley & Sons, 2008, Second edition;
- PAOLINI A., CHIUCCHI M. S., GATTI M., *I sistemi di pianificazione e controllo della gestione*, 2015;
- POZZOLI M., *Il bilancio degli enti del Terzo Settore*, 2020, Fondazione Nazionale dei commercialisti;
- PROPERSI, ROSSI G., *Gli enti non profit*, 2015, Giuffrè Editore (MI), pag. 216-217;
- SANTANGELO N., 2020;
- SCHOLEY C., SCHOBEL K., *Performance Measurement for Non-Profit Organizations - The Balanced Scorecard as an approach*, 2016, Toronto (ON);
- SIMONS R., *Sistemi di controllo e misure di performance*, 2017, Egea, Settimo milanese (MI);
- STOLTERMAN, FORS, 2004;
- TONINA A., *La riforma del Terzo Settore: il nuovo assetto del non-profit*, SEAC S.p.A, Trento, 2017, pag. 11-12;
- TOSI V. , RAPONI F., *La riforma del Terzo Settore - Cosa cambia dopo il DDL Renzi*, 2014, Maggioli Editore (RN);
- <https://behonest.it/>;
- <https://www.treccani.it/>;
- *The Economic Times*, 2021 English edition.

