

Il bilancio di esercizio degli ETS non commerciali

Aspetti economico-aziendali,
normativa di riferimento
e strumenti di analisi

Marco Tieghi, Carlotta del Sordo

Sezione Giuridica ed Economica

Collana del Dipartimento di
Sociologia e Diritto dell'Economia
Università di Bologna



FrancoAngeli

OPEN  ACCESS

COLLANA DEL DIPARTIMENTO
DI SOCIOLOGIA E DIRITTO DELL'ECONOMIA
ALMA MATER STUDIORUM – UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

SEZIONE GIURIDICA

Tutti i volumi pubblicati sono sottoposti a un processo
double blind peer review che ne attesta la qualità scientifica



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "[Informatemi](#)" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Il bilancio di esercizio degli ETS non commerciali

Aspetti economico-aziendali,
normativa di riferimento
e strumenti di analisi

Marco Tieghi, Carlotta del Sordo

Sezione Giuridica ed Economica

Collana del Dipartimento di
Sociologia e Diritto dell'Economia – SDE
Università di Bologna

FrancoAngeli

OPEN  ACCESS

Marco Tieghi, Carlotta del Sordo, *Il bilancio di esercizio degli ETS non commerciali. Aspetti economico-aziendali, normativa di riferimento e strumenti di analisi*, Milano: FrancoAngeli, 2024
Isbn: 9788835168850 (eBook)

La versione digitale del volume è pubblicata in Open Access sul sito
www.francoangeli.it.

Copyright © 2024 Marco Tieghi, Carlotta del Sordo. Pubblicato da FrancoAngeli srl, Milano, Italia, con il contributo del Dipartimento di Sociologia e Diritto dell'economia dell'Università di Bologna.

L'opera è realizzata con licenza *Creative Commons Attribution 4.0 International license* (CC BY 4.0: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>). Tale licenza consente di condividere ogni parte dell'opera con ogni mezzo di comunicazione, su ogni supporto e in tutti i formati esistenti e sviluppati in futuro.

Consente inoltre di modificare l'opera per qualsiasi scopo, anche commerciale, per tutta la durata della licenza concessa all'autore, purché ogni modifica apportata venga indicata e venga fornito un link alla licenza stessa.

INDICE

Introduzione	pag.	13
1. I caratteri economico-aziendali degli ETS, di <i>Marco Tieghi</i>	»	17
1.1. L'azienda	»	17
1.2. Le macro-tipologie di azienda, il finalismo aziendale e le condizioni di equilibrio	»	20
1.3. Le peculiarità gestionali degli ETS e i riflessi sul sistema informativo e sugli strumenti di rendicontazione esterna	»	25
1.4. Il tema della valutazione delle performance e della rendicontazione sociale per le ANP: dicotomia o convergenza?	»	30
1.5. Principi di gestione per un ETS non commerciale	»	32
1.6. Considerazioni conclusive	»	34
2. Circuiti operativi e schemi gestionali degli ETS, di <i>Marco Tieghi</i>	»	36
2.1. Lo schema generale di riferimento	»	36
2.2. I finanziamenti senza vincolo di restituzione	»	38
2.3. La “remunerazione” dei soggetti concedenti finanziamenti senza vincolo di restituzione	»	40
2.4. I finanziamenti diretti con vincolo di restituzione	»	42
2.5. Gli “investimenti” relativi al funzionamento dell’Ente	»	44
2.6. Gli investimenti mobiliari e immobiliari fruttiferi	»	45
2.7. Gli “investimenti” connessi con le attività statutarie	»	47
2.8. Gli investimenti connessi con le attività commerciali “accessorie”	»	50
2.9. Considerazioni conclusive	»	52

3. Modelli organizzativi di riferimento degli ETS,	
di <i>Marco Tieghi</i>	pag. 53
3.1. Modelli organizzativi di riferimento e logica classificatoria adottata	» 53
3.2. Il modello di ANP “semplice”	» 56
3.3. Il modello di ANP “complessa”	» 62
3.4. Il modello di ANP “ultracomplexa”	» 66
3.5. Un quadro di sintesi	» 74
3.6. Considerazioni conclusive	» 80
4. Gli Enti del Terzo Settore nella legge di riforma,	
di <i>Carlotta del Sordo</i>	» 82
4.1. Profili generali della riforma del Terzo Settore	» 82
4.2. La legge delega n. 106/2016 e i decreti legislativi di attuazione	» 83
4.3. Il d.lgs. 117/2017: il Codice del Terzo Settore	» 86
4.4. Considerazioni conclusive	» 94
5. Le disposizioni in tema di accountability e controllo interno,	
di <i>Carlotta del Sordo</i>	» 96
5.1. Gli obblighi di trasparenza per gli ETS	» 96
5.2. Il bilancio di esercizio	» 98
5.3. Il bilancio sociale: cenni	» 101
5.4. La revisione legale dei conti	» 102
5.5. Considerazioni conclusive	» 108
6. Gli schemi di bilancio specifici per gli ETS non commerciali,	
di <i>Carlotta del Sordo</i>	» 111
6.1. Il d.m. 39/2020 e l’introduzione degli schemi di bilancio	» 111
6.2. Il bilancio per gli ETS di maggiori dimensioni	» 112
6.2.1. Lo Stato Patrimoniale	» 113
6.2.3. Il Rendiconto Gestionale	» 118
6.2.3. La Relazione di Missione	» 128
6.3. Il bilancio per gli ETS di minori dimensioni: il Rendiconto per Cassa	» 131
6.4. Considerazioni conclusive	» 138

7. Il principio contabile OIC 35, di <i>Carlotta del Sordo</i>	pag. 141
7.1. Finalità e ambito di applicazione del principio contabile	» 141
7.2. Previsioni specifiche per gli ETS	» 144
7.2.1. Transazioni non sinallagmatiche	» 144
7.2.2. Quote associative e apporti da soci e fondatori	» 149
7.2.3. Svalutazione delle immobilizzazioni materiali e immateriali	» 150
7.3. Considerazioni conclusive	» 151
8. Gli strumenti per le analisi del bilancio di esercizio degli ETS, di <i>Marco Tieghi</i>	» 153
8.1. I limiti informativi dei bilanci di esercizio degli ETS	» 153
8.2. Le finalità delle analisi di bilancio	» 155
8.3. Gli strumenti delle analisi di bilancio	» 157
8.4. Le tipologie e i limiti delle analisi di bilancio	» 158
8.5. Considerazioni conclusive	» 161
9. La riclassificazione del Rendiconto Gestionale, di <i>Marco Tieghi</i>	» 162
9.1. La rendicontazione per “aree di gestione”: logica di riferimento e peculiarità informative	» 162
9.2. Proposte di riarticolazione e riclassificazione del Rendiconto Gestionale	» 165
9.2.1. Primo schema di riclassificazione del Rendiconto Gestionale	» 166
9.2.2. Secondo schema di riclassificazione del Rendiconto Gestionale	» 170
9.2.3. Terzo schema di riclassificazione del Rendiconto Gestionale	» 176
9.3. Considerazioni conclusive	» 183
10. La riclassificazione dello Stato Patrimoniale, di <i>Marco Tieghi</i>	» 185
10.1. La rappresentazione patrimoniale degli ETS	» 185
10.2. Proposte di riclassificazione dello Stato Patrimoniale	» 186
10.2.1. Primo schema di riclassificazione: lo Stato Patrimoniale destinativo-finanziario	» 186

10.2.2. Secondo schema di riclassificazione: lo Stato Patrimoniale di pertinenza gestionale o “funzionale”	pag. 199
10.3. Considerazioni conclusive	» 209
11. Le analisi a mezzo indici, di Marco Tieghi	» 212
11.1. Le “prospettive” di analisi a mezzo indici per gli ETS	» 212
11.2. La “prospettiva” di analisi relativa agli esiti economici della gestione	» 213
11.3. Il sistema di indici proposto per l’analisi degli esiti economici della gestione	» 219
11.4. Il sistema di indici proposto per l’analisi della situazione patrimoniale	» 239
11.5. Gli indici proposti per l’analisi della situazione finanziaria: i quozienti di liquidità	» 247
11.6. Considerazioni conclusive	» 249
12. La riclassificazione del Rendiconto per Cassa e l’analisi dei flussi monetari, di Marco Tieghi	» 253
12.1. La dinamica finanziario-monetaria negli ETS	» 253
12.2. Dal “Rendiconto per Cassa” al “Rendiconto Finanziario di Liquidità”: proposte di riclassificazione	» 257
12.2.1. Primo schema di Rendiconto Finanziario di Liquidità	» 261
12.2.2. Secondo schema di Rendiconto Finanziario di Liquidità	» 262
12.2.3. Terzo schema di Rendiconto Finanziario di Liquidità	» 270
12.3. Considerazioni conclusive	» 274
Proposta di un metodo alternativo per la contabilizzazione e la rappresentazione nel bilancio di un ETS non commerciale di accantonamenti e utilizzi di risorse con vincolo di destinazione al perseguimento di specifiche finalità statutarie dell’Ente, di Marco Tieghi, Carlotta del Sordo	» 278
Opere citate e consultate	» 285

LA COLLANA

Ubi societas, ibi jus. Questo antico adagio romano dimostra oggi tutta la sua validità nell'indicarci quanto sia cruciale, per la scienza e per l'agire pratico, collegare fra loro i cambiamenti sociali studiati dalla sociologia e il diritto che cerca di dare loro una regolazione normativa. I contatti e l'influenza reciproca tra diritto e sociologia stanno crescendo di continuo e i docenti dell'una come dell'altra disciplina sono scientificamente persuasi della loro scelta. L'auspicio è che il dipartimento di sociologia e diritto dell'economia possa esercitare un influsso non trascurabile su alcuni campi della ricerca e della riflessione scientifica di settore, talora soddisfatti del loro status quo (con un atteggiamento spesso isolazionista), talora troppo ancorati alla distinzione tra conoscenza dei principi astratti e conoscenza e fruizione dei fatti e delle pratiche sociali. Già da tempo sono emerse connessioni e mediazioni tra principi e realtà in una proficua reciproca fertilizzazione che è il contrassegno essenziale della posizione culturale del dipartimento; vale a dire una concezione della conoscenza che non è puro e semplice rispecchiamento di una realtà statica fuori e indipendentemente dall'uomo-cittadino ma attività, non solo teorica, essa stessa aspetto della realtà in trasformazione. È così che la conoscenza dei nessi reali, nella dialettica fra le diverse forze umane e le forme di società, assume una sua dignità autonoma, caratteristica del dipartimento. Contro ogni assolutizzazione del metodo di ogni scienza particolare, contro ogni restrizione degli orizzonti e l'impoverimento contenutistico di certa scienza ufficiale. Ciò non toglie che il diritto e la sociologia possano rivendicare la diversità dei metodi di indagine e degli strumenti conoscitivi propri ma al contempo comporta che nella sussidiarietà reciproca possano 'vivere' all'interno dei contesti socio-economici imprimendo il loro rispettivo impulso.

Entrambi possono estroflettere le proprie forze per riconoscere e concorrere a superare le necessità delle collettività e i loro impulsi indifferibili. Si pensi ad esempio alle materie di studio come l'autorità e la famiglia, l'impresa e la società, il lavoro e l'economia, l'imposizione fiscale e la solidarietà sociale, la società attiva e la società acquiescente, l'industria e l'ambiente con i relativi contrasti, il potere della comunità e quello del singolo, il sistema bancario-creditizio e le relative connessioni.

Oggi sembra stiano per cadere o per lo meno oscillano pericolosamente i presupposti di ogni legge eppure la legge risulta una condizione cronica della società contemporanea, dando luogo a situazioni talora paradossali talora sfuggenti all'interno delle quali l'uomo continua a vivere. Sembra essere messo in discussione il legame della legge con il territorio, ma al contempo il legame ritorna quasi in un moto perpetuo sicché il diritto continua a irradiarsi con ordini, condizionamenti, decisioni mentre la società tenderebbe a sottrarsene o a rovesciarli, perché la legge pretende una sorta di eternità dei principi che la sottrendono mentre la società non vorrebbe essere sottratta ai flussi del tempo con intenzioni infuturanti progettuali autonome. È questa una delle tipiche occasioni in cui scienze sociologiche e giuridiche consentono di affrontare 'insieme' e contemporaneamente nuovi campi di possibilità costruttive, in una molteplicità ordinata che assicura la non contraddittorietà logica della possibilità della sua costruzione. Il diritto e la sociologia non sono ricavabili uno dall'altra ma possono riscontrarsi coincidenze proficue nell'equilibrio continuo delle procedure di libera scelta, pensando simultaneamente gli apparenti opposti, ordine-arbitrarietà, possibilità-necessità, affermazione-negazione. Costituiscono l'uno l'altrimenti dell'altra e al contempo la prossimità dell'altra al primo, senza mai sentirsi identici, pur integralmente affidati al lavoro di restaurazione degli istituti. Dispersioni e disaggregazioni possono assillarli, essendo entrambi essenza di se stessi, ciò che rende raro equivocarli, ma si influenzano reciprocamente nell'esposizione con cui si fanno conoscere e con cui sono stati.

Entrambi superano l'astratta separazione tra tempo vero e tempo apparente e sono dediti al presente per comprenderlo e sostanziarlo, abbracciando la vita in sé con la chiarezza che ne divide e ne rapporta le diverse dimensioni.

Sono discipline che realizzano 'il possibile', oltre ogni errante radice, nell'idea del dover essere della pienezza del presente e quindi entrambe contengono principi universali disincarnati da ogni terra e da ogni luogo, liberi dalla crescente instabilità del termine stesso di Stato.

Gli studiosi del dipartimento conoscono la necessità delle domande e la difficoltà frequente delle risposte, ma il domandare e il rispondere sono per loro elementi di una stessa dimensione e quotidiana abitudine di assumerli come un unico contesto.

Domanda e risposta sono due termini incommensurabili, e gli studiosi del dipartimento lo sanno, perciò sono attenti a non sprofondare nella dimensione della domanda, quando è riconosciuta priva di scopo e perciò inutile, avendo come fine la verità in quanto *problème*. Così non percorrono vie di fuga, auspicando che la verità prenda forma, se non oggi, un'altra volta, con la pazienza di ottenerla.

È così che il dipartimento di sociologia e diritto dell'economia può essere inteso come labirinto protettivo degli studiosi rivolti al possibile delle risposte, anche se spesso si celano.

Nella fondamentale proposizione di far coincidere esistenza e costruibilità di cose nuove, con approfondito vaglio critico, nell'equilibrio delle due discipline, aperte una all'altra con lucidità.

Il dipartimento è dunque la forma di accoglienza che facilita e nutre il successo della ricerca, attività istintiva e fertile dei suoi componenti che insieme reagiscono al controllo esercitato sulle questioni dall'abitudine; con le loro narrazioni plurali tra il caos dei diritti, le istituzioni, le tradizioni giuridiche e sociali, i soggetti politici in cerca di legittimazione, i poteri nascosti che così tanto ricordano la crisi attuale, le nuove patrie, le tendenze isolazioniste, l'essere in relazione.

Ed è il luogo dell'ascesa di giovani intraprendenti che con le loro intuizioni creano una grande realtà, né impaludata né burocratica, vero riferimento in una globalità sempre più frammentata, in attesa del futuro, con coraggio morale in tempi squilibrati e storti di società subalterne e dilatate.

Sociologia e diritto dell'economia si sono accostate l'una all'altro nell'ambito di un nuovo dipartimento per la specifica funzione morale e sociale delle discipline e del ruolo dei loro studiosi. L'idea del 'compito' delle due discipline è stata centrale per il loro accostamento; tanto da sembrare strettamente legata e finanche suggerita da un'idea morale della società e del sistema giuridico. A questa idea si è affiancata poi la volontà di una intensa attività pubblica e di una altrettanto viva produzione scientifica.

La prossimità tra sociologi e giuristi ha messo in luce il valore politico delle norme e definita la loro funzione in relazione al sistema sociale ed economico e ha sottolineato il differente grado di adeguatezza pubblico-politica in vista della loro applicazione. Si sono trovati così a lavorare gomito a gomito numerosi intellettuali, in una schiera che ha riunito nella figura dello studioso attitudini di vita e vocazioni in una misura in parte anche lontana dalla tradizione accademica. Le due discipline hanno una propria unità intrinseca, guidate da propri principi originali ma le accomuna uno spirito che è lo sforzo di contrastare con puntuali riferimenti e analisi ogni decadenza, ogni sincretismo sui tempi attuali, articolando un senso nuovo dell'uomo in sé, del mondo, del dualismo tra l'uno e l'altro, del dinamismo societario, della conoscenza della verità sulla condizione umana individuale e collettiva.

L'accostamento delle due discipline può rappresentare l'opportunità di possibili novità nel metodo o nella attualità delle ricerche che sono gli elementi che intendono caratterizzare la Collana, aperta ai lavori anche di sperimentazione, o nella messa a fuoco del *proprium* di ogni disciplina, tutti considerati come compito e come responsabilità di ogni studioso. È questa la risposta a studi mistificatori e sedicenti scientifici di alcuni anni passati che enunciavano il crollo di tutti i principi e di tutte le regole. Questa Collana ha una funzione ordinante, regolatrice e costruttiva nel nostro sistema sociale, economico e giuridico, e vuole essere espressione di un sistema di valori economici, giuridici e sociali subito associati al concetto di persona umana senza restringere l'orizzonte scientifico a una sola epoca storica. È così che le cose possono 'svelare' la loro esistenza a chi le interroga seriamente, visitandole più volte, senza tuttavia svelare del tutto da dove vengono.

Risulta chiaro che la Collana contiene due punti di vista, entrambi necessari, nella comprensione della realtà, ma differenti e vuole superare le difficoltà o le perplessità che

un loro avvicinamento ha più volte suscitato, soprattutto per la diffidenza di alcuni studiosi, nonostante siano coscienti della ormai imprescindibile natura interdisciplinare della ricerca, che si tratti di interdisciplinarietà interna o esterna; anche perché soltanto così si evita sicuramente che ogni scienza rifletta esclusivamente su se stessa e sul proprio ruolo e non prenda in considerazione riflessi, relazioni, interferenze che non possono non stimolare.

La Collana del dipartimento costituisce perciò il punto d'incontro speculativo tra le culture degli studiosi afferenti alla struttura e ha l'ambizione di avvalorare i loro apporti dediti al ritrovamento del senso vero della realtà; così ad esempio il giurista va oltre i classici confini dell'interpretazione della legge che non ne esauriscono obbligatoriamente il compito scientifico e il sociologo va oltre i confini delle regole sociali vigenti in una certa collettività, analizzandone il senso, le funzioni e le finalità di cambiamento della collettività stessa.

Risulta così che le due discipline, diritto e sociologia, possono affrontare nuovi argomenti tra scienza e politica, sottolineando la centralità del concreto rispetto all'astratto in una conclusione armoniosa.

INTRODUZIONE

Il processo di riforma del Terzo Settore, atteso in Italia da molti anni, è stato infine avviato con la legge n. 106 del 6 giugno 2016, recante “Delega al governo per la riforma del Terzo Settore e dell’impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale”.

A tale provvedimento hanno fatto seguito successivi decreti legislativi di attuazione, fra i quali spicca il decreto legislativo n. 117 del 3 luglio 2017, noto come “Codice del Terzo Settore”, il quale, attraverso i 104 articoli che lo compongono, definisce l’ambito di applicazione, le tipologie di soggetti disciplinati e le regole specifiche in tema di funzionamento e di regime fiscale che connotano la riforma.

A oggi, tuttavia, il percorso non risulta completato, dato che non sono ancora stati emanati tutti gli atti previsti ai fini della piena attuazione della legge delega.

Pur a fronte di ciò, è già in atto un passaggio epocale per gli Enti che operano senza fine di lucro, che finalmente hanno potuto fruire della revisione e progressiva implementazione del complesso di norme che disciplinano il mondo del “non profit”, andando a superare i limiti della precedente lacunosa, dispersiva e frammentata legislazione.

Nell’ambito di questo ampio processo di rinnovamento e facendo seguito alle previsioni contenute all’articolo 13 del Codice del Terzo Settore, il Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali ha emanato il decreto n. 39 del 5 marzo 2020, pubblicato il 18 aprile 2020 sulla Gazzetta Ufficiale n. 102, con il quale viene adottata la modulistica specifica prevista per i bilanci degli Enti del Terzo Settore (ETS), che non esercitano la propria attività esclusivamente o principalmente in forma di impresa commerciale.

Considerando le peculiarità di tali Enti e il loro orientamento finalistico, la tematica della rendicontazione economico-finanziaria risulta per essi particolarmente rilevante, anche rispetto al delicato tema di poter/dover offrire un adeguato livello di accountability ai propri stakeholder. Il tema risulta ancor più delicato

in un contesto come quello italiano, caratterizzato da una assoluta prevalenza di realtà aziendali che possono continuare a operare per il perseguimento delle proprie finalità statutarie solo a fronte del sistematico e continuo ottenimento di variegate forme di sostegno esterno, data la cronica e dunque strutturale insufficienza delle risorse economico-finanziarie autonomamente traibili dal (peraltro non frequente) complesso di propri investimenti fruttiferi.

Per gli ETS, dunque, il bilancio di esercizio (unitamente al bilancio sociale, quando presente), assume una funzione ancora più rilevante di quella che già connota questo strumento in seno alle imprese “tradizionali” nel migliorare il grado di *disclosure* circa gli esiti economici, finanziari e patrimoniali derivanti dalla gestione, dovendo garantire adeguati livelli di trasparenza, intellegibilità e comparabilità delle informazioni in esso contenute ai vari interlocutori aziendali, con particolare riferimento a quelli esterni.

Tuttavia, le scelte operate dal legislatore e le caratteristiche tecniche dei documenti adottati con il citato decreto ministeriale presentano non solo caratteri peculiari (come peraltro era del tutto auspicabile), ma anche aspetti non completamente definiti e alcune “aree grigie” che hanno reso non semplice l’adozione e la trasposizione sul piano operativo del quadro normativo in oggetto in sede di sua applicazione da parte degli ETS.

In quest’ottica è dunque da intendersi anche l’emanazione, nel febbraio 2022, del principio contabile n. 35 a opera dell’Organismo Italiano di Contabilità (OIC), finalizzato a disciplinare sia i criteri da adottare per la presentazione dello Stato Patrimoniale, del Rendiconto Gestionale e della Relazione di Missione degli Enti del Terzo Settore (con particolare riguardo alla loro struttura e al loro contenuto), sia a definire le modalità di rilevazione e di valutazione di alcune fattispecie tipiche degli ETS.

Allo stato attuale, dopo circa tre anni dalla prima applicazione di tali disposizioni, il contesto di riferimento non può dirsi ancora completamente stabilizzato e, anzi, è nostra opinione che permanga una certa carenza di approfondimento su taluni aspetti tecnico-contabili che, sempre a nostro modo di vedere, renderebbe auspicabile l’adozione di qualche provvedimento correttivo o almeno di puntualizzazione da parte del legislatore.

L’obiettivo del presente lavoro è proprio quello di offrire un contributo in relazione agli aspetti tecnico-contabili attinenti agli schemi di bilancio adottati per gli ETS non commerciali e agli strumenti utilizzabili per la loro analisi, a partire dai caratteri aziendali e dai circuiti gestionali che dovrebbero connotare tali enti.

Abbiamo dunque cercato di evidenziare alcuni limiti circa le scelte che sono state operate e di fornire osservazioni, spunti di riflessione e proposte operative che ci auguriamo possano risultare interessanti a quanti si occupano di Enti del Terzo Settore.

Date le premesse, siamo dunque consapevoli che questo lavoro offre un contributo provvisorio, in quanto il processo di adozione di questi nuovi strumenti non è ancora consolidato e lo stesso OIC, con specifico riferimento ai criteri di classificazione da utilizzarsi per l'imputazione nel Rendiconto Gestionale di importanti componenti economici, ha previsto “[...] una fase di *Post Implementation Review* con l'auspicio che attraverso la raccolta di evidenze empiriche sui criteri di classificazione adottati in un arco temporale sufficientemente ampio si possano risolvere nel principio contabile tali problemi applicativi”.

Ciò nonostante, crediamo che questo contributo possa risultare utile sia a commentare i pregi e i limiti del quadro di riferimento normativo attuale in tema di bilancio di esercizio per gli ETS non commerciali, sia (e speriamo soprattutto) a suggerire “migliorie” e possibili strumenti per la sua analisi.

Venendo a presentarne la struttura, il volume si compone di 12 capitoli, lungo i quali si snoda un percorso che, partendo dalla ripresa e puntualizzazione dei caratteri economico-aziendali di un ETS, dalle condizioni di vincolo poste alla sua permanenza nel tempo, dai circuiti gestionali attivabili e dai modelli gestionali teorici di riferimento (capitoli 1-3), perviene dapprima a esaminare il quadro normativo vigente in tema di bilancio di esercizio per gli ETS non commerciali, con particolare riferimento alle peculiarità e caratteristiche dei documenti componenti adottati (capitoli 4-7), e infine a proporre un possibile quadro strumentale per la sua analisi, mediante la presentazione di alcuni prospetti di riclassificazione del Rendiconto Gestionale e dello Stato Patrimoniale (capitoli 8-10), un sistema di indici per l'analisi della situazione economica, patrimoniale e – molto marginalmente – finanziaria e alcuni schemi di rendiconto finanziario di liquidità (capitoli 11-12).

Completa poi il volume la “Proposta di un metodo alternativo per la contabilizzazione e la rappresentazione nel bilancio di un ETS non commerciale di accantonamenti e utilizzi di risorse con vincolo di destinazione al perseguimento di specifiche finalità statutarie dell'Ente”, che – a nostro parere – avrebbe il pregio di poter risolvere in modo radicale alcuni delicati problemi che attualmente sussistono non solo sotto il profilo tecnico-contabile ma – soprattutto – sulla reale capacità segnaletica e informativa dei prospetti contabili componenti il modello di bilancio adottato per gli ETS “maggiori”.

Questo nostro contributo è dunque rivolto a tutti coloro che, a vario titolo, si occupano di Enti del Terzo Settore, con particolare riferimento a Ricercatori e Studiosi, ad Amministratori, Dirigenti e Quadri di tali realtà, a Professionisti e Consulenti, in special modo Dottori commercialisti e Revisori dei conti.

Anche se il volume deve intendersi come l'esito di un lavoro collegiale e congiunto da parte dei due autori, si può considerare prevalente il contributo offerto da Carlotta del Sordo per i capitoli 4-7 e da Marco Tieghi per la restante parte del volume.

Da ultimo, rivolgiamo un sentito ringraziamento al Dottor Pierpaolo Sedioli, revisore legale dei conti e membro della Commissione Tecnica Generale di Assirevi, per gli spunti di riflessione, le utili indicazioni fornite e per aver contribuito alla stesura del presente volume con la scrittura di un paragrafo sulla revisione legale dei conti.

Marco Tieghi e Carlotta del Sordo

Bologna, Università degli Studi, luglio 2024.

I CARATTERI ECONOMICO-AZIENDALI DEGLI ETS

MARCO TIEGHI

SOMMARIO: 1.1. L'azienda – 1.2. Le macro-tipologie di azienda, il finalismo aziendale e le condizioni di equilibrio – 1.3. Le peculiarità gestionali degli Enti del Terzo Settore e i riflessi sul sistema informativo e sugli strumenti di rendicontazione esterna – 1.4. Il tema della valutazione delle performance e della rendicontazione sociale per le ANP: dicotomia o convergenza? – 1.5. Principi di gestione per un ETS non commerciale – 1.6. Considerazioni conclusive.

1.1. L'azienda

Non può certo sorprendere che nell'ambito della dottrina economico-aziendale si sia sviluppato nel tempo un lungo e partecipato dibattito in merito a cosa sia l'“azienda”: innumerevoli e autorevoli studiosi si sono infatti confrontati sulla definizione di tale concetto, sull'individuazione dei tratti qualificanti l'azienda e sui fini che giustificano l'esistenza della stessa¹.

Nel rinviare all'amplessissima letteratura in tema per i doverosi approfondimenti, ci piace qui riprendere la concezione proposta da Aldo Amaduzzi, per il quale l'azienda è “[...] un sistema di forze economiche che sviluppa, nell'ambiente di cui è parte complementare, un processo di produzione, o di consumo, o di produzione e consumo insieme, a favore del soggetto economico, e altresì degli indi-

1. Fra questi qui ricordiamo almeno: Besta F. (1922), *La Ragioneria*, Vallardi, Milano, volume I, p. 3; Zappa G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di Ragioneria*, Giuffrè, Milano, p. 40 e Zappa G. (1950), *Il reddito di impresa*, Giuffrè, Milano, p. 37 e ancora Zappa G. (1956), *Le produzioni nelle economie delle imprese*, Giuffrè, Milano, tomo I; Ceccherelli A. (1948), *Economia aziendale e Amministrazione delle imprese*, Barbera, Firenze, p. 38 e Ceccherelli A. (1964), *Problemi di Economia aziendale*, Corsi, Pisa, p. 45; Amaduzzi Aldo (1953), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, p. 16; D'Ippolito T. (1953), *L'azienda*, Abbaco, Palermo, II edizione, p. 1; Onida P. (1954), *L'azienda*, Giuffrè, Milano, p. 11; Giannessi E. (1961), “Interpretazione del concetto di azienda pubblica”, in Aa.Vv., *Saggi di economia aziendale e sociale in memoria di Gino Zappa*, Giuffrè, Milano, volume II, p. 1035.

vidui che vi cooperano”². Sulla base di tale concezione, i caratteri distintivi dell’azienda sono: “1° l’essere l’azienda un sistema, ove i fatti hanno *carattere economico*, nel senso che trattasi di scegliere il rapporto più favorevole fra mezzi e risultati alternativi e ove pertanto l’impostazione e la soluzione dei problemi sono possibili solamente, con appropriato metodo, alla luce della *logica economica*;

2° l’essere tale sistema non coincidente con quello *dell’individuo* e l’essere *cellula del sistema economico complessivo*; il segnare cioè tale sistema il campo ove si compongono primariamente a sistema le forze economiche elementari, la cui fenomenologia è basilare per la composizione del macrocosmo economico”³.

L’approccio sistemico, introdotto in modo organico da Aldo Amaduzzi, è poi stato ripreso e approfondito da numerosi altri Autori⁴.

Un altro tema, connesso con la nozione di Azienda su cui si è lungamente dibattuto in dottrina, ha riguardato la definizione delle tipologie aziendali.

A tal proposito riteniamo qui utile richiamare il contributo di Carlo Masini, il quale, dopo aver ripreso e approfondito la nozione zappiana di “istituto”, giunse a operare una separazione fra il concetto di “istituto” e quello di “azienda”.

In proposito, il chiaro Autore ha sottolineato come la società umana sia caratterizzata dall’esistenza di una pluralità di strutture durature, assoggettate a una molteplicità di vincoli di vario tipo e tese al perseguimento di individuati scopi. A tali strutture si collega la nozione di “istituto”, inteso come un complesso coordinato di elementi, di fattori, di energie, di risorse personali e materiali, caratterizzato dall’essere duraturo, dinamico, ordinato secondo leggi proprie, non solo economiche, ma anche sociologiche, fisiche, religiose ecc.; dal perseguire un insieme comune di fini; dal poter essere considerato un’unità che opera in autonomia relativa, rispetto alle altre componenti sociali⁵.

Secondo Masini tutti gli istituti svolgono in qualche misura attività economiche e l’azienda rappresenta appunto l’ordine strettamente economico di un istituto. Per Masini, dunque, l’azienda è lo strumento attraverso il quale si esplica l’attività economica dei vari istituti.

2. Cfr. Amaduzzi Aldo (1978), *L’azienda nel suo sistema e nell’ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, III edizione, p. 20.

3. *Ibidem*, p. 19.

4. Fra essi, oltre a Masini C. (1970), *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino, si vedano: Amaduzzi Antonio (1970), *L’analisi dei sistemi per le rilevazioni aziendali*, Cacucci, Bari; Bazzola G.B. (1969), *Il sistema aziendale*, Etas-Kompass, Milano; Bertini U. (1977), *Il sistema d’azienda. Schema di analisi*, Opera Universitaria, Pisa; Maccacena A. (1984), *Impresa e ambiente*, Clueb, Bologna; Paganelli O. (1976), *Il sistema aziendale*, Clueb, Bologna; Saraceno P. (1972), *Il Governo delle aziende*, Libreria Universitaria Editrice, Venezia; Sciarelli S. (1983), *Il sistema di impresa*, Cedam, Padova; Superti-Furga F. (1971), *Osservazioni sulla logica operativa dei sistemi aziendali integrati*, Giuffrè, Milano.

5. Cfr. Masini C. (1970), *op. cit.*, pp. 10-11.

Procedendo per categorie è quindi possibile individuare i seguenti diversi “prototipi” di aziende in funzione della tipologia di istituti da cui discendono⁶:

- l’azienda “di consumo” o “patrimoniale”, distinta, per astrazione, dall’istituto “famiglia”;
- l’azienda “di produzione”, tipicizzante l’istituto economico-sociale “impresa”;
- l’azienda “composta” (nella quale coesistono processi sia di produzione che di consumo), propria degli istituti pubblici territoriali.

Cercando, in conclusione, di riassumere i caratteri attribuibili all’azienda alla luce dell’evoluzione dottrinale indotta e arricchita dal susseguirsi dei contributi offerti, riteniamo di poter affermare che l’azienda:

- è un sistema socio-economico, in cui elementi di varia natura sono organizzati dinamicamente e razionalmente per il raggiungimento di un fine ultimo, individuabile – in termini generali – nel soddisfacimento in via immediata o mediata di “bisogni umani”⁷;
- è un sistema che, nel suo operare finalizzato, pone in essere, in via continuativa e perdurante, processi volti alla produzione e/o al consumo di beni e servizi, attraverso l’azione congiunta e preordinata dei suoi sottosistemi componenti;
- è un sistema che, nel suo divenire, mentre influenza sia il sovrasistema da cui è contenuto, sia i sottosistemi da cui è composto, viene da essi a propria volta influenzato, in un processo di interazione dinamica su più livelli, in cui ciascun elemento, nel perseguire le proprie condizioni di minimo squilibrio possibile, modifica il quadro di riferimento degli altri elementi, rispetto ai quali esso può risultare di volta in volta subordinato, coordinato o sovraordinato. Tuttavia, le condizioni di “equilibrio dinamico” che il sistema aziendale complessivamente inteso deve riuscire a mantenere nel tempo, non possono prescindere da inderogabili esigenze economico-finanziarie, pena la disgregazione e la morte del sistema stesso;
- opportunamente, tale sistema aziendale può essere considerato come “l’ordine strettamente economico di un istituto”.

Dato che il contesto sociale, economico, politico, demografico, ambientale, sanitario ecc., che connota il sovrasistema di riferimento si modifica continuamente (e negli ultimi decenni, per di più, con una crescente accelerazione), l’azienda ha la necessità di evolvere continuamente.

6. *Ibidem*, p. 18 e ss.

7. Su questo non sono tuttavia mancate in dottrina autorevoli voci di dissenso. Per tutti si veda Bertini U. (1977), *op. cit.*, p. 43.

Nella maggior parte dei casi, non potendo co-determinare significativamente il cambiamento⁸, l'azienda è costretta a cercare di anticiparlo, mediante l'adozione di processi più o meno formalizzati di pianificazione e programmazione della gestione, basati sulla assunzione di scenari futuri, scaturenti dalla formulazione di ipotesi ritenute di assai probabile verifica.

Estremamente pericoloso è oggi, invece, attendere che si verifichi il cambiamento per poi cercare di adattarvisi: i mutamenti in atto sono infatti di tale portata e/o rapidità da rischiare di non consentire alle aziende la possibilità di un efficace "riposizionamento" successivo⁹.

Questo fa sì che fra i vari aggettivi che connotano il "sistema aziendale" si debbano qui ricordare almeno quelli che lo qualificano come "aperto", "dinamico", "stocastico", oltre che – ovviamente – "economico".

1.2. Le macro-tipologie di azienda, il finalismo aziendale e le condizioni di equilibrio

Tutto ciò premesso, come possono essere declinate in un primo quadro di sintesi le diverse "macro-tipologie aziendali"?

Pur con tutti i limiti che derivano da una estrema semplificazione, proponiamo nella *Tavola 1* una generale schematizzazione¹⁰.

Si noti che la macro-articolazione proposta può – sempre con una certa approssimazione (e dunque senza una piena sovrapposizione degli "attori" con i "settori") – essere ricondotta alla nota tripartizione fra "Stato", "Mercato" e "Terzo Settore", anche se in concreto non mancano realtà aziendali connotate da fenomeni di ibridazione¹¹.

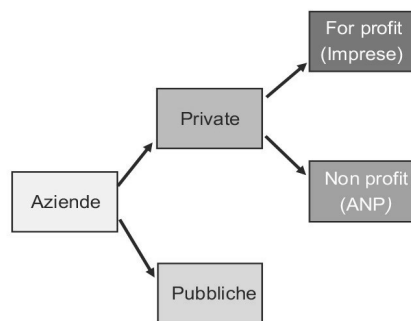
Va inoltre preliminarmente osservato che non sempre la forma giuridica assunta dall'azienda ne connota automaticamente le finalità: si hanno infatti anche

8. Questa possibilità può essere riservata alle sole grandi multinazionali che, spesso in modo coordinato e svolgendo una azione di "lobbying", possono influenzare i decisori politici di alcuni paesi, ritardando l'assunzione di norme per loro svantaggiose e/o cercando di promuovere l'adozione di norme per loro vantaggiose. Fra i vari esempi possiamo qui ricordare le azioni volte a ritardare l'assunzione di provvedimenti restrittivi rispetto al consumo di sigarette esercitate da "Big Tobacco Companies" e le resistenze che si stanno frapponendo al pieno passaggio a una "Green Economy" da parte delle multinazionali dell'industria petrolifera.

9. Cfr. Ansoff I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York (trad. it.: *Strategia aziendale*, Milano, Etas, 1968).

10. L'acronimo ANP indica le Aziende Non Profit.

11. Nel nostro Paese non sono mancati esempi di "imprese pubbliche". Le stesse cooperative sociali sono certamente imprese, ma fanno parte a tutti gli effetti del Terzo Settore, come le (altre) imprese sociali.



Tav. 1 - Le macro tipologie di aziende

esempi di aziende costituite in forma di società di capitali che non perseguono finalità “lucrative”, come accade per le società “*in house*”, che sono emanazione di enti pubblici, o per altre società costituite al fine di sostenere iniziative pubbliche o miste “pubblico-privato” ritenute a elevata rilevanza sociale.

In Italia, poi, vi è stata una lunga stagione in cui lo Stato agiva anche come imprenditore¹².

Tutto ciò posto, se esiste un vincolo di “strumentalità” dell’azienda rispetto alla individuazione delle finalità da perseguire e degli obiettivi da conseguire, come può essere schematizzato questo rapporto?

Sempre accettando una forte semplificazione, possiamo affermare che la finalità principale delle aziende private for profit può essere individuata prioritariamente nella ricerca del conseguimento di adeguati benefici economici, in primo luogo, a favore di chi si configura come “proprietario” o socio-comproprietario dell’azienda stessa. Si noti che si è qui voluta utilizzare intenzionalmente una espressione diversa e più ampia di quella che avrebbe potuto fare riferimento specifico alla ricerca del “profitto” o di adeguati utili, in quanto in questa macro-fattispecie aziendale ricade anche la maggior parte delle società cooperative, nelle quali – a fronte di un’ottica mutualistica – il beneficio ai soci può essere variamente attribuito mediante una riduzione dei costi di acquisto, per questi ultimi, dei beni e/o dei servizi venduti

12. L’IRI (Istituto per la Ricostruzione Industriale) è un ente di diritto pubblico, istituito nel 1933 per riorganizzare da un punto di vista tecnico, economico e finanziario, le attività industriali dell’Italia, colpita da una crisi senza precedenti. Nasce con un carattere provvisorio, ma nel tempo le sue funzioni si dilatano fino al 1956, anno in cui viene istituito il Ministero delle partecipazioni statali che amplia il campo di intervento degli organismi dello Stato alla definizione degli indirizzi e delle strategie operative degli enti di gestione e disegna un quadro legislativo favorevole a una politica espansiva del settore pubblico. L’IRI assume così la funzione di guida nello sviluppo economico italiano e la formula manageriale dell’economia mista porterà l’Istituto a svolgere un ruolo determinante nella creazione delle infrastrutture e nelle industrie di base. Fonte: Archivio storico Iri.

dall'impresa (come avviene nelle cooperative di consumo), con la garanzia di un salario o uno stipendio, magari di importo più elevato rispetto a quelli che sarebbero stati riconosciuti sulla base delle logiche di mercato (come accade nelle cooperative di lavoro), con l'ottenimento di prezzi più favorevoli, rispetto a quelli di mercato, a fronte della cessione di beni alla cooperativa da parte dei soci (come avviene, ad esempio, nelle cooperative vinicole o lattiero-casearie).

A rilevare, ai fini dell'appartenenza o meno di una azienda alla tipologia delle aziende for profit, non è dunque l'aspetto formale, cioè quello "contabile", che può assumere o meno il beneficio economico, ma l'esistenza sostanziale dello stesso per il socio, qualunque sia la via attraverso la quale esso è fruito.

Tuttavia, nel perseguire questa finalità, le imprese devono sempre attentamente e costantemente vigilare sulla loro capacità di far fronte tempestivamente ai pagamenti che derivano dalle obbligazioni giuridiche che hanno assunto. Devono cioè sapersi mantenere costantemente e convenientemente in una condizione di solvibilità finanziaria¹³. La dinamica economico-reddituale della gestione è dunque connessa e funzionale al perseguimento dell'obiettivo. Quella finanziario-monetaria è sottoposta al rispetto di un vincolo.

Le aziende pubbliche sono variegata ed eterogenea realtà, che hanno in comune l'essere in qualche modo una "emanazione dello Stato". Una parte significativa di esse è strumentale allo svolgimento di compiti assegnati dalla Carta Costituzionale; fra questi particolarmente rilevanti, ai nostri fini, sono quelli connessi con l'istruzione e la tutela della salute¹⁴.

In termini più generali, le aziende pubbliche sono (o dovrebbero essere) funzionali a garantire l'amministrazione del territorio, la creazione di una adeguata rete di infrastrutture e l'erogazione dei servizi ritenuti essenziali nei vari ambiti di intervento dello "Stato".

La finalità di un'azienda pubblica non è dunque quella di svolgere attività per generare benefici economici diretti, ma di produrre utilità sociale¹⁵ per i cittadini

13. L'avverbio "convenientemente" utilizzato in testo si riferisce alla necessità di non procurarsi liquidità mediante operazioni che possano poi riverberarsi negativamente sull'andamento economico, come potrebbe accadere, ad esempio, nel caso di cessione di beni strumentali necessari per la produzione oppure di ottenimento di finanziamenti da terzi a tassi di interesse esorbitanti.

14. Aspetti questi, peraltro, fra loro interconnessi, in quanto in termini generali e complessivi per una popolazione a un livello di istruzione più elevato è associabile un miglior stato di salute. Cfr. fra gli altri Istat (2019), *Atlante italiano delle disuguaglianze di mortalità per livello di istruzione*.

15. La creazione di valore pubblico consiste nel miglioramento del livello di benessere economico-sociale-ambientale dei destinatari delle politiche e dei servizi pubblici ed è da intendersi come il fine stesso dell'attuazione delle politiche pubbliche. Il tema del miglioramento e della misurazione delle performance delle pubbliche amministrazioni italiane, che va indirizzato verso la creazione del valore pubblico e il superamento del tradizionale approccio burocratico, è stato introdotto grazie agli aggiornamenti normativi previsti in materia di performance, a partire dalle

e/o per individuati contesti socio-economici di riferimento, mediante l'espletamento delle specifiche funzioni istituzionali che la Pubblica Amministrazione è chiamata a svolgere. Nel fare ciò, tuttavia, anche l'azienda pubblica dovrebbe mantenersi in condizioni di equilibrio finanziario (e ora spesso anche economico)¹⁶, per garantire la durabilità nel tempo della propria azione istituzionale.

Per queste realtà, dunque, la "mission" concerne la generazione di forme di "utilità sociale" per la collettività, utilità sociale che mal si presta a essere "misurata" mediante grandezze d'ordine contabile, ma che richiederebbe l'individuazione di set di indicatori "meta-economici"¹⁷ in grado di definire *ex ante* gli obiettivi istituzionali assunti e di misurare *ex post* il grado di conseguimento dei medesimi.

Posta la permanenza del vincolo finanziario, dettato dalla esigenza di mantenersi in condizioni di solvibilità, in queste realtà aziendali – quando monitorato – l'aspetto economico viene dunque visto in una diversa prospettiva rispetto a quella che connota le imprese: non più aspetto direttamente connesso con la ragion d'essere dell'azienda, ma dimensione relativa al sorgere di un ulteriore vincolo posto in carico all'azienda stessa, quello del (almeno tendenziale) "pareggio di bilancio".

Tuttavia, anche in presenza del contemporaneo rispetto del vincolo finanziario e di quello economico, per le aziende pubbliche nulla si può dire in relazione alla efficacia della loro azione, dato che la stessa è collegata al raggiungimento di obiettivi istituzionali d'ordine meta-economico, di norma non qualificabili e misurabili mediante valori di tipo contabile.

Le aziende non profit¹⁸ si connotano per molti aspetti in modo non dissimile dalle aziende pubbliche. Anch'esse, infatti, non trovano la loro ragion d'essere

modifiche apportate nel 2017 al d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 50. Per un approfondimento sul tema si rinvia a Borgonovi E. (2001), "Il concetto di valore pubblico", *Azienda Pubblica*, n. 2/3; Deidda Gagliardo E. (2015), *Il valore pubblico. La nuova frontiera delle performance*, Rirea, Roma.

16. A partire dalla riforma sanitaria messa in moto dal d.lgs. 30 dicembre 1992, n. 502 e dal d.lgs. 7 dicembre 1993, n. 517, nel settore pubblico si è assistito a una progressiva adozione della cd "contabilità economico-patrimoniale", di derivazione "privatistica", in luogo della tradizionale "contabilità finanziaria". Ciò ha spostato l'enfasi del cd "pareggio di bilancio" dalla dimensione finanziaria a quella economica.

17. L'economista britannico Fritz Schumacher ha definito la meta-economia come "l'umanizzazione dell'economia tenendo conto della necessità di un ambiente sostenibile", includendo in essa elementi di filosofia morale, psicologia, antropologia e sociologia che trascendono la sola massimizzazione del profitto e la spiegazione dei comportamenti umani unicamente sulla base di una razionalità economica individuale. Cfr. Sheng A. (2012), "Micro, Macro, Meso e Meta Economia", Sole 24 Ore, traduzione di Polverino S.

18. Il tema delle Aziende Non Profit è stato formalmente consacrato come rilevante oggetto di studio per gli aziendalisti in occasione del XVIII Convegno Annuale dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale – AIDEA – tenutosi a Roma nel 1995 su "Le aziende non profit tra Stato e Mercato", i cui atti sono stati pubblicati da Clueb, Bologna, nel 1996. A questa pubblicazione si rinvia per i tanti autorevoli interventi e contributi offerti in proposito in tale occasione.

nella ricerca di benefici economici per i soci, gli associati, i fondatori o comunque per i soggetti a cui devono la loro costituzione, ma nella volontà di costoro di voler perseguire finalità meta-economiche che – almeno tendenzialmente – dovrebbero essere di tipo solidaristico, nel senso che i soggetti beneficiari dovrebbero essere diversi da coloro a cui si deve l’istituzione, il sostegno (in varie forme) e la gestione dell’azienda¹⁹.

Anche per esse, dunque: da un lato, non è possibile esprimere gli obiettivi finalizzanti l’azione aziendale in termini meramente economici e/o finanziari, essendo gli stessi di natura meta-economica; dall’altro, la sopravvivenza del sistema aziendale è comunque sottoposta al rispetto dei vincoli connessi con le dinamiche economica e finanziaria che derivano dalle opzioni esercitate nel perseguire le predette finalità.

Se questi aspetti delle aziende non profit sono (o dovrebbero essere) in qualche modo “comuni” a quelli delle aziende pubbliche, vi sono però anche rilevanti e distintive differenze, derivanti dall’essere a tutti gli effetti realtà aziendali che sorgono per l’iniziativa di soggetti privati, siano essi persone fisiche o giuridiche.

Mentre nelle aziende pubbliche i compiti sono “istituzionali” e dunque “etero-definiti”, nelle aziende non profit essi sono “statutari” e dunque “endo-definiti”: la natura privatistica di queste entità consente loro, infatti, di scegliere liberamente la “mission” aziendale a cui dedicarsi, potendo assumere un qualunque scopo statutario “non lucrativo”, purché questo non sia “*contra legem*”, cosa non possibile a realtà aziendali che sono invece strumenti funzionali agli scopi istituzionalmente attribuiti alla funzione pubblica.

In estrema sintesi (e sempre semplificando), riguardo alla mission si può dunque affermare che:

- le aziende private for profit sono “strumenti” attraverso i quali i soggetti a cui va ricondotta la proprietà (o talvolta la conduzione) dell’impresa ricercano prioritariamente adeguati benefici d’ordine economico;
- le aziende pubbliche sono “strumenti” attraverso i quali lo “Stato” (nelle sue varie articolazioni ed emanazioni) cerca di assolvere i compiti istituzionali che si è attribuito;

19. In questo senso si appalesa una differenza importante rispetto alle imprese cooperative, le quali si basano prevalentemente sul principio mutualistico. Questa differenza è attenuata per le sole cooperative sociali, data la rilevanza – per queste ultime – o dell’attività oggettivamente svolta nell’ambito dei servizi alla persona di particolare impatto sociale (cooperative sociali di tipo “A”), oppure della finalità di inserimento nel mondo del lavoro di persone “svantaggiate” perseguita (cooperative sociali di tipo “B”). Ovviamente le due condizioni qualificanti possono sussistere anche in una medesima azienda, dando vita a una cooperativa sociale “mista”.

- le aziende non profit (ANP) sono “strumenti” attraverso i quali soggetti privati perseguono finalità meta-economiche d’ordine (almeno tendenzialmente) solidaristico.

Nell’impostare, svolgere e monitorare le loro attività, queste tre macro-tipologie aziendali si devono però rapportare al sistema degli obiettivi/vincoli attraverso le modalità che abbiamo cercato di riassumere in *Tavola 2*.

Tav. 2 - Tipologie di aziende, missione e condizioni di equilibrio

<i>Tipo di azienda</i>	<i>“Missione”</i>	<i>Condizione di equilibrio</i>
Privata for profit	Generare adeguati livelli di <i>beneficio economico</i> in costanti e convenienti condizioni di solvibilità finanziaria	Capacità di conseguire l’ <i>obiettivo economico</i> nel rispetto del <i>vincolo finanziario</i>
Privata non profit	Perseguire efficacemente i propri obiettivi <i>statutari d’ordine meta-economico</i> in costanti e convenienti condizioni di solvibilità finanziaria e di durevole equilibrio economico	Capacità di perseguire efficacemente gli <i>obiettivi statutari d’ordine meta-economico</i> nel rispetto dei <i>vincoli economici e finanziari</i>
Pubblica	Perseguire efficacemente i propri obiettivi <i>istituzionali d’ordine meta-economico</i> in costanti e convenienti condizioni di solvibilità finanziaria e di durevole equilibrio economico	Capacità di perseguire efficacemente gli <i>obiettivi istituzionali d’ordine meta-economico</i> nel rispetto dei <i>vincoli economici e finanziari</i>

1.3. Le peculiarità gestionali degli ETS e i riflessi sul sistema informativo e sugli strumenti di rendicontazione esterna

Per un’impresa, quindi, le peculiarità di un orientamento finalistico essenzialmente volto a ricercare benefici d’ordine economico sono tali da consentire di esprimere sia gli obiettivi d’ordine reddituale che i vincoli d’ordine finanziario attraverso una medesima unità di misura (la moneta). Ciò facilita, come già dicevamo, l’individuazione di indicatori capaci di definire *ex ante* il livello degli obiettivi/vincoli aziendali e di determinare *ex post* il grado di effettivo conseguimento/rispetto dei medesimi.

Per un’azienda privata non profit o per un’azienda pubblica ciò non è possibile, poiché la quantificazione degli effetti d’ordine economico e finanziario è riconducibile unicamente alla ricerca/verifica del rispetto dei vincoli posti in capo all’azienda, senza che da essi possa trarsi conclusione alcuna circa la capacità

dell'azienda stessa di saper perseguire efficacemente i propri obiettivi finalizzanti, dal momento che essi non sono esprimibili in termini monetari.

Saranno quindi le particolari finalità istituzionali perseguite dall'azienda non profit a determinare il fabbisogno informativo specifico della stessa, ferme restando le esigenze di poter disporre di adeguate informazioni circa gli andamenti finanziario ed economico della gestione.

È quindi necessario sottolineare che esiste una “separazione funzionale” fra i fabbisogni informativi connessi con l'ambito dell'azione statutaria e quelli relativi agli aspetti finanziari, economici e patrimoniali.

I bisogni informativi che dipendono dall'attività statutaria potranno risultare diversi da ANP ad ANP, ma sono tuttavia connessi con l'esigenza di valutare l'efficacia delle scelte operate per perseguire i propri obiettivi finalizzanti, cioè la mission.

In questo senso potrebbero risultare determinanti per confermare/rivedere le opzioni esercitate in relazione alle strategie, alla struttura organizzativa e alle attività istituzionali poste in essere.

I bisogni informativi connessi con la verifica degli andamenti finanziari ed economici dell'azienda non profit sono invece raramente connessi con la valutazione delle performance “istituzionali” della stessa, riguardando la necessità di monitorare/informare circa la sua capacità di sapersi rapportare positivamente ai vincoli finanziari ed economici posti alla sua azione statutaria.

Si può dunque osservare che²⁰:

- a. il passaggio da “obiettivo” a “vincolo” delle condizioni di equilibrio economico e finanziario priva le aziende non profit della possibilità di assumere una grandezza economica o finanziaria come parametro sintetico di efficacia rispetto alla mission (*inefficacia informativa, sotto il profilo statutario, di grandezze quali il “reddito”, l’“avanzo”, il “net cash”, il “risparmio”, il ROE ecc.*);
- b. data l'eterogeneità dei fini, per le aziende non profit è difficile assumere un indicatore univalente capace di misurare il “beneficio” prodotto dall'azione statutaria di aziende non profit diverse (*difficoltà di adozione di indicatori atti a permettere il raffronto delle performance statutarie fra ANP diverse*)²¹;

20. Cfr. Marcon G., Tieghi M. (2000), “Sistema informativo e misurazioni economiche nelle aziende non profit”, in Zangrandi A. (a cura di), *Aziende non profit. Le condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, p. 78 e ss.

21. La misurazione dell'impatto sociale prodotto ha ricevuto una crescente attenzione negli ultimi anni, specialmente da parte delle ANP che desiderano conoscere, valutare e comunicare le conseguenze e i cambiamenti generati dalle proprie attività nel contesto in cui agiscono. In tale ambito si sono diffusi nuovi strumenti come l'indice SROI, *Social Return on Investment* (Ritorno Sociale sull'Investimento), che permette alle ANP di quantificare l'impatto dei propri investi-

- c. anche in una data azienda non profit si mantiene l'oggettiva difficoltà a esprimere in via sintetica gli esiti dell'azione statutaria (*carezza di indicatori atti a esprimere in via sintetica il livello di efficacia dell'azione istituzionale di una singola ANP*);
- d. gli indicatori selezionati da una data azienda non profit potrebbero essere modificati o sostituiti nel tempo, a fronte del sorgere di nuovi bisogni rilevanti, di riposizionamenti strategici o di riassetti organizzativi (*necessità di adattamento degli indicatori alle modificazioni del contesto di riferimento, dell'assetto strategico e degli assetti organizzativi*).

Anche per le aziende non profit i fabbisogni informativi sono riconducibili a esigenze informative interne (gestione) ed esterne (informazione/rendicontazione).

L'individuazione di una sintesi fra esse non dovrebbe comunque mai prescindere dalla preminenza che il piano "istituzionale" dovrebbe avere sulle "misure" finanziarie ed economiche della gestione.

Questo dovrebbe richiedere di individuare non solo i "soggetti beneficiari" dell'azienda non profit, ma anche gli altri "Stakeholder chiave", in quanto soggetti che sono direttamente o indirettamente in grado di incidere sulle condizioni di gestione e – in ultima analisi – talvolta finanche sulla futura sopravvivenza stessa dell'azienda.

Ovviamente quanto indicato dovrà essere "contestualizzato" sulla base delle specifiche caratteristiche dell'azienda non profit, potendosi avere in concreto situazioni variegata fra quelle in cui:

- a. i beneficiari dell'ANP coincidono con coloro che esprimono gli organi di governo e di controllo aziendale e con coloro che provvedono ad assicurare le risorse finanziarie e talvolta personali che le necessitano;
- b. vi è una netta separazione fra coloro che gestiscono l'ANP, coloro che la sostengono finanziariamente o con altre modalità e coloro che sono i beneficiari dell'attività statutaria.

Nel primo caso, l'azienda è una realtà "autarchica", che svolge un'attività essenzialmente "mutualistica" a fronte di una "comunità chiusa" di soggetti, nella quale gli amministratori rispondono, di fatto, ai beneficiari-finanziatori, i quali – come

menti in termini di rendimento sociale. Cfr. Bellucci M., Nitti C., Franchi S., Testi E., Bagnoli L. (2018), "Accounting for social return on investment (SROI): The costs and benefits of family-centred care by the Ronald McDonald House Charities", *Social Enterprise Journal*, pp. 46-75; Engo I., Arena M., Azzone G., Calderini M. (2015), "Indicators and metrics for social business: a review of current approaches", *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(1), pp. 1-24.

tali – sono messi nella condizione di poter verificare direttamente e personalmente l’operato degli amministratori stessi.

Nel secondo caso, invece, l’azienda non profit si configura come un soggetto che svolge un’attività “solidaristica”, spesso a rilevante impatto sociale, a favore di “terzi” e dipende fortemente dal sostegno esterno. In quest’ultima situazione possono esistere forti asimmetrie informative fra coloro che beneficiano dell’attività statutaria dell’ANP e coloro che si privano di risorse per sostenere tale l’attività, con il conseguente rischio che l’incapacità di comunicare l’utilità prodotta dalla gestione possa essere percepita come l’incapacità di produrre utilità, con il conseguente venir meno (o il mancato affermarsi) del consenso e del sostegno da parte della collettività di riferimento.

Gli Enti del Terzo Settore (di seguito anche ETS), ai quali vanno ricondotte le aziende non profit e le imprese sociali, possono dunque essere considerati a tutti gli effetti aziende senza scopo di lucro finalizzate al perseguimento di “finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale”²².

Come abbiamo cercato di illustrare, ciò ha riflessi rilevanti sull’orientamento finalistico della loro gestione, sui meccanismi della loro governance e sugli strumenti attraverso cui “rendicontare” gli esiti che da essa si sono prodotti²³. Limitandoci qui ai soli aspetti connessi con gli strumenti di rendicontazione esterna²⁴, questo richiede l’attivazione di una sorta di “doppio binario” informativo e la conseguente adozione di due strumenti complementari e coordinati: il bilancio sociale e il bilancio di esercizio.

Al bilancio sociale spetta la rendicontazione sugli esiti connessi con la mission aziendale e dunque la descrizione delle attività svolte e degli esiti (obiettivi) conseguiti rispetto al perseguimento delle finalità meta-economiche statutariamente assunte dall’ETS.

22. Ai sensi dell’art. 5 del Codice del Terzo Settore (che definisce le “Attività di interesse generale”): “Gli enti del Terzo settore, diversi dalle imprese sociali, incluse le cooperative sociali, esercitano in via esclusiva o principale una o più attività di interesse generale per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale [...]”. Per l’elenco dettagliato delle attività previste, si rinvia direttamente al testo dell’art. 5 del d.lgs. n. 117/2017. Cfr. paragrafo 4.3.

23. In merito alla relazione “Mission, Governance, Accountability” fra gli Autori italiani si veda, per tutti, Matacena A. (2002), “La responsabilità sociale e la comunicazione sociale nelle aziende non profit”, in Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale*, Il sole24ore, Milano; Matacena A. (2008), *Responsabilità sociale delle imprese e accountability: alcune glosse*, Diapason, Rimini e Matacena A. (2017), *Le cooperative imprese “Altere”: Mission, governance e accountability*, FrancoAngeli, Milano.

24. Ovviamente la piena interiorizzazione di questa condizione degli ETS (peraltro non dissimile a quella che dovrebbe connotare la maggior parte delle aziende pubbliche), dovrebbe permeare l’intero processo di pianificazione, programmazione e controllo dell’attività aziendale, assumendo la definizione degli obiettivi statuari (o istituzionali nel contesto delle P.A.) quale “*primum movens*” di tutto il processo.

Al bilancio di esercizio è invece affidata la rendicontazione contabile degli effetti economici, patrimoniali (e auspicabilmente anche finanziari²⁵) discendenti dallo svolgimento di tali attività.

In estrema sintesi, al bilancio sociale spetta il compito di informare gli “Stakeholder” su come l’ETS si è saputo rapportare alla propria mission; al bilancio di esercizio spetta invece il compito di illustrare l’avvenuto (o il mancato) rispetto di quei vincoli di sostenibilità economica e di solvibilità finanziaria ai quali è subordinata la durabilità nel tempo (cioè la sopravvivenza stessa) del sistema aziendale.

Solo un esame e una “lettura” congiunta²⁶ dei due documenti possono dunque consentire di comprendere e di valutare gli esiti complessivi della gestione aziendale²⁷ e di questo è apparso pienamente consapevole il legislatore nazionale, prefigurando per gli ETS l’obbligo di predisposizione sia del bilancio di esercizio che di quello sociale²⁸.

25. Al riguardo si deve già osservare che il modello di bilancio assunto per gli ETS maggiori prevede unicamente il Rendiconto Gestionale (quello “per cassa” è riservato alle realtà minori). Almeno per gli ETS di maggiori dimensioni sarebbe auspicabile integrare i documenti contabili previsti con un rendiconto di liquidità, unico strumento capace di illustrare come l’azienda abbia saputo rapportarsi rispetto al vincolo della solvibilità. Cfr. capitolo 6.

26. La oggettiva “multidimensionalità” degli esiti da rendicontare ha già portato a prefigurare, anche per le aziende non profit, l’adozione di un modello di rendicontazione integrata. Al riguardo si vedano, fra gli altri: Brown L. D., Moore M. H. (2001), “Accountability, strategy and international non-governmental organizations”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*; Gray R. (2002), “The social accounting project and Accounting Organizations and Society Privileging engagement, imaginings, new accountings and pragmatism over critique?”, *Accounting, Organizations and Society*; Bagnoli L., Megali C. (2011), “Measuring performance in social enterprise”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*; Andreus M. (2020), “Verso un modello di rendicontazione integrata per le aziende non profit”, in Baldarelli M.G., Mattei M.M. (a cura di), *Liber amicorum per Antonio Matalena*, FrancoAngeli, Milano.

27. Idealmente possono riscontrarsi quattro tipi di situazioni: ETS che dimostra di saper perseguire efficacemente i propri obiettivi statuari in condizioni di sostenibilità economica e di solvibilità finanziaria (situazione ottimale); ETS che dimostra di saper perseguire efficacemente i propri obiettivi statuari, ma che è in condizioni di disequilibrio economico-finanziario (situazione che minaccia la sopravvivenza dell’ETS); ETS che non sa perseguire efficacemente i propri obiettivi statuari, ma opera in condizioni di sostenibilità economica e di solvibilità finanziaria (situazione che richiede di verificare quali siano in concreto i reali scopi perseguiti dall’Ente); ETS che non sa perseguire efficacemente i propri obiettivi statuari e che per di più è anche in condizioni di disequilibrio economico-finanziario (situazione potenzialmente “pre-esiziale”).

28. La Riforma del Terzo Settore all’art. 13 ha previsto, per gli ETS non commerciali, il limite di 300.000 euro di ricavi, rendite, proventi o entrate annuali, al di sotto del quale un ETS può limitarsi a redigere il Rendiconto per Cassa, mentre nel caso in cui tale limite venga superato diventa obbligatorio per l’ETS redigere un bilancio di esercizio, composto da Stato Patrimoniale, Rendiconto Gestionale e Relazione di Missione, utilizzando gli schemi obbligatori previsti dal d.m. 5 marzo 2020. La Riforma ha previsto anche degli obblighi in materia di bilancio sociale, distinguendo anche in questo caso sulla base dei limiti dimensionali dell’ente. In particolare l’art. 14

1.4. Il tema della valutazione delle performance e della rendicontazione sociale per le ANP: dicotomia o convergenza?

Da quanto premesso, per le aziende non profit (come anche per le aziende pubbliche) emerge dunque l'esigenza di individuare set di indicatori non economico-finanziari attraverso i quali investigare la capacità/incapacità dell'azienda di perseguire efficacemente i propri obiettivi finalizzanti. Laddove tali indicatori potessero essere opportunamente incrociati con dati di tipo economico-finanziario, si potrebbero verificare anche le condizioni di economicità della gestione²⁹.

Gli indicatori in questione hanno una duplice valenza:

- ai fini interni, dovrebbero essere utilizzati per supportare il processo di pianificazione, programmazione e controllo della gestione;
- ai fini esterni, potrebbero essere utilizzati, con opportune sintesi e/o selezioni, anche per “dare conto” del grado di conseguimento degli obiettivi statutari dell'ANP.

In sostanza, sia ai fini interni che ai fini esterni, essi sarebbero dunque da assumere come idonei:

- sia a rappresentare/misurare *ex ante* gli obiettivi istituzionali prefissati;
- sia a fornire un parametro atto a permettere una valutazione *ex post* del loro grado di effettivo conseguimento.

Nelle aziende private for profit esiste in proposito una ragionevole “cesura” fra le informazioni “interne”, che servono per “gestire”, e quelle “esterne”, che servono per informare/comunicare. Nella maggioranza dei casi (con alcune deroghe parziali per le imprese quotate in borsa):

- le prime non vengono divulgate all'esterno;
- e le seconde vengono limitate a quanto espressamente imposto dai vincoli di legge.

del codice prevede che solamente gli ETS non commerciali che hanno ricavi, rendite, proventi o entrate annuali superiori a 1 milione di euro siano obbligati a redigere il bilancio sociale, oltre che a pubblicarlo sul proprio sito internet e a depositarlo presso il Registro unico nazionale del Terzo Settore (Runts), mentre tale obbligo riguarda tutte le cooperative sociali, indipendentemente dalla loro dimensione. Cfr. capitolo 6.

29. Il concetto di “economicità” viene qui inteso come la capacità di saper conseguire gli obiettivi aziendali nel rispetto del principio del “minimo mezzo”, cioè con l'impiego di risorse strettamente necessario.

Ciò può, entro certi limiti, apparire ragionevole, laddove si consideri:

- la natura privatistica di tali aziende;
- il loro orientamento a ricercare benefici d'ordine economico per una ristretta cerchia di soggetti;
- il nocumento che potrebbe derivare all'impresa dal divulgare proprie informazioni "sensibili", che i concorrenti potrebbero utilizzare a scapito dell'impresa stessa.

Più sfumata appare la situazione per le aziende non profit che operano chiedendo e ottenendo sostegno attraverso donazioni, lavoro volontario e altre forme di supporto esterno e/o per quelle che comunque dichiarano di agire a fronte di un forte movente ideale.

L'utilizzo di risorse "esterne", ricevute per il perseguimento di finalità statutarie nell'interesse della collettività, non dovrebbe consentire di separare in modo netto le informazioni che servono "per gestire" da quelle che sono destinate "a informare", diffondendo pubblicamente gli esiti della gestione.

In questo senso, almeno sotto il profilo teorico e metodologico, si dovrebbe auspicare una forte confluenza fra gli indicatori che servono per supportare il processo di pianificazione, programmazione e controllo della gestione e quelli attraverso i quali l'azienda non profit comunica le proprie "performance" statutarie ai propri interlocutori esterni. In sostanza ci sembra che si possa affermare che ciò che serve per "rendersi conto" sia utile/necessario anche per "rendere conto".

Nelle aziende in oggetto (come anche nelle aziende pubbliche) non dovrebbe dunque esserci dicotomia e "segregazione" fra:

- gli strumenti a supporto della gestione,
- quelli volti a valutare il livello di performance statutaria/istituzionale raggiunto
- e quelli finalizzati a rendere conto ai fini esterni dell'andamento della gestione (qui inteso in senso complessivo: statutario/istituzionale, economico e finanziario).

Questo pone come centrale il problema del confronto/raccordo fra gli strumenti:

- di valutazione delle performance
- e di rendicontazione "socio-istituzionale".

Infatti, se un set selezionato di indicatori è ritenuto idoneo a delineare le performance conseguite da un'azienda non profit (o da un'azienda pubblica), allora appare ragionevole che lo stesso (o una sua selezione) possa essere efficacemente

utilizzato anche per “rendere conto” ai propri interlocutori esterni degli esiti conseguiti attraverso la gestione, con particolare riferimento a quelli più direttamente connessi con la mission aziendale.

Ovviamente dovranno essere diversi il “vettore comunicativo” (bilancio sociale/di missione), le modalità di presentazione delle informazioni e dovranno essere maggiori le attenzioni prestate sia all’illustrazione del significato informativo dei singoli indicatori, sia al commento del dato aziendale emergente per ognuno di essi, anche al fine di evitare letture erranee da parte di lettori “non esperti”.

Pur con tutte le cautele necessarie, data la complessità e la relativa novità degli strumenti in oggetto, a fronte di tali considerazioni riteniamo che per le aziende non profit che operano prevalentemente grazie al sostegno esterno non dovrebbe esserci un’aprioristica dicotomia fra strumenti di valutazione delle performance dell’azienda e strumenti di rendicontazione sociale volti a illustrare le modalità e gli esiti dell’azione “istituzionale” dell’azienda stessa.

Ciò che appare certamente diversa è la contestualizzazione d’uso degli indicatori e – almeno potenzialmente – i destinatari/fruitori delle informazioni offerte da tali strumenti.

1.5. Principi di gestione per un ETS non commerciale

Le peculiarità che connotano un ETS non commerciale, rispetto a quelle che caratterizzano una azienda privata for profit, si riflettono anche sulle relazioni intercorrenti fra i componenti economici positivi e negativi.

Nelle imprese tradizionali³⁰ la gestione è tutta finalizzata a generare un risultato economico che sia, almeno tendenzialmente, il migliore possibile per gli shareholder o comunque per i soci³¹. Per esse, dunque, tutti i componenti economico-reddituali attengono a un processo gestionale volto a generare reddito e vi è – di norma – sistematica correlazione fra i componenti economico reddituali-positivi (per semplicità i “ricavi”) e i “correlativi” componenti economico-reddituali negativi (per semplicità i “costi”)³².

Non così accade nella maggioranza degli ETS, nei quali una parte della gestione è finalizzata a cercare di acquisire risorse economiche in misura tale da po-

30. A esclusione quindi delle cooperative sociali e delle altre imprese sociali.

31. Si vedano, al riguardo, le considerazioni espone in precedenza per le cooperative.

32. Come è noto, la correlazione in oggetto è fondamentale per definire quali siano i componenti economico-reddituali da considerare come “di competenza” del periodo amministrativo cui l’esercizio si riferisce. Possono essere ovviamente presenti anche componenti per i quali una tale correlazione temporale non esiste, come quelli connessi ad alcuni componenti “straordinari”, quali ad esempio le sopravvenienze, ma questi ultimi sono sempre l’eccezione e non la regola.

ter consentire, alla restante parte, di sostenere le attività direttamente o indirettamente connesse con il perseguimento delle finalità meta-economiche previste dallo statuto.

Quindi, non tutti i costi e gli oneri sono connessi con la generazione del “reddito”, ma solo quelli collegati alle attività poste in essere per acquisire le risorse economiche, così da poter disporre di risorse economiche nette³³ da impiegare poi (dopo aver coperto i costi di funzionamento amministrativo dell’Ente) in quei processi che rappresentano la vera ragion d’essere dell’Ente stesso. Inoltre, la generazione di risorse è spesso sostenuta dalla fruizione, più o meno sistematica, di variegiate forme di sostegno esterno, per cui sussistono anche situazioni in cui l’Ente rileva proventi a fronte dei quali non ha sostenuto alcun onere.

Ciò si riflette ovviamente anche sulla dinamica finanziario-monetaria, nel senso che gran parte delle risorse acquisite comporterà anche l’incasso di danaro³⁴, con il quale si dovranno fronteggiare, oltre che le spese a ciò direttamente connesse³⁵, anche quelle relative al funzionamento “amministrativo” dell’Ente, cercando però di fare in modo che residui comunque liquidità sufficiente per poter far fronte agli esborsi indotti dalle attività statutarie mediante le quali l’Ente stesso persegue – in via diretta (immediata) o indiretta (mediata) – i propri scopi statutari. Come è già stato autorevolmente rilevato da tempo in dottrina³⁶, per tali realtà è dunque possibile individuare una “gestione acquisitrice” e una “gestione erogatrice”: alla prima spetta il compito di acquisire le risorse necessarie affinché la seconda possa dedicarsi al perseguimento delle finalità statutarie dell’Ente.

Questa “peculiarità distintiva” è fondamentale e dovrebbe permeare non solo i processi gestionali e i conseguenti strumenti di pianificazione, programmazione e controllo degli stessi, ma essere anche alla base degli strumenti di rendicontazione contabile adottati in seno al bilancio di esercizio.

33. Cioè al netto dei costi sostenuti per generarle.

34. A tal proposito una vistosa eccezione è costituita dall’acquisizione di lavoro volontario o di donazioni di beni e servizi in “natura”, oltreché dalla fruizione di beni in comodato d’uso, quali esiti di ottenimento di reali forme di supporto per l’ETS che però non producono alcun movimento di danaro.

35. Il riferimento riguarda, ad esempio, le spese sostenute dall’ETS per attuare una raccolta fondi, oppure per la gestione degli investimenti fruttiferi di tipo immobiliare o mobiliare.

36. Per un approfondimento sulle aree della “gestione acquisitrice” e della “gestione erogatrice”, si rinvia ad Aldo Amaduzzi (1978), *op. cit.*, pp. 309-310. Nell’ambito del confronto dottrinale sull’argomento si è dibattuto circa il fatto che le due gestioni diano vita a un’unica azienda “composta”, oppure siano riferite a due distinte aziende – una di “produzione” e una di “erogazione” – operanti in modo coordinato; sul tema si rinvia a Zappa G., Marcantonio A. (1954), *Ragioneria applicata alle aziende pubbliche*, Giuffrè, Milano e a Rossi N. (1962), *Le gestioni erogatrici private*, Utet, Torino.

Da quanto premesso si può affermare che, almeno idealmente, una gestione “sana” e durevolmente sostenibile per un ETS non commerciale, dovrebbe richiedere di saper³⁷:

- acquisire risorse nette in misura adeguata rispetto alle esigenze dell’Ente, ma soprattutto di saperlo fare prevalentemente attraverso proprie attività fruttifere patrimoniali;
- contenere i costi di funzionamento dell’Ente;
- destinare risorse economiche adeguate allo svolgimento delle attività statutarie;
- individuare modalità di intervento capaci di garantire l’efficacia istituzionale dell’Ente, nel rispetto della sua “durabilità” nel tempo;
- effettuare una scrupolosa e prudente scelta delle più idonee modalità di intervento (indiretto, diretto, “misto”) nel perseguire le proprie finalità statutarie, alla luce della specifica natura delle finalità stesse e delle modalità di acquisizione delle risorse economiche, con riferimento a provenienza, ammontare e “durabilità” nel tempo;
- “gestire” gli avanzi ed i disavanzi di esercizio in un’ottica pluriennale di pianificazione e programmazione.

1.6. Considerazioni conclusive

Gli ETS si configurano come una vera e propria costellazione di aziende private di tipo non lucrativo che hanno in comune l’essere finalizzate al perseguimento di “finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale”. Questa loro finalità – la “mission” – si riverbera sui processi gestionali attivati, sugli strumenti necessari per il loro governo e sui meccanismi di accountability.

Quest’ultimo tema è particolarmente rilevante, in quanto è stato fatto opportunamente osservare che i processi di rendicontazione di queste realtà aziendali sono più complessi rispetto a quelli di altre organizzazioni³⁸. Ciò – come si è già sottolineato – a causa della inadeguatezza dei tradizionali parametri contabili a esprimere il grado di efficacia di obiettivi di tipo meta-economico e della contestuale necessità di trovare e adottare a tale scopo altre metriche e altri strumenti.

Con questo non si intende certo denegare la rilevanza del bilancio di esercizio quale doveroso (e ora anche obbligatorio) strumento di rendicontazione verso i

37. Cfr. Tieghi M., del Sordo C., Baccolini L. (2022a), “Il rendiconto gestionale per gli Enti del Terzo Settore: riflessioni e proposte”, *Management Control*, n. 2, pp 141-163.

38. Cfr. Andreus M. (2020), *op. cit.*, p. 18.

vari tipi di stakeholder dell'ETS – tanto è vero che questo lavoro è dedicato proprio all'approfondimento di queste tematiche – quanto piuttosto ribadire l'impossibilità "genetica" di questo strumento a poter far fronte proprio alla "dimensione rendicontativa" più direttamente connessa con la mission aziendale.

Questo aspetto – e la correlativa importanza di strumenti quali il bilancio sociale o il bilancio di missione³⁹ – non sembra essere sempre pienamente compreso da coloro che hanno la responsabilità di gestire questo tipo di aziende.

In realtà aziendali che, nel nostro Paese, sono per lo più dipendenti dal sostegno di donatori per potersi mantenere in condizioni di sostenibilità finanziaria ed economica, non è sufficiente saper essere efficaci nel conseguire i propri obiettivi statutari, ma è fondamentale anche saperlo comunicare ai propri stakeholder, con particolare riferimento a coloro che, con le loro donazioni di danaro, di tempo e di beni, consentono all'Ente di poter continuare a operare per perseguire le proprie finalità statutarie.

Per la sopravvivenza nel tempo della maggior parte degli ETS è quindi di fondamentale importanza essere in grado di comunicare e illustrare le proprie performance statutarie (meta-economiche).

In assenza di ciò, le frequenti forme di sostegno esterno fruite potrebbero via via ridursi fino al punto da non consentire più all'Ente di poter continuare a operare. A fronte di questo, tuttavia, anche l'analisi delle risultanze contabili può avere una propria precisa valenza informativa, nell'illustrare sia gli esiti economici e finanziari dei processi gestionali concretamente attivati dall'ETS al fine di acquisire risorse, sia le modalità di impiego di queste, consentendo in tal modo di poter già apprezzare la "congruità" delle risorse che sono state effettivamente destinate al perseguimento delle finalità statutarie rispetto a quelle complessivamente acquisite.

Peraltro, non è irrilevante conoscere le opzioni gestionali concretamente esercitate sia nel procacciarsi tali risorse, sia nell'impiegarle: gli schemi gestionali prefigurabili sono infatti variegati e connotati da differenti livelli di complessità, che costituiscono oggetto di trattazione del capitolo 2.

Nel capitolo 3 abbiamo poi cercato di proporre una schematizzazione dei modelli organizzativo-gestionali ordinata sulla base di livelli di complessità crescente.

39. Sulla distinzione terminologica fra questi due documenti si veda la proposta formulata da Hinna A. (2002), "Il bilancio di missione: il bilancio sociale delle organizzazioni non profit", in Hinna L. (a cura di), *op. cit.*, p. 413 e ss.

CIRCUITI OPERATIVI E SCHEMI GESTIONALI DEGLI ETS

MARCO TIEGHI

SOMMARIO: 2.1. Lo schema generale di riferimento – 2.2. I finanziamenti senza vincolo di restituzione – 2.3. La “remunerazione” dei soggetti concedenti finanziamenti senza vincolo di restituzione – 2.4. I finanziamenti diretti con vincolo di restituzione – 2.5. Gli “investimenti” relativi al funzionamento dell’Ente – 2.6. Gli investimenti mobiliari e immobiliari fruttiferi – 2.7. Gli “investimenti” connessi con le attività statutarie – 2.8. Gli investimenti connessi con le attività commerciali “accessorie” – 2.9. Considerazioni conclusive.

2.1. Lo schema generale di riferimento¹

Come già illustrato, la gestione degli ETS si sostanzia in processi afferenti a due ambiti, formalmente distinti, ma intrinsecamente collegati: il primo alla acquisizione di risorse, il secondo all’impiego delle medesime, in parte (la minore possibile) per far fronte alle esigenze di funzionamento amministrativo dell’Ente, in parte (la maggiore possibile) per il perseguimento delle finalità statutarie del medesimo.

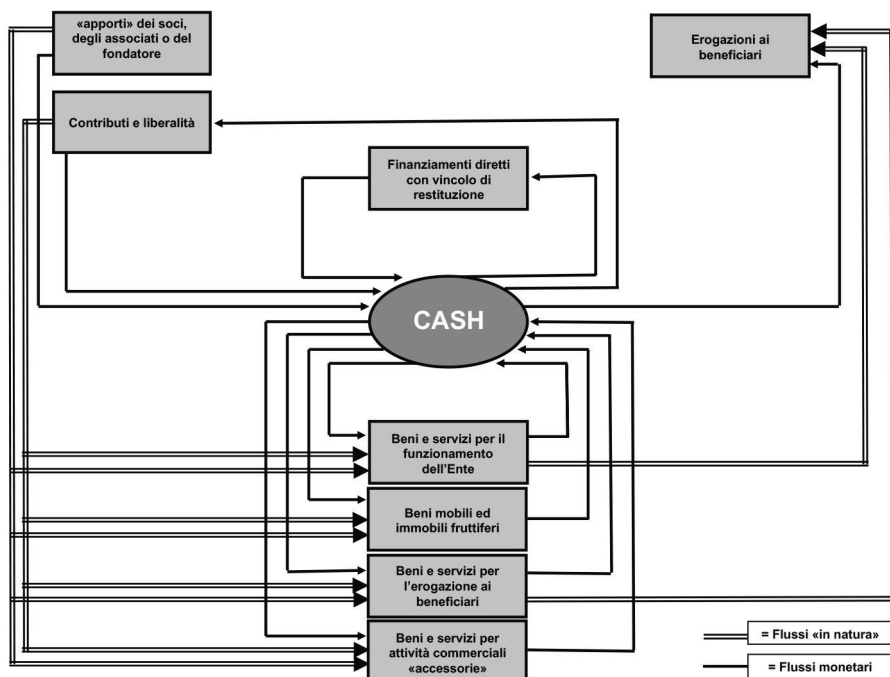
Peraltro, le modalità operative attraverso cui reperire e impiegare le risorse possono essere diverse. Riteniamo dunque utile proporre uno schema generale che possa fungere da quadro di riferimento complessivo (*Tavola 1*).

Lo schema rappresenta in modo sintetico la “mappa” completa delle operazioni di acquisizione e di impiego delle risorse, con riferimento sia a quelle monetarie, sia a quelle “in natura”.

Per i circuiti di finanziamento sono indicati quelli relativi:

- ai finanziamenti senza vincolo di restituzione;
- ai finanziamenti con vincolo di restituzione.

1. I paragrafi di questo capitolo riprendono in larga parte i contenuti esposti in Tieghi M. (1995), *Le fondazioni. Obiettivi finalizzanti, sistema informativo e bilancio di esercizio*, Clueb, Bologna, p. 67 e ss.



Tav. 1 - Lo schema generale

Per i circuiti di investimento sono indicati quelli relativi:

- agli “investimenti” connessi con il funzionamento dell’Ente;
- agli investimenti connessi con le gestioni fruttifere mobiliare e immobiliare;
- agli “investimenti” connessi con le attività “statutarie” finalizzate alla erogazione di danaro, servizi, beni ai beneficiari;
- agli investimenti connessi con lo svolgimento di attività commerciali accessorie.

Al centro dello schema è collocato il “cash”, inteso come fondo dei mezzi monetari a disposizione dell’Ente, che costituisce il “cuore” di ogni sistema aziendale e su cui si innestano i diversi processi operazionali. Tale fondo subisce continue modificazioni per effetto degli incassi e dei pagamenti indotti dai vari circuiti operazionali sopra indicati, rappresentati, nello schema, dalle frecce a linea continua.

Le peculiarità proprie degli ETS comportano anche la possibilità di acquisizione e impiego di risorse “in natura”, riferibili a lavoro volontario, alla donazione/erogazione di beni e servizi e all’ottenimento/impiego di beni durevoli in comodato d’uso, rappresentati, nella *Tavola 1*, da frecce a doppia linea continua.

In sostanza, lo schema si propone come una rappresentazione del “quadro di riferimento complessivo” dei possibili circuiti gestionali attivabili da un ETS. Tali circuiti vanno intesi come “sub-sistemi” operazionali che devono essere opportunamente coordinati nell’ambito della complessiva gestione per poter efficacemente perseguire le finalità statutarie dell’Ente nel rispetto delle necessarie condizioni di sostenibilità finanziaria ed economica.

In concreto non tutti i circuiti saranno effettivamente presenti e, anzi, sono proprio le opzioni aziendali specificamente esercitate al riguardo a qualificare le caratteristiche gestionali dell’Ente e a offrire la possibilità, come si vedrà più oltre, di connotare gli stessi tipologicamente. In altri termini, la classificazione degli ETS, proposta nel successivo capitolo 3, si baserà proprio sulle diverse combinazioni (i diversi “mix”) di circuiti operazionali attivati dall’azienda per acquisire e impiegare le risorse.

2.2. I finanziamenti senza vincolo di restituzione

Si tratta del circuito relativo all’acquisizione di risorse a favore dell’ETS da parte dei soggetti che sono “eticamente” impegnati a sostenerne l’attività statutaria, identificandosi nelle (o quanto meno condividendo fattivamente le) finalità che esso persegue coerentemente alla propria mission.

I soggetti che mettono a disposizione dell’Ente proprie risorse a questo titolo lo fanno quindi senza attendersi una qualsivoglia forma di remunerazione “economica” (finanziaria o in natura). La loro motivazione è dunque essenzialmente di tipo “etico-valoriale”.

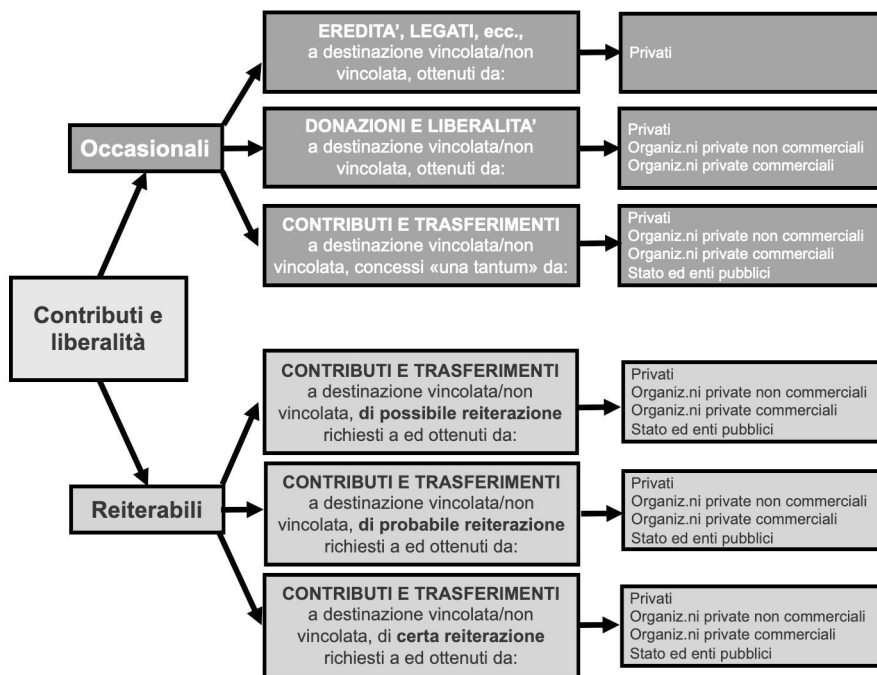
In concreto i finanziamenti in oggetto potranno formalmente differenziarsi sulla base della forma giuridica assunta dall’Ente. Si potranno avere “apporti”:

- in via straordinaria, nel caso di costituzione di una fondazione da parte del fondatore oppure di ingenti donazioni con vincolo di destinazione ottenute da associati o soci;
- in via ordinaria, a fronte delle quote associative periodicamente versate oppure della reiterata erogazione di lavoro volontario o di beni e servizi conferiti da associati o soci.

Si avranno invece altre forme di finanziamento senza vincolo di restituzione – indicati nello schema generale come “contributi e liberalità” – in tutti i casi in cui l’ETS ottenga a opera di altri soggetti (privati o pubblici), in modo occasionale o sistematico, risorse monetarie e/o in natura senza vincolo di restituzione e in assenza di un rapporto sinallagmatico. Eventuali vincoli potranno però essere posti

dal “donatore” sulla destinazione d’uso delle risorse attribuite: questo potrebbe aversi, ad esempio, a fronte della finalizzazione di somme di danaro a effettuare particolari investimenti, oppure nella destinazione diretta alle attività statutarie di beni immobili, attribuiti all’Ente mediante donazione, lascito o anche per effetto di un contratto di comodato.

Con riferimento a questa seconda tipologia di “finanziamenti senza vincolo di restituzione” ottenibili da soggetti terzi, riteniamo utile proporre la seguente tabella sinottica (*Tavola 2*), che suddivide le diverse forme di “finanziamento” in oggetto dapprima sulla base del fatto che si prefigurino come “occasionalmente” o “reiterabili”. In subordine, sulla base del diverso grado di “straordinarietà”/“ordinarietà” delle medesime, partendo da quelle massimamente “straordinarie” (eredità, legati ecc.) fino a quelle che possono essere considerate come del tutto “ordinarie” (contributi e trasferimenti di certa reiterazione)². Infine, sulla base delle diverse tipologie di soggetti concedenti.



Tav. 2 - Finanziamenti senza vincolo di restituzione

2. Si noti che in seno a questa classificazione si è richiamata anche la possibile esistenza (o meno) di un vincolo di destinazione d’uso, il che avrebbe potuto consentire di aggiungere un ulteriore livello di sviluppo alla classificazione qui proposta.

L'opzione che abbiamo esercitato riflette l'importanza che il prevedibile grado di reiterabilità dei "finanziamenti" in oggetto riveste nell'ambito dei processi gestionali volti a programmare l'attività aziendale futura³.

In relazione alle operazioni da cui derivano i finanziamenti senza vincolo di restituzione occorre inoltre osservare che esse possono anche indurre esborsi di danaro o comunque impieghi di risorse, come accade a fronte di attività sistematiche od occasionali di Fundraising.

Inoltre, esse possono tradursi non solo nell'ottenimento di danaro, ma anche in forme di sostegno in natura, quali la fruizione di lavoro volontario, la disponibilità di beni mobili e immobili (per questi ultimi o mediante il trasferimento della proprietà oppure mediante il comodato d'uso) e/o l'ottenimento gratuito di servizi o di altre forme non onerose di "utilità".

2.3. La "remunerazione" dei soggetti concedenti finanziamenti senza vincolo di restituzione

Come si è cercato di illustrare nel precedente capitolo, nelle imprese chi conferisce "capitale di rischio" (o mette comunque a disposizione dell'azienda fattori produttivi senza conseguire una esplicita e predeterminata remunerazione)⁴ è – almeno di regola – un soggetto che si attende, sotto una qualche forma, di poter ottenere dagli esiti gestionali della stessa un adeguato ritorno economico. L'impresa è infatti uno strumento finalizzato in primo luogo a permettere, almeno nel medio termine, un'adeguata remunerazione ai soggetti che ne sono proprietari o che sono comunque direttamente coinvolti nella sua gestione.

Non così è per le aziende non profit, nelle quali la "molla" che muove i soggetti che decidono di dare vita all'azienda dovrebbe essere costituita da un "movente ideale".

Dunque, le motivazioni che portano persone fisiche (ma anche giuridiche) a sostenere un sacrificio per costituire un'azienda non profit non possono essere ricondotte alla ricerca di benefici economici, ma – almeno in linea teorica e di principio – al desiderio di dare risposte a bisogni ritenuti meritevoli di attenzione e

3. Ovviamente modificando la gerarchia dei fattori classificatori qui adottati, si modificherebbe anche l'articolazione delle sequenze e potrebbero così ottenersi prospetti sinottici differenti da quello proposto.

4. Il riferimento è, ad esempio, a quelle imprese a conduzione familiare nelle quali membri della famiglia stessa partecipano fattivamente ai processi aziendali senza ottenere in cambio una remunerazione predeterminata, oppure a quelle realtà nelle quali, spesso in fase di start-up, un socio mette a disposizione gratuita dell'impresa beni strumentali durevoli, quali fabbricati industriali o macchinari.

di appagamento sulla base di considerazioni d'ordine morale, sociale, ideologico, ecologico, religioso o di altra natura ancora, purché trascendano sempre il soddisfacimento di bisogni "materiali" propri dei soci, degli associati, del fondatore e degli altri soggetti a cui si deve dapprima la costituzione e poi il sostegno della gestione dell'azienda⁵.

In questo senso le finalità dovrebbero essere sempre "altruistiche", in quanto i soggetti considerati come "beneficiari" non dovrebbero mai coincidere con coloro che hanno costituito e/o che gestiscono l'azienda non profit. Dunque, come già si sottolineava nel capitolo precedente, il principio ispiratore non dovrebbe essere né di tipo "egoistico" e nemmeno "mutualistico", bensì "solidaristico"⁶.

In sostanza, quindi, ci limitiamo qui a ribadire che le motivazioni che dovrebbero stare alla base dei "sacrifici" sostenuti da coloro che erogano finanziamenti senza vincolo di restituzione a una azienda non profit non dovrebbero essere (almeno prioritariamente) ricercati nell'ambito del soddisfacimento di bisogni attinenti alla "sfera materiale" dell'esistenza, ma in un sistema di valori ideali più elevato, a cui si aderisce non solo teoricamente, ma fattivamente⁷.

Ciò posto, riteniamo necessario approfondire alcuni aspetti.

In particolare, occorre evidenziare che esiste una "cesura", o quanto meno una non automatica correlazione, fra il soddisfacimento dei bisogni di coloro che hanno costituito e sostengono concretamente l'azione dell'azienda non profit e il soddisfacimento dei soggetti individuati come "beneficiari".

I primi, infatti, potrebbero trovare appagamento ai loro "bisogni ideali" anche solo attraverso il sostegno finanziario o in natura dato all'azione dell'Ente, mentre il soddisfacimento dei bisogni dei beneficiari è direttamente correlato alla concreta capacità dell'azienda di dare efficaci risposte alle loro esigenze.

5. Quanto affermato in testo in linea di principio pone il problema di come considerare le cd "sponsorizzazioni" o comunque le forme di sostegno formalizzato e talvolta reiterato di imprese a Enti del Terzo Settore. È infatti indubbio che se queste vengono "pubblicizzate" (come di norma accade) le motivazioni che stanno alla base delle stesse non sono unicamente di natura "etica", ma anche (talvolta soprattutto) di sostegno all'immagine dell'impresa rispetto alla collettività di riferimento e dunque, in ultima analisi, non prive di finalità economiche. Ciò diviene ancora più macroscopico nel caso di costituzione di fondazioni da parte di grandi imprese o da parte di colui (o di coloro) che si prefigura(n) come il "*dominus*" di tali imprese. Al di là dell'attività effettivamente esercitata da queste fondazioni, è indubbio che una qualche forma di "effetto alone" positivo, in termini di immagine, possa generarsi a fronte della "impresa madre".

6. Questo è un aspetto che connota e distingue l'azienda non profit dall'azienda domestico-patrimoniale: anche quest'ultima è infatti finalizzata al soddisfacimento diretto di bisogni umani mediante processi di acquisizione e di impiego di risorse, ma a beneficio dei membri della famiglia stessa.

7. Non è questa la sede per trattare le diverse posizioni espresse in relazione alla teoria del "soddisfacimento dei bisogni umani". Al riguardo, per una sintetica ma significativa rassegna dei principali contributi "classici" offerti (non solo in chiave economica), si rinvia a Zappa G. (1962), *L'economia delle aziende di consumo*, Giuffrè, Milano, p. 557 e ss.

In altri termini, il soddisfacimento di quei bisogni “etici” che stanno alla base della costituzione e del sostegno di una azienda non profit non comportano necessariamente anche l’appagamento dei bisogni che essa – come strumento – è chiamata a soddisfare.

I primi sono infatti connessi con la sfera delle motivazioni personali che stanno alla base della “condivisione ideale” delle finalità statutarie; i secondi attengono invece alla reale capacità dell’azienda di acquisire e impiegare le risorse necessarie al conseguimento di quegli obiettivi meta-economici che dovrebbero essere espressivi della concreta efficacia dell’azione aziendale, dipendendo gli stessi non solo dalla adeguatezza delle risorse disponibili acquisite rispetto agli obiettivi individuati, ma anche dalle opzioni esercitate in termini di strategia prescelta e di modalità di intervento adottate. Dunque, nemmeno una asseverata “congruità” delle risorse disponibili per il perseguimento delle finalità statutarie è garanzia di adeguato soddisfacimento dei “bisogni” dei soggetti individuati come beneficiari rispetto alla mission aziendale.

Conseguentemente – e in termini del tutto traslati e impropri – il “ritorno” dell’investimento per chi sostiene un sacrificio per sostenere l’azione statutaria dell’azienda non profit è (almeno potenzialmente) disgiunto dai concreti effetti che esso ha prodotto in capo ai beneficiari. Di più, gli stessi beneficiari possono non risultare in grado di valutare la “congruità” fra il grado di soddisfacimento dei loro bisogni e il *quantum* di risorse potenzialmente messe a disposizione dell’azienda a tal fine.

Da tutto ciò crediamo emerga la necessità di adottare adeguati strumenti di accountability – primo fra tutti il bilancio sociale – per cercare: da un lato, di consentire ai “finanziatori etici” di valutare in modo obiettivo i benefici che l’azienda è stata concretamente in grado di generare, rispetto ai destinatari della sua azione statutaria, per effetto dei sacrifici (patrimoniali e personali) sostenuti dai primi; dall’altro, di consentire ai destinatari di valutare l’adeguatezza dei benefici ottenuti, rispetto ai sacrifici da altri sostenuti.

Solo in questo modo è possibile cercare di ricostituire quella connessione che porta a poter valutare l’adeguatezza (o meno) fra “l’investimento e il ritorno dell’investimento” fra tutti i soggetti che sono coinvolti nel sostegno, nella gestione e nella fruizione delle attività di aziende “a movente ideale”.

2.4. I finanziamenti diretti con vincolo di restituzione

Come ogni altro soggetto economico, anche le aziende non profit possono attivare forme di finanziamento diretto con vincolo di restituzione. I soggetti concedenti saranno di norma istituti di credito o altri intermediari finanziari e i fi-

nanziamenti potranno consistere in mutui o in altre forme contrattuali che di regola sono onerose per il soggetto contraente.

Tuttavia, mentre nelle imprese il ricorso a queste forme di finanziamento è finalizzato ad acquisire le risorse necessarie per effettuare investimenti per definizione fruttiferi (anzi, in un'ottica di razionalità economica si dovrebbe dare corso all'operazione di finanziamento solo in presenza di uno spread positivo fra il rendimento atteso – il ROI – dell'investimento e il tasso di onerosità del finanziamento), nelle aziende non profit questa condizione di regola non si verifica, o può verificarsi solo (ed eventualmente) in presenza dell'attivazione di attività commerciali accessorie⁸.

Dunque, anche se non può prospettarsi in modo assiomatico una sorta di “incompatibilità” fra queste forme di finanziamento e i caratteri propri che connotano una azienda non profit, è bene sottolineare fin d'ora che queste operazioni richiedono agli amministratori di prestare la massima attenzione al fatto che:

- sotto il profilo finanziario, il piano di rimborso del capitale ottenuto a prestito impegnerà a destinare, per un arco temporale più o meno ampio, una parte delle risorse liquide alla riduzione del debito contratto e al pagamento degli interessi connessi;
- sotto il profilo economico, gli interessi passivi incideranno sulla situazione economica, andando ad assorbire correlativamente una parte delle risorse economiche acquisite e riducendo dunque, *ceteris paribus*, il *quantum* delle stesse disponibile per le attività statutarie.

Risultano dunque evidenti gli impatti di tali operazioni sulle condizioni di equilibrio finanziario ed economico dell'azienda non profit.

Ciò premesso, gli amministratori di una azienda non profit dovrebbero ricorrere ai finanziamenti in oggetto essenzialmente in presenza delle situazioni di seguito riportate, valutando preventivamente e in modo accurato sia la forma di finanziamento più opportuna, che la sua sostenibilità finanziaria ed economica per tutta la durata della operazione:

- necessità di coprire un fabbisogno finanziario derivante da una temporanea insufficienza di liquidità;
- finanziamento di progetti pluriennali connessi con le attività statutarie, previa verifica, attraverso la predisposizione di piani pluriennali, della sostenibilità

8. Più raro è invece il caso in cui la redditività attesa da investimenti mobiliari e immobiliari possa risultare durevolmente superiore alla onerosità dei finanziamenti in questione, anche se tale eventualità non può essere esclusa a priori.

dell'operazione rispetto ai complessivi futuri equilibri finanziari ed economici dell'azienda;

- ottenimento di liquidità da destinarsi a investimenti fruttiferi (di norma attività commerciali accessorie) a condizione che la redditività attesa da tali investimenti sia adeguatamente superiore rispetto alla onerosità del finanziamento.

2.5. Gli “investimenti” relativi al funzionamento dell’Ente

Il primo fra i circuiti di “investimento” presenti nello schema di riferimento complessivo proposto (*Tavola 1*) è quello relativo agli investimenti connessi con il funzionamento dell’Ente. Al riguardo è opportuno premettere che esso non si riferisce a investimenti in senso stretto, ma alla acquisizione di fattori che sono destinati a essere “consumati” per il funzionamento amministrativo dell’Ente, anche se tale ultima locuzione potrà assumere significati anche assai differenti in seno alle singole realtà aziendali, portando frequentemente a forme di commistione con attività che nello schema teorico di riferimento sono attribuite ad altri e distinti circuiti di investimento⁹.

Ciò premesso, le “attività amministrative” di questo circuito si pongono al centro dell’intera attività aziendale, allo scopo di supportare, coordinare e controllare – in via preventiva, concomitante e consuntiva – lo svolgimento della stessa, in riferimento sia ai processi di acquisizione che di impiego delle risorse, nel perseguimento di desiderate condizioni di efficienza, nei consumi collegati al circuito in esame, e di efficacia della complessiva gestione.

Gli “investimenti” in oggetto riguarderanno dunque l’acquisizione onerosa o non onerosa di mobili e arredi, computer, altre macchine d’ufficio, strumenti di comunicazione, materiale di cancelleria e altre scorte di consumo di vario tipo, a cui si potranno eventualmente aggiungere l’acquisizione di fabbricati e di automezzi¹⁰.

9. Va tuttavia osservato che, in concreto, non sempre è possibile distinguere nettamente alcune attività “amministrative” da una parte di quelle connesse con il perseguimento delle finalità statutarie dell’Ente e dunque alcuni degli “investimenti” in questione potrebbero in effetti avere natura “mista”, come potrebbe accadere, ad esempio, nel caso in cui presso l’immobile di proprietà in cui ha sede l’Ente venissero anche erogate prestazioni ai soggetti beneficiari o comunque svolte attività direttamente connesse con il perseguimento della mission aziendale. In termini più generali, quindi, possono sorgere difficoltà a operare una distinzione netta fra gli “investimenti” in oggetto e quelli astrattamente riferibili ad altri circuiti a fronte di situazioni reali connotate dalla presenza di attività “promiscue”.

10. L’espressione “acquisizione onerosa o non onerosa” si riferisce al fatto che i beni elencati potrebbero essere ottenuti non solo mediante l’acquisto da parte dell’Ente, ma anche a seguito di atti di liberalità.

Il circuito in oggetto di norma comporta dunque l'impiego di risorse (finanziarie ed economiche), ma potrebbe occasionalmente generare anche delle entrate di danaro a seguito della dismissione di beni precedentemente in uso qualora gli stessi abbiano ancora un valore di realizzo, con possibili impatti sia sotto il profilo finanziario che economico.

Va poi osservato che dal circuito in oggetto scaturiscono anche flussi "in natura" a beneficio dei destinatari dell'attività dell'Ente, in relazione al fatto che tale attività si traduce anche, sia su iniziativa dell'Ente che su richiesta degli interessati, in flussi informativi circa le attività statutarie promosse o attuate dall'Ente stesso¹¹.

2.6. Gli investimenti mobiliari e immobiliari fruttiferi

Il secondo circuito di investimento riportato nello schema è quello relativo ai beni mobili e immobili fruttiferi.

In questo caso il circuito riguarda dunque vere e proprie operazioni di investimento, finalizzate a procurare – in via ordinaria o straordinaria – risorse economico-monetarie necessarie per il sostenimento delle complessive attività dell'Ente.

Esso può riguardare sia operazioni di investimento mobiliare che immobiliare.

Con riferimento alle prime, si tratta della acquisizione, gestione ed eventuale cessione di titoli del debito pubblico, di titoli emessi da istituti di credito, di obbligazioni o azioni emesse da società quotate, di altri titoli a reddito predeterminato, di quote di fondi comuni di investimento, oltre che di altre operazioni finanziarie¹².

Le operazioni di investimento immobiliare avranno per oggetto fabbricati civili, commerciali, industriali e terreni agricoli.

La funzione di tali beni è in primo luogo quella di generare flussi di risorse economico-finanziarie che consentano di sostenere le attività dell'Ente. La rilevanza di tali risorse, rispetto alla gestione acquisitrice, potrà variare da azienda ad azienda in relazione sia alla consistenza di tali investimenti che alla loro redditività, ma anche in funzione del grado di impegno (e quindi di "fabbisogno di risorse") richiesto dall'espletamento delle attività aziendali, con particolare riferimento a quelle connesse con le finalità statutarie.

È però opportuno segnalare anche una possibile ulteriore positiva funzione: trattandosi di beni che hanno un loro valore di mercato, gli investimenti mobi-

11. Ad esempio in relazione ai bandi emessi per la selezione di progetti da finanziare, oppure ai requisiti e alle modalità richieste per poter fruire delle prestazioni dell'Ente riservate ai beneficiari ecc.

12. Quali, ad esempio, quelle riconducibili agli strumenti finanziari derivati.

liari e immobiliari in questione possono anche essere offerti in garanzia a fronte della eventuale richiesta di finanziamenti diretti con vincolo di restituzione, con l'effetto di facilitare l'ottenimento del finanziamento e anche di poter migliorare le condizioni di erogazione del medesimo.

Limitatamente agli investimenti di natura immobiliare, potrebbe poi esserci una maggior tutela del valore rispetto a fenomeni inflattivi rilevanti.

Occorre infine osservare che da tali investimenti possono promanare flussi di risorse economico-finanziarie in via periodica e "ordinaria" e in via episodica e "straordinaria".

I primi sono connessi con la maturazione/incasso degli interessi attivi, dei dividendi o di altri proventi per gli investimenti mobiliari e con la maturazione/incasso dei fitti attivi o di altri proventi immobiliari.

I secondi con le risorse che si liberano dalla cessione o dal rimborso a scadenza degli investimenti mobiliari e con la cessione degli investimenti immobiliari.

Mentre le risorse che si generano per effetto della prima tipologia possono essere considerate in qualche modo "disponibili" per coprire i fabbisogni della ordinaria attività aziendale¹³, le risorse che scaturiscono dalla seconda tipologia dovrebbero essere destinate o al reinvestimento fruttifero o al rimborso di eventuali finanziamenti da terzi onerosi. In casi particolari è possibile prefigurare un loro utilizzo anche per finanziare rilevanti operazioni aziendali connesse con il perseguimento delle finalità statutarie, sapendo però che in tal modo si riduce la capacità dell'Ente di saper generare in modo autonomo risorse economico-finanziarie a futuro. Diverso è invece il caso in cui esse vengano impiegate per l'attivazione o il supporto di attività commerciali accessorie, essendo queste ultime sempre connesse con lo scopo di generare risorse economico-finanziarie nette a supporto delle attività non fruttifere dell'Ente.

Posto che sia possibile intervenire liberamente sul "mix" di questi investimenti fruttiferi¹⁴, occorre considerare che non sono le peculiarità dei singoli investimenti a dover essere prioritariamente considerate, ma l'attitudine dell'intero sistema operativo in oggetto a produrre risorse capaci di fronteggiare, costantemente e in maniera adeguata, le esigenze connesse con il perseguimento di quelle condizioni di equilibrio finanziario ed economico dal cui raggiungimento e mantenimento dipende l'unitario e dinamico equilibrio gestionale, condizione irrinunciabile per il perdurare nel tempo del sistema aziendale.

13. In realtà, in caso di rilevante inflazione una parte dovrebbe essere destinata al reinvestimento per evitare/ridurre l'erosione del valore reale del capitale fruttifero investito.

14. Alcuni beni potrebbero infatti essere stati ottenuti attraverso legati, donazioni o altri atti di liberalità contenenti vincoli, come ad esempio nel caso di inalienabilità di un immobile per tale via acquisito.

Il tutto cercando di ottenere un bilanciamento che appaia il migliore possibile fra la ricerca della massimizzazione dei rendimenti complessivi e il grado di rischio a essi connesso ritenuto accettabile.

Una corretta gestione del circuito degli investimenti fruttiferi richiede pertanto una attenta analisi del previsto fabbisogno finanziario futuro dell'azienda non profit e delle diverse modalità di copertura del medesimo, al fine di individuare preliminarmente, nell'ambito della complessiva gestione finanziaria, il contributo che dovrà/potrà essere offerto dal circuito degli investimenti in oggetto e di definire, successivamente – nel caso in cui tale contributo si prefiguri come insufficiente per l'integrale copertura del fabbisogno stesso – le soluzioni più idonee per far fronte alla quota rimanente. Ciò potrebbe anche consentire, nella ipotesi opposta di previsto esubero delle risorse ottenibili dalle operazioni di investimento di cui si tratta, di impiegare il medesimo in ulteriori investimenti fruttiferi, magari di breve durata e/o di facile smobilizzo.

Ovviamente tanto maggiore sarà l'incidenza delle risorse economico-finanziarie così ottenute rispetto al fabbisogno complessivo, tanto maggiore sarà il grado di "autosufficienza" e dunque di autonomia dell'azienda rispetto alla necessità di ricercare sistematicamente forme di sostegno esterno.

2.7. Gli "investimenti" connessi con le attività statutarie

Il circuito degli "investimenti" connessi con l'espletamento delle attività statutarie concerne l'impiego/consumo di risorse nell'ambito dei processi attuati dall'azienda nel perseguimento della propria mission.

Fra le diverse tipologie di circuito qui presentate è quello caratterizzato dal maggior grado di eterogeneità, dipendendo sia dalle finalità specifiche assunte dall'azienda, sia dalle diverse opzioni operative esercitate per il loro perseguimento. Per queste ragioni è quello che meno si presta alla estrapolazione di modalità operative generalizzabili.

Ciò posto, occorre osservare che gli "investimenti" in oggetto devono essere coerenti con lo scopo dell'Ente indicato nello statuto. Considerando l'esigenza di consentire l'adattamento nel tempo delle attività statutarie alle modificazioni del contesto socio-economico, culturale ecc. di riferimento, è sempre consigliabile che lo scopo statutario non sia stabilito in modo eccessivamente rigido e ristretto, pena la necessità di dover intervenire con possibili periodiche modifiche allo statuto.

Un aspetto generalizzabile riguarda una macro-distinzione sul come tali finalità possono essere perseguite, potendo l'Ente agire in via mediata (o indiretta), in via immediata (o diretta) e in via "mista" (sia indiretta che diretta).

Nel primo caso, l'azienda ha optato per perseguire le proprie finalità unicamente finanziando soggetti esterni¹⁵ che realizzeranno le attività o i progetti ritenuti dall'Ente non solo coerenti rispetto alle proprie finalità statutarie, ma anche maggiormente meritevoli di supporto.

Con questa opzione l'Ente non ha necessità di attuare "processi produttivi" propri per realizzare le attività da cui promaneranno i benefici per i destinatari ultimi della sua azione statutaria. Esso agisce – di fatto – per interposta persona, utilizzando strumentalmente altri soggetti che sono giudicati in grado, mediante il finanziamento ottenuto, di realizzare quanto è ritenuto necessario/utile/opportuno per il soddisfacimento dei bisogni individuati nello statuto.

Non sono quindi necessari investimenti particolari e, anzi, è spesso in seno al circuito degli "investimenti" connessi con il funzionamento dell'Ente che vengono gestite anche le attività riguardanti la definizione degli obiettivi da conseguire, la selezione dei soggetti da finanziare, il monitoraggio/controllo del grado di realizzazione dei progetti e/o delle attività selezionate, la verifica della rendicontazione contabile e d'esito e l'erogazione delle somme stanziare.

Un tema rilevante è però il tipo di atteggiamento che può connotare l'Ente, potendosi avere una postura di tipo "attivo", nella quale è l'Ente sia a definire preliminarmente le linee di intervento ritenute strategiche rispetto alle proprie finalità statutarie, sia a predisporre in un momento successivo, conseguentemente e in modo coerente, i bandi o comunque i meccanismi sulla base dei quali selezionare i soggetti esterni che si candidano a realizzare quanto richiesto dall'Ente stesso; oppure una postura di tipo "passivo", nella quale l'Ente stanziava tempo per tempo somme di danaro a fronte di proposte di intervento/progetti/ricieste che vengono formulati su iniziativa di soggetti esterni.

Ovviamente potranno anche rinvenirsi situazioni ibride, nelle quali l'Ente persegue le proprie finalità statutarie in parte sulla base di un proprio disegno strategico, in parte sulla base delle proposte e istanze ricevute.

Nel secondo caso, l'azienda non profit ha invece deciso di perseguire direttamente le proprie finalità statutarie, mediante l'acquisizione e l'organizzazione dei fattori produttivi necessari all'attuazione di processi volti a ottenere e a erogare beni e/o servizi a favore dei beneficiari, in modo non dissimile da ciò che farebbe una impresa, ma con la dirimente discriminante della finalizzazione di tali processi, qui non destinati alla ricerca di un adeguato beneficio economico per la proprietà, per

15. Un caso particolare può essere costituito dalle società strumentali che, pur essendo soggetti formalmente e giuridicamente distinti dall'Ente, sono funzionali al perseguimento delle finalità statutarie di quest'ultimo e sottoposte a suo integrale controllo. In queste situazioni il soggetto finanziato non si prefigura sostanzialmente come "terzo" e la modalità di intervento non può dirsi pienamente "indiretta", dato che la società è a tutti gli effetti una appendice operativa costituita o acquisita dall'Ente proprio come strumento per perseguire le finalità statutarie.

i soci o per gli amministratori, bensì mirati a soddisfare direttamente i bisogni che stanno alla base degli obiettivi sociali o comunque meta-economici dell'ETS.

Questa opzione richiede di porre in essere una struttura produttiva vera e propria e – conseguentemente – l'effettuazione di investimenti anche potenzialmente rilevanti in quei fattori produttivi, durevoli e non durevoli, che sono necessari per l'ottenimento e l'erogazione dei beni e/o dei servizi attraverso cui si è valutato di poter essere in grado di soddisfare adeguatamente i bisogni sopracitati.

Ciò comporta la necessità di pianificare, programmare, organizzare e controllare le attività in oggetto e induce effetti rilevanti sulla struttura aziendale, irrigidendola notevolmente rispetto all'opzione alternativa prima trattata, con conseguenze evidenti in termini di stabilizzazione dei fabbisogni di risorse e individuazione di parametri per valutare non solo l'efficacia dell'azione aziendale, ma anche le condizioni di efficienza e di produttività che devono connotare le attività produttive attraverso le quali essa si esplica.

È bene sottolineare che il circuito di "investimento" in oggetto non può e non deve generare benefici economici per l'ETS, dato che è attraverso di esso che l'Ente persegue (in questo caso direttamente) la propria mission e che questa non può avere finalità lucrative.

Dunque, i beni e/o i servizi di cui si tratta devono o essere ceduti gratuitamente ai beneficiari, oppure – nel caso in cui sia previsto un "corrispettivo" – esserlo a condizioni "non di mercato", ma decisamente più favorevoli, altrimenti il circuito in esame perderebbe la propria connotazione (e con essa anche l'Ente), sconfinando in vere e proprie attività commerciali¹⁶.

Ora, ciò non significa che – come si vedrà nel paragrafo successivo – l'Ente non possa anche decidere di svolgere attività commerciali, ma queste – se presenti – devono sempre avere una funzione ancillare e di supporto alle attività connesse con il perseguimento delle finalità statutarie e non essere prevalenti o fini a se stesse.

Dunque, potrà certamente verificarsi che – in concreto – l'Ente attui processi produttivi volti alla produzione ed erogazione di beni e servizi destinati simultaneamente a soggetti differenti, ma per la parte di questi qualificabile statutariamente come "beneficiari" l'erogazione dovrà essere gratuita o con corrispettivi particolarmente favorevoli, mentre per gli altri utenti potrà avvenire sulla base di normali logiche di mercato.

In queste situazioni vi sarà, di fatto, una commistione funzionale fra il circuito in oggetto e quello successivamente trattato, ma è necessario che permanga una separazione logica (e anche contabile) fra le due aree di gestione.

16. Per un primo esame delle problematiche connesse con la definizione di un corrispettivo rapportato al costo di produzione si rinvia, fra gli altri a Tieghi M., del Sordo C., Baccolini L. (2022a), *op. cit.*, pp. 331-347.

Da ultimo, si deve osservare che, soprattutto nelle realtà aziendali di maggiori dimensioni e dunque con maggiori disponibilità di risorse, è certamente possibile adottare contemporaneamente entrambe le macro-opzioni di intervento (indiretta e diretta), dando vita a forme ibride (o miste).

Tuttavia, ciò dovrebbe richiedere di porre ancora maggiore attenzione ai processi di pianificazione, programmazione e controllo della complessiva gestione.

2.8. Gli investimenti connessi con le attività commerciali “accessorie”

In termini funzionali, il circuito degli investimenti connessi allo svolgimento di attività commerciali rappresenta, per una azienda non profit, una particolare opzione, che può essere esercitata allo scopo di procurare alla stessa ulteriori risorse economico-finanziarie, volte a contribuire sia alla copertura degli oneri e delle spese di funzionamento dell’Ente, sia – soprattutto – al finanziamento delle attività statutarie.

In estrema sintesi, limitatamente a queste operazioni, ponendo in essere attività commerciali tese a conseguire adeguati livelli di reddito e di *net cash*, l’azienda non profit si prefigura e si comporta spesso come una qualunque azienda for profit¹⁷.

L’elemento discriminante non concerne infatti la ricerca di un adeguato beneficio economico – per semplicità un “profitto” – a fronte degli investimenti effettuati (elemento comune), bensì le diverse modalità di distribuzione/impiego/utilizzo dello stesso: nelle imprese esso sarà in primo luogo destinato ai proprietari, per il soddisfacimento dei bisogni loro e delle loro famiglie; nelle aziende non profit, invece, contribuirà al reperimento di ulteriori risorse economico-finanziarie per il perseguimento di uno scopo solidaristico (e comunque non egoistico), volto al soddisfacimento di individuati bisogni di una classe più o meno estesa di “soggetti terzi” classificabili come “beneficiari”¹⁸.

Ciò posto, come in parte già premesso nel precedente paragrafo, occorre sottolineare che il circuito in oggetto può variamente configurarsi e rapportarsi rispetto alle altre attività svolte dall’azienda non profit, con particolare riferimento

17. Tuttavia, l’azione di una azienda non profit dovrebbe sempre risultare “socialmente responsabile” e dunque rigorosamente rispettosa delle norme di legge in tema, ad esempio, dei diritti dei lavoratori e di tutela ambientale. Potrebbero poi essere considerate “inopportune” attività commerciali legali, ma ritenute incompatibili con le finalità statutarie dell’Ente. Inoltre, anche la fissazione dei prezzi di vendita dei beni e/o dei servizi derivanti dalle suddette attività commerciali potrebbe avvenire assumendo una minore marginalità rispetto a quella ricercata da realtà for profit operanti nello stesso settore o mercato.

18. Si noti che non si deve necessariamente trattare di persone, potendosi – nella accezione qui accolta – riferire il termine “beneficiari” anche ad altre forme viventi e perfino a contesti in qualche modo astratti o ideali (ad esempio: la ricerca scientifica, la tutela della vita, degli ecosistemi, del patrimonio artistico e culturale ecc.).

a quelle eventualmente svolte a seguito della opzione di perseguire in via diretta le finalità statutarie della stessa.

Quindi le attività commerciali in oggetto potranno, nei fatti, risultare del tutto analoghe a quelle “statutarie”, differenziandosi da queste solo per le condizioni economiche di erogazione applicate in base allo *status* del fruitore, oppure – all’opposto – essere del tutto diverse ed estranee a quelle statutarie, dando vita a un vero e proprio nucleo di operazioni produttive distinte (un circuito d’investimento realmente separato), seppure necessariamente raccordate e coordinate con la complessiva e unitaria gestione dell’Ente.

È bene sottolineare fin d’ora che l’attivazione di un circuito (sostanzialmente separato o meno da quello delle attività istituzionali) innalza notevolmente il livello di complessità gestionale, richiedendo l’attivazione di strumenti contabili volti a “misurare” distintamente gli esiti economici (e finanziari) di tali attività e questo a prescindere dalla normativa fiscale in tema. Come si è evidenziato, il presupposto che sta alla base di questa opzione è infatti che tali attività devono consentire di generare risorse nette aggiuntive per l’Ente. Tale condizione non può però essere assunta in modo assiomatico e richiede una costante e assidua verifica sia delle condizioni di redditività di questo “ramo di attività”, sia dell’impatto da esso indotto sulla complessiva situazione di liquidità aziendale.

Di norma, solo realtà aziendali di grandi dimensioni potranno disporre delle risorse necessarie per implementare gli strumenti contabili a ciò necessari e raccordare opportunamente i medesimi con quelli necessari per la pianificazione, la programmazione e il controllo della complessiva gestione aziendale.

Da ultimo, si osserva che possono essere fatte ricadere in questo circuito anche quelle particolari situazioni in cui il nucleo delle operazioni produttive in oggetto si sia spinto fino a dare vita a una realtà aziendale formalmente distinta dall’azienda non profit, ma sotto il controllo totale della stessa. In sostanza, in questi casi le attività commerciali dell’azienda non profit hanno portato alla costituzione, da parte di quest’ultima, di una vera e propria impresa avente forma di società di capitale, il cui unico socio è tuttavia l’azienda non profit, che dai dividendi generati dall’impresa satellite trae risorse aggiuntive (o totalizzanti) per il perseguimento delle proprie finalità statutarie¹⁹. Si noti che questa è una situazione diversa rispet-

19. Rispetto al contesto nazionale, seppure attraverso un particolare percorso “inverso”, potrebbe essere ricondotta a questa casistica l’attuale assetto della Fondazione Capellino che, possedendo il 100% di *Almo nature*, ottiene in tal modo, sotto forma di dividendi, le risorse che le necessitano per perseguire le proprie finalità di salvaguardare la biodiversità e combattere il cambiamento climatico. Il modello economico costituito da una Fondazione che possiede il 100% di una impresa viene denominato “*Reintegration Economy*”: perché è finalizzato a reintegrare il valore aggiunto creato dalle attività economiche (dedotti i costi e le tasse) alla natura anziché all’accrescimento della ricchezza finanziaria individuale. Cfr. www.almonature.com/it/la-storia.

to a quella delle cd “imprese strumentali”, in quanto per queste ultime l’attività svolta è direttamente connessa con le finalità statutarie dell’Ente.

Nel caso in oggetto, invece, l’attività svolta dall’impresa è a tutti gli effetti commerciale e può riferirsi anche ad ambiti molto lontani rispetto a quelli propri dell’Ente “madre”.

2.9. Considerazioni conclusive

Da quanto abbiamo esposto nei precedenti paragrafi emerge la potenziale ampia varietà di opzioni che le ANP possono adottare per configurare il proprio modello organizzativo, passando da “situazioni base” molto semplici, nelle quali sono attivati unicamente i circuiti strettamente necessari, quali quello di ottenimento dagli associati/soci/fondatore delle risorse necessarie all’innesco delle attività di acquisizione delle risorse (magari a seguito della effettuazione di investimenti fruttiferi), quello degli “investimenti” richiesti per il funzionamento amministrativo dell’ente e quello relativo alla erogazione diretta di somme di danaro ai beneficiari, a situazioni anche oltremodo complesse, nelle quali tutti i circuiti gestionali qui richiamati e commentati sono simultaneamente presenti.

Ovviamente nel passare dalla “situazione base” a quella più completa aumentano di pari passo il grado di complessità gestionale e la necessità di disporre di adeguati strumenti tecnico-contabili (e non solo) a supporto della gestione e aumenta anche il grado di “rigidità” della struttura organizzativa aziendale.

Dunque, anche se al crescere della dimensione aziendale è possibile prefigurare processi evolutivi che possano portare nel tempo una ANP a passare dal “modello base” a forme gestionali via più complete e complesse, ciò non è detto che debba necessariamente accadere: le considerazioni che precedono potrebbero infatti far preferire agli amministratori di confermare strategie di intervento che consentano all’azienda non profit di mantenere una struttura organizzativa più “leggera” e flessibile, agendo come soggetti “*grant making*” rispetto a quella che deriverebbe passando a un modello “*operating*”.

Nel capitolo successivo cercheremo di entrare nel merito delle caratteristiche che connotano ideali modelli gestionali caratterizzati da gradi di complessità crescente.

MODELLI ORGANIZZATIVI DI RIFERIMENTO DEGLI ETS

MARCO TIEGHI

SOMMARIO: 3.1. Modelli organizzativi di riferimento e logica classificatoria adottata – 3.2. Il modello di ANP “semplice” – 3.3. Il modello di ANP “complessa” – 3.4. Il modello di ANP “ultracomplexa” – 3.5. Un quadro di sintesi – 3.6. Considerazioni conclusive.

3.1. Modelli organizzativi di riferimento e logica classificatoria adottata¹

Il mondo delle aziende non profit è composto da una galassia di realtà, quanto mai variegata per finalità statutarie, modalità operative di perseguimento delle stesse, dimensione e tipologia giuridica.

È quindi arduo offrire una rassegna puntuale di tutti i possibili modelli organizzativi concretamente esistenti.

In questo capitolo cercheremo tuttavia di individuare, per astrazione, alcuni modelli teorici di riferimento basati sui circuiti gestionali attivati rispetto a quelli potenzialmente attivabili e connotati da gradi di complessità gestionale crescenti.

Il criterio classificatorio qui adottato si basa, quindi, sulla logica sistemica e modulare alla quale ci si è riferiti nel precedente capitolo, nell’ambito della presentazione dello schema operativo complessivo. Per tale via, il grado di complessità con cui sono distinte le tipologie aziendali di seguito proposte dipende dai circuiti operazionali che vengono attivati dall’azienda non profit nel perseguire i propri obiettivi finalizzanti.

L’enfasi è stata posta, in primo luogo, sulle diverse opzioni esercitabili in relazione ai diversi circuiti di “investimento” attivabili.

1. I paragrafi di questo capitolo riprendono in larga parte i contenuti esposti in Tieghi M. (1995), *op. cit.*, p. 113 e ss.

In tal modo abbiamo preliminarmente individuato tre macro-tipologie di aziende non profit, qui definite:

- “semplici”, quando le attività statutarie consistono unicamente nella erogazione ai soggetti beneficiari di somme di danaro;
- “complesse”, quando le attività statutarie consistono prevalentemente nella erogazione ai soggetti beneficiari di beni e/o di servizi che l’azienda non profit ha prodotto o acquistato, pur mantenendo, per completezza, l’ipotesi che la stessa possa anche erogare ai beneficiari somme di danaro;
- “ultracomplesse”, quando l’ANP, al fine di incrementare le risorse disponibili da destinare alle attività statutarie (analoghe a quelle indicate nel modello precedente), pone in essere anche attività commerciali accessorie.

A questo primo criterio classificatorio ne abbiamo affiancato un secondo, che attiene, questa volta, ai circuiti di finanziamento e che distingue le ANP sulla base del fatto che siano state (o meno) poste in essere strutturate e sistematiche attività di “raccolta fondi” e/o di ottenimento di altre forme di sostegno esterno, volte ad acquisire finanziamenti non onerosi senza vincolo di restituzione o benefici in natura da parte di “finanziatori etici”², diversi dagli “apporti” (occasionali o sistematici) del fondatore o dalla quote associative di soci/associati.

Ciò premesso, abbiamo dunque ulteriormente suddiviso ciascuna delle tre macro-tipologie aziendali in precedenza individuate in:

- “autarchiche”, quando tali attività strutturate di “raccolta fondi” e similari sono assenti e l’ANP risulta essere finanziariamente autonoma attraverso l’impiego di risorse proprie;
- “non autarchiche”, quando viceversa le stesse sono strutturalmente e sistematicamente attivate in seno ai complessivi circuiti gestionali aziendali, e l’ANP risulta essere da esse totalmente o parzialmente dipendente, non essendo in grado di far fronte ai propri fabbisogni unicamente attraverso risorse proprie.

A ben vedere, nel contesto nazionale, pur con la vistosa eccezione di alcune fondazioni, e in particolare di quelle di origine bancaria, per le ANP quest’ultimo “carattere distintivo” riflette più una necessità che una vera e propria opzione gestionale, stante la “normale” incapacità, per tali aziende, di poter trarre dal proprio patrimonio fruttifero (spesso modesto o del tutto assente) e/o dai soci/associati le risorse economico-finanziarie necessarie per lo svolgimento delle attività statutarie.

Dunque, la condizione più frequente sarà quella di riscontrare la presenza di

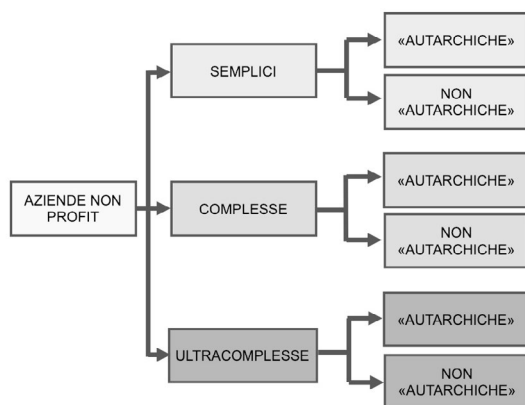
2. Ivi comprese anche le forme di sostegno in natura.

realtà aziendali nelle quali viene praticata assiduamente l'attività di fundraising e/o di ricerca di lavoro volontario e di altre forme di sostegno in natura.

In proposito, è qui da notare come ciò dovrebbe spingere le aziende “non autarchiche” a rapportarsi in modo diverso, rispetto a quelle “autarchiche”, con il loro contesto di riferimento, in quanto proprio il loro diverso grado di “dipendenza” da costanti e sistematiche forme di sostegno (in danaro e/o in natura) dovrebbe imporre loro una maggiore propensione “all’apertura” verso l’esterno (cioè di disclosure) in termini di accountability e di rendicontazione “non formale” delle attività svolte e degli esiti conseguiti nel perseguimento della propria mission statutaria; quindi, al di là del ricadere o meno nei casi in cui la redazione e pubblicazione del bilancio sociale derivi dall’imposizione normativa, sarebbe in primo luogo nell’interesse stesso di queste realtà aziendali adottare e utilizzare al meglio questo strumento per cercare di rafforzare il proprio “capitale reputazionale” e “fidelizzare”, conseguentemente, le diverse forme di sostegno fruito da parte dei soggetti “esterni”, dalle quali dipende, in ultima analisi, la capacità stessa dell’azienda di poter continuare a operare.

In sostanza, per le aziende non profit “non autarchiche” è possibile individuare una relazione fra: da un lato, l’esigenza aziendale di poter costantemente fruire di forme di sostegno esterno e, dall’altro, la necessità di godere del consenso del “contesto di riferimento” rispetto alle finalità statutarie perseguite e le conseguenti attività svolte, innescando un percorso virtuoso che consenta loro di mantenere e/o accrescere il proprio “capitale reputazionale”. A tal fine lo strumento che può consentire all’ANP di fare questo, permettendole di “chiudere il cerchio”, nel far conoscere ai propri stakeholder ciò che essa riesce a fare e quali risultati sappia conseguire, è in primo luogo proprio il bilancio sociale.

Lo schema complessivo che deriva dall’applicazione dei criteri distintivi sopra proposti è riassunto in *Tavola 1*.



Tav. 1 - La classificazione delle ANP: i sei modelli

Prima di passare a esaminare le caratteristiche di ognuno dei sei modelli di riferimento sopra individuati, riteniamo utile sottolineare che:

- la priorità attribuita al grado di complessità rispetto al grado di “autonomia/dipendenza” dalle forme di “sostegno etico” esterno non deriva da considerazioni oggettive, ma unicamente da una nostra scelta, motivabile sulla base di considerazioni di maggiore coerenza rispetto al sistema dei circuiti gestionali illustrato nel capitolo precedente. Dunque, potrebbe senz’altro proporsi anche una inversione nella gerarchia dei criteri di classificazione qui adottati, facendo precedere quello della “autonomia/dipendenza” a quello del grado di complessità gestionale. Anzi, questa seconda opzione potrebbe risultare preferibile, laddove si volesse enfatizzare il rapporto che deve legare la strategia, la struttura organizzativa e il sistema informativo aziendale;
- la modellistica proposta si prefigge essenzialmente lo scopo di individuare per astrazione i caratteri distintivi di alcuni possibili modelli aziendali, quindi di “prototipi” che, operando sulla base di definiti e coerenti schemi gestionali, possano essere assunti come elemento di confronto per permettere un inquadramento delle singole realtà aziendali concretamente operanti, nell’ambito di una “macro-classificazione” di riferimento, sulla base di caratteri gestionali sufficientemente omogenei, pur nella piena consapevolezza della impossibilità di pervenire a una rigida schematizzazione di realtà tanto variegata e multiformi quali sono le aziende non profit e, dunque, della conseguente esistenza di varianti gestionali pressoché infinite per ciascuno dei modelli qui proposti;
- infine, l’articolazione dei macro-modelli gestionali di seguito commentati, può essere vista come “ricompresa” rispetto a quelli che ne costituiscono in qualche modo gli estremi, rispettivamente costituiti dalla azienda non profit semplice “autarchica” e da quella ultracomplexa “non autarchica”. Tali “estremi” possono essere “letti” in funzione del grado di complessità gestionale (dal modello meno complesso a quello più complesso); in funzione del grado di autonomia (dal modello meno dipendente a quello più dipendente); in funzione del grado di “apertura” rispetto al contesto di riferimento (dal meno “aperto” al più “aperto”).

Tutto ciò premesso, passiamo a esaminare le caratteristiche dei sei modelli teorici (o meglio delle tre coppie) di riferimento proposti.

3.2. Il modello di ANP “semplice”

Come già illustrato, di questo primo macro-modello di riferimento fanno parte le varianti dell’azienda non profit semplice “autarchica” e “non autarchica”.

L'elemento comune è costituito dal fatto che, in questa tipologia, entrambe le varianti si connotano per la modalità attraverso cui perseguono le proprie finalità statutarie e cioè unicamente mediante l'erogazione di somme di danaro o ai beneficiari ultimi oppure, più frequentemente, ai soggetti che sono stati selezionati per l'esecuzione di attività o la realizzazione di progetti connessi con il soddisfacimento dei bisogni riconducibili alla mission meta-economica aziendale.

L'azienda non profit "semplice" non attua, quindi, in via diretta nessun processo d'investimento finalizzato all'acquisto o produzione di beni e/o di servizi destinati ai "beneficiari" e nemmeno processi produttivi accessori che si qualificano come "commerciali".

Nella variante "autarchica"³ si postula l'esistenza di un patrimonio fruttifero e/o l'ottenimento di risorse da parte dei soci/associati/fondatore in misura tale da poter generare in via periodica e sistematica risorse economico-finanziarie sufficienti a far fronte al funzionamento amministrativo dell'Ente e alla erogazione di adeguate somme di danaro nel perseguimento delle finalità statutarie.

La struttura organizzativa potrà dunque essere estremamente leggera e flessibile e agli amministratori sarà sostanzialmente richiesto:

- di massimizzare il flusso di risorse economico-finanziarie derivante dalla gestione degli investimenti fruttiferi, in un'ottica di adeguata diversificazione del rischio e nel rispetto dell'integrità economica del capitale investito⁴;
- di contenere il più possibile il consumo di risorse economico-finanziarie connesso con il funzionamento amministrativo dell'Ente;
- di destinare (in modo durevole e dunque "stabilizzando" tali impieghi nel tempo) la maggior parte possibile delle risorse finanziarie nette acquisite alle erogazioni di danaro per il perseguimento delle finalità statutarie⁵.

In questa variante, dunque, si postula la capacità dell'ANP di poter far fronte strutturalmente e unicamente con le proprie risorse economico-finanziarie sia alle esigenze connesse con il funzionamento amministrativo dell'Ente, che – so-

3. A ben vedere, il modello in oggetto può essere ricondotto all'archetipo civilistico delle fondazioni, tradizionalmente definite come "un patrimonio vincolato al perseguimento di uno scopo", patrimonio che tuttavia – si noti – almeno teoricamente dovrebbe risultare (dimensionalmente) "adeguato" rispetto allo scopo stesso.

4. Aspetto, quest'ultimo, potenzialmente assai delicato in tempi di elevata inflazione.

5. Quest'ultimo punto richiede poi, come già si sottolineava nel paragrafo 2.7., di definire anche il tipo di approccio da seguire nella selezione dei soggetti da finanziare, e quindi se agire in modo strategico e "propositivo", definendo un piano aziendale e selezionando i soggetti terzi chiamati a realizzarlo, oppure in modo "passivo", valutando le proposte/ricieste di finanziamento periodicamente pervenute a fronte di una complessiva disponibilità da parte dell'ANP, magari rispetto a individuati settori di intervento.

prattutto – con i fabbisogni richiesti per le erogazioni di danaro discendenti dal perseguimento delle finalità statutarie, il tutto – almeno in linea teorica – trattando “a monte” le risorse da reinvestire per il mantenimento dell’integrità economica del capitale investito.

Nella seconda variante, quella dell’azienda non profit semplice “non autarchica”, l’ANP non è invece in grado di far fronte ai fabbisogni di cui sopra unicamente attraverso “risorse proprie” e dunque gli amministratori devono porre strutturalmente in essere azioni e attività per l’acquisizione da parte di soggetti esterni di finanziamenti non onerosi senza vincolo di restituzione e di altre forme di sostegno in natura.

In tal modo l’azienda dovrebbe essere in grado:

- di incrementare il proprio patrimonio e/o di integrare le risorse economico-finanziarie che esso è in grado di produrre;
- di poter fruire di determinati fattori produttivi (lavoro, beni durevoli e non durevoli) senza dover sostenere per essi esborsi monetari.

In proposito è opportuno sottolineare che:

- nelle attività di raccolta fondi è implicita una condizione di rischio, in quanto – di fatto – le stesse richiedono preventivamente l’impiego di risorse e non è garantito che i fondi raccolti possano essere sempre maggiori rispetto a quelli impiegati: dunque non è condizione preventivamente certa e acquisita che il “saldo netto” derivante da tali attività sia sempre e sicuramente positivo;
- l’ammontare degli “atti di liberalità” può subire significative fluttuazioni nel tempo di cui è necessario tenere conto;
- i contributi ottenuti da soggetti pubblici o privati potrebbero essere gravati da un vincolo di destinazione e dalla richiesta di una successiva puntuale rendicontazione, al fine di verificare la coerenza dell’avvenuto utilizzo rispetto al vincolo di impiego imposto;
- talvolta l’atto di liberalità si concretizza nella donazione di beni immobili, magari sottoposti a vincoli di destinazione da parte del donatore⁶ e/o a vincoli imposti dalla Soprintendenza su beni archeologici, storici, artistici, paesaggistici ecc. Prima di accettare questo tipo di donazioni gli amministratori dovrebbero dunque attentamente valutare sia l’onere che ne deriverebbe per l’ANP, che la effettiva funzionalità del bene rispetto alle esigenze gestionali della stessa;
- l’utilizzo di lavoro volontario, nel modello gestionale in esame, è limitato alle funzioni amministrative e di informazione al pubblico.

6. Consistenti, talvolta, anche nel divieto di poter successivamente alienare il bene.

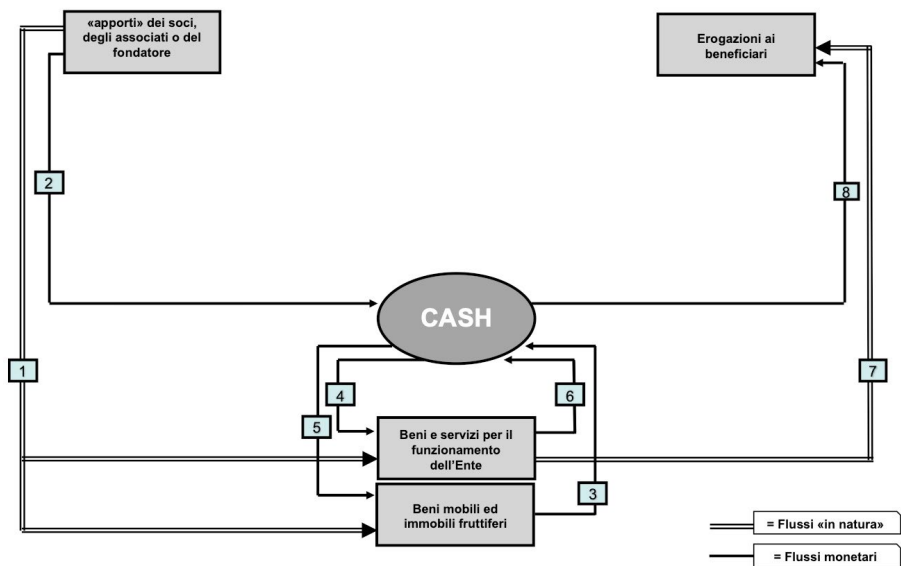
Tutto ciò rende più complessa la gestione dell'azienda da parte degli amministratori e impone l'adozione di ulteriori strumenti tecnico-contabili rispetto a quelli già presenti nel modello di ANP semplice "autarchica"⁷.

Le *Tavole 2 e 3* sintetizzano gli schemi operazionali dell'ANP semplice nelle sue due varianti.

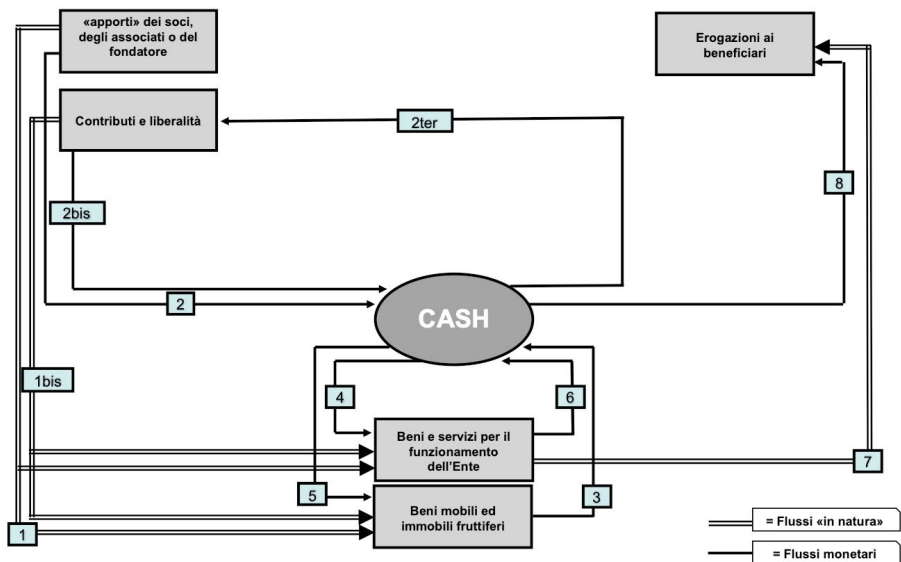
Negli schemi proposti, la codifica adottata per contraddistinguere i vari flussi assume il significato sotto riportato:

1. "flusso in entrata" di beni (non assimilabili a risorse liquide) per effetto della dotazione patrimoniale conferita dal fondatore o dai soci/associati all'atto della costituzione dell'ANP o, in tempi successivi, per effetto di donazioni di beni, di prestazioni di lavoro volontario o di altre utilità in natura messe a disposizione dell'ANP da soci/associati;
- 1-*bis*. "flusso in entrata" di beni (non assimilabili a risorse liquide) e/o di prestazioni di lavoro volontario o di altre utilità in natura messe a disposizione dell'ANP da soggetti terzi;
2. flusso di risorse liquide in entrata per effetto della dotazione patrimoniale conferita dal fondatore o dai soci/associati all'atto della costituzione dell'ANP o, in tempi successivi, per effetto del versamento delle quote associative o di altri atti di liberalità da parte di soci/associati;
- 2-*bis*. flusso di risorse liquide in entrata per effetto di contributi, donazioni e altri atti di liberalità erogati a favore dell'ANP da soggetti terzi pubblici e privati;
- 2-*ter*. flusso di risorse liquide in uscita per effetto della organizzazione di attività di fundraising o di altre iniziative promozionali volte a reperire fondi o altre utilità a favore dell'ANP da soggetti terzi pubblici e privati;
3. flusso di risorse liquide in entrata per effetto dei proventi generati dagli investimenti fruttiferi mobiliari e immobiliari e da loro eventuali disinvestimenti;
4. flusso di risorse liquide in uscita per gli impieghi connessi con il funzionamento amministrativo dell'ANP;
5. flusso di risorse liquide in uscita per l'effettuazione di nuovi investimenti fruttiferi mobiliari e immobiliari;
6. flusso di risorse liquide in entrata per l'occasionale realizzo di "investimenti" connessi con il funzionamento dell'ANP;
7. "flusso" di servizi informativi e segretariali offerti dall'ANP ai beneficiari (effettivi e potenziali);
8. flusso di risorse liquide in uscita per effetto delle somme di danaro erogate dall'ANP ai beneficiari selezionati, in ottemperanza agli scopi statutari della stessa.

7. Occorre infatti rendicontare non solo rispetto a eventuali contributi ricevuti con il vincolo di destinazione d'uso, ma distintamente anche sulle attività di fundraising.



Tav. 2 - Schema operativa dell'ANP semplice "autarchica"



Tav. 3 - Schema operativa dell'ANP semplice "non autarchica"

I tratti essenziali delle problematiche gestionali delle due varianti di questo primo macro-modello di riferimento sono invece riassunti nelle Tavole 4 e 5.

Tav. 4 - L'azienda non profit semplice "autarchica"

<i>Obiettivi globali</i>	<i>Obiettivi strumentali</i>	<i>Complessità gestionale</i>	<i>Aspetti critici di controllo</i>
Massimizzazione della efficacia rispetto alle finalità statutarie attraverso la rigorosa selezione dei soggetti da finanziare.	<p>Ottimizzazione della du- revole capacità di genera- re risorse economico-fi- nanziarie attraverso la ge- stione degli investimenti fruttiferi.</p> <p>Minimizzazione delle ri- sorse economico-finan- ziarie assorbite per il fun- zionamento amministra- tivo dell'Ente.</p>	Molto bassa.	<p><i>Rispetto alla Mission:</i></p> <p>Verifica della validità dei criteri di selezione adottati per la scelta dei soggetti da finanziare.</p> <p>Verifica degli esiti meta-economi- ci dei finanziamenti erogati.</p> <p><i>Rispetto alle condizioni gestionali:</i></p> <p>Verifica della redditività degli in- vestimenti fruttiferi.</p> <p>Verifica dell'efficienza delle atti- vità connesse con il funzionamen- to amministrativo dell'Ente.</p>

Tav. 5 - L'azienda non profit semplice "non autarchica"

<i>Obiettivi globali</i>	<i>Obiettivi strumentali</i>	<i>Complessità gestionale</i>	<i>Aspetti critici di controllo</i>
Massimizzazione della efficacia rispetto alle finalità statutarie attraverso la rigorosa selezione dei soggetti da finanziare.	<p>Ottimizzazione della du- revole capacità di genera- re risorse economico-fi- nanziarie attraverso la ge- stione degli investimenti fruttiferi.</p> <p>Capacità di ottenere ri- sorse non onerose da ter- zi mediante contributi, donazioni e atti vari di li- beralità.</p> <p>"Consolidamento" di tali flussi di risorse.</p> <p>Minimizzazione delle ri- sorse economico-finan- ziarie assorbite per il fun- zionamento amministra- tivo dell'Ente.</p>	Bassa.	<p><i>Rispetto alla Mission:</i></p> <p>Verifica della validità dei criteri di selezione adottati per la scelta dei soggetti da finanziare.</p> <p>Verifica degli esiti meta-economi- ci dei finanziamenti erogati.</p> <p><i>Rispetto alle condizioni gestionali:</i></p> <p>Verifica della redditività degli in- vestimenti fruttiferi.</p> <p>Verifica degli andamenti econo- mico-finanziari connessi con le attività di raccolta fondi.</p> <p>Verifica di congruenza d'uso dei contributi, delle donazioni e del- le altre liberalità ottenute con vincolo di destinazione.</p> <p>Verifica dell'efficienza delle atti- vità connesse con il funzionamen- to amministrativo dell'Ente.</p>

Nota: Le parti di testo evidenziate in tabella sono quelle relative agli aspetti che si aggiungono e/o si differenziano nel passaggio dal modello "autarchico" a quello "non autarchico".

3.3. Il modello di ANP “complessa”

Anche di questo macro-modello di riferimento fanno parte le varianti dell’azienda non profit complessa “autarchica” e “non autarchica”.

L’elemento comune è costituito dal fatto che, in questa tipologia, entrambe le varianti si connotano per le medesime modalità attraverso cui esse perseguono le proprie finalità statutarie e cioè prevalentemente (ancorché non esclusivamente) attraverso la corresponsione di beni e/o di servizi prodotti e/o acquisiti dall’ANP ai soggetti qualificabili come beneficiari, pur prevedendosi anche la possibilità che – come nel macro-modello precedente – l’azienda possa anche perseguire (qui in via residuale e comunque non prioritaria) le proprie finalità statutarie mediante la corresponsione diretta agli stessi di somme di danaro.

Dato che dalla necessità di porre in essere attività volte alla produzione e/o all’acquisizione di beni e/o servizi da attribuire ai beneficiari potrebbe derivare un andamento del fabbisogno finanziario più irregolare, nella macro-tipologia aziendale in esame si è ritenuto di dover includere anche l’ipotesi di attivazione del circuito dei finanziamenti diretti e onerosi da terzi con vincolo di restituzione.

Si noti, inoltre, che mentre le attività aziendali proprie delle due varianti dell’ANP semplice consistevano, rispetto ai beneficiari, essenzialmente nel “dare” loro somme di danaro, nel macro-modello dell’ANP complessa – qui presentato – le attività poste in essere per il perseguimento delle finalità statutarie richiedono soprattutto di saper “fare” e saper “gestire”, con un evidente incremento della complessità gestionale.

Come già per il macro-modello precedente, l’elemento distintivo delle due varianti in oggetto è costituito, rispettivamente, dalla assenza o presenza di strutturate e sistematiche attività volte al reperimento di fondi e/o all’ottenimento di forme di sostegno in natura a favore dell’ANP da parte di soggetti terzi.

Ciò posto, oltre ai compiti già indicati nell’ambito della corrispettiva ANP semplice, nell’ANP complessa “autarchica” gli amministratori dovranno possedere ulteriori competenze, in quanto:

- nel caso in cui l’ANP si limiti ad acquistare i beni/servizi da trasferire ai beneficiari, essi dovranno saper:
 - esaminare e selezionare i prodotti/servizi da acquistare in funzione della loro efficacia rispetto agli obiettivi statutari perseguiti;
 - individuare le combinazioni di acquisto più convenienti in termini di prezzi, fornitori, condizioni contrattuali ecc.;
 - valutare la necessità/convenienza di ricorrere a finanziamenti onerosi diretti da terzi con vincolo di restituzione per fronteggiare fabbisogni finanziari altalenanti e discontinui;

- nel caso in cui l'ANP, invece, produca direttamente i beni/servizi da trasferire ai beneficiari, essi dovranno anche essere in grado di:
 - individuare combinazioni produttive efficaci, in termini di rispondenza dei beni/servizi prodotti rispetto ai bisogni da soddisfare e dunque agli obiettivi statuari perseguiti;
 - determinare combinazioni produttive efficienti, in termini di condizioni di svolgimento dell'attività produttiva.

La qualificazione di azienda “autarchica”, come già illustrato nel precedente paragrafo per il corrispondente modello “semplice”, postula il permanere della capacità dell'ANP di poter fronteggiare le proprie esigenze senza dover ricorrere a strutturate attività di raccolta fondi e di ottenimento di altre forme di sostegno da parte di soggetti terzi.

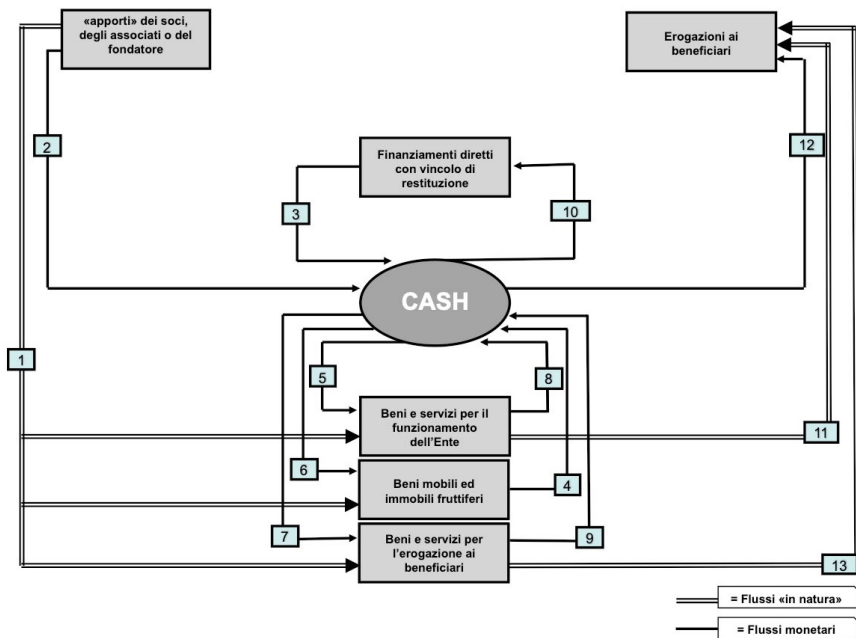
Va poi ricordato che l'eventuale attivazione del circuito dei finanziamenti diretti onerosi da terzi con vincolo di restituzione può offrire agli amministratori una ulteriore leva sulla quale poter agire.

Inoltre, laddove l'istituto di credito (o comunque il soggetto finanziatore) riconoscesse la meritorietà dell'azione statutaria dell'ANP, esso potrebbe anche accordare il finanziamento a condizioni particolarmente favorevoli, qualificandosi in questo modo come un “quasi finanziatore etico”.

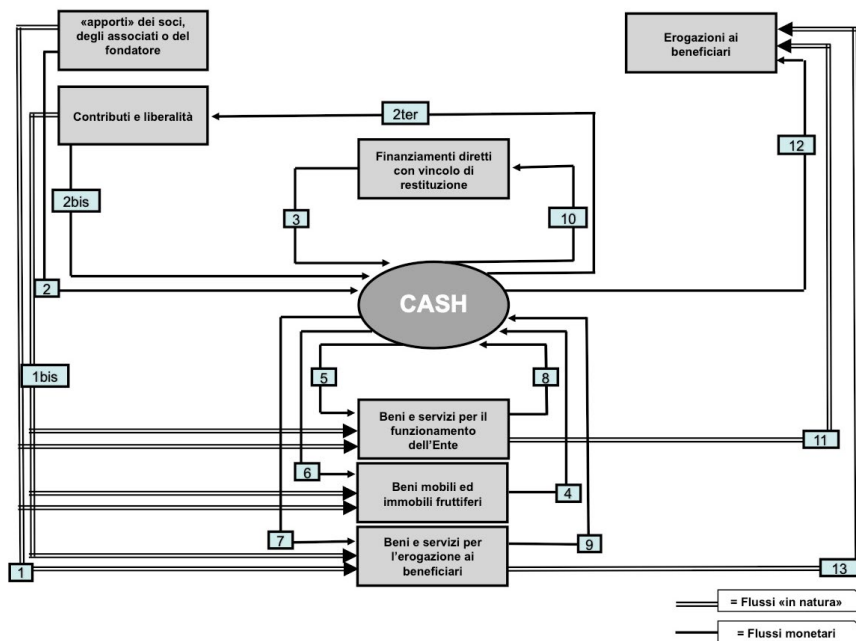
A ragione di tutto ciò, crediamo che risulti evidente il maggior livello di complessità gestionale che ne deriva e come questo si ripercuota sulla struttura organizzativa dell'ANP, comportando fra l'altro un significativo incremento degli impieghi di risorse anche per il mero funzionamento amministrativo dell'azienda. Questo dà conto della definizione adottata per contraddistinguere il macro-modello qui illustrato, del quale si propongono nelle *Tavole 6 e 7* gli schemi operazionali delle due varianti componenti.

In essi, la codifica adottata per contraddistinguere i vari flussi assume il significato sotto riportato:

1. “flusso in entrata” di beni (non assimilabili a risorse liquide) per effetto della dotazione patrimoniale conferita dal fondatore o dai soci/associati all'atto della costituzione dell'ANP o, in tempi successivi, per effetto di donazioni di beni, di prestazioni di lavoro volontario o di altre utilità in natura messe a disposizione dell'ANP da soci/associati;
- 1-bis. “flusso in entrata” di beni (non assimilabili a risorse liquide) e/o di prestazioni di lavoro volontario o di altre utilità in natura messe a disposizione dell'ANP da soggetti terzi;
2. flusso di risorse liquide in entrata per effetto della dotazione patrimoniale conferita dal fondatore o dai soci/associati all'atto della costituzione dell'ANP o,



Tav. 6 - Schema operativa dell'ANP complessa "autarchica"



Tav. 7 - Schema operativa dell'ANP complessa "non autarchica"

- in tempi successivi, per effetto del versamento delle quote associative o di altri atti di liberalità da parte di soci/associati;
- 2-*bis*. flusso di risorse liquide in entrata per effetto di contributi, donazioni e altri atti di liberalità erogati a favore dell'ANP da soggetti terzi pubblici e privati;
 - 2-*ter*. flusso di risorse liquide in uscita per effetto della organizzazione di attività di fundraising o di altre iniziative promozionali volte a reperire fondi o altre utilità a favore dell'ANP da soggetti terzi pubblici e privati;
 3. flusso di risorse liquide in entrata per effetto dell'ottenimento da terzi di finanziamenti diretti onerosi con vincolo di restituzione;
 4. flusso di risorse liquide in entrata per effetto dei proventi generati dagli investimenti fruttiferi mobiliari e immobiliari e da loro eventuali disinvestimenti;
 5. flusso di risorse liquide in uscita per gli impieghi connessi con il funzionamento amministrativo dell'ANP;
 6. flusso di risorse liquide in uscita per l'effettuazione di nuovi investimenti fruttiferi mobiliari e immobiliari;
 7. flusso di risorse liquide in uscita dovuto agli impieghi connessi con l'acquisto/produzione di beni/servizi da erogare ai beneficiari;
 8. flusso di risorse liquide in entrata per l'occasionale realizzo di "investimenti" connessi con il funzionamento dell'ANP;
 9. flusso di risorse liquide in entrata per l'occasionale realizzo di investimenti connessi con i processi di acquisto/produzione dei beni/servizi da erogare ai beneficiari. Si noti che in questo ambito potrebbero aversi anche flussi di risorse liquide in entrata nel caso in cui tali beni/servizi fossero erogati ai beneficiari non gratuitamente, ma comunque a condizioni di particolare favore⁸;
 10. flusso di risorse liquide in uscita dovuto al rimborso dei finanziamenti ottenuti e al pagamento degli interessi a essi relativi;
 11. "flusso" di servizi informativi e segretariali offerti dall'ANP ai beneficiari (effettivi e potenziali);
 12. flusso di risorse liquide in uscita per effetto delle somme di danaro erogate dall'ANP ai beneficiari selezionati, in ottemperanza agli scopi statutari della stessa;
 13. "flusso" di beni (non assimilabili alle risorse liquide) e servizi in "uscita" per effetto delle erogazioni operate dall'ANP a favore dei beneficiari selezionati, in ottemperanza agli scopi statutari della stessa.

I tratti essenziali delle problematiche gestionali delle due varianti di questo secondo macro-modello di riferimento sono invece riassunti nelle *Tavole 8 e 9*.

8. Quindi, con riferimento al circuito in esame, non possono essere qui indicate le entrate di danaro derivanti dalla cessione, da parte dell'ANP, di beni e servizi a fronte di corrispettivi definiti sulla base di prezzi di mercato.

Tav. 8 - L'azienda non profit complessa "autarchica"

<i>Obiettivi globali</i>	<i>Obiettivi strumentali</i>	<i>Complessità gestionale</i>	<i>Aspetti critici di controllo</i>
<p>Massimizzazione della efficacia rispetto alle finalità statutarie mediante:</p> <p>1. la selezione dei soggetti "beneficiari";</p> <p>2. la scelta delle attività istituzionali che permettono di massimizzare l'utilità relativa per i beneficiari a fronte delle risorse impiegate.</p>	<p>Ottimizzazione della durevole capacità di generare risorse economico-finanziarie attraverso la gestione degli investimenti fruttiferi.</p> <p>Razionalizzazione dei processi di acquisizione/produzione dei beni/servizi da erogare ai soggetti "beneficiari".</p> <p>Minimizzazione delle risorse economico-finanziarie assorbite per il funzionamento amministrativo dell'Ente.</p>	<p>Media.</p>	<p><i>Rispetto alla Mission:</i></p> <p>Verifica della validità dei criteri di selezione adottati per la scelta dei soggetti "beneficiari".</p> <p>Verifica dell'effettivo grado di utilità delle attività statutarie prescelte.</p> <hr/> <p><i>Rispetto alle condizioni gestionali:</i></p> <p>Verifica della redditività degli investimenti fruttiferi.</p> <p>Verifica dell'efficienza e della produttività delle attività di acquisizione/produzione dei beni/servizi da erogare ai "beneficiari".</p> <p>Verifica della necessità/convenienza di ricorso a finanziamenti onerosi diretti da terzi con vincolo di restituzione a fronte di fabbisogni finanziari altalenanti e discontinui.</p> <p>Verifica dell'efficienza delle attività connesse con il funzionamento amministrativo dell'Ente.</p>

3.4. Il modello di ANP "ultracomplexa"

Per quanto già anticipato, anche di questo macro-modello gestionale di riferimento fanno parte le varianti dell'azienda non profit ultracomplexa "autarchica" e "non autarchica". Il macro-modello in esame si discosta dal precedente solo per il fatto che in esso l'ANP attiva anche il circuito degli investimenti commerciali accessori.

In sostanza, nelle ANP qui definite ultracomplexe i processi di acquisizione/produzione di beni/servizi non sono finalizzati unicamente alla erogazione dei medesimi in forma gratuita o con "corrispettivi" di particolare favore ai soggetti individuati come "beneficiari", ma hanno per oggetto anche vere e proprie transazioni commerciali con soggetti terzi regolate a prezzi di mercato.

Le due varianti di questo macro-modello, di seguito presentate, si distinguono dunque dalle due precedenti proprio per l'esistenza strutturata e continuativa

Tav. 9 - L'azienda non profit complessa "non autarchica"

<i>Obiettivi globali</i>	<i>Obiettivi strumentali</i>	<i>Complessità gestionale</i>	<i>Aspetti critici di controllo</i>
<p>Massimizzazione della efficacia rispetto alle finalità statutarie mediante:</p> <p>1. la selezione dei soggetti "beneficiari";</p> <p>2. la scelta delle attività istituzionali che permettono di massimizzare l'utilità relativa per i beneficiari a fronte delle risorse impiegate.</p>	<p>Ottimizzazione della durevole capacità di generare risorse economico-finanziarie attraverso la gestione degli investimenti fruttiferi.</p> <p>Capacità di ottenere risorse non onerose da terzi mediante contributi, donazioni e atti vari di liberalità.</p> <p>"Consolidamento" di tali flussi di risorse.</p> <p>Razionalizzazione dei processi di acquisizione/produzione dei beni/servizi da erogare ai soggetti "beneficiari".</p> <p>Minimizzazione delle risorse economico-finanziarie assorbite per il funzionamento amministrativo dell'Ente.</p>	Alta.	<p><i>Rispetto alla Mission:</i></p> <p>Verifica della validità dei criteri di selezione adottati per la scelta dei soggetti "beneficiari".</p> <p>Verifica dell'effettivo grado di utilità delle attività statutarie prescelte.</p> <hr/> <p><i>Rispetto alle condizioni gestionali:</i></p> <p>Verifica della redditività degli investimenti fruttiferi.</p> <p>Verifica degli andamenti economico-finanziari connessi con le attività di raccolta fondi.</p> <p>Verifica di congruenza d'uso dei contributi, delle donazioni e delle altre liberalità ottenute con vincolo di destinazione.</p> <p>Verifica dell'efficienza e della produttività delle attività di acquisizione/produzione dei beni/servizi da erogare ai "beneficiari".</p> <p>Verifica della necessità/convenienza di ricorso a finanziamenti onerosi diretti da terzi con vincolo di restituzione a fronte di fabbisogni finanziari alternanti e discontinui.</p> <p>Verifica dell'efficienza delle attività connesse con il funzionamento amministrativo dell'Ente.</p>

Nota: Le parti di testo evidenziate in tabella sono quelle relative agli aspetti che si aggiungono e/o si differenziano nel passaggio dal modello "autarchico" a quello "non autarchico".

di vere e proprie attività commerciali, tese a collocare direttamente sul mercato i beni e/o i servizi acquistati e/o prodotti e/o a svolgere tale attività per conto del settore pubblico, al fine di ottenere in cambio ulteriori risorse economico-finanziarie da impiegare nei vari processi aziendali fin qui esaminati.

Con questa opzione si raggiunge il più alto grado di complessità aziendale, in quanto si viene a costituire – in seno a una azienda non profit – un vero e proprio “nucleo operativo” di natura commerciale, che risponde a logiche non dissimili da quelle che connotano le aziende for profit, differenziandosene unicamente per la destinazione d’uso dei “profitti” e del *net cash* in tal modo ricercati, qui destinati a incrementare le risorse da impiegare nel perseguimento delle finalità statutarie di tipo meta-economico dell’azienda e non ad assicurare un beneficio all’imprenditore/gestore o ai soci.

Tuttavia, la capacità di questo circuito di adempiere alle finalità a esso attribuite non può certamente essere considerata come “apodittica” e la preventiva e consuntiva verifica di tale attitudine richiede dunque la predisposizione e l’utilizzo di specifici strumenti di controllo gestionale, tesi a verificare la sua reale idoneità a generare quelle risorse nette incrementali, per l’ottenimento delle quali il circuito in oggetto è stato attivato.

Si sottolinea, dunque, che in un’ANP l’esistenza di tali investimenti commerciali si giustifica unicamente con la volontà (o la necessità) di aumentare i livelli di risorse richieste per lo svolgimento delle attività statutarie connesse con la mission aziendale. Ciò vincola l’esistenza stessa di tale circuito al raggiungimento, nel tempo, di condizioni di “ottimo” di redditività: “ottimo” e non “massimo” in quanto riteniamo che l’esercizio di tali attività da parte di una azienda che dichiara di essere mossa da un “movente ideale” imponga alla stessa la piena assunzione dei vincoli di responsabilità sociale nascenti dall’esercizio di tali attività⁹.

Ciò posto, ci sembra opportuno approfondire due aspetti, entrambi connessi con la necessità di trovare (almeno teoricamente) un discrimine fra il circuito in oggetto e quello che connota le varianti del modello di ANP complessa: in sostanza, il tema è quello di definire i criteri per stabilire quando i processi di acquisto/produzione di beni e/o servizi attengano al circuito delle attività connesse con il perseguimento delle attività statutarie e quando, invece, a quello delle attività commerciali accessorie.

Il primo elemento da considerare, riteniamo che debba riguardare la tipologia dei beni e/o dei servizi offerti: se quelli relativi ai due circuiti sono differenti fra loro e in particolare i beni/servizi concernenti le attività commerciali accessorie non sono inerenti allo scopo statutario, esiste un elemento discriminante “oggettivo”, che permette di individuare in modo definito le attività relative ai due circuiti.

Il secondo elemento da vagliare riguarda la “proporzionalità economica” implicita nello scambio, aspetto questo particolarmente rilevante nel caso in cui og-

9. Sulle nozioni di responsabilità sociale, vincolo sociale ed economicità si rinvia, fra gli altri, a Mataracena A. (1984), *op. cit.*

getto di cessione a fronte di un “corrispettivo” siano i medesimi beni e/o servizi acquistati/prodotti dall’ANP per l’erogazione ai propri beneficiari.

In questo caso il discrimine è da ricercarsi nelle modalità di quantificazione del prezzo richiesto per i beni e/o i servizi ceduti. Se questa avviene sulla base di logiche di mercato (e dunque per importi “più che congrui” rispetto ai costi sostenuti dall’ANP), l’attività è da considerarsi come “commerciale”; se invece lo scambio non ha natura strettamente “sinallagmatica” (avviene quindi mediante cessione gratuita, oppure a fronte di un “corrispettivo” fortemente più basso rispetto ai prezzi di mercato), l’attività si inquadra in quella statutaria.

Ovviamente in concreto potranno presentarsi situazioni nelle quali potrebbe risultare non semplice stabilire l’afferenza di determinate attività all’uno o all’altro circuito, soprattutto in assenza di un vero e proprio “mercato” da cui desumere i parametri a cui fare riferimento per valutare la congruità o meno dei corrispettivi richiesti come “prezzo” per i beni e/o i servizi ceduti.

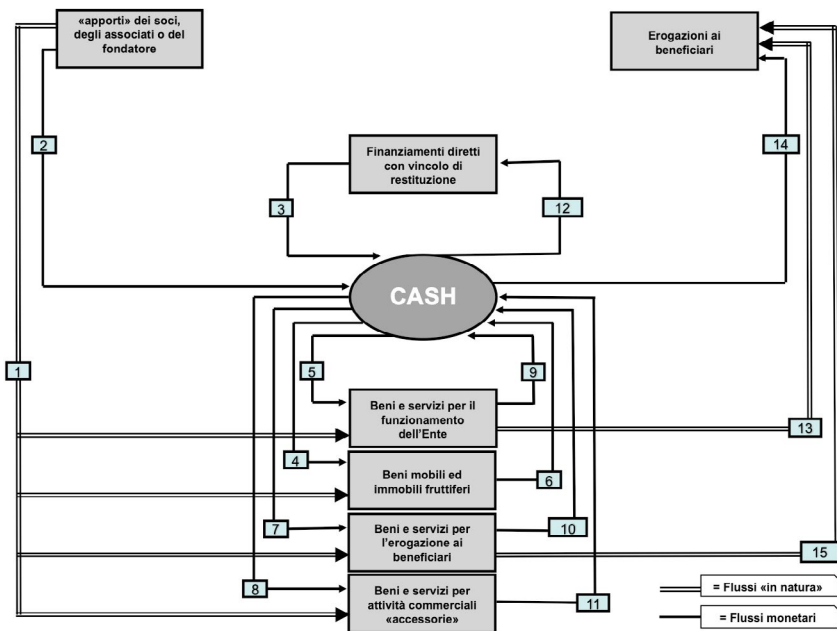
Ci sembra di tutta evidenza la delicatezza e la rilevanza del tema trattato, non solo ai fini fiscali, ma anche (anzi soprattutto, almeno rispetto alle finalità del presente lavoro) per stabilire se quella oggetto di indagine possa effettivamente qualificarsi come una azienda non profit e non sia, invece, un’azienda che cerca di presentarsi come tale per dissimulare il perseguimento di finalità lucrative, dunque ben diverse da quelle statutariamente dichiarate.

Oltre a quanto già illustrato in proposito nel precedente paragrafo in relazione all’ANP complessa, nel macro-modello dell’ANP ultracomplexa, gli amministratori dovranno prestare un’attenzione ancora maggiore ai processi di pianificazione, programmazione e controllo delle attività aziendali, con particolare riferimento a quelle commerciali accessorie e ai conseguenti esiti da esse attesi e conseguiti sia sotto il profilo reddituale che sotto quello finanziario-monetario, integrando opportunamente tali attività in seno alla complessiva gestione aziendale.

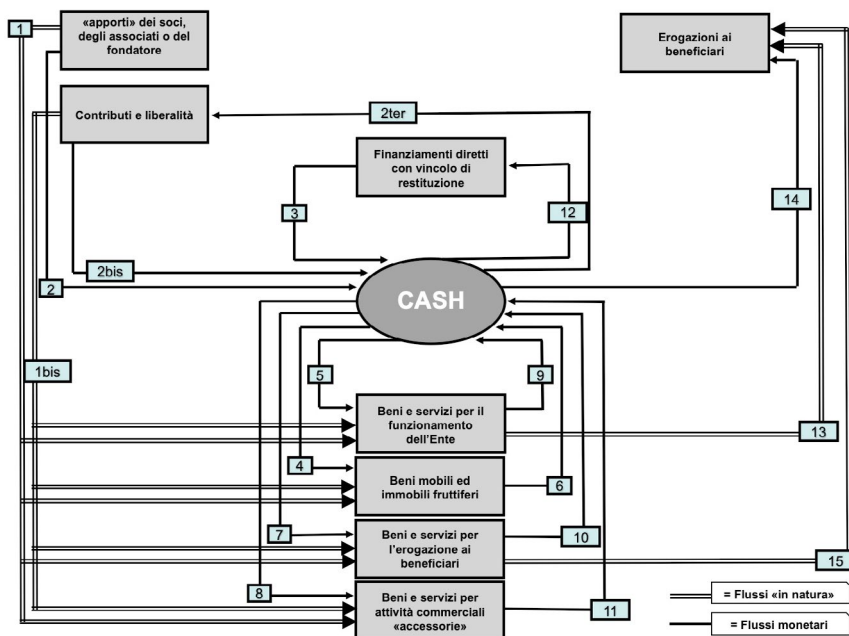
In relazione ai restanti circuiti e alle differenze che connotano le due varianti “autarchica” e “non autarchica”, si rinvia a quanto già diffusamente illustrato in precedenza.

Le *Tavole 10 e 11* sintetizzano gli schemi operazionali dell’ANP ultracomplexa nelle sue due varianti. Negli schemi proposti, la codifica adottata per contraddistinguere i vari flussi assume il significato sotto riportato:

1. “flusso in entrata” di beni (non assimilabili a risorse liquide) per effetto della dotazione patrimoniale conferita dal fondatore o dai soci/associati all’atto della costituzione dell’ANP o, in tempi successivi, per effetto di donazioni di beni, di prestazioni di lavoro volontario o di altre utilità in natura messe a disposizione dell’ANP da soci/associati;



Tav. 10 - Schema operativa dell'ANP ultracomplexa "autarchica"



Tav. 11 - Schema operativa dell'ANP ultracomplexa "non autarchica"

- 1-*bis*. “flusso in entrata” di beni (non assimilabili a risorse liquide) e/o di prestazioni di lavoro volontario o di altre utilità in natura messe a disposizione dell’ANP da soggetti terzi;
2. flusso di risorse liquide in entrata per effetto della dotazione patrimoniale conferita dal fondatore o dai soci/associati all’atto della costituzione dell’ANP o, in tempi successivi, per effetto del versamento delle quote associative o di altri atti di liberalità da parte di soci/associati;
- 2-*bis*. flusso di risorse liquide in entrata per effetto di contributi, donazioni e altri atti di liberalità erogati a favore dell’ANP da soggetti terzi pubblici e privati;
- 2-*ter*. flusso di risorse liquide in uscita per effetto della organizzazione di attività di fundraising o di altre iniziative promozionali volte a reperire fondi o altre utilità a favore dell’ANP da soggetti terzi pubblici e privati;
3. flusso di risorse liquide in entrata per effetto dell’ottenimento da terzi di finanziamenti diretti onerosi con vincolo di restituzione;
4. flusso di risorse liquide in entrata per effetto dei proventi generati dagli investimenti fruttiferi mobiliari e immobiliari e da loro eventuali disinvestimenti;
5. flusso di risorse liquide in uscita per gli impieghi connessi con il funzionamento amministrativo dell’ANP;
6. flusso di risorse liquide in uscita per l’effettuazione di nuovi investimenti fruttiferi mobiliari e immobiliari;
7. flusso di risorse liquide in uscita dovuto agli impieghi connessi con l’acquisto/produzione di beni/servizi da erogare ai beneficiari;
8. flusso di risorse liquide in uscita dovuto agli impieghi connessi con l’acquisto/produzione di beni/servizi da vendere a soggetti terzi;
9. flusso di risorse liquide in entrata per l’occasionale realizzo di “investimenti” connessi con il funzionamento dell’ANP;
10. flusso di risorse liquide in entrata per l’occasionale realizzo di investimenti connessi con i processi di acquisto/produzione dei beni/servizi da erogare ai beneficiari. Si noti che in questo ambito potrebbero aversi anche flussi di risorse liquide in entrata nel caso in cui tali beni/servizi fossero erogati ai beneficiari non gratuitamente, ma comunque a condizioni di particolare favore¹⁰;
11. flusso di risorse liquide in entrata per la vendita a soggetti terzi dei beni e/o dei servizi acquistati/prodotti dall’ANP nell’ambito delle proprie attività commerciali accessorie, nonché per l’occasionale realizzo di investimenti a esse connessi;

10. Quindi, con riferimento al circuito in esame, non possono essere qui indicate le entrate di danaro derivanti dalla cessione, da parte dell’ANP, di beni e servizi a fronte di corrispettivi definiti sulla base di prezzi di mercato.

12. flusso di risorse liquide in uscita dovuto al rimborso dei finanziamenti ottenuti e al pagamento degli interessi a essi relativi;
13. “flusso” di servizi informativi e segretariali offerti dall’ANP ai beneficiari (effettivi e potenziali);
14. flusso di risorse liquide in uscita per effetto delle somme di danaro erogate dall’ANP ai beneficiari selezionati, in ottemperanza agli scopi statutari della stessa;
15. “flusso” di beni (non assimilabili alle risorse liquide) e servizi in “uscita” per effetto delle erogazioni operate dall’ANP a favore dei beneficiari selezionati, in ottemperanza agli scopi statutari della stessa.

I tratti essenziali delle problematiche gestionali delle due varianti di questo terzo macro-modello di riferimento sono invece riassunti nelle *Tavole 12 e 13*.

Tav. 12 - L’azienda non profit ultracomplexa “autarchica”

<i>Obiettivi globali</i>	<i>Obiettivi strumentali</i>	<i>Complessità gestionale</i>	<i>Aspetti critici di controllo</i>
<p>Massimizzazione della efficacia rispetto alle finalità statutarie mediante:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. la selezione dei soggetti “beneficiari”; 2. la scelta delle attività istituzionali che permettono di massimizzare l’utilità relativa per i beneficiari a fronte delle risorse impiegate. 	<p>Ottimizzazione della durevole capacità di generare risorse economico-finanziarie attraverso la gestione degli investimenti fruttiferi.</p> <p>Razionalizzazione dei processi di acquisizione/produzione dei beni/servizi da erogare ai soggetti “beneficiari”.</p> <p>Razionalizzazione dei processi di acquisizione/produzione dei beni/servizi da vendere ai soggetti terzi.</p> <p>Minimizzazione delle risorse economico-finanziarie assorbite per il funzionamento amministrativo dell’Ente.</p>	Molto alta.	<p><i>Rispetto alla Mission:</i></p> <p>Verifica della validità dei criteri di selezione adottati per la scelta dei soggetti “beneficiari”.</p> <p>Verifica dell’effettivo grado di utilità delle attività statutarie prescelte.</p> <hr/> <p><i>Rispetto alle condizioni gestionali:</i></p> <p>Verifica della redditività degli investimenti fruttiferi.</p> <p>Verifica della redditività delle attività commerciali accessorie nel rispetto del vincolo di “socialità”.</p> <p>Verifica dell’efficienza e della produttività delle attività di acquisizione/produzione dei beni/servizi da erogare ai “beneficiari”.</p> <p>Verifica della necessità/convenienza di ricorso a finanziamenti onerosi diretti da terzi con vincolo di restituzione a fronte di fabbisogni finanziari altalenanti e discontinui.</p> <p>Verifica dell’efficienza delle attività connesse con il funzionamento amministrativo dell’Ente.</p>

Tav. 13 - L'azienda non profit ultracomplexa "non autarchica"

<i>Obiettivi globali</i>	<i>Obiettivi strumentali</i>	<i>Complessità gestionale</i>	<i>Aspetti critici di controllo</i>
<p>Massimizzazione della efficacia rispetto alle finalità statutarie mediante:</p> <p>1. la selezione dei soggetti "beneficiari";</p> <p>2. la scelta delle attività istituzionali che permettono di massimizzare l'utilità relativa per i beneficiari a fronte delle risorse impiegate.</p>	<p>Ottimizzazione della durevole capacità di generare risorse economico-finanziarie attraverso la gestione degli investimenti fruttiferi.</p> <p>Capacità di ottenere risorse non onerose da terzi mediante contributi, donazioni e atti vari di liberalità.</p> <p>"Consolidamento" di tali flussi di risorse.</p> <p>Razionalizzazione dei processi di acquisizione/produzione dei beni/servizi da erogare ai soggetti "beneficiari".</p> <p>Razionalizzazione dei processi di acquisizione/produzione dei beni/servizi da vendere ai soggetti terzi.</p> <p>Minimizzazione delle risorse economico-finanziarie assorbite per il funzionamento amministrativo dell'Ente.</p>	<p>Altissima.</p>	<p><i>Rispetto alla Mission:</i></p> <p>Verifica della validità dei criteri di selezione adottati per la scelta dei soggetti "beneficiari".</p> <p>Verifica dell'effettivo grado di utilità delle attività statutarie prescelte.</p> <hr/> <p><i>Rispetto alle condizioni gestionali:</i></p> <p>Verifica della redditività degli investimenti fruttiferi.</p> <p>Verifica degli andamenti economico-finanziari connessi con le attività di raccolta fondi.</p> <p>Verifica di congruenza d'uso dei contributi, delle donazioni e delle altre liberalità ottenute con vincolo di destinazione.</p> <p>Verifica della redditività delle attività commerciali accessorie nel rispetto del vincolo di "socialità".</p> <p>Verifica dell'efficienza e della produttività delle attività di acquisizione/produzione dei beni/servizi da erogare ai "beneficiari".</p> <p>Verifica della necessità/convenienza di ricorso a finanziamenti onerosi diretti da terzi con vincolo di restituzione a fronte di fabbisogni finanziari alternanti e discontinui.</p> <p>Verifica dell'efficienza delle attività connesse con il funzionamento amministrativo dell'Ente.</p>

Nota: Le parti di testo evidenziate in tabella sono quelle relative agli aspetti che si aggiungono e/o si differenziano nel passaggio dal modello "autarchico" a quello "non autarchico".

3.5. Un quadro di sintesi

Allo scopo di facilitare un confronto fra le peculiarità e i tratti distintivi che connotano i sei prototipi ideali di ANP proposti nell’ambito di questo capitolo, abbiamo ritenuto utile presentare alcune tabelle riepilogative, da utilizzare come quadri sinottici per riassumerne gli elementi rilevanti qui considerati come qualificanti. In particolare, verranno di seguito esposti i prospetti in relazione:

- alle modalità di acquisizione e di impiego delle risorse (*Tavola 14*);
- agli obiettivi gestionali “globali” (cioè “finalizzanti” l’azione statutaria dell’ANP) (*Tavola 15*);
- agli obiettivi gestionali “strumentali” (cioè connessi con il sub-sistema degli obiettivi operativi) (*Tavola 16*);
- al tendenziale grado di complessità gestionale (*Tavola 17*);
- agli aspetti critici ai fini dell’azione di controllo (*Tavola 18*).

Il primo prospetto riepilogativo è dunque relativo alle modalità di acquisizione e impiego delle risorse da parte delle diverse tipologie di ANP.

Tav. 14 - Le modalità di acquisizione e impiego delle risorse

<i>ANP</i>		<i>Risorse</i>
<i>Tipologia</i>	<i>Modalità di acquisizione</i>	<i>Modalità di impiego</i>
ANP semplice “autarchica”	Risorse generate dagli apporti del fondatore, dei soci/associati al momento della costituzione e successivamente.	Risorse impiegate per il funzionamento dell’Ente.
	Risorse generate dagli investimenti fruttiferi mobiliari e/o immobiliari.	Risorse impiegate per le erogazioni di danaro a favore dei beneficiari.
		Risorse impiegate nei processi di reinvestimento fruttifero.
ANP semplice “non autarchica”	Risorse generate dagli apporti del fondatore, dei soci /associati al momento della costituzione e successivamente.	Risorse impiegate per il funzionamento dell’Ente.
	Risorse generate dagli investimenti fruttiferi mobiliari e/o immobiliari.	Risorse impiegate per le erogazioni di danaro a favore dei beneficiari.
	Risorse generate da attività di “raccolta fondi” e da altre forme di sostegno da parte di terzi.	Risorse impiegate nei processi di reinvestimento fruttifero. Risorse impiegate nelle attività di “raccolta fondi” e per ottenere altre forme di sostegno da parte di terzi.

<i>Tipologia</i>	<i>Modalità di acquisizione</i>	<i>Modalità di impiego</i>
ANP complessa “autarchica”	<p>Risorse generate dagli apporti del fondatore, dei soci/associati al momento della costituzione e successivamente.</p> <p>Risorse generate dagli investimenti fruttiferi mobiliari e/o immobiliari.</p> <p>Risorse derivanti da finanziamenti diretti onerosi con vincolo di restituzione.</p>	<p>Risorse impiegate per il funzionamento dell’Ente.</p> <p>Risorse impiegate per l’acquisto/produzione di beni/servizi da erogare ai beneficiari e per le eventuali erogazioni di danaro a favore dei beneficiari.</p> <p>Risorse impiegate nei processi di reinvestimento fruttifero.</p> <p>Risorse impiegate per il rimborso dei finanziamenti e il pagamento degli oneri finanziari connessi.</p>
ANP complessa “non autarchica”	<p>Risorse generate dagli apporti del fondatore, dei soci/associati al momento della costituzione e successivamente.</p> <p>Risorse generate dagli investimenti fruttiferi mobiliari e/o immobiliari.</p> <p>Risorse generate da attività di “raccolta fondi” e da altre forme di sostegno da parte di terzi.</p> <p>Risorse derivanti da finanziamenti diretti onerosi con vincolo di restituzione.</p>	<p>Risorse impiegate per il funzionamento dell’Ente.</p> <p>Risorse impiegate per l’acquisto/produzione di beni/servizi da erogare ai beneficiari e per le eventuali erogazioni di danaro a favore dei beneficiari.</p> <p>Risorse impiegate nei processi di reinvestimento fruttifero.</p> <p>Risorse impiegate nelle attività di “raccolta fondi” e per ottenere altre forme di sostegno da parte di terzi.</p> <p>Risorse impiegate per il rimborso dei finanziamenti e il pagamento degli oneri finanziari connessi.</p>
ANP ultracomplexa “autarchica”	<p>Risorse generate dagli apporti del fondatore, dei soci/associati al momento della costituzione e successivamente.</p> <p>Risorse generate dagli investimenti fruttiferi mobiliari e/o immobiliari.</p> <p>Risorse derivanti da finanziamenti diretti onerosi con vincolo di restituzione.</p> <p>Risorse generate dalle attività commerciali accessorie.</p>	<p>Risorse impiegate per il funzionamento dell’Ente.</p> <p>Risorse impiegate per l’acquisto/produzione di beni/servizi da erogare ai beneficiari e per le eventuali erogazioni di danaro a favore dei beneficiari.</p> <p>Risorse impiegate nei processi di reinvestimento fruttifero.</p> <p>Risorse impiegate per il rimborso dei finanziamenti e il pagamento degli oneri finanziari connessi.</p> <p>Risorse impiegate per le attività commerciali accessorie.</p>

<i>ANP</i>		<i>Risorse</i>
<i>Tipologia</i>	<i>Modalità di acquisizione</i>	<i>Modalità di impiego</i>
ANP ultracomplexa “non autarchica”	<p>Risorse generate dagli apporti del fondatore, dei soci/associati al momento della costituzione e successivamente.</p> <p>Risorse generate dagli investimenti fruttiferi mobiliari e/o immobiliari.</p> <p>Risorse generate da attività di “raccolta fondi” e da altre forme di sostegno da parte di terzi.</p> <p>Risorse derivanti da finanziamenti diretti onerosi con vincolo di restituzione.</p> <p>Risorse generate dalle attività commerciali accessorie.</p>	<p>Risorse impiegate per il funzionamento dell’Ente.</p> <p>Risorse impiegate per l’acquisto/produzione di beni/servizi da erogare ai beneficiari e per le eventuali erogazioni di danaro a favore dei beneficiari.</p> <p>Risorse impiegate nei processi di reinvestimento fruttifero.</p> <p>Risorse impiegate nelle attività di “raccolta fondi” e per ottenere altre forme di sostegno da parte di terzi.</p> <p>Risorse impiegate per il rimborso dei finanziamenti e il pagamento degli oneri finanziari connessi.</p> <p>Risorse impiegate per le attività commerciali accessorie.</p>

Il secondo prospetto (*Tavola 15*) evidenzia gli obiettivi globali – cioè connessi con la Mission aziendale – propri dei diversi modelli gestionali qui assunti come “prototipi” di riferimento.

Tav. 15 - Gli obiettivi globali

<i>ANP semplice</i>		<i>ANP complessa</i>		<i>ANP ultracomplexa</i>	
<i>autarchica</i>	<i>non autarchica</i>	<i>autarchica</i>	<i>non autarchica</i>	<i>autarchica</i>	<i>non autarchica</i>
Massimizzazione della efficacia rispetto alle finalità statutarie attraverso la rigorosa selezione dei soggetti da finanziare.	Massimizzazione della efficacia rispetto alle finalità statutarie mediante: 1. la selezione dei soggetti “beneficiari”; 2. la scelta delle attività istituzionali che permettono di massimizzare l’utilità relativa per i beneficiari a fronte delle risorse impiegate.	Massimizzazione della efficacia rispetto alle finalità statutarie mediante: 1. la selezione dei soggetti “beneficiari”; 2. la scelta delle attività istituzionali che permettono di massimizzare l’utilità relativa per i beneficiari a fronte delle risorse impiegate.	Massimizzazione della efficacia rispetto alle finalità statutarie mediante: 1. la selezione dei soggetti “beneficiari”; 2. la scelta delle attività istituzionali che permettono di massimizzare l’utilità relativa per i beneficiari a fronte delle risorse impiegate.	Massimizzazione della efficacia rispetto alle finalità statutarie mediante: 1. la selezione dei soggetti “beneficiari”; 2. la scelta delle attività istituzionali che permettono di massimizzare l’utilità relativa per i beneficiari a fronte delle risorse impiegate.	Massimizzazione della efficacia rispetto alle finalità statutarie mediante: 1. la selezione dei soggetti “beneficiari”; 2. la scelta delle attività istituzionali che permettono di massimizzare l’utilità relativa per i beneficiari a fronte delle risorse impiegate.

Il terzo prospetto (*Tavola 16*) riporta invece gli obiettivi gestionali che risultano strumentali per il perseguimento degli obiettivi statutarie finalizzanti richiamati nella tabella precedente.

Tav. 16 - Gli obiettivi strumentali

<i>ANP semplice</i>		<i>ANP complessa</i>		<i>ANP ultracomplexa</i>	
<i>autarchica</i>	<i>non autarchica</i>	<i>autarchica</i>	<i>non autarchica</i>	<i>autarchica</i>	<i>non autarchica</i>
Ottimizzazione della durevole capacità di generare risorse economico-finanziarie attraverso la gestione degli investimenti fruttiferi.	Ottimizzazione della durevole capacità di generare risorse economico-finanziarie attraverso la gestione degli investimenti fruttiferi.	Ottimizzazione della durevole capacità di generare risorse economico-finanziarie attraverso la gestione degli investimenti fruttiferi.	Ottimizzazione della durevole capacità di generare risorse economico-finanziarie attraverso la gestione degli investimenti fruttiferi.	Ottimizzazione della durevole capacità di generare risorse economico-finanziarie attraverso la gestione degli investimenti fruttiferi.	Ottimizzazione della durevole capacità di generare risorse economico-finanziarie attraverso la gestione degli investimenti fruttiferi.
	Capacità di ottenere risorse non onerose da terzi mediante contributi, donazioni e atti vari di liberalità.		Capacità di ottenere risorse non onerose da terzi mediante contributi, donazioni e atti vari di liberalità.		Capacità di ottenere risorse non onerose da terzi mediante contributi, donazioni e atti vari di liberalità.
	“Consolidamento” di tali flussi di risorse.		“Consolidamento” di tali flussi di risorse.		“Consolidamento” di tali flussi di risorse.
		Razionalizzazione dei processi di acquisizione/produzione dei beni/servizi da erogare ai soggetti “beneficiari”.	Razionalizzazione dei processi di acquisizione/produzione dei beni/servizi da erogare ai soggetti “beneficiari”.	Razionalizzazione dei processi di acquisizione/produzione dei beni/servizi da erogare ai soggetti “beneficiari”.	Razionalizzazione dei processi di acquisizione/produzione dei beni/servizi da erogare ai soggetti “beneficiari”.
				Razionalizzazione dei processi di acquisizione/produzione dei beni/servizi da vendere ai soggetti terzi.	Razionalizzazione dei processi di acquisizione/produzione dei beni/servizi da vendere ai soggetti terzi.

<i>ANP semplice</i>		<i>ANP complessa</i>		<i>ANP ultracomplexa</i>	
<i>autarchica</i>	<i>non autarchica</i>	<i>autarchica</i>	<i>non autarchica</i>	<i>autarchica</i>	<i>non autarchica</i>
		Verifica della necessità/convenienza di ricorso a finanziamenti onerosi diretti da terzi con vincolo di restituzione a fronte di fabbisogni finanziari altalenanti e discontinui.	Verifica della necessità/convenienza di ricorso a finanziamenti onerosi diretti da terzi con vincolo di restituzione a fronte di fabbisogni finanziari altalenanti e discontinui.	Verifica della necessità/convenienza di ricorso a finanziamenti onerosi diretti da terzi con vincolo di restituzione a fronte di fabbisogni finanziari altalenanti e discontinui.	Verifica della necessità/convenienza di ricorso a finanziamenti onerosi diretti da terzi con vincolo di restituzione a fronte di fabbisogni finanziari altalenanti e discontinui.
Minimizzazione delle risorse economico-finanziarie assorbite per il funzionamento amministrativo dell'Ente.	Minimizzazione delle risorse economico-finanziarie assorbite per il funzionamento amministrativo dell'Ente.	Minimizzazione delle risorse economico-finanziarie assorbite per il funzionamento amministrativo dell'Ente.	Minimizzazione delle risorse economico-finanziarie assorbite per il funzionamento amministrativo dell'Ente.	Minimizzazione delle risorse economico-finanziarie assorbite per il funzionamento amministrativo dell'Ente.	Minimizzazione delle risorse economico-finanziarie assorbite per il funzionamento amministrativo dell'Ente.

Il quarto prospetto (*Tavola 17*) riepiloga il grado di complessità gestionale che dovrebbe caratterizzare i diversi modelli gestionali assunti.

Tav. 17 - Grado di complessità gestionale tendenziale

<i>ANP semplice</i>		<i>ANP complessa</i>		<i>ANP ultracomplexa</i>	
<i>autarchica</i>	<i>non autarchica</i>	<i>autarchica</i>	<i>non autarchica</i>	<i>autarchica</i>	<i>non autarchica</i>
Molto basso	Basso	Medio	Alto	Molto alto	Altissimo

Il quinto prospetto (*Tavola 18*) ha per oggetto la sintesi e il confronto degli aspetti critici riferiti al controllo degli obiettivi globali, connessi con il perseguimento della mission dell'ANP.

Tav. 18 - Aspetti critici nell'azione di controllo degli obiettivi globali

<i>ANP semplice</i>		<i>ANP complessa</i>		<i>ANP ultracomplexa</i>	
<i>autarchica</i>	<i>non autarchica</i>	<i>autarchica</i>	<i>non autarchica</i>	<i>autarchica</i>	<i>non autarchica</i>
Verifica della validità dei criteri di selezione adottati per la scelta dei soggetti da finanziare.		Verifica della validità dei criteri di selezione adottati per la scelta dei soggetti "beneficiari".		Verifica della validità dei criteri di selezione adottati per la scelta dei soggetti "beneficiari".	
Verifica degli esiti meta-economici dei finanziamenti erogati.		Verifica dell'effettivo grado di utilità delle attività statutarie prescelte.		Verifica dell'effettivo grado di utilità delle attività statutarie prescelte.	

Il sesto e ultimo prospetto (*Tavola 19*) ha infine per oggetto la sintesi e il confronto degli aspetti critici riferiti al controllo degli obiettivi strumentali, quindi di "supporto" all'azione di perseguimento della mission dell'ANP.

Tav. 19 - Aspetti critici nell'azione di controllo degli obiettivi strumentali

<i>ANP semplice</i>		<i>ANP complessa</i>		<i>ANP ultracomplexa</i>	
<i>autarchica</i>	<i>non autarchica</i>	<i>autarchica</i>	<i>non autarchica</i>	<i>autarchica</i>	<i>non autarchica</i>
Verifica della redditività degli investimenti fruttiferi.	Verifica della redditività degli investimenti fruttiferi.	Verifica della redditività degli investimenti fruttiferi.	Verifica della redditività degli investimenti fruttiferi.	Verifica della redditività degli investimenti fruttiferi.	Verifica della redditività degli investimenti fruttiferi.
	Verifica degli andamenti economico-finanziari connessi con le attività di raccolta fondi.		Verifica degli andamenti economico-finanziari connessi con le attività di raccolta fondi.		Verifica degli andamenti economico-finanziari connessi con le attività di raccolta fondi
	Verifica di congruenza d'uso dei contributi, delle donazioni e delle altre liberalità ottenute con vincolo di destinazione.		Verifica di congruenza d'uso dei contributi, delle donazioni e delle altre liberalità ottenute con vincolo di destinazione.		Verifica di congruenza d'uso dei contributi, delle donazioni e delle altre liberalità ottenute con vincolo di destinazione.
			Verifica della redditività delle attività commerciali accessorie nel rispetto del vincolo di "socialità".		Verifica della redditività delle attività commerciali accessorie nel rispetto del vincolo di "socialità".

<i>ANP semplice</i>		<i>ANP complessa</i>		<i>ANP ultracomplexa</i>	
<i>autarchica</i>	<i>non autarchica</i>	<i>autarchica</i>	<i>non autarchica</i>	<i>autarchica</i>	<i>non autarchica</i>
		Verifica dell'efficienza e della produttività delle attività di acquisizione/produzione dei beni/servizi da erogare ai "beneficiari".	Verifica dell'efficienza e della produttività delle attività di acquisizione/produzione dei beni/servizi da erogare ai "beneficiari".	Verifica dell'efficienza e della produttività delle attività di acquisizione/produzione dei beni/servizi da erogare ai "beneficiari".	Verifica dell'efficienza e della produttività delle attività di acquisizione/produzione dei beni/servizi da erogare ai "beneficiari".
		Verifica della necessità/convenienza di ricorso a finanziamenti onerosi diretti da terzi con vincolo di restituzione a fronte di fabbisogni finanziari altalenanti e discontinui.	Verifica della necessità/convenienza di ricorso a finanziamenti onerosi diretti da terzi con vincolo di restituzione a fronte di fabbisogni finanziari altalenanti e discontinui.	Verifica della necessità/convenienza di ricorso a finanziamenti onerosi diretti da terzi con vincolo di restituzione a fronte di fabbisogni finanziari altalenanti e discontinui.	Verifica della necessità/convenienza di ricorso a finanziamenti onerosi diretti da terzi con vincolo di restituzione a fronte di fabbisogni finanziari altalenanti e discontinui.
Verifica dell'efficienza delle attività connesse con il funzionamento amministrativo dell'Ente.	Verifica dell'efficienza delle attività connesse con il funzionamento amministrativo dell'Ente.	Verifica dell'efficienza delle attività connesse con il funzionamento amministrativo dell'Ente.	Verifica dell'efficienza delle attività connesse con il funzionamento amministrativo dell'Ente.	Verifica dell'efficienza delle attività connesse con il funzionamento amministrativo dell'Ente.	Verifica dell'efficienza delle attività connesse con il funzionamento amministrativo dell'Ente.

3.6. Considerazioni conclusive

A conclusione di questo capitolo ci preme sottolineare come il sistema informativo – contabile e non contabile – dovrebbe tenere conto delle – anzi essere “plasmato” sulle – peculiarità del modello gestionale adottato, così da consentire a chi ha la responsabilità di gestire l'ANP di poter disporre, in via preventiva, concomitante e consuntiva, delle informazioni a tal fine necessarie. L'articolazione e la complessità del predetto sistema informativo dovrebbero dunque risultare conseguenti alla articolazione e complessità gestionale del modello organizzativo adottato.

Ciò, si noti, si dovrebbe riflettere:

- sia nella scelta degli indicatori selezionati (meglio ancora se co-definiti con gli stakeholder chiave di riferimento) per fissare in via preventiva e verificare in

via consuntiva i livelli di performance dell'ANP rispetto alla propria mission statutaria;

- sia nel “disegnare” il proprio sistema informativo-contabile, con particolare riferimento agli strumenti richiesti per attuare correttamente il processo di pianificazione, programmazione e controllo della complessiva attività aziendale;
- sia nel connotare gli strumenti informativi attraverso cui “rendicontare” periodicamente, a tutti i propri stakeholder, gli esiti conseguiti nel perseguimento delle finalità statutarie dell'ANP e le condizioni di equilibrio finanziario, economico e patrimoniale dalla cui esistenza dipende la sostenibilità nel tempo dell'azione statutaria.

Dunque, anche i documenti contabili di sintesi che compongono il bilancio di esercizio di queste realtà aziendali dovrebbero essere configurati in modo da riflettere opportunamente le opzioni gestionali concretamente esercitate dall'ANP nei suoi processi di acquisizione e impiego delle risorse e l'impatto che queste opzioni hanno esercitato sulla struttura degli investimenti e finanziamenti aziendali. Pur tuttavia, non ci sfugge il problema “dimensionale”: solo le ANP di maggiori dimensioni, che dispongono di più risorse finanziarie, umane e patrimoniali potranno permettersi un sistema informativo così strutturato. Questo suggerirebbe alle tante realtà “minori” di astenersi dall'adottare i modelli gestionali più complessi, in quanto a essi – in assenza di adeguati strumenti di pianificazione, programmazione e controllo, almeno in linea teorica sono associabili maggiori rischi di default. Mentre, viceversa – ed è proprio il caso di molte fondazioni di origine bancaria – non è necessariamente richiesto alle ANP con maggiori risorse e capacità di intervento di dotarsi necessariamente di strutture organizzative riconducibili ai modelli gestionali di tipo complesso o ultracomplexo.

GLI ENTI DEL TERZO SETTORE NELLA LEGGE DI RIFORMA

CARLOTTA DEL SORDO

SOMMARIO: 4.1. Profili generali della riforma del Terzo Settore – 4.2. La legge delega n. 106/2016 e i decreti legislativi di attuazione – 4.3. Il d.lgs. 117/2017: il Codice del Terzo Settore – 4.4. Considerazioni conclusive.

4.1. Profili generali della riforma del Terzo Settore

Si stima che nel 2022 il Terzo Settore abbia raggiunto, nel nostro Paese, un valore della produzione di 84 miliardi di euro¹, generi 1,6 milioni di posti di lavoro e conti 6 milioni di volontari²: è evidente che tale comparto è dunque chiamato ad adempiere a una funzione che è indispensabile dal punto di vista sociale e molto rilevante dal punto di vista economico.

Nel 2014, il legislatore, a fronte della crescente rilevanza del Terzo Settore, ha ritenuto che i tempi fossero maturi per superare la legislazione dispersiva e frammentata³ che caratterizzava all'epoca il settore: in quell'anno il Governo ha così definito delle "Linee guida per una riforma del Terzo settore"⁴, contenenti alcuni principi generali finalizzati a un ripensamento organico del quadro normativo allora vigente.

1. Segnando un rialzo del 5% rispetto al 2020, anno in cui il Terzo Settore aveva prodotto un valore economico stimato in circa 80 miliardi di euro, pari al 5% del PIL. Cfr. Centro Studi e ricerche sull'economia del Mezzogiorno (SRM) (2020), "Srm: dal Terzo Settore il 5% del Pil italiano", *Il Sole 24 ore*, 29 luglio.

2. Cfr. Fondazione per la solidarietà (2023), *Rapporto sulla sussidiarietà 2021/2022*.

3. Cfr. Rossi E. (2014), "La necessità di una revisione organica della legislazione del Terzo Settore: un'opportunità da cogliere, un lavoro parlamentare da realizzare", *Non profit*, n. 3. Per una complessiva ricostruzione della disciplina normativa del Terzo settore in Italia si rinvia a Addis P., Ferioli E.A., Vivaldi E. (2011), "Il Terzo settore nella disciplina normativa dall'Unità ad oggi", in Rossi E., Zamagni S. (a cura di), *Il Terzo settore nell'Italia Unita*, il Mulino, Bologna.

4. Reperibili all'indirizzo www.camera.it/temiap/t/news/post-OCD15-10191.

In tale documento, che definisce il Terzo Settore come un fenomeno “che dà forma e sostanza ai principi costituzionali della solidarietà e della sussidiarietà”, si afferma che le finalità principali della riforma sono riconducibili alla necessità di “costruire un nuovo Welfare partecipativo, fondato su una governance sociale allargata alla partecipazione dei singoli, dei corpi intermedi e del terzo settore al processo decisionale e attuativo delle politiche sociali”, di “valorizzare lo straordinario potenziale di crescita e occupazione insito nell’economia sociale e nelle attività svolte dal terzo settore”, nonché di “premiare in modo sistematico con adeguati incentivi e strumenti di sostegno tutti i comportamenti donativi o comunque prosociali dei cittadini e delle imprese, finalizzati a generare coesione e responsabilità sociale”.

Per effetto di tale iniziativa governativa, a cui sono seguiti i rilievi degli stakeholder chiamati a esprimere opinioni e commenti su tali linee guida e a formulare proposte, si è dato avvio al processo di riforma che si è innescato attraverso l’approvazione di una legge delega – la legge n. 106/2016, recante la “Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell’impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale” – che provvedesse a sistematizzare una così complessa materia. Tale riforma ha finalmente introdotto in Italia una disciplina completa e organica per le variegate realtà aziendali operanti in tale settore, pur lasciando al momento alcuni aspetti rilevanti non completamente o adeguatamente definiti⁵.

Lo sviluppo dell’iter di riforma ha segnato, sia nel “metodo” che nel “merito”, una forte discontinuità rispetto all’approccio precedentemente seguito nell’ordinamento italiano per la regolamentazione del settore⁶. Nel “metodo”, in quanto il confronto istituzionale è durato solo un biennio, mentre l’iter parlamentare di approvazione di precedenti leggi sul tema, per esempio quella sul volontariato sociale e sulla cooperazione sociale, è durato oltre un decennio. Nel “merito”, in quanto si abbandona l’approccio tradizionale della legislazione italiana, cd. “a canne d’organo”, fondato sulla forma giuridica dei soggetti coinvolti dalla riforma, per adottare un approccio di orientamento anglosassone, cd. di *common law*, basato invece sulle finalità degli enti normati.

4.2. La legge delega n. 106/2016 e i decreti legislativi di attuazione

La legge delega detta una prima definizione giuridica di Terzo Settore, che l’articolo 1 definisce come “il complesso degli enti privati costituiti per il perseguimento

5. Cfr. per un approfondimento si rinvia a Consorti P., Gori L., Rossi E. (2021), *Diritto del Terzo settore*, il Mulino, Bologna.

6. Cfr. Bassi A. (2020, a cura di), *Gli enti del terzo settore. Lineamenti generali*, Editoriale scientifica, Napoli, p. 13.

mento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale e che, in attuazione del principio di sussidiarietà 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 mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi”.

È stato a opera della modifica del titolo V della Costituzione, approvata con legge costituzionale n. 3 del 2001, che si è introdotto, all’articolo 118, il principio di sussidiarietà, che dispone, all’ultimo comma, che “Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l’autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà”.

Con la legge delega si dà dunque piena attuazione alla Carta costituzionale⁷: si tratta di un contributo dell’ordinamento italiano volto a favorire e incoraggiare la libertà di associarsi e l’esercizio dei doveri di solidarietà, anche attraverso l’istituzione di partnership con gli enti pubblici⁸, per lo svolgimento di attività di interesse generale a livello di comunità locali.

L’articolo 1 della legge delega definisce poi i quattro “pilastri” della riforma, di seguito elencati:

- a. la revisione della disciplina civilistica in materia di associazioni, fondazioni e altre istituzioni di carattere privato senza scopo di lucro, riconosciute o meno come persone giuridiche;
- b. il riordino e la revisione organica della disciplina speciale e delle altre disposizioni vigenti relative agli enti del Terzo Settore, mediante la redazione di un apposito codice del Terzo Settore;
- c. la revisione della disciplina in materia di impresa sociale;
- d. la revisione della disciplina in materia di servizio civile nazionale.

7. Per un approfondimento sul principio di sussidiarietà, cfr. Zamagni S. (1998), “La sussidiarietà, l’economia e la nuova carta costituzionale”, in Vittadini G. (a cura di), *Sussidiarietà. La riforma possibile*, Etas Libri, Roma, pp. 41-52.

8. La riforma del Terzo Settore e, in particolare il Codice del Terzo Settore di cui si dirà nel seguito, hanno dedicato molta attenzione al tema dell’impiego di risorse pubbliche, dei rapporti con gli enti pubblici e in particolare delle forme di collaborazione tra Terzo Settore e lo Stato, le Regioni, le Province autonome e gli Enti Locali. L’art. 55 del Codice in tema di co-programmazione, co-progettazione e accreditamento, e l’art. 56 in tema di convenzioni con organizzazioni di volontariato e associazioni di promozione sociale, richiamano, quale principio generale nell’individuazione del soggetto con il quale collaborare, il principio di trasparenza, come condizione per assicurare il rispetto e la verifica degli altri principi (imparzialità, partecipazione e parità di trattamento). Cfr. Golino C., Santuari A. (2022), “Gli Enti del terzo settore e la co-amministrazione: ruolo della giurisprudenza e proposte de jure condendo”, *Le istituzioni del federalismo*.

La Riforma del Terzo Settore è stata poi concretamente attuata, secondo quanto previsto dalla delega, con l'approvazione da parte del Governo dei seguenti decreti legislativi qui elencati in ordine temporale di emanazione:

- d.lgs. 6 marzo 2017, n. 40, entrato in vigore il 18 aprile 2017, relativo all'istituzione e alla disciplina del Servizio civile universale, a norma dell'art. 8 della legge delega;
- d.lgs. 3 luglio 2017, n. 111, entrato in vigore il 19 luglio 2017, contenente la riforma del 5 per mille, dell'imposta sul reddito delle persone fisiche a norma dell'art. 9, comma 1, lettere c) e d) della legge delega;
- d.lgs. 3 luglio 2017, n. 112, entrato in vigore il 20 luglio 2017, recante la revisione della disciplina in materia di impresa sociale, a norma dell'art. 2, comma 2 della legge delega;
- d.lgs. 3 luglio 2017, n. 117, entrato in vigore il 3 agosto 2017, recante il Codice del Terzo Settore, a norma dell'art. 1, comma 2, lett. b) della legge delega.

La legge delega prevedeva, inoltre, entro un anno dall'entrata in vigore di ciascun decreto legislativo, la possibilità di emanare disposizioni integrative e correttive dei decreti medesimi. Sono, perciò, stati emanati:

- il d.lgs. 13 aprile 2018, n. 43 recante disposizioni integrative e correttive al d.lgs. 6 marzo 2017, n. 40;
- il d.lgs. 20 luglio 2018, n. 95 recante disposizioni integrative e correttive al d.lgs. 3 luglio 2017, n. 112;
- il d.lgs. 3 agosto 2018, n. 105 recante disposizioni integrative e correttive al d.lgs. 3 luglio 2017, n. 117.

I decreti legislativi di attuazione della disciplina del Terzo Settore hanno così innovato significativamente il panorama delle regole che governano i cosiddetti enti non profit, anche se prevedono una serie nutrita di decreti e atti ministeriali di attuazione, al momento ancora in gran parte non emanati⁹.

9. Per un approfondimento sullo stato di attuazione della riforma si rinvia alla tabella predisposta da Forum del Terzo Settore e CSV-net, disponibile all'indirizzo www.csvnet.it/images/documenti/RiformaTerzoSettore_1_sette_decreti_e_gli_atti_normativi.pdf.

4.3. Il d.lgs. 117/2017: il Codice del Terzo Settore

Il d.lgs. 117/2017, recante il Codice del Terzo Settore (di seguito Cts) ha provveduto al riordino e alla revisione della complessiva disciplina normativa vigente in materia, definendo in modo organico il perimetro di azione del Terzo Settore e degli enti che ne fanno parte. Ai sensi dell'articolo 4 del Cts sono Enti del Terzo Settore¹⁰:

- le organizzazioni di volontariato (ODV) (artt. 32 e ss.);
- le associazioni di promozione sociale (APS) (artt. 35 e ss.);
- gli enti filantropici (artt. 37 e ss.);
- le imprese sociali, incluse le cooperative sociali (art. 40);
- le reti associative (artt. 41 e ss.);
- le società di mutuo soccorso (SOMS) (artt. 42 e ss.);
- le associazioni riconosciute o non riconosciute, le fondazioni¹¹ e gli altri enti di carattere privato diversi dalle società, costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento, in via esclusiva o principale, di una o più attività di interesse generale di cui all'art. 5, in forma di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, o di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi.

Non sono invece ETS:

- le amministrazioni pubbliche;
- le formazioni e le associazioni politiche;
- i sindacati;
- le associazioni professionali e di rappresentanza di categorie economiche;
- le associazioni di datori di lavoro;
- gli enti sottoposti a direzione e coordinamento o controllati dai suddetti enti.

L'impresa sociale, pur essendo classificata come ETS, è stata oggetto di emanazione di uno specifico decreto, anche in considerazione della natura commerciale

10. Gli enti religiosi civilmente riconosciuti possono essere considerati ETS limitatamente allo svolgimento delle attività di interesse generale di cui all'art. 5 del Codice.

11. Le fondazioni di origine bancaria, di cui al d.lgs. 153/1999, sono escluse *ex lege* dall'applicazione del Cts: l'esclusione è disposta dall'ultimo comma dell'articolo 3 del Cts, coerentemente con quanto previsto dalla legge delega in cui nell'ultima parte del comma 1, articolo 1, si legge che: "alle fondazioni bancarie, [...], non si applicano le disposizioni contenute in essa (presente legge) e nei relativi decreti attuativi".

dell'istituto. La forma giuridica dell'impresa sociale è stata prevista dalla legge n. 118/2005 e dal d.lgs. n. 155/2006, reso poi operativo da successivi decreti attuativi. Tale istituto tuttavia non era mai decollato anche a causa dell'assenza di norme agevolative. La riforma ha colmato tale lacuna attraverso l'approvazione del decreto legislativo n. 112/2017 e la conseguente abrogazione del d.lgs. n. 155/2006, comportando un forte sviluppo di questa forma giuridica¹².

La disciplina della cooperazione sociale (definita impresa sociale di diritto) è invece esclusa dalla riforma e rimane governata dalla originaria legge di settore n. 381 del 1991¹³.

Va inoltre precisato che gli enti, così come elencati all'articolo 4, possono definirsi del Terzo Settore solo una volta conseguita l'iscrizione al *Registro unico nazionale del Terzo Settore* (Runts), disciplinato all'articolo 11 del Codice stesso.

La costituzione, a opera della riforma, di un registro unico è finalizzata allo scopo di garantire sia la verifica periodica dell'attività svolta e delle finalità perseguite, sia la riorganizzazione del sistema di registrazione degli enti e dei loro atti di gestione.

L'iscrizione al registro è facoltativa, ma a essa è subordinato l'effetto costitutivo relativamente alla qualifica di ETS, nonché la possibilità di qualificarsi come ETS nella denominazione sociale e negli atti a rilevanza esterna e nei confronti dei soci e, conseguentemente, la possibilità di fruire delle agevolazioni finanziarie, fiscali e di rapporto con gli enti pubblici previste dalla riforma normativa del settore¹⁴.

Con riferimento alle Onlus, il Cts ha disposto che la relativa disciplina sarebbe stata definitivamente abrogata con l'entrata in vigore delle nuove disposizioni fiscali ex Titolo X del Cts: ciò avverrà a partire dal periodo di imposta successivo a quello di operatività del Runts e a quello in cui la Commissione europea avrà dato

12. Un'indagine condotta nella primavera 2022 da Unioncamere e Terzjus sulle imprese sociali nate o iscritte alla sezione speciale del Registro delle imprese dopo l'entrata in vigore della riforma, evidenzia negli anni successivi alla riforma stessa una crescita media annua del 3,9% delle imprese sociali a fronte di una stabilità registrata dalle altre imprese. Inoltre, le "nuove" imprese sociali presentano caratteristiche significativamente diverse da quelle già presenti fino alla data della riforma: mentre tra quelle nate prima del 2017 la forma della cooperativa sociale era quasi esclusiva (97,4%), ora, invece, quasi il 25% è stato costituito utilizzando forme societarie diverse dalla cooperativa sociale, come quelle delle società di capitali, società di persone, associazioni e fondazioni. Cfr. Fondazione Terzjus e Unioncamere (2022), *Le nuove imprese sociali. Tendenze e prospettive dopo la riforma del terzo settore*, Editoriale scientifica.

13. Cfr. Gori L. (2018), "Il sistema delle fonti del diritto nel terzo settore", *Osservatorio sulle fonti*, n. 1, disponibile in: www.osservatoriosullefonti.it.

14. Cfr. CNDCEC-FNC (2021), *Riforma del Terzo settore: elementi professionali e criticità operative*, Circolare, Aprile, p. 16. Le imprese sociali acquisiscono invece la qualifica di ETS a seguito dell'iscrizione nell'apposita sezione del Registro delle Imprese (art. 1, c. 3 del d.lgs. 112/2017), così come le cooperative sociali, espressamente richiamate dal Cts all'articolo 40.

la propria autorizzazione al nuovo regime fiscale del Terzo Settore, che è ancora un tassello mancante. Quando ciò accadrà, la qualifica di Onlus cesserà di avere efficacia e le disposizioni a essa riferite risulteranno abrogate. Le Onlus si troveranno di fronte al bivio di iscriversi o meno al RuntS: nel primo caso potranno entrare a far parte degli ETS, mantenendo l'intero patrimonio e continuando a perseguire i propri fini con la qualifica di ETS, diversamente dovranno devolvere il proprio patrimonio.

I criteri definitivi degli ETS, diversi dalle imprese sociali incluse le cooperative sociali, sono individuati ai sensi dell'articolo 5 del Cts, laddove si precisa che sono enti del Terzo Settore quelli che "esercitano in via esclusiva o principale una o più attività di interesse generale per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale".

Per l'elenco dettagliato delle attività previste che devono costituire l'oggetto sociale esclusivo o almeno principale di un ente, si rinvia direttamente al testo dell'articolo 5, che espone 26 punti descrittivi di tali attività di interesse generale, di seguito così sintetizzate:

- a. interventi e servizi sociali;
- b. interventi e prestazioni sanitarie;
- c. prestazioni socio-sanitarie;
- d. educazione, istruzione e formazione professionale;
- e. ambiente e risorse naturali;
- f. tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e del paesaggio;
- g. formazione universitaria e post-universitaria;
- h. ricerca scientifica di particolare interesse sociale;
- i. attività culturali, artistiche o ricreative di interesse sociale, incluse attività, anche editoriali, di promozione e diffusione della cultura e della pratica del volontariato;
- j. radiodiffusione sonora a carattere comunitario;
- k. organizzazione e gestione di attività turistiche di interesse sociale, culturale o religioso;
- l. formazione extra-scolastica;
- m. servizi strumentali a enti del Terzo Settore resi da enti composti in misura non inferiore al settanta per cento da enti del Terzo Settore;
- n. cooperazione allo sviluppo;
- o. commercio equo e solidale;
- p. inserimento nel mercato del lavoro;
- q. alloggio sociale;
- r. accoglienza umanitaria e integrazione sociale dei migranti;
- s. agricoltura sociale;

- t. organizzazione e gestione di attività sportive dilettantistiche;
- u. beneficenza, sostegno a distanza, cessione gratuita di alimenti o prodotti;
- v. promozione della cultura della legalità, della pace tra i popoli, della nonviolenza e della difesa non armata;
- w. promozione e tutela dei diritti umani, civili, sociali e politici;
- x. cura di procedure di adozione internazionale;
- y. protezione civile;
- z. riqualificazione di beni pubblici inutilizzati o di beni confiscati alla criminalità organizzata.

Tale elencazione di attività è tassativa, nel senso che solo le attività elencate costituiscono attività d'interesse generale ai fini del Codice; tuttavia tale elenco non è da considerarsi come definitivo, in quanto lo stesso può essere aggiornato con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, su proposta del Ministro del Lavoro e delle Politiche sociali e di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze.

A norma dell'articolo 6 del Cts, gli ETS possono svolgere, oltre alle attività di interesse generale, anche "attività diverse", a condizione che lo statuto o l'atto costitutivo lo consentano e siano secondarie e strumentali rispetto a quelle di interesse generale.

La circolare ministeriale n. 20 del 27 dicembre 2018 ha chiarito come, qualora un ETS intenda esercitare attività diverse, lo statuto debba prevedere tale possibilità, senza tuttavia l'obbligo di inserire un puntuale elenco delle stesse, la cui individuazione può essere effettuata anche successivamente dall'organo a cui lo statuto attribuisce tale competenza.

È dunque chiaro che il legislatore ha inteso indicare che le attività di interesse generale devono prevalere rispetto alle altre, ma senza però esplicitare precisamente i criteri con cui valutare la relazione fra secondarietà e strumentalità, affidandoli alla determinazione di un successivo decreto emanato nel 2021¹⁵. Quest'ultimo, in relazione alle attività strumentali, stabilisce un criterio qualitativo piuttosto vago, considerando come tali tutte quelle "finalizzate a supportare, sostenere, promuovere o agevolare il perseguimento delle finalità istituzionali dell'ente del Terzo settore": in questo ambito dovranno essere quindi ricomprese le attività finalizzate a innescare un circuito di autofinanziamento dell'Ente.

Alcuni esempi concreti riguardano sponsorizzazioni, vendita di gadget o di servizi al di fuori delle raccolte pubbliche di fondi occasionali e e-commerce¹⁶.

15. Si fa qui riferimento al d.m. n. 107/2021, "Regolamento ai sensi dell'articolo 6 del d.lgs. 117/2017, concernente l'individuazione di criteri e limiti di attività diverse".

16. Italia non profit, "Nel concreto, quali sono le attività diverse che gli ETS possono fare?", italianonprofit.it/risorse/approfondimenti/attivita-diverse-ets/.

Diversamente, per verificare la secondarietà di queste attività, il decreto individua due parametri di carattere economico-quantitativo, riferiti ai ricavi delle attività che, in ciascun esercizio, non devono superare alternativamente:

- a. il 30% delle entrate complessive dell'Ente, oppure
- b. il 66% dei costi complessivi dell'Ente.

L'organo amministrativo è tenuto a documentare il carattere secondario e strumentale che deve caratterizzare tali "attività diverse" nella Relazione di Missione o in una annotazione in calce al Rendiconto per Cassa, dando altresì evidenza della scelta del criterio economico-quantitativo utilizzato per dare prova del carattere secondario di tali attività¹⁷. Tuttavia in proposito è stato fatto rilevare che molti bilanci in cui è compilata la sezione "attività diverse", risultano mancanti dell'indicazione della scelta effettuata dall'organo di amministrazione e dell'esplicitazione del calcolo che comprovi la secondarietà delle attività diverse¹⁸.

Il decreto precisa inoltre che, per quantificare l'insieme delle risorse impegnate dall'ETS per lo svolgimento delle attività di interesse generale, devono essere considerate anche quelle "volontarie e gratuite", ossia i costi figurativi relativi all'impiego dei volontari, le erogazioni ricevute in denaro, beni e servizi per il loro valore normale e la differenza fra il valore normale dei beni o servizi acquistati ai fini dello svolgimento dell'attività statutaria e il loro costo effettivo di acquisto.

Ai fini del computo delle percentuali indicate non sono invece considerati, né al numeratore né al denominatore del quoziente, i proventi e gli oneri generati dal distacco del personale degli ETS presso enti terzi.

Al riguardo si osserva tuttavia che:

- in primo luogo, il riferimento congiunto ai "ricavi delle attività" e alle "entrate complessive" pone quanto meno un problema di riconciliazione fra la dinamica economico-reddituale e quella finanziario-monetaria;

17. Al punto 21) della Relazione di Missione si richiede l'inserimento di "informazioni e riferimenti in ordine al contributo che le attività diverse forniscono al perseguimento della missione dell'ente e l'indicazione del carattere secondario e strumentale delle stesse".

18. Cfr. Cantiere del Terzo settore (2024), "Bilanci degli enti del Terzo settore: quali sono gli errori più ricorrenti?", www.cantiereterzosettore.it/bilanci-degli-enti-del-terzo-settore-quali-sono-gli-errori-piu-ricorrenti. Per un esempio concreto di pieno rispetto della richiesta normativa in tema, si rinvia, fra gli altri, alla Relazione di Missione al Bilancio 2022 della Fondazione Avsi, pp. 49-50.

- in secondo luogo, mentre per la determinazione del limite dei 300.000 euro¹⁹, “occorre escludere 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”²⁰, a questo riguardo nel decreto in oggetto tale specificazione non è espressamente indicata;
- in terzo luogo, considerando che l’Organismo Italiano di Contabilità, con l’emanazione del principio contabile OIC 35²¹, è intervenuto prevedendo voci integrative al Rendiconto Gestionale, in relazione sia alle svalutazioni delle immobilizzazioni materiali e immateriali che agli accantonamenti e relativi utilizzi a riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali²², non è chiaramente definito come vadano determinati i “costi complessivi” in oggetto, fermo restando che per essi – in modo non speculare a quanto previsto per i ricavi – non si fa riferimento alle correlative “uscite”.

In termini più generali, vi è poi da rilevare un *punctum dolens* della normativa: le attività diverse non sono state puntualmente classificate o comunque definite nell’oggetto, ma sono identificate “per differenza” rispetto a ciò che non è invece attribuito alle attività di interesse generale e di raccolta fondi.

Questo *vulnus* diviene ancor più rilevante laddove si osservi, come verrà meglio specificato nel capitolo 6, che nel Rendiconto Gestionale compaiono fra i “Ricavi, rendite e proventi” identiche voci sia nell’area di interesse generale, che fra le attività diverse²³.

Riteniamo che l’omissione rilevata comporti una “soggettività imputativa” tale da poter essere causa di possibili contenziosi nella verifica dei parametri da rispettare, contribuendo a delineare un quadro normativo di incertezza circa aspetti che rilevano sulla qualificazione o meno dell’Ente come ETS.

Tale lacuna normativa produce inoltre dei riflessi anche di natura fiscale: le at-

19. Soglia al di sotto della quale gli ETS hanno la facoltà di redigere il bilancio, costituito unicamente da un rendiconto per cassa, secondo l’utilizzo della contabilità per cassa.

20. Cfr. d.m. 39/2020.

21. Cfr. Capitolo 7.

22. Per quanto riguarda le svalutazioni delle immobilizzazioni materiali e immateriali l’inserimento ha avuto per oggetto le sezioni relative a Costi e oneri delle attività di interesse generale, delle attività diverse e di supporto generale, mentre gli accantonamenti a riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali e i correlativi utilizzi (con segno meno) hanno coinvolto le sezioni relative a Costi e oneri delle attività di interesse generale, e di supporto generale.

23. Segnatamente tali voci sono: Ricavi per prestazioni e cessioni ad associati e fondatori; Contributi da soggetti privati; Ricavi per prestazioni e cessioni a terzi; Contributi da enti pubblici; Proventi da contratti con enti pubblici; Altri ricavi, rendite e proventi. Lo stesso accade nel Rendiconto per Cassa.

tività di interesse generale, secondo le regole delineate dall'articolo 79 del Cts²⁴, sono infatti da considerarsi fiscalmente come “non commerciali” al verificarsi di una delle seguenti tre condizioni: qualora siano svolte a titolo gratuito, oppure comportino il pagamento a favore dell'Ente, da parte dei beneficiari/fruitori di tali attività, di “corrispettivi” che non superino i “costi effettivi”, oppure generino un margine non superiore al 6% dei correlativi costi e per non più di tre anni consecutivi.

Considerando che la *ratio* della norma consiste dunque nel definire il principio sulla base del quale le attività “statutario-istituzionali” degli ETS sono da considerarsi fiscalmente come “non commerciali”, una più netta distinzione fra attività di interesse generale e attività diverse sarebbe quantomeno auspicabile²⁵.

Tali incertezze determinative e l'attuale attribuzione di “discrezionalità imputativa” non sono da sottovalutare, in quanto il decreto ministeriale prevede l'obbligo per l'ETS, che non abbia rispettato i limiti quantitativi di cui sopra, di segnalarlo all'ufficio del Runts territorialmente competente entro 30 giorni dalla data di approvazione del bilancio. Tale Ente è poi tenuto nell'esercizio successivo a rientrare dallo “sforamento”.

Ove ciò non accadesse, o ancor peggio ove l'Ente avesse ommesso di segnalare l'iniziale mancato rispetto dei limiti quantitativi, ne deriverebbe la cancellazione dal registro, con conseguente perdita della qualifica stessa di ETS.

Proseguendo nell'analisi del Titolo II del Cts, ai sensi dell'articolo 7, gli ETS possono esercitare attività di raccolta fondi, che si sostanziano in un complesso di iniziative finalizzate a “finanziare le attività di interesse generale, anche attraverso la richiesta a terzi di lasciti, donazioni e contributi di natura non corrispettiva”. La raccolta fondi è la modalità privilegiata dagli ETS per il reperimento delle risorse necessarie al perseguimento delle proprie finalità istituzionali. Le risorse raccolte devono essere impiegate al fine esclusivo di sostenere finanziariamente le attività di interesse generale, con conseguente esclusione della possibilità di destinare i fondi così raccolti al finanziamento delle attività diverse.

Tali attività possono essere occasionali o condotte anche in forma organizzata e continuativa. La modalità di raccolta può essere sia privata (indirizzata al singolo potenziale donatore) che pubblica e può avvenire, sia mediante l'erogazione liberale, sia attraverso la cessione o erogazione di beni o servizi di modico valore. Inoltre, la norma chiarisce che per la realizzazione della raccolta fondi, l'ETS può

24. Per un approfondimento, cfr. Tieghi M., del Sordo C., Baccolini L. (2022b), “La nozione di ‘costi effettivi’ per gli Enti del Terzo Settore: problemi interpretativi ed operativi”, *Rivista dei dottori commercialisti*, n. 2.

25. Cfr. Riccardelli N., De Angelis L. (2021), “Attività principali e diverse: un rapporto articolato”, *Terzo settore, non profit e cooperative*, 4, Ottobre-Dicembre, pp. 24-39.

impiegare sia risorse proprie che di terzi. Di conseguenza, l'ETS potrà ricorrere al personale interno, o avvalersi di volontari, oppure delegare a soggetti terzi la realizzazione della raccolta fondi anche avvalendosi di figure specializzate nel fundraising, nel rispetto dei principi di verità, trasparenza e correttezza nei rapporti con i sostenitori e il pubblico²⁶.

In relazione alle raccolte pubbliche di fondi, sia occasionali che non occasionali, deve essere predisposto un apposito rendiconto, da inserire all'interno del bilancio²⁷, dal quale devono risultare, anche a mezzo di una relazione illustrativa, in modo chiaro e trasparente, le entrate e le uscite relative a ciascun evento (art. 87, c. 6, Cts).

Le spese relative all'organizzazione dell'evento non possono superare o essere prossime ai ricavi della raccolta, salvo il verificarsi di condizioni non prevedibili che compromettono il successo dell'iniziativa²⁸. Pertanto, l'Ente deve quantificare il rapporto tra i fondi raccolti e il loro utilizzo, facendo in modo che i costi totali siano contenuti entro limiti ragionevoli, tali da far residuare un congruo ammontare di fondi da destinare ai progetti e alle attività per cui la stessa campagna è stata attivata.

Anche a seguito dell'emanazione delle linee guide contenute nel d.m. del 9 giugno 2022, si è tuttavia rilevato il permanere di modalità di collocazione in bilancio degli esiti economici e finanziari di talune operazioni in modo non coerente con le indicazioni contenute nel decreto. Ciò potrebbe derivare dal persistere

26. Le Linee guida per la raccolta fondi degli ETS, emanate con d.m. 9 giugno 2022, precisano a tal proposito che: "Nel rispetto dei principi di comunicazione eticamente responsabile, correttezza gestionale, trasparenza e verità i donatori hanno diritto a essere rispettati nella propria libera volontà e a non essere indotti a donare attraverso eccessive pressioni, sollecitazioni o strumenti pubblicitari ingannevoli, non veritieri o lesivi della dignità della persona". Tale precisazione risulta essere quanto mai attuale, alla luce del cosiddetto "Pandoro gate", in relazione a donazioni e pubblicità, che ha visto l'intervento dell'Autorità Antitrust e l'irrogazione di sanzioni per "pratiche commerciali ingannevoli". Cfr. Sole24Ore, "L'Antitrust multa Chiara Ferragni e Balocco per il pandoro griffato", 15 dicembre, 2023.

27. Al punto 24) della Relazione di Missione, documento che, come si vedrà nel seguito, è parte componente del bilancio di esercizio degli ETS, va inserita una descrizione dell'attività di raccolta fondi (rendicontata anche nella Sezione C del Rendiconto Gestionale), nonché il rendiconto specifico, dal quale devono risultare, anche a mezzo di una relazione illustrativa, in modo chiaro e trasparente, le entrate e le spese relative a ciascuna delle celebrazioni, ricorrenze o campagne di sensibilizzazione effettuate occasionalmente. È stato tuttavia rilevato che in molti bilanci depositati a fronte della compilazione della sezione C del Rendiconto Gestionale o del Rendiconto per Cassa, non sono tuttavia stati allegati i bilanci delle singole raccolte pubbliche occasionali di fondi. Cfr. Cantiere del Terzo settore (2024), *op. cit.*

28. Come precisato nel d.m. 9 giugno 2022, in tale ultimo caso, l'Ente sarà tenuto a indicare nel rendiconto e nella relazione illustrativa le motivazioni per le quali i costi sostenuti per la realizzazione dell'evento sono stati superiori ai ricavi.

di difficoltà interpretative circa la definizione operativa del “confine” fra talune attività di raccolta fondi e alcune fattispecie di attività diverse, dato che il Regolamento concernente l’individuazione di criteri e limiti per queste ultime le definisce come strumentali, quando sono “finalizzate a supportare, sostenere, promuovere o agevolare il perseguimento delle finalità istituzionali dell’ente”²⁹.

4.4. Considerazioni conclusive

A fronte del ruolo non certo marginale rivestito dal Terzo Settore nell’ambito dell’economia del nostro Paese, il legislatore ha dato avvio nel 2016 a un processo di riforma finalizzato a razionalizzare la lacunosa legislazione previgente in materia.

La riforma del Terzo Settore, attuata mediante la legge delega n. 106 del 2016 e i successivi decreti legislativi, ha introdotto in Italia una disciplina completa e organica per gli ETS; a oggi, tuttavia, l’intervento legislativo non è stato ancora completato, in quanto non sono stati emanati tutti gli atti previsti dai decreti legislativi di attuazione della legge delega.

La legge n. 106/2016 ha definito, in particolare, i criteri generali per la riforma di quattro specifiche materie. La prima relativa alla revisione della disciplina del Codice Civile in tema di associazioni, fondazioni e altre istituzioni a carattere privato senza scopo di lucro, che non è stata realizzata; la seconda connessa alla redazione di un apposito Codice per il riordino e la revisione organica della disciplina speciale e tributaria degli ETS, con un’esplicita menzione al completamento della riforma strutturale dell’istituto della destinazione del cinque per mille dell’imposta sul reddito; la terza relativa alla revisione della disciplina in materia di impresa sociale; e infine la revisione della disciplina in materia di Servizio civile nazionale.

Il d.lgs. 117/2017 ha introdotto il Codice del Terzo Settore, a norma del quale, affinché un ente privato possa rientrare nel Terzo Settore, è necessario che sia

29. Dall’analisi di alcuni bilanci di ETS, è infatti emerso che fra le attività diverse vengono imputati anche i componenti economici derivanti dalla vendita di gadgets in presenza o sul sito online e di beni di consumo, quali piante o prodotti alimentari collegati a determinate festività (ad esempio, rispettivamente, stelle di Natale e uova di Pasqua), mentre la cessione di beni o servizi di modico valore (occasionale o continuativa) costituisce attività di raccolta fondi, *merchandising* compreso, come precisato nel d.m. 9 giugno 2022. Le altre tipologie di raccolta fondi specificamente disciplinate dalle linee guida sono quelle svolte mediante *direct mail*, telefono (*telemarketing*), *face-to-face*, *direct response television* (DRTV), organizzazione di eventi (compresi quelli di piazza), salvadanai, collaborazione con imprese for profit, attività di sostegno a distanza, lasciti testamentari, numerazioni solidali e donazioni on-line.

iscritto nel Runtis e svolga una o più attività di interesse generale, con l'intento di perseguire finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, in assenza di scopo di lucro.

Oltre alle attività di interesse generale, l'ETS ne può svolgere altre residuali, a condizione che lo statuto o l'atto costitutivo lo consentano e siano secondarie e strumentali rispetto a quelle di interesse generale. È intervenuto al tal riguardo un decreto ministeriale che ha introdotto i parametri quantitativi, collegati a valori di bilancio, sulla base dei quali definire la secondarietà di tali attività. Va poi ribadito a tal proposito che ci sembra che al momento non risultino tuttavia sufficientemente definiti i criteri per determinare una netta separazione fra le attività d'interesse generale e le attività diverse e i correlativi proventi e oneri, senza i quali risulta quantomeno incerta l'applicazione e la verifica dei parametri tassativi indicati dal decreto che li ha introdotti.

Infine, gli ETS possono portare avanti attività di raccolta fondi, anche in forma organizzata e continuativa, con modalità di raccolta sia privata che pubblica e in quest'ultimo caso, dovranno attenersi al rispetto dei principi esplicitati nelle Linee guida, contribuendo in tal modo a migliorare il rapporto di fiducia tra donatori ed Enti stessi.

LE DISPOSIZIONI IN TEMA DI ACCOUNTABILITY E CONTROLLO INTERNO

CARLOTTA DEL SORDO

SOMMARIO: 5.1. Gli obblighi di trasparenza per gli ETS – 5.2. Il bilancio di esercizio – 5.3. Il bilancio sociale: cenni – 5.4. La revisione legale dei conti – 5.5. Considerazioni conclusive.

5.1. Gli obblighi di trasparenza per gli ETS

L'articolo 4, comma 1, della legge delega elenca i principi e i criteri direttivi della riforma del Terzo Settore, fra i quali spicca l'introduzione di parametri di trasparenza e accountability cui sono chiamati a rispondere gli ETS e che sono fondamentali fattori legittimanti per l'operato degli stessi¹. L'articolo in parola alla lettera g) indica infatti l'esigenza di "disciplinare gli obblighi di controllo interno, di rendicontazione, di trasparenza e d'informazione nei confronti degli associati, dei lavoratori e dei terzi, differenziati anche in ragione della dimensione economica dell'attività svolta e dell'impiego di risorse pubbliche".

All'articolo 7, rubricato "Vigilanza, monitoraggio e controllo", viene poi ribadita l'importanza di assicurare elevati livelli di accountability, aggiungendo che è promossa "[...] l'adozione di adeguate ed efficaci forme di autocontrollo degli enti del Terzo settore anche attraverso l'utilizzo di strumenti atti a garantire la più ampia trasparenza e conoscibilità delle attività svolte dagli enti medesimi". Per effetto della riforma la disciplina italiana si è avvicinata a quella anglosassone, in cui tutte le aziende private, a prescindere dalla loro forma giuridica, possono assumere lo *status* di "charity", purché siano in grado di dimostrare di svolgere una attività che abbia uno "scopo sociale" e sia finalizzata a perseguire il cosiddetto "beneficio pubblico"².

1. Cfr. Travaglini C. (2020), "Il Bilancio per l'Accountability dell'Ente di Terzo Settore", in Bassi A. (a cura di), *Gli enti del Terzo Settore. Lineamenti generali*, Editoriale scientifica, Napoli, pp. 177-204.

2. Cfr. Berardi L., Bellante G., Rea M. (2020), "Un confronto internazionale sulla regolamentazione della trasparenza e della misurazione dell'impatto sociale per gli enti del terzo settore", *Impresa sociale*, n. 2.

Il rispetto dei principi di trasparenza e accountability è graduato rispetto alla “dimensione economica” dell’attività svolta dall’Ente e si sostanzia nella previsione dell’obbligo³:

- di redazione di un bilancio di esercizio, adottato secondo una modulistica unica e di successivo deposito del documento presso il Runts (art. 13, comma 1, Cts), di cui si tratterà nel paragrafo 5.2.;
- di redazione del bilancio sociale, di deposito del documento presso il Runts e successiva pubblicazione dello stesso nel proprio sito Internet (art. 14, comma 1, Cts), per gli ETS con “ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate” superiori a 1 milione di euro, di cui si tratterà nel paragrafo 5.3.;
- di pubblicazione, nel proprio sito Internet o in quello della rete associativa di riferimento, degli eventuali emolumenti, compensi o corrispettivi a qualsiasi titolo attribuiti ai componenti degli organi di amministrazione e controllo, ai dirigenti nonché agli associati (art. 14, comma 2, Cts), per gli ETS con “ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate” superiori a centomila euro annui⁴. Si introduce così un elemento di trasparenza che, se da un lato alimenta il sistema informativo dell’Ente, dall’altro richiede necessarie note esplicative al fine di non offrire ai terzi un’immagine distorta dell’ETS interessato. “Poiché la ratio della disposizione è quella di colpire fenomeni di elusione sostanziale dell’assenza di scopo di lucro indiretto (art. 8, Cts) e di ‘moralizzare’ la condotta degli amministratori e dei dirigenti del Terzo settore, è essenziale che, accanto all’elemento quantitativo, sia resa evidente la congruità dell’eventuale emolumento, compenso e corrispettivo attribuito all’amministratore, dirigente o associato”⁵;
- di rendicontazione delle attività di raccolta fondi, nei rapporti con i sostenitori e il pubblico di cui si tratterà nel paragrafo 5.2. (art. 7, Cts);
- di nomina di un organo di controllo, anche monocratico, con la funzione di vigilare sull’osservanza della legge e dello statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, nonché sull’adeguatezza dell’assetto organizzativo, amministrativo e contabile e sul suo concreto funzionamento (art. 30, comma 2, Cts). L’organo di controllo monitora altresì l’osservanza delle finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale e attesta che il bilancio sociale sia stato re-

3. Anche l’istituzione del Runts (cfr. paragrafo 4.3.) è uno strumento ascrivibile al percorso di trasparenza intrapreso dagli ETS per effetto della riforma.

4. Giova a tal proposito ricordare che nella Relazione di Missione, al punto 14), va indicato l’importo dei compensi spettanti all’organo esecutivo, all’organo di controllo, nonché al soggetto incaricato della revisione legale.

5. Cfr. Cantiere del Terzo settore (2021), *La trasparenza per gli enti non profit e del terzo settore*, a cura di Gori L., Erler E., www.cantiereterzosectore.it, p. 15.

datto in conformità alle linee guida di cui all'articolo 14 del Cts. La nomina è obbligatoria sempre nelle fondazioni, mentre nelle associazioni, riconosciute o non riconosciute, del Terzo Settore, è obbligatoria quando siano superati per due esercizi consecutivi due dei seguenti limiti, così come recentemente modificati dalla legge n. 104/2024:

- a. totale dell'attivo dello Stato Patrimoniale: 150.000 euro;
- b. ricavi, rendite, proventi, entrate comunque denominate: 300.000 euro;
- c. dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 7 unità.

I componenti dell'organo di controllo possono in qualsiasi momento procedere, anche individualmente, ad atti di ispezione e di controllo e, a tal fine, possono chiedere agli amministratori notizie sull'andamento delle operazioni sociali o su determinati affari⁶;

- di nomina di un revisore legale dei conti o di una società di revisione legale, iscritti nell'apposito registro, per le associazioni, riconosciute o non riconosciute, e fondazioni, che abbiano superato determinate soglie dimensionali, di cui si tratterà nel paragrafo 5.4.

5.2. Il bilancio di esercizio

Al bilancio di esercizio spetta il compito di illustrare il verificarsi (o meno) delle condizioni di sostenibilità economica e di solvibilità finanziaria alle quali è subordinata la stessa continuità aziendale. Riveste dunque un ruolo fondamentale nell'assicurare il rispetto di una piena trasparenza rispetto all'operato dell'Ente.

Il nuovo bilancio economico-finanziario alla luce della riforma del Terzo Settore è disciplinato dall'articolo 13 del Cts⁷, rubricato "Scritture contabili e bilancio"⁸ che, al comma 1, prescrive l'obbligo per gli ETS non commerciali di redigere un sistema di bilancio, composto da Stato Patrimoniale, Rendiconto Gestionale (con l'indicazione, dei proventi e degli oneri dell'Ente) e Relazione di

6. Cfr. Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma (2024), *L'amministrazione ed il controllo degli enti del terzo settore: novità normative ed aggiornamenti in base alla giurisprudenza ed alla prassi*, Capitolo III.

7. Va a tal proposito precisato che l'art. 13, ai commi 4 e 5, prevede invece che gli ETS che esercitano la propria attività esclusivamente o principalmente in forma di impresa commerciale (i cosiddetti ETS commerciali, a norma del già citato art. 79 del Cts) devono tenere le scritture contabili di cui all'articolo 2214 del Codice Civile e redigere e depositare presso il registro delle imprese il bilancio di esercizio redatto, a seconda dei casi, ai sensi degli articoli 2423 e seguenti, 2435-*bis* o 2435-*ter* del Codice Civile, come già previsto per le imprese sociali, ivi comprese le cooperative sociali.

8. A dispetto del titolo "Scritture contabili e bilancio", il testo dell'art. 13 è incentrato quasi esclusivamente sul bilancio, lasciando invece spazio alla trattazione del tema della contabilità nella sezione fiscale (Titolo X) del Cts.

Missione, la quale illustra le poste di bilancio, l'andamento economico e gestionale dell'Ente e le modalità di perseguimento delle finalità statutarie.

Sulla falsa riga di quanto stabilito dal legislatore per le società di capitali, è previsto per gli ETS un sistema "ordinario" di bilancio, che è stato poi semplificato per le realtà aziendali di minori dimensioni, al fine di ridurre taluni adempimenti amministrativi ritenuti eccessivamente gravosi. L'articolo 13 introduce infatti una differenziazione degli obblighi in tema di scritture contabili e bilancio in relazione al livello dimensionale dell'Ente. In particolare, al secondo comma, si prevede per gli ETS con "ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate" non superiori a euro 300.000⁹, la possibilità di assolvere all'obbligo di bilancio esclusivamente attraverso la redazione del Rendiconto per Cassa.

Tali soglie dimensionali sono talmente esigue che è pienamente condivisibile la scelta del legislatore di offrire agli ETS di minori dimensioni la facoltà di redigere unicamente il Rendiconto per Cassa, con l'intento di limitare gli adempimenti contabili e amministrativi e semplificare la tenuta della contabilità¹⁰. A parere di chi scrive vi è invece da rilevare una lacuna che affligge il bilancio ordinario: per gli ETS di maggiori dimensioni infatti l'adozione del Rendiconto Gestionale sostituisce e non integra il Rendiconto per Cassa, e dunque si priva il lettore del bilancio delle informazioni necessarie per valutare la solvibilità dell'Ente e monitorarne l'equilibrio finanziario-monetario¹¹.

9. Per quanto concerne i bilanci redatti secondo il principio di cassa da tale importo occorre escludere le entrate relative a disinvestimenti (alienazioni a qualsiasi titolo di immobilizzazioni) e quelle relative al reperimento di fonti finanziarie.

10. La norma sottende infatti l'obbligo di utilizzo del principio di competenza economica per gli ETS di maggiori dimensioni, mentre consente l'utilizzo del principio di cassa per gli ETS minori. Per un approfondimento complessivo sul nuovo bilancio emergente per gli ETS si rinvia a: Barbizzi M. (2020), "Enti del Terzo Settore alla prova del bilancio", *Diritto e pratica del lavoro*, n. 19, pp. 1181-1194; Bozza E. (2020), "Il nuovo bilancio degli enti del terzo settore", *Terzo settore, non profit e cooperative*, n. 2, pp. 100-116; Pozzoli M. (2020a), "Il bilancio degli enti del terzo settore che non esercitano la propria attività esclusivamente o principalmente in forma di impresa commerciale", *Terzo settore, non profit e cooperative*, n. 4, pp. 109-124; Pozzoli M. (2019a), "Il bilancio degli enti del Terzo settore: il Cndcec e le criticità della riforma", *Guida alla contabilità & bilancio*, n. 9, pp. 47-51; Pozzoli M. (2020b), "Bilancio degli enti non profit, prassi in uso e nuove disposizioni", *Guida alla contabilità & bilancio*, n. 11, pp. 42-50; Sepio G. (2020), "I nuovi schemi di bilancio per gli enti del Terzo settore", *Guida alla contabilità & bilancio*, n. 7/8, pp. 37-48.

11. Al riguardo si può osservare che, proprio per gli ETS di maggiori dimensioni, viene così meno l'unico documento di bilancio con caratteristiche di oggettività, sia in relazione all'esistenza che all'ammontare degli importi iscritti, trattandosi di entrate e uscite monetarie, grandezze dunque che non derivano da nessun processo valutativo. Svitati ETS, consapevoli dell'importanza rivestita da questo documento nell'ambito del monitoraggio dell'equilibrio monetario aziendale, provvedono comunque, in via volontaria, a redigere un rendiconto finanziario di liquidità, generalmente sulla base dell'OIC 10, inserendolo o come appendice al bilancio (ad esempio Save The Children) o come elemento integrativo della Relazione di Missione (ad esempio Emergency e Telethon).

Il comma 3 specifica inoltre che la redazione del bilancio di esercizio, che sia ordinario o semplificato, deve essere conforme alla modulistica definita con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali¹²: la *ratio* del legislatore del Cts è stata dunque quella di demandare al Ministero la predisposizione degli “schemi di bilancio”. Ne deriva che le norme sul bilancio del Cts si limitano a definire un contenuto minimo e rinviando per il dettaglio tecnico alla pubblicazione del successivo decreto ministeriale finalizzato all’introduzione di una “modulistica” obbligatoria per tutti gli ETS, scelta che costituisce in linea di principio una garanzia di confrontabilità e trasparenza.

Il bilancio degli ETS deve essere poi depositato entro centottanta giorni dalla chiusura dell’esercizio presso il Runts (art. 48, comma 3, Cts). Il competente ufficio del Registro, che rileva il mancato deposito del bilancio, potrà avviare il procedimento di cui all’articolo 48, comma 4, del Cts, assegnando un termine, di carattere perentorio, entro il quale l’Ente dovrà provvedere all’adempimento in questione, incorrendo, in caso di ulteriore mancato adempimento, nella cancellazione dal Runts.

Va a tal proposito sottolineato, tuttavia, che il bilancio di esercizio è soggetto al solo obbligo di deposito presso il Runts, mentre non vi è in capo all’Ente anche l’obbligo di pubblicare il documento nel proprio sito Internet¹³, a differenza di quanto invece previsto per il bilancio sociale. A parere di chi scrive, per raggiungere ampi livelli di accountability, sarebbe opportuno che anche la rendicontazione economico-finanziaria fosse sottoposta agli stessi obblighi di pubblicità e trasparenza previsti per la rendicontazione sociale.

Per gli ETS, infatti, la possibilità di continuare a operare nel tempo dipende in larga misura da forme di sostegno esterno da parte di soggetti pubblici e privati, nei confronti dei quali crediamo sia fondamentale essere in grado di illustrare anche gli esiti economici, finanziari e patrimoniali della gestione.

Si noti poi che le disposizioni introdotte nei primi tre commi del citato articolo 13 non si applicano agli ETS che svolgono la loro attività esclusivamente o principalmente in forma di impresa commerciale, per i quali, ai sensi del comma 4 dell’art. 2214 c.c., è disposta la tenuta delle scritture contabili e – per effetto del successivo comma 5 – la redazione del bilancio di esercizio, ai sensi degli articoli 2423 c.c. e seguenti.

12. Cfr. decreto ministeriale 5 marzo 2020, di cui si tratterà nel capitolo 6. Il bilancio di esercizio deve rispettare anche le indicazioni previste dal Principio Contabile OIC n. 35, che si avrà modo di approfondire nel Capitolo 7.

13. Da un riscontro empirico, è emerso tuttavia che diversi sono gli ETS che, pur in assenza di un obbligo esplicito, provvedono a pubblicare il proprio bilancio economico-finanziario sul sito Internet. A tal riguardo si vedano, fra gli altri, i bilanci 2022 pubblicati da ActionAid, ANT, Avsi, Emergency, Croce Rossa Italiana, FAI, Intersos, Legambiente, Lega del Filo d’Oro, Save The Children, Telethon, WWF ecc.

Tuttavia, a seguito di una recente modifica introdotta con legge n. 104/2024, gli ETS commerciali, se non rivestono la qualifica di imprese sociali, possono redigere il bilancio di esercizio previsto per gli ETS non commerciali.

Le imprese sociali, a norma dell'articolo 9 del d.lgs. n. 112 del 3 luglio 2017, devono invece attenersi alle previsioni di cui agli articoli 2423 c.c. e ss. e depositare il bilancio d'esercizio redatto secondo l'impianto civilistico entro 120 giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale presso il registro delle imprese.

5.3. Il bilancio sociale: cenni

L'articolo 14 del Cts stabilisce, al comma 1, che gli ETS¹⁴ con “ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate” superiori a un milione di euro devono depositare nel RUNTS e pubblicare nel proprio sito Internet un bilancio sociale, che tenga conto “tra gli altri elementi, della natura dell'attività esercitata e delle dimensioni dell'ente, anche ai fini della valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte”.

Il bilancio sociale assurge a ruolo di strumento principe attraverso cui si dà concreta attuazione ai vari richiami alla trasparenza, all'informazione, alla rendicontazione e al controllo contenuti nella legge delega. Al bilancio sociale spetta infatti la rendicontazione sugli esiti connessi con la mission aziendale e dunque la descrizione delle attività svolte e degli esiti conseguiti rispetto al perseguimento delle finalità meta-economiche statutariamente assunte dall'ETS.

All'interno del Cts sono indicati alcuni contenuti che il bilancio sociale deve obbligatoriamente fornire; in particolare essi sono:

- il rispetto del parametro retributivo fra i lavoratori dipendenti (art. 16, comma 1, Cts) e
- l'esito del monitoraggio dell'organo di controllo (art. 30, comma 7, Cts), costituente parte integrante del bilancio sociale stesso.

Il bilancio sociale deve essere poi redatto secondo le linee guida emanate nel 2019 dal Ministro del lavoro e delle politiche sociali¹⁵, che sono finalizzate a trac-

14. Per le imprese sociali, l'art. 9, comma 2, del d.lgs. n. 112/2017 prescrive l'obbligo di redazione e pubblicazione del bilancio sociale per tutte le imprese sociali e le cooperative sociali (imprese sociali di diritto), indipendentemente dalla dimensione. La graduazione per dimensione è assente anche nel caso degli enti filantropici e degli enti accreditati come centri di servizio per volontariato, che devono sottostare a quest'obbligo a prescindere dai loro limiti dimensionali.

15. Come previsto dall'art. 7, comma 3, della legge 106/2016 e dall'art. 14, comma 1 del Cts, il Ministro del lavoro e delle politiche sociali ha pubblicato le linee guida necessarie alla predisposizione del bilancio sociale tramite il decreto 4 luglio 2019, *Adozione delle Linee guida per la*

ciare i contenuti da riportare nel documento e le relative modalità di esposizione, con l'intento di facilitare i soggetti coinvolti nell'adempimento dell'obbligo normativo e consentire ai destinatari della disclosure sociale di disporre delle informazioni significative sull'operato degli ETS e dei loro amministratori, nonché sui risultati conseguiti nel tempo.

Nelle Linee guida si introduce una ulteriore funzione a cui il bilancio sociale deve assolvere, ossia alimentare un processo dinamico di sviluppo dell'Ente stesso attraverso un "confronto partecipato e dialettico" con gli stakeholders¹⁶; esso infatti non va visto esclusivamente "nella sua dimensione finale di atto, ma anche in una dimensione dinamica come processo di crescita della capacità dell'ente di rendicontare le proprie attività da un punto di vista sociale attraverso il coinvolgimento di diversi attori e interlocutori" (par. 1, Linee guida).

Le linee guida si compongono di 7 paragrafi: i primi quattro inquadrano il contesto normativo di riferimento, i paragrafi 5 e 6 vertono sui contenuti, i criteri di redazione e la struttura del documento e il paragrafo 7 infine dettaglia i tempi di approvazione e le modalità di pubblicazione del bilancio sociale.

5.4. La revisione legale dei conti¹⁷

L'articolo 31 del Cts prevede l'obbligo per le associazioni, riconosciute o non riconosciute, e le fondazioni del Terzo Settore di nominare un revisore o una società di revisione legale dei conti quando l'ETS superi, per due esercizi con-

redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore (pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 186 del 9 agosto 2019). Si segnalano altresì sull'argomento l'Atto di indirizzo n. 11, emanato dall'Agenzia per le Onlus, *Linee guida e schemi per la redazione del bilancio sociale delle organizzazioni non profit*, approvato il 15 aprile 2011 e il decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche sociali del 23 luglio 2019, *Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo Settore*. La trattazione di questa tematica esula dai contenuti che si intendono sviluppare in questo volume. Per un approfondimento, si rinvia fra gli altri a Bagnoli L. (2018), "La rendicontazione economica e sociale negli enti del terzo settore", in Fici A. (a cura di), *La Riforma del terzo settore e dell'impresa sociale. Una introduzione*, Editoriale Scientifica, Napoli; Pozzoli M. (2019b), "Bilancio sociale degli enti del Terzo settore: le linee guida ministeriali", *Guida alla contabilità & bilancio*, n. 11, pp. 34-37 e Sorano E., Moine F., Sardi A., Sinicropi S. (2020), *Riforma del terzo settore. Verso la rendicontazione sociale e la valutazione di impatto*, McGraw-Hill, Milano.

16. Cfr. Gruppo di studio per il bilancio sociale (Gbs), in collaborazione con il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili (CNDCEC) e Associazione italiana delle società di revisione legale (Assirevi) (2020), *Documento di ricerca n. 17 – Rendicontazione sociale nel non profit e riforma del terzo settore*, che costituisce una rielaborazione aggiornata del *Documento di ricerca n.10 – La rendicontazione sociale per le aziende non profit* del 2009, p. 10.

17. Del Dott. Pierpaolo Sedioli, revisore legale dei conti e membro della Commissione Tecnica Generale di Assirevi.

secutivi, due dei seguenti limiti, così come recentemente innalzati dalla legge n. 104/2024:

- a. totale dell'attivo dello Stato Patrimoniale: 1.500.000 euro, in luogo dei precedenti 1.100.000 euro;
- b. ricavi, rendite, proventi, entrate comunque denominate: 3.000.000 euro, in luogo dei precedenti 2.200.000 euro;
- c. dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 20 unità, in luogo delle precedenti 12 unità.

La revisione legale può essere anche affidata all'organo di controllo dell'ETS costituito ai sensi dell'articolo 30 del Cts.

Se, da una parte, l'articolo 31 non chiarisce quale sia l'attività che debba svolgere il revisore legale o la società di revisione, dall'altra il comma 6 dello stesso articolo esplicita il riferimento alla revisione legale dei conti ai sensi del d.lgs. 39/2010 (il cosiddetto "Testo Unico della Revisione").

Ciò è stato altresì confermato dal già citato d.m. 5 marzo 2020¹⁸, che ha infatti chiarito che: "Il soggetto incaricato [...] della revisione legale dei conti espri- me con apposita relazione, ai sensi dell'art. 14 del decreto legislativo n. 39/2010, un giudizio sul bilancio composto da stato patrimoniale, rendiconto gestionale e parte della relazione di missione che illustra le poste di bilancio. La relazione del revisore legale ex art. 14 del decreto legislativo n. 39/2010 comprende anche il giudizio di coerenza con il bilancio, ai sensi della lettera e), comma 2, della parte della relazione di missione che illustra l'andamento economico e finanziario dell'ente e le modalità di perseguimento delle finalità statutarie, nonché il giudi- zio di conformità della medesima parte della relazione di missione con le norme di legge e la dichiarazione sugli errori significativi anch'essa prevista dalla lettera e), comma 2, art. 14 del decreto legislativo n. 39/2010".

È dunque definitivamente individuata l'attività da svolgersi da parte del revisore/società di revisione: si tratta della revisione legale dei conti, nel rispetto dei Principi di revisione internazionali (ISA Italia).

Si rammenta, infatti, che il d.lgs. 39/2010 prevede, all'articolo 11, comma 2, che quest'ultima sia svolta, fino all'adozione *tout court* dei principi di revisione inter- nazionali adottati dalla Commissione europea, mediante l'applicazione dei Princi- pi di revisione internazionali (ISA Italia)¹⁹, che nel vigente regime intermedio pre-

18. D.m. di "Adozione della modulistica di bilancio degli enti del Terzo settore".

19. Si tratta dei "principi di revisione elaborati, tenendo conto dei principi di revisione inter- nazionali, da associazioni e ordini professionali congiuntamente al Ministero dell'economia e delle finanze e alla Consob e adottati dal Ministero dell'economia e delle finanze, sentita la Consob. A

visto dal decreto, possono essere descritti, in sintesi, come una “traduzione armonizzata” alle norme domestiche degli ISA (*International Standards on Auditing*), emessi dallo IAASB (*International Auditing and Assurance Standards Board*)²⁰.

Giova infine ricordare, per quanto si vedrà in seguito, che il “set” di Principi descritto è completato da tre Principi di revisione di matrice nazionale connotati dall’acronimo SA, in quanto non presenti a livello internazionale.

Tali principi sono stati emanati allo scopo di adempiere a disposizioni normative e regolamentari proprie dell’ordinamento italiano e, come tali, non previste nella versione internazionale dei principi.

I principi in oggetto sono:

- il principio di revisione (SA Italia) 250B, “Le verifiche della regolare tenuta della contabilità sociale”;
- il principio di revisione (SA Italia) 720B, “Le responsabilità del soggetto incaricato della revisione legale relativamente alla relazione sulla gestione”;
- nonché il recente (SA Italia) 700B, riguardante le responsabilità del soggetto incaricato della revisione legale dei conti con riferimento al bilancio redatto secondo il formato elettronico unico di comunicazione (*Esef – European Single Electronic Format*), il cui contenuto esula dalla presente trattazione, poiché riguarda la revisione del bilancio di società emittenti valori mobiliari ammessi alla negoziazione in un mercato regolamentato della UE.

Il citato d.lgs. 39/2010, infatti, prevede che l’istituto della revisione legale in Italia comprenda, oltre all’attività di revisione contabile del bilancio d’esercizio, riferibile al concetto “classico” internazionale di *financial audit*, le seguenti ulteriori attività:

- la verifica periodica, nel corso dell’esercizio, della regolare tenuta della contabilità sociale e della corretta rilevazione dei fatti di gestione, attività che può

tal fine, il Ministero dell’economia e delle finanze sottoscrive una convenzione con gli ordini e le associazioni professionali interessati, finalizzata a definire le modalità di elaborazione dei principi”. Cfr. articolo 11 c. 2 del d.lgs. 39/2010.

20. In particolare, le considerazioni specifiche introdotte a livello nazionale, e finalizzate a supportare l’applicazione degli ISA nell’ambito delle disposizioni normative e regolamentari dell’ordinamento italiano, sono state riflesse mediante l’inserimento di paragrafi caratterizzati dalla lettera “I” direttamente nel corpo dei principi, nonché di note a piè di pagina caratterizzate dalla numerazione 0, -bis, -ter ecc. rispetto a quelle indicate negli ISA. Ciò col fine di: a) chiarire e circostanziare, con riferimento agli incarichi di revisione legale conferiti ai sensi del d.lgs. 39/2010, l’applicazione di alcune previsioni degli ISA, nonché identificare, fra le opzioni previste negli ISA, quella applicabile e, conseguentemente, identificare quelle disapplicate; b) fornire indicazioni specifiche con riferimento agli incarichi di revisione legale conferiti ai sensi del decreto citato. Da un punto di vista grafico, i paragrafi degli ISA che sono disapplicati sono invece evidenziati in grigio.

considerarsi un'evoluzione di quanto stabilito dalla previgente normativa in tema di "controllo contabile", introdotta dalla riforma del Diritto delle Società del 2003 (c.d. "Riforma Vietti"), a sua volta innestata sulle attività storicamente svolte dal Collegio sindacale in Italia;

- un "giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio e sulla sua conformità alle norme di legge. Il giudizio contiene altresì una dichiarazione rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione legale, circa l'eventuale identificazione di errori significativi nella relazione sulla gestione, nel qual caso sono fornite indicazioni sulla natura di tali errori"²¹.

Tutte le attività descritte devono essere pertanto condotte anche nel caso degli ETS, tenendo conto, come precisato dal d.m. 5 marzo 2020, che le disposizioni previste per le società di capitali relativamente al giudizio sulla coerenza della Relazione sulla Gestione saranno da riferirsi, per gli ETS, a specifiche parti della Relazione di Missione.

Tutto ciò premesso, va quindi sottolineato che è emersa la necessità di adattare il contenuto dei principi di revisione ISA (Italia) ai fini della revisione legale degli ETS. La determina della Ragioneria Generale dello Stato n. 219019 del 1° settembre 2022²² ha infatti provveduto, nel contempo, ad apportare aggiornamenti in tema di ETS ai seguenti principi di revisione:

- ISA (Italia) 200 "*Obiettivi generali del revisore indipendente e svolgimento della revisione*". Questo principio di revisione ribadisce e approfondisce un principio fondamentale, quello della separazione netta tra il soggetto che redige il bilancio e quello che ne effettua la revisione, che devono essere distintamente identificati. Nell'ordinamento italiano, qualora la società adotti il sistema di amministrazione e di controllo tradizionale o monistico, gli amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio d'esercizio (il consiglio di gestione nel sistema dualistico). Con riferimento alla redazione del bilancio d'esercizio degli ETS, il principio è stato integrato prevedendo che analoghe responsabilità competano ai relativi organi di amministrazione. Tale responsabilità è da riferirsi alla richiesta di redigere un bilancio "[...] che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità al quadro normativo sull'informazione finanziaria".

21. Cfr. articolo 14 del d.lgs. 39/2010.

22. Determina che ha modificato un vasto numero di Principi di revisione ISA (Italia), al fine di aggiornarli principalmente al nuovo testo dell'ISA 315 "*Identifying and assessing the risks of material misstatement*", pubblicato dallo IAASB nel mese di dicembre 2019.

- ISA (Italia) 260 “*Comunicazione con i responsabili delle attività di governance*”. Il principio tratta delle responsabilità del revisore in relazione alla comunicazione con la governance della società nell’ambito dello svolgimento dell’attività di revisione contabile. Tra gli altri aspetti, chiarisce che la forma della comunicazione può essere verbale o scritta; questa ultima, aspetto importante, è obbligatoria in alcune situazioni, quale, per esempio, l’individuazione di carenze significative nel controllo interno, che devono essere tempestivamente comunicate. È quindi rilevante, per questo principio, individuare correttamente gli organi di governance destinatari delle comunicazioni del revisore. Nell’ordinamento italiano, le funzioni di gestione e le funzioni di supervisione (compresa la vigilanza del processo di predisposizione dell’informativa finanziaria) possono essere rispettivamente attribuite a organi aziendali distinti, quali il consiglio di amministrazione e il collegio sindacale nel cosiddetto sistema tradizionale, oppure il consiglio di sorveglianza e il consiglio di gestione nel cosiddetto sistema dualistico. Nel sistema di governance monistico, entrambe le funzioni fanno capo a un organo unitario, il consiglio di amministrazione, con responsabilità complessiva della funzione di gestione, all’interno del quale è costituito, con responsabilità della funzione di supervisione, il comitato per il controllo sulla gestione. Il principio è stato integrato per chiarire che negli ETS le funzioni di gestione sono attribuite all’organo di amministrazione e le funzioni di supervisione all’organo di controllo.
- ISA (Italia) 700 “*Formazione del giudizio e relazione sul bilancio*”. Il principio tratta della responsabilità del revisore per la formazione del giudizio sul bilancio, della forma (scritta) e del contenuto della propria relazione, che segue uno standard rigido, basato sulle indicazioni dell’articolo 14 del d.lgs. 39/2010. I principi successivi all’ISA (Italia) 700 trattano dei casi in cui la relazione debba essere modificata per inserire rilievi, richiami di informativa o per constatare l’impossibilità di esprimere un giudizio (*disclaimer of opinion*) o un giudizio avverso (*adverse opinion*). Il principio era corredato da quattro esempi di relazione, ai quali ne è stato aggiunto un quinto relativo a un giudizio senza modifica (c.d. *clean opinion*), applicabile agli ETS che non esercitano attività esclusivamente o principalmente in forma di impresa commerciale, il cui bilancio è sottoposto a revisione legale ai sensi dell’art. 31 del Cts.
- SA (Italia) 250B “*Le verifiche della regolare tenuta della contabilità sociale*”. Esso tratta delle responsabilità del soggetto incaricato della revisione legale relativamente alle verifiche nel corso dell’esercizio della regolare tenuta della contabilità sociale, le c.d. “verifiche periodiche”. Come già richiamato, si tratta di un’attività prevista dall’ordinamento italiano e non dai principi internazio-

nali di revisione. Il principio è stato integrato esclusivamente nell'introduzione, specificando che esso si applica anche agli ETS il cui bilancio è sottoposto a revisione legale ai sensi all'articolo 31 del Cts.

- SA (Italia) 720B “*Le responsabilità del soggetto incaricato della revisione legale relativamente alla relazione sulla gestione e ad alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari*”. Il principio novellato chiarisce che responsabilità analoghe a quelle previste per la revisione dei bilanci delle società di capitali competono al soggetto incaricato della revisione legale del bilancio degli ETS redatto ai sensi dell'articolo 13, comma 1 e 3 del d.lgs.117/17, relativamente alla sezione “Illustrazione dell'andamento economico e finanziario dell'ente e delle modalità di perseguimento delle finalità statutarie”, inclusa nella Relazione di Missione.

Pertanto, per gli ETS, quando nel principio si richiama la “Relazione sulla Gestione” si intende appunto fare unicamente riferimento a tale sezione della Relazione di Missione.

È importante evidenziare, infine, che nel capitolo “Linee guida e materiale esplicativo” sono anche forniti esempi di informazioni contenute nella Relazione sulla Gestione, sulle quali il revisore non è in grado di svolgere le procedure descritte dal principio in oggetto. Fra queste sono state incluse anche quelle “relative alle previsioni di mantenimento degli equilibri economici e finanziari dell'ETS”. Si tratta infatti di informazioni che, per loro natura, non sono estratte dal bilancio oggetto di revisione contabile, in quanto non riconducibili al sistema di rilevazioni contabili sottostanti al bilancio stesso.

Tali modifiche sono da applicarsi alla revisione contabile dei bilanci di esercizio relativi ai periodi amministrativi che decorrono a partire dal 1° gennaio 2022. Si evidenzia, in premessa, che si tratta di modifiche di entità contenuta e che riguardano un numero limitato di documenti rispetto ai quaranta che costituiscono il corpo dei Principi di revisione (ISA Italia). Non si è inoltre ritenuto di dover perimetrare esplicitamente i principi da utilizzarsi per gli ETS, lasciando di fatto al revisore il compito di stabilire caso per caso l'applicabilità dei principi alle singole fattispecie oggetto di verifica.

In tal modo, ne deriva che l'attività da svolgersi da parte del soggetto incaricato della revisione deve avere sostanzialmente la stessa ampiezza e le medesime caratteristiche di quelle previste per le società di capitali.

Quindi, anche per gli ETS, le attività da condurre risultano essere quelle caratteristiche dell'*audit*, senza particolari semplificazioni o adattamenti (“*an audit is an audit*”, richiamando un'espressione tipica della dottrina sulla revisione). Vanno tuttavia considerate le indicazioni contenute negli stessi Principi di Revisione in tema di entità più o meno complesse e di conseguente

“scalabilità”²³. Al riguardo, sarà molto importante seguire l’evoluzione di tali tematiche, che coinvolgono senza dubbio numerosi ETS che possono rientrare nella fattispecie delle entità meno complesse.

Si osserva in proposito che lo IAASB ha completato in pochi anni un importante progetto, culminato con la pubblicazione a dicembre 2023 di uno standard separato per le entità meno complesse, denominato ISA for LCE (*Less Complex Entities*)²⁴.

Tale principio arriverà anche in Italia²⁵, dopo un processo di “traduzione armonizzata” che dovrà necessariamente considerare anche norme e regole riguardanti gli ETS, determinando un profondo mutamento nell’approccio alla revisione per gli enti “meno complessi” e fornendo, si auspica, risposte più certe rispetto a quelle rese dai principi di revisione attualmente applicabili.

5.5. Considerazioni conclusive

In linea con le tendenze internazionali orientate a crescenti livelli di trasparenza, la riforma del Terzo Settore ha segnato una tappa fondamentale del percorso che gli ETS hanno intrapreso verso una più matura accountability: sono stati infatti introdotti per effetto del Cts degli strumenti di informazione, rendicontazione e controllo, volti a legittimare l’operato degli enti attivi nel settore, al fine di consentirne la continuità e il perseguimento della propria missione. Gli ETS sono infatti aziende senza scopo di lucro, generalmente dipendenti da forme di sostegno esterno e finalizzate al perseguimento di “finalità civiche,

23. Il concetto di scalabilità attiene al grado di complessità aziendale e consiste nella possibilità di applicare gli ISA a entità di dimensioni e complessità diverse. In proposito il nuovo principio ISA (Italia) 315 integra la scalabilità con riferimento alle specificità delle imprese, focalizzandosi sul concetto di complessità dell’entità sottoposta a revisione, piuttosto che sulla grandezza della stessa, passando quindi da una dimensione completamente “quantitativa” a una “quali/quantitativa”. In altri termini, pur se la dimensione quantitativa di un’impresa possa risultare un elemento utile a valutarne il grado di complessità, in concreto, è tuttavia possibile che vi siano, da un lato, imprese di dimensioni minori che si connotano come complesse e, dall’altro, imprese di grandi dimensioni di limitata complessità. Dunque, la natura e l’estensione delle procedure di valutazione del rischio di revisione varieranno in base alle caratteristiche specifiche dell’impresa.

24. “*International Standard on Auditing for audits of Financial Statements of Less Complex Entities*” – IAASB – 6 dicembre 2023. Lo IAASB ha già chiarito che trattandosi di uno standard di revisione autonomo (*stand-alone*), esso non dovrà, ma potrà essere applicato alle entità meno complesse, in alternativa al “set” completo di principi di revisione oggi utilizzati.

25. Già nel 2019, il CNDCEC aveva pubblicato l’“Approccio metodologico alla revisione legale affidata al collegio sindacale nelle imprese di minori dimensioni” che non ha il rango di un principio di revisione, ma è comunque diventato un forte riferimento professionale.

solidaristiche e di utilità sociale”, il cui orientamento finalistico produce riflessi rilevanti sugli strumenti attraverso cui rendicontare gli esiti prodotti e sui connessi meccanismi di accountability. Diventa fondamentale per tali enti attivare una sorta di “doppio binario” informativo e, conseguentemente, adottare due strumenti complementari e coordinati: il bilancio sociale e il bilancio di esercizio. Di questo è apparso pienamente consapevole il legislatore nazionale, che ha introdotto nel Cts l’obbligo, graduato per livelli dimensionali, di predisporre entrambi i documenti.

Al bilancio sociale spetta il compito di comunicare e illustrare le proprie performance statutarie (meta-economiche), condividendo con gli stakeholder, secondo modalità definite da linee guida, informazioni circa le attività svolte e i risultati sociali conseguiti nell’esercizio rispetto alla propria mission; al bilancio di esercizio è invece affidata la rendicontazione contabile degli effetti economici, patrimoniali (e auspicabilmente anche finanziari) discendenti dallo svolgimento di tali attività.

La previsione poi di una modulistica unitaria per il bilancio d’esercizio, introdotta dal d.m. n. 39 del 2020 di cui si tratterà diffusamente nel prossimo capitolo, costituisce un contributo concreto alla realizzazione del principio di trasparenza, con l’intento di fare in modo che i diversi enti utilizzino un linguaggio contabile comune e comparabile fra le diverse realtà.

In particolare, il nuovo Cts prevede la redazione: i) di un bilancio ordinario per gli ETS non commerciali composto da Stato Patrimoniale, Rendiconto Gestionale e Relazione di Missione; ii) di un bilancio semplificato (facoltativo) per gli ETS non commerciali di minori dimensioni, composto dal solo Rendiconto per Cassa; iii) di un bilancio civilistico per gli ETS commerciali e le imprese sociali.

In un’ottica di doverosa semplificazione degli adempimenti contabili, la possibilità offerta agli ETS di minori dimensioni di redigere un bilancio semplificato è senza dubbio condivisibile. Vi è tuttavia da notare un limite insito nell’informativa contabile obbligatoria per gli altri ETS: l’assenza nel sistema di bilancio ordinario del rendiconto finanziario non consente all’utilizzatore di bilancio di valutare la solvibilità dell’Ente e monitorarne l’equilibrio finanziario-monetario.

La centralità del ruolo rivestito dal bilancio di esercizio è desumibile, tra l’altro, dal fatto che i dati in esso contenuti sono strumentali a verificare:

- la sussistenza (o meno) del requisito della prevalenza/esclusività delle attività di interesse generale;
- il superamento (o meno) del “test della non commercialità”;
- il superamento (o meno) del “test di secondarietà” per attività diverse;
- l’obbligo (o meno) di predisposizione del bilancio sociale;

- l'obbligo (o meno) di ottemperare all'informativa sugli emolumenti degli organi di amministrazione e controllo e dei dirigenti;
- l'obbligo (o meno) di nomina dell'organo di controllo e del soggetto incaricato della revisione legale dei conti.

Infine, nella direzione di irrobustire la legittimazione dell'operato degli ETS, si inserisce anche la previsione, graduata per dimensione, di nuove forme di controllo attribuite a organi interni agli enti: l'organo di controllo con funzioni di ampia vigilanza che va dall'osservanza della legge e dello statuto al rispetto dei principi di corretta amministrazione, all'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e al suo concreto funzionamento e il revisore legale dei conti, che svolge funzioni di controllo contabile ed esprime, con apposita relazione, un giudizio sul bilancio, che conferisce credibilità e affidabilità alle informazioni in esso contenute, aumentando la fiducia di tutti gli stakeholders.

GLI SCHEMI DI BILANCIO SPECIFICI PER GLI ETS NON COMMERCIALI

CARLOTTA DEL SORDO

SOMMARIO: 6.1. Il d.m. 39/2020 e l'introduzione degli schemi di bilancio – 6.2. Il bilancio per gli ETS di maggiori dimensioni – 6.2.1. Lo Stato Patrimoniale – 6.2.2. Il Rendiconto Gestionale – 6.2.3. La Relazione di Missione – 6.3. Il bilancio per gli ETS di minori dimensioni: il Rendiconto per Cassa – 6.4. Considerazioni conclusive

6.1. Il d.m. 39/2020 e l'introduzione degli schemi di bilancio

Il decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 39 del 5 marzo 2020, recante “Adozione della modulistica di bilancio per gli enti del Terzo settore”, emanato a norma dell'articolo 13, terzo comma, del Cts, ha fornito gli schemi di bilancio per gli ETS non commerciali¹, che li hanno dovuti obbligatoriamente adottare a partire dall'esercizio 2021. L'articolo 13, ai commi 4 e 5, prevede invece che gli ETS commerciali debbano redigere il bilancio di esercizio secondo le disposizioni civilistiche e depositarlo presso il registro delle imprese. Tuttavia, se tali enti non rivestono la qualifica di imprese sociali, possono adottare gli schemi di bilancio propri degli ETS non commerciali e utilizzare, di conseguenza, i prospetti contenuti nel d.m. n. 39 del 2020.

Il decreto ministeriale consta di 3 articoli e dell'Allegato 1, che comprende a sua volta tutti i modelli di bilancio e, nello specifico, si compone delle seguenti sezioni:

- Introduzione;
- Modello A (Mod. A), Stato Patrimoniale;

1. Come già anticipato, si ricorda che è l'articolo 79 del Cts, al comma 2, a fissare i parametri del cosiddetto “test di commercialità”, definendo le attività di interesse generale come non commerciali, qualora siano svolte a titolo gratuito, oppure comportino il pagamento a favore dell'Ente, da parte dei beneficiari/fruitori di tali attività, di “corrispettivi” che non superino i “costi effettivi”, oppure generino un margine non superiore al 6% dei correlativi costi e per non più di tre anni consecutivi.

- Modello B (Mod. B), Rendiconto Gestionale;
- Modello C (Mod. C), Relazione di Missione;
- Modello D (Mod. D), Rendiconto per Cassa;
- Glossario sulle poste del bilancio.

Tali modelli devono essere considerati come schemi fissi: similmente a quanto disposto dall'articolo 2423-*ter* c.c., è tuttavia possibile suddividere ulteriormente le voci precedute da numeri arabi o da lettere minuscole dell'alfabeto, senza eliminare la voce complessiva e l'importo corrispondente, quando questo favorisce la chiarezza del bilancio. Si possono, altresì, raggruppare le citate voci quando il raggruppamento è irrilevante o quando esso comporta una esposizione in bilancio più chiara. In questo contesto, gli enti che presentano voci precedute da numeri arabi o da lettere minuscole con importi nulli per due esercizi consecutivi possono eliminare dette voci. Si possono, in ultimo, aggiungere, sempre laddove questo migliori la comprensione del bilancio, voci precedute da numeri arabi o da lettere minuscole dell'alfabeto².

Con riferimento ai modelli di bilancio degli ETS, il d.m. stabilisce inoltre che la redazione del bilancio d'esercizio deve essere conforme: "alle clausole generali, ai principi generali di bilancio e ai criteri di valutazione di cui, rispettivamente, agli articoli 2423 e 2423-*bis* del Codice Civile e ai principi contabili nazionali, in quanto compatibili con l'assenza dello scopo di lucro e con le finalità civilistiche e solidaristiche e di utilità sociale degli Enti del Terzo Settore"³.

Ai fini di una più agevole lettura della modulistica, il decreto contiene, nella parte finale dell'allegato, un glossario esplicativo delle poste del bilancio, che introduce criteri interpretativi di alcune voci, soffermandosi sugli aspetti più tecnici della materia e divenendo così un elemento essenziale nell'inquadramento della disciplina della modulistica.

6.2. Il bilancio per gli ETS di maggiori dimensioni

Come anticipato nel paragrafo 5.2., ai sensi del comma 1 dell'articolo 13 del Cts, gli ETS con "ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate" superiori a 300.000 euro devono predisporre un bilancio di esercizio redatto secondo il principio di competenza economica e formato da Stato Patrimoniale, Rendi-

2. Eventuali raggruppamenti o eliminazioni delle voci di bilancio devono però essere esplicitati nella Relazione di Missione al punto 3.

3. Ovviamente anche la redazione del Rendiconto per Cassa è ispirata ai principi e ai criteri richiamati, ove applicabili.

conto Gestionale e Relazione di Missione, i cui rispettivi prospetti contabili sono presentati nei successivi sottoparagrafi.

6.2.1. *Lo Stato Patrimoniale*

Lo Stato Patrimoniale, cui spetta la funzione di fornire ai lettori del bilancio una rappresentazione della posizione patrimoniale e finanziaria dell'Ente, è un prospetto in forma contabile, a sezioni divise e contrapposte, denominate "Attivo" e "Passivo".

Lo schema previsto per la rappresentazione della situazione patrimoniale adottata nel d.m. (*Tavola 1*) si differenzia in misura trascurabile dal documento obbligatorio previsto, per le società di capitali, ai sensi dell'articolo 2424⁴.

Questa scelta, in piena continuità rispetto al tradizionale modello civilistico, da una parte risulta vantaggiosa per i tecnici, in quanto facilita la lettura e l'interpretazione di un documento ormai "stabilizzato", dall'altra, non fa emergere le specificità relative alle modalità di impiego di importanti elementi patrimoniali dell'attivo.

Tav. 1 - Modello A, Stato Patrimoniale

Attivo:

A) Quote associative o apporti ancora dovuti

B) Immobilizzazioni:*I - Immobilizzazioni immateriali:*

- 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

Totale

II - Immobilizzazioni materiali:

- 1) terreni e fabbricati
- 2) impianti e macchinari

4. Si deve, a questo riguardo, osservare che sia le raccomandazioni contabili del Consiglio nazionale dei dottori commercialisti del 2001-2002, sia gli schemi dell'Agenzia per le Onlus del 2009, avevano già proposto tale opzione.

- 3) attrezzature
- 4) altri beni
- 5) immobilizzazioni in corso e acconti

Totale

III - Immobilizzazioni finanziarie, con separata indicazione aggiuntiva, per ciascuna voce dei crediti, degli importi esigibili entro l'esercizio successivo

- 1) partecipazioni in:
 - a) imprese controllate
 - b) imprese collegate
 - c) altre imprese
- 2) crediti
 - a) imprese controllate
 - b) imprese collegate
 - c) verso altri enti del Terzo settore
 - d) verso altri
- 3) altri titoli

Totale

Totale immobilizzazioni

C) Attivo circolante:

I – Rimanenze:

- 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

Totale

II – Crediti, con separata indicazione aggiuntiva, per ciascuna voce dei crediti, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo:

- 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

Totale

III - Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni:

- 1) partecipazioni in imprese controllate
- 2) partecipazioni in imprese collegate
- 3) altri titoli

Totale

IV - Disponibilità liquide:

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

Totale

Totale attivo circolante

D) Ratei e risconti attivi

Passivo:

A) Patrimonio netto:

I - Fondo di dotazione dell'ente

II - Patrimonio vincolato

- 1) Riserve statutarie
- 2) Riserve vincolate per decisione degli organi istituzionali
- 3) Riserve vincolate destinate da terzi

III - Patrimonio libero:

- 1) Riserve di utili o avanzi di gestione
- 2) Altre riserve

IV - Avanzo/Disavanzo d'esercizio

Totale

B) Fondi per rischi e oneri:

- 1) per trattamento di quiescenza e obblighi simili
- 2) per imposte, anche differite
- 3) altri

Totale

C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato

D) Debiti, con separata indicazione aggiuntiva, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo:

- 1) debiti verso banche
- 2) debiti verso altri finanziatori
- 3) debiti verso associati e fondatori per finanziamenti
- 4) debiti verso enti della stessa rete associativa
- 5) debiti per erogazioni liberali condizionate
- 6) acconti
- 7) debiti verso fornitori
- 8) debiti verso imprese controllate e collegate
- 9) debiti tributari
- 10) debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale
- 11) debiti verso dipendenti e collaboratori
- 12) altri debiti

Totale

E) Ratei e risconti passivi

Non vengono infatti, ad esempio, fornite utili informazioni circa la finalità e la destinazione d'uso delle diverse tipologie di investimenti, i quali possono essere sia fruttiferi, sia legati all'attività istituzionale oppure ancora connessi col funzionamento amministrativo dell'Ente⁵.

5. Chi scrive non condivide l'impostazione dell'Agenzia per le Onlus, che invece a tal proposito afferma quanto segue: "In molti casi le aziende non profit accanto all'attività istituzionale possono svolgere anche attività cosiddette accessorie (o strumentali). Sotto l'aspetto meramente patrimoniale, occorre precisare che per lo svolgimento dell'attività accessoria, l'ente non profit può fare uso: – dello stesso patrimonio (e degli stessi finanziamenti) utilizzato/accesi per lo svolgimento dell'attività istituzionale; oppure: – di beni patrimoniali (o finanziamenti) specifici, i quali possono essere anche diversi da quelli utilizzati/accesi per l'attività istituzionale. Nella realtà italiana difficilmente si gestiscono due patrimoni separati e distinti. Non sembra necessario, ai fini civilistici, qualora l'azienda non profit utilizzi per lo svolgimento dell'attività accessoria lo stesso patrimonio impiegato per quella istituzionale, frazionare il medesimo nella quota parte afferente l'attività istituzionale e in quella afferente invece l'attività accessoria: ciò, infatti, ha senso soprattutto ai fini fiscali e non civilistici; inoltre, tale procedimento produrrebbe effetti di notevole inquinamento della rappresentazione veritiera e corretta, in quanto implicante interventi di ripartizione di valori, caratterizzati da una natura eccessivamente discrezionale", in Agenzia per le Onlus (2009), *Atto di indirizzo. Linee guida e schemi per la redazione dei bilanci di esercizio degli enti non profit*, pp. 11-12.

Ai sensi di quanto disposto dall'articolo 2424-*bis*, comma 1, del Codice Civile, le attività, intese come investimenti in atto, sono classificate in base alla loro “destinazione d’uso” e dunque, se sono destinate a essere durevolmente utilizzate, devono essere iscritte fra le immobilizzazioni.

Gli elementi patrimoniali passivi sono invece classificati in funzione della “provenienza soggettiva” dei finanziamenti ottenuti, al fine di distinguere fra mezzi di terzi e mezzi propri. Con riferimento a questi ultimi, va rilevato che non può esistere un capitale sociale nello Stato Patrimoniale degli ETS, dal momento che non esistono proprietari, “nemmeno l’ente è il proprietario del patrimonio, bensì il mezzo per raggiungere la missione sociale”⁶.

Le quote ideali del patrimonio netto⁷ risultano conseguentemente riarticolate come segue:

- il “fondo di dotazione”, che rappresenta ciò di cui l’Ente dispone al momento della sua costituzione e che consiste dunque nell’apporto iniziale dei soci fondatori;
- il “patrimonio vincolato”, che deriva da riserve statutarie vincolate nonché da riserve vincolate per scelte operate dagli organi istituzionali o da terzi donatori;
- il “patrimonio libero”, che è costituito dal risultato gestionale degli esercizi precedenti, nonché da riserve libere di altro genere;
- l’“avanzo o disavanzo d’esercizio”, che dovrebbe esprimere il divario dei proventi e ricavi rispetto agli oneri e costi dell’esercizio, contabilizzati secondo il principio della competenza economica e riepilogati nel Rendiconto Gestionale.

Anche altre poste presenti nello schema di Stato Patrimoniale sono state riviste rispetto alla struttura civilistica per essere adattate alle realtà di riferimento. Sono state infatti eliminate alcune voci di pertinenza esclusiva delle società, come ad esempio quelle relative agli strumenti finanziari derivati e l’indicazione di evidenziare separatamente gli immobili concessi in locazione finanziaria. Altre voci sono invece state adattate, ad esempio i Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti, che nel d.m. sono denominati “Quote associative o apporti ancora dovuti”⁸. Infine sono state inserite alcune voci tipiche (per esempio i Crediti da

6. Cfr. Pozzoli M. (2023), *Il bilancio degli enti del Terzo settore*, Cndcec-Fnc, p. 110.

7. All’interno della Relazione di Missione, in particolare al punto 8), deve essere presentato il “prospetto di rappresentazione della movimentazione delle componenti del patrimonio netto”, in analogia con quanto disposto anche dall’art. 2427, comma 1, numero 7-*bis*, del c.c. e dall’OIC 28.

8. Si tratta degli importi esigibili da parte dell’Ente nei confronti di associati o fondatori a fronte di quote associative o apporti dei soci fondatori.

5 per mille⁹ o i Debiti per erogazioni liberali condizionate¹⁰) o derivanti dall'articolazione di alcuni rapporti debitori e creditori con soggetti operanti nel Terzo Settore (ad esempio, Crediti/Debiti verso enti della stessa rete associativa, Crediti verso altri Enti del Terzo settore¹¹).

6.2.3. *Il Rendiconto Gestionale*

Il prospetto adottato dal d.m. 2020 per il Rendiconto Gestionale (*Tavola 2*), che riprende nella sostanza le indicazioni fornite al riguardo nell'Atto di indirizzo dell'Agenzia per le Onlus¹², si differenzia maggiormente, rispetto allo Stato Patrimoniale, dallo schema di Conto Economico previsto dal Codice Civile.

La volontà del legislatore di non riproporre un mero adattamento del documento civilistico in forma scalare appare pienamente condivisibile a motivo della peculiarità distintive che caratterizzano le finalità e la gestione degli ETS non commerciali. La scelta del modello adottato per queste realtà è ricaduta su un prospetto in forma contabile, con la sezione di destra ("Avere") dedicata a "Proventi e ricavi"¹³ e quella di sinistra ("Dare") a "Oneri e costi".

Entrambe le sezioni sono poi suddivise per "aree di attività gestionali", ossia "segmenti di attività omogenee", la cui sequenza di presentazione non segue una logica temporale, ma riflette in parte l'ordine di presentazione di tali attività seguito in seno al Cts.

I "blocchi di attività" riepilogati nel Rendiconto Gestionale sono¹⁴:

A. "Attività di interesse generale": che include i componenti negativi e positivi di reddito derivanti dallo svolgimento delle attività di interesse generale, di cui all'articolo 5 del Cts, indipendentemente dal fatto che queste siano state svolte con modalità non commerciali o commerciali;

9. Nei Crediti da 5 per mille confluiscono gli importi assegnati a seguito della pubblicazione dell'elenco finale dei beneficiari, delle preferenze espresse e del valore del contributo assegnato secondo quanto riportato nel sito dell'Agenzia delle Entrate.

10. Sono debiti contratti a fronte di erogazioni liberali che possono essere considerate come acquisite in via definitiva dall'Ente al verificarsi di un predeterminato fatto o al soddisfacimento di una specifica situazione. Ai fini dell'iscrizione del debito nella voce in oggetto occorre che, al non verificarsi della suddetta condizione, sia prevista la restituzione dell'attività donata.

11. Con l'occasione si rileva che non è prevista una specifica voce per i Debiti verso altri Enti del Terzo settore, in asimmetria con quanto previsto invece nell'Attivo per i Crediti.

12. Cfr. Agenzia per le Onlus (2009), *op. cit.*, par. 2.2.

13. I ricavi sono i corrispettivi ricevuti quali sinallagma per una prestazione resa o per un'attività ceduta, mentre i proventi accolgono anche i componenti economici positivi che non trovano correlazione diretta all'attività svolta, ad esempio quelli derivanti da atti di liberalità.

14. La descrizione di quanto riportato in merito ai blocchi di attività riprende il contenuto del Glossario del d.m. in oggetto.

Tav. 2 - Modello B, Rendiconto Gestionale

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

D) Costi e oneri da attività finanziarie e patrimoniali

- 1) Su rapporti bancari
- 2) Su prestiti
- 3) Da patrimonio edilizio
- 4) Da altri beni patrimoniali
- 5) Accantonamenti per rischi e oneri
- 6) Altri oneri

Totale

D) Ricavi, rendite e proventi da attività finanziarie e patrimoniali

- 1) Da rapporti bancari
- 2) Da altri investimenti finanziari
- 3) Da patrimonio edilizio
- 4) Da altri beni patrimoniali
- 5) Altri proventi

Totale

Avanzo/Disavanzo attività finanziarie e patrimoniali (+/-)

E) Costi e oneri di supporto generale

- 1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci
- 2) Servizi
- 3) Godimento beni di terzi
- 4) Personale
- 5) Ammortamenti
- 6) Accantonamenti per rischi e oneri
- 7) Altri oneri

Totale

E) Proventi di supporto generale

- 1) Proventi da distacco del personale
- 2) Altri proventi di supporto generale

Totale

Totale oneri e costi

Totale proventi e ricavi

Avanzo/Disavanzo d'esercizio prima delle imposte (+/-)

Imposte

Avanzo/Disavanzo d'esercizio (+/-)

Costi figurativi

- 1) da attività di interesse generale
- 2) da attività diverse

Totale

Proventi figurativi

- 1) da attività di interesse generale
- 2) da attività diverse

Totale

B. "Attività diverse": che include i componenti negativi e positivi di reddito derivanti dallo svolgimento delle attività diverse, di cui all'articolo 6 del Cts, indipendentemente dal fatto che queste siano state svolte con modalità non commerciali o commerciali";

C. "Attività di raccolta fondi"¹⁵: che include i componenti negativi e positivi di

15. Giova a tal proposito precisare che nella Relazione di Missione al punto 24) occorre venga fornita una descrizione dell'attività di raccolta fondi rendicontata nella Sezione C del Rendiconto

reddito derivanti dallo svolgimento delle attività di raccolta fondi occasionali e non occasionali¹⁶ di cui all'articolo 7 del Cts;

- D. "Attività finanziarie e patrimoniali": che include i componenti negativi e positivi di reddito derivanti da operazioni aventi natura di raccolta finanziaria e generazione di profitti di natura finanziaria e di matrice patrimoniale, primariamente connessa alla gestione del patrimonio immobiliare, laddove tale attività non sia riconducibile a quelle di interesse generale. Si noti che nell'ambito delle attività finanziarie e patrimoniali compaiono anche i "costi e oneri su rapporti bancari" e i "costi e oneri su prestiti". In proposito, riteniamo che gli oneri finanziari e gli interessi passivi relativi a eventuali mutui o ad altre forme di finanziamento contratte per supportare le attività di interesse generale o il complessivo funzionamento dell'Ente dovrebbero essere ricollocate in seno a tali specifiche aree e, in ogni caso, appare impropria l'inclusione di tali voci in seno a un blocco di "Attività" relativo alle sole "Attività finanziarie e patrimoniali" e non anche alle "Passività finanziarie" da cui essi in effetti scaturiscono;
- E. "Supporto generale": di cui nel d.m. non risulta presente alcuna definizione. Di fatto, l'area dovrebbe includere i costi e oneri relativi al funzionamento amministrativo dell'Ente. A tal riguardo, può essere di utilità la definizione fornita a suo tempo dall'Agenzia per le Onlus, per la quale la funzione di supporto generale consiste nelle "attività di direzione e di conduzione dell'azienda che garantiscono l'esistenza delle condizioni organizzative di base che ne determinano il divenire"¹⁷.

Gestionale, nonché il rendiconto specifico dal quale devono risultare, anche a mezzo di una relazione illustrativa, in modo chiaro e trasparente, le entrate e le spese relative a ciascuna delle celebrazioni, ricorrenze o campagne di sensibilizzazione effettuate occasionalmente. Si noti inoltre che, nello schema di Rendiconto Gestionale proposto dall'Agenzia delle Onlus, in relazione alla sezione C), sia per gli oneri che per i proventi era prevista un'articolazione per singole campagne di raccolta.

16. Nel Rendiconto Gestionale di un noto ETS, nella sezione relativa alla raccolta fondi, a fronte di oneri per quasi 25 milioni di euro si evidenziano proventi per soli 330.000 euro circa; tuttavia nella sezione "A", fra le "erogazioni liberali" ottenute, compaiono proventi per quasi 118 milioni di euro. Nella Relazione di Missione si specifica al riguardo che: "La voce Oneri per raccolte fondi abituali accoglie tutti gli oneri di raccolta fondi, i cui proventi correlati sono esposti nella sezione A) Ricavi, rendite e proventi da attività di interesse generale. Per una maggiore chiarezza del bilancio, l'organizzazione ha aggiunto la voce: 3-bis) Oneri per attività di comunicazione, che accoglie i costi sostenuti per attività di comunicazione non rientranti nell'ambito di attività di sensibilizzazione che, invece, sono classificati all'interno dell'area A) Costi e oneri da attività di interesse generale", contrariamente a quanto previsto dalle linee guida per le attività di raccolta di cui al d.m. 9 giugno 2022. Cfr. Save The Children, Bilancio di esercizio 2022.

17. Cfr. Agenzia per le Onlus (2009), *op. cit.*, p. 12. Si noti inoltre che nello schema di Rendiconto Gestionale proposto dall'Agenzia delle Onlus, al riguardo era indicata la sola sezione "Dare" relativa a costi e oneri di supporto generale, mentre nello schema del d.m. soprariportato sono state previste nella sezione "Avere" due voci, la prima delle quali "1) Proventi da distacco del

A tal riguardo si rileva la presenza di una asimmetria rispetto alle modalità di esposizione dei risultati economici relativi alle precedenti “aree di gestione”, in quanto per questa sezione è stato omesso il relativo avanzo/disavanzo.

In maniera analoga a quanto attualmente disposto per il Conto Economico dalla disciplina civilistica del bilancio delle società di capitali, per effetto delle modifiche apportate dal d.lgs. 139/2015, nel Rendiconto Gestionale degli ETS non è prevista un’ “area straordinaria”, in cui evidenziare separatamente le voci relative a componenti economici aventi entità o incidenza eccezionali, i quali devono essere invece indicati al punto 11) della Relazione di Missione¹⁸, quando risultano caratterizzati da una natura non ricorrente e da importi “anomali” rispetto all’andamento “ordinario” dell’Ente¹⁹.

La classificazione per aree gestionali, che comprende dunque attività eterogenee, connesse sia con la gestione acquisitrice, sia con il funzionamento dell’Ente, che con il perseguimento degli scopi statutari, comporta che i costi “comuni” a più aree (ad esempio il costo del personale, i costi per servizi, gli ammortamenti, i costi per affitti ecc.) debbano essere opportunamente suddivisi secondo un criterio di imputazione/ripartizione che ne rifletta le modalità e l’intensità di utilizzo.

L’assegnazione dei costi “comuni” fra le diverse aree di attività richiede, dunque, operativamente, l’adozione di elaborazioni proprie dei sistemi di contabilità analitica. A tale riguardo, si noti, l’imputazione delle quote di ammortamento relative alle immobilizzazioni immateriali e materiali²⁰ alle diverse aree del Rendiconto Gestionale postula l’assegnazione di tali immobilizzazioni ai diversi circuiti gestionali dell’Ente e/o la ripartizione fra essi delle quote di ammortamento relative a investimenti durevoli utilizzati congiuntamente per più attività.

Emerge quindi una asimmetria (forse una vera e propria contraddizione?) fra le scelte operate dal legislatore in seno al Rendiconto Gestionale, organizzato per

personale” ha di fatto natura rettificativa dei costi del personale imputata all’area, mentre la seconda “2) Altri proventi di supporto generale”, non essendo descritta nel Glossario, risulta indeterminata e dunque fonte di possibili ambiguità interpretative.

18. Al riguardo, si veda ad esempio la modalità accolta da Avsi e Legambiente, che nelle proprie Relazioni di Missione evidenziano i componenti straordinari in riferimento alle singole sezioni del Rendiconto Gestionale. Cfr. Avsi, Bilancio di esercizio 2022, p. 29 e ss. e Legambiente, Bilancio di esercizio 2022, p. 21 e ss.

19. Va tuttavia considerato che per gli ETS la nozione di “straordinarietà” va interpretata diversamente rispetto a quella che tradizionalmente connota le imprese, stante la diversa applicazione del principio di competenza economica.

20. Giova poi a tal proposito precisare che, nelle sezioni A), B) ed E) del Rendiconto Gestionale, è rappresentata la voce relativa alle quote di ammortamento inerenti alle immobilizzazioni immateriali e materiali, manca tuttavia quella relativa alle loro svalutazioni. A tale lacuna ha rimediato l’OIC 35, che ha provveduto a inserirla. Cfr. capitolo 7.

aree di attività, e l'impostazione che lo stesso legislatore ha accolto per lo schema di Stato Patrimoniale, nel quale, come segnalato in precedenza, gli investimenti non sono invece distinti sulla base dei circuiti di pertinenza gestionale²¹. Sarebbe stato auspicabile un coordinamento fra la logica classificatoria applicata allo Stato patrimoniale e al Rendiconto Gestionale²², in quanto tale asimmetria rende difficoltosa l'analisi, anche a mezzo di indici, dell'andamento delle singole aree gestionali.

I blocchi di attività consentono una correlazione per contrapposizione fra i componenti economici positivi e negativi di ciascuna attività, così da determinare, nell'ambito di ognuno di essi, uno specifico "avanzo/disavanzo", senza però individuare risultati intermedi, che – se significativi – possono tuttavia essere indicati nella Relazione di Missione.

Il risultato economico della gestione non potrà ovviamente essere inteso come un "utile" o una "perdita", bensì come un "risparmio" da accantonare e da destinarsi a impieghi futuri, se positivo; oppure un "deficit" da coprire con risorse accantonate in precedenza, se negativo²³.

Lo schema di Rendiconto Gestionale prevede infine che "in calce" al prospetto possano essere rispettivamente evidenziati, in modo "autobilanciante", anche i proventi figurativi e, correlativamente, gli oneri figurativi, tenendo separati quelli derivanti da "attività di interesse generale" da quelli derivanti da "attività diverse". Quanto esposto nei costi e proventi figurativi non deve essere già stato inserito nel Rendiconto Gestionale.

21. Come verrà evidenziato nel paragrafo 6.3, relativo al Rendiconto per Cassa, tale incongruenza appare ulteriormente rafforzata dall'aver previsto, in tale documento, l'esplicitazione dei flussi monetari relativi alle attività di investimento/disinvestimento delle immobilizzazioni materiali e immateriali, distinguendole in base alla loro inerenza alle attività di interesse generale, piuttosto che alle attività diverse.

22. A tale riguardo, in termini generali, si osserva che dovrebbe sempre sussistere un coordinamento logico-formale fra il Conto Economico e lo Stato Patrimoniale. Ciò accade infatti per i prospetti di sintesi che sono l'esito del processo di assestamento da cui, in contabilità generale, scaturiscono il Conto Economico e lo Stato Patrimoniale amministrativo-contabili e, come è stato fatto notare, fra il Conto Economico a costi e ricavi integrali della produzione di periodo e lo Stato Patrimoniale destinativo-soggettivo. Cfr. Matacena A. (1993), *op. cit.*, p. 48. Dunque, a fronte della opportuna scelta di articolare il Rendiconto Gestionale sulla base delle "aree gestionali" dell'Ente, la medesima logica classificatoria avrebbe dovuto comportare coerentemente una corrispondente articolazione degli investimenti per aree gestionali anche in seno all'attivo dello Stato Patrimoniale adottato.

23. Questo chiaro significato economico-aziendale, già commentato nel capitolo 1, che emerge coerentemente dall'originario schema ministeriale in esame, è stato però "inquinato" a seguito delle integrazioni apportate dall'OIC 35, in merito agli accantonamenti e utilizzi, da iscriversi a monte dell'avanzo/disavanzo di esercizio, in relazione alle riserve vincolate per decisione degli organi istituzionali, come meglio si illustrerà nel Capitolo 7.

I costi e i proventi figurativi sono definiti nel Glossario del d.m. come quei “componenti economici di competenza dell’esercizio che non rilevano ai fini della tenuta della contabilità, pur originando egualmente dalla gestione dell’ente”. Un esempio di costo figurativo è dato dall’impiego di volontari iscritti nel registro, calcolato attraverso l’applicazione, alle ore di attività di volontariato effettivamente prestate, della retribuzione oraria lorda prevista per la corrispondente qualifica dai contratti collettivi nazionali del lavoro, così come un esempio di provento figurativo è riferibile alla traduzione in termini economici dell’apporto che i volontari forniscono attraverso lo svolgimento della propria attività gratuita, valorizzato con le medesime modalità.

Attraverso la soluzione proposta nello schema ministeriale del Rendiconto Gestionale si è trovato dunque il modo di esporre l’ammontare dei componenti figurativi di cui l’ETS si è potuto giovare nel periodo, sia nell’ambito delle attività più direttamente connesse alla propria mission statutaria, sia nelle altre attività, da intendersi come secondarie e strumentali rispetto a quelle di interesse generale.

Questo sistema di “contabilizzazione integrativa” funziona in modo antitetico e autobilanciante, in quanto rileva simultaneamente e in via extra-contabile, gli effetti delle forme di sostegno in natura di cui gode l’ETS, sia come un provento, in quanto donazione, sia come un onere, in quanto fattore produttivo impiegato nelle attività aziendali.

In proposito, occorre infine ricordare che il punto 22 dello schema di Relazione di Missione prevede che in tale documento sia incluso “un prospetto illustrativo dei costi e dei proventi figurativi, se riportati in calce al rendiconto gestionale”, da cui si evincano:

- i costi figurativi relativi all’impiego di volontari iscritti nell’apposito registro;
- le erogazioni gratuite di denaro²⁴ e le cessioni o erogazioni gratuite di beni o servizi, per il loro valore normale²⁵;
- la differenza tra il valore normale dei beni o servizi acquistati ai fini dello svolgimento dell’attività statutaria e il loro costo effettivo di acquisto.

24. A riguardo si noti, tuttavia, che le erogazioni gratuite di denaro devono sempre essere rilevate in contabilità e riflesse nei prospetti contabili di sintesi e dunque non possono sicuramente configurarsi come componenti figurativi. Infatti il riferimento alle “erogazioni gratuite di denaro” viene meno nell’OIC 35. Per quanto riguarda le donazioni ricevute “in natura” di beni mobili, esse vanno contabilizzate al *fair value* e non considerate in seno ai componenti figurativi. Cfr. per un approfondimento Tieghi M., del Sordo C. (2023), “La rilevanza dei componenti economici figurativi per gli Enti del Terzo Settore: riflessioni e proposte”, *Welfare e Ergonomia*, n. 2, pp. 13-26.

25. A tal proposito si rinvia alle indicazioni contenute nel decreto interministeriale del 28 novembre 2019 relativo alle “Erogazioni liberali in natura a favore degli Enti del Terzo Settore”.

Il prospetto deve poi essere accompagnato da una descrizione dei criteri utilizzati per la valorizzazione di tali componenti²⁶. Tuttavia, dall'esame dei riferimenti normativi, emerge che nel d.m. non sono stati definiti specifici meccanismi per la quantificazione dei componenti figurativi in oggetto, salvo il riferimento alla nozione fiscale di "valore normale"²⁷.

Dall'esame del Rendiconto Gestionale previsto dal d.m. emergono alcune osservazioni.

In primo luogo, si rileva una non netta separazione fra la maggior parte dei componenti economici positivi, riportati sia in seno agli esiti delle "Attività di interesse generale" che a quelli delle "Attività diverse"²⁸, per di più in assenza di un criterio discriminante dato per definire quando tali componenti economici devono essere iscritti nella prima area gestionale piuttosto che nella seconda²⁹.

Da ciò derivano rilevanti effetti non solo sulla chiarezza del documento, ma anche in relazione alla verifica dei vincoli imposti per definire i rapporti che non devono essere superati con riferimento ai proventi derivanti dalle "Attività diverse", rapporti apparentemente rigorosi per via dei coefficienti chiaramente stabiliti, ma

26. Da un'analisi condotta sui bilanci depositati presso il Runtis è emerso che, in relazione alla valorizzazione dei componenti figurativi, alcuni errori ricorrenti hanno riguardato i seguenti tre aspetti: 1) non sono stati riportati i criteri e i calcoli con cui sono stati conteggiati gli oneri figurativi; 2) le erogazioni liberali in natura sono stimate in modo "teorico" senza l'applicazione delle previsioni introdotte dal decreto relativo alle "Erogazioni liberali in natura a favore degli Enti del Terzo Settore", precedentemente citato; 3) la valorizzazione dell'attività dei volontari è stata stimata in modo difforme da quanto previsto dal d.m. 5 marzo 2020 "attraverso l'applicazione, alle ore di attività di volontariato effettivamente prestate, della retribuzione oraria lorda prevista per la corrispondente qualifica dai contratti collettivi di cui all'articolo 51 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81". Cfr. Cantiere del Terzo settore (2024), *op. cit.* Per un esempio concreto di dettaglio in relazione ai componenti figurativi sia per il lavoro volontario che per gli altri fattori produttivi ottenuti gratuitamente, si rinvia, fra gli altri, alla Relazione di Missione al Bilancio 2022 di ActionAid, p. 62, Save The Children, pp. 38-40 e Telethon, p. 46.

27. In materia di erogazioni liberali in natura a favore degli ETS, è intervenuto sia il già citato decreto interministeriale del 28 novembre 2019, sia l'OIC 35, nel quale si chiarisce che costi e proventi figurativi sono rilevati al loro fair value, se attendibilmente stimabile. Qualora il fair value non sia attendibilmente stimabile, l'Ente ne dà conto nella Relazione di Missione (par. 14).

28. Più in particolare, ciò si rileva per: "Ricavi per prestazioni e cessioni ad associati e fondatori"; "Contributi da soggetti privati"; "Ricavi per prestazioni e cessioni a terzi"; "Contributi da enti pubblici"; "Proventi da contratti con enti pubblici"; "Altri ricavi, rendite e proventi". In sostanza, quindi, nell'area relativa alle "Attività diverse" sono previste tutte le voci di componenti economici positivi presenti nell'area delle "Attività di interesse generale", a eccezione dei "Proventi da quote associative e apporti dei fondatori"; "Proventi dagli associati per attività mutuali"; "Erogazioni liberali" e "Proventi del 5 per mille", che compaiono solo con riferimento a quest'ultima.

29. Attualmente sono gli amministratori a dover indicare nella Relazione di Missione i criteri di "classificazione" adottati, come ripreso e ribadito anche dal paragrafo 12 dell'OIC 35, nel quale, a questo riguardo, non vengono fornite tuttavia ulteriori indicazioni.

di fatto assai “permeabili” alle soggettive scelte di imputazione operate dagli amministratori nel determinare le basi di calcolo a cui applicare i coefficienti medesimi.

A ben vedere, la conseguenza ultima è che, in tal modo, non viene nettamente definito nemmeno il perimetro che permette di qualificare gli ETS come enti non commerciali, con le conseguenze che da ciò derivano.

In secondo luogo, si deve sottolineare come tale scelta generi in seno alle “attività di interesse generale” una commistione fra attività “erogatrici” e attività “acquisitrici”, potendo portare anche alla prevista generazione di “avanzi” nell’ambito dell’area gestionale che più di ogni altra dovrebbe evidenziare (e far verificare) la natura non lucrativa dell’Ente³⁰, per di più a fronte di una confusione fra gli esiti derivanti da attività fiscalmente commerciali e non commerciali³¹.

Ciò non consente all’analista esterno (e quindi, ovviamente, nemmeno al semplice lettore) di avere un quadro completo e preciso delle risorse complessivamente acquisite dall’ETS e di quelle impiegate per il perseguimento delle finalità statutarie del medesimo. Infatti, anche laddove si considerassero come connessi alla gestione acquisitrice tutti i proventi e ricavi inseriti nella sezione Avere della parte di Rendiconto Gestionale relativa alle “attività di interesse generale”³², non si avrebbe però la possibilità di individuare e stornare i correlativi costi e oneri, con particolare riferimento a quelli sostenuti in relazione alle attività da cui sono derivati “Ricavi per prestazioni e cessioni” ad associati e a soggetti terzi, proventi per l’espletamento di contratti da enti pubblici e da ogni altra attività che abbia richiesto il sostenimento di costi e oneri per ottenere in contropartita ricavi e proventi.

Quindi – in assenza di informazioni specifiche che ne permettano l’individuazione e lo storno – la sezione dei costi e oneri relativa alle Attività di interesse generale risulterebbe sovrastimata e incoerente rispetto alla misura delle risorse consumate nel perseguimento (per via mediata, immediata o mista) delle finalità statutarie dell’Ente³³.

30. Aspetto, a nostro modo di vedere, assai rilevante alla luce di quanto disposto dal già richiamato articolo 79 del Cts che, al comma 2, individua diversi criteri per definire la commercialità o meno di un’attività di interesse generale, ciò in piena coerenza con la natura non lucrativa degli ETS, i cui esiti economici derivanti dalle attività di interesse generale non dovrebbero – almeno a regime – produrre avanzi di gestione, ma riflettere, almeno per prevalenza, la natura prettamente erogativa di tali attività.

31. Si veda la precisazione contenuta al riguardo nel Glossario sulle poste di bilancio del d.m. (e già riportata in testo) in merito ai “Costi e oneri/ricavi, rendite e proventi da attività di interesse generale”, definiti come “componenti negativi/positivi di reddito derivanti dallo svolgimento delle attività di interesse generale [...] indipendentemente dal fatto che queste siano state svolte con modalità non commerciali o commerciali”.

32. Ivi compresi i “Proventi da quote associative e apporti dei fondatori”, i “Proventi dagli associati per attività mutuali”, le “Erogazioni liberali” e i “Proventi del 5 per mille”.

33. Per quanto sopra esposto, a fronte della situazione esistente, in sede di riclassificazione del

A nostro modo di vedere sarebbe auspicabile un intervento del legislatore volto a fare chiarezza. Una possibile soluzione potrebbe essere quella di limitare l'imputazione dei componenti economici relativi alle attività di interesse generale unicamente a quelli che non solo non derivano da rapporti sinallagmatici, ma che riflettono attività e operazioni poste in essere dall'Ente per perseguire le proprie finalità statutarie e non per procurarsi variamente risorse economiche (e finanziarie), scindendo in tal modo gli esiti della gestione erogatrice da quelli della gestione acquisitrice e spostando, conseguentemente, i componenti economici discendenti da quest'ultima – attualmente esposti in seno alla sezione delle attività di interesse generale – nell'ambito delle attività diverse³⁴.

In terzo luogo, operativamente sorge la necessità di avere evidenze separate in relazione agli esiti economici (ma potenzialmente anche finanziari) derivanti da specifici progetti o contratti, dovendo dare adeguata e analitica rendicontazione ai “donatori” o al “committente”³⁵.

Tale necessità implica l'importanza dell'implementazione di forme di “contabilità sezionale”, che possono essere sviluppate mediante due possibili soluzioni, non necessariamente alternative, ma potenzialmente complementari: da una parte l'uso della contabilità analitica, dall'altra l'attivazione di conti correnti bancari dedicati.

La prima soluzione è necessaria se la realizzazione del progetto è attuata mediante un “processo produttivo interno” a opera dell'ETS e comporta un problema di imputazione dei costi comuni ai diversi progetti e contratti³⁶.

D'altra parte la stima delle risorse economiche consumate per i singoli progetti (o iniziative) è richiesta anche per determinare quanta parte delle correlative Riserve vincolate destinate da terzi su tali specifici progetti sia da rilasciare nel Rendiconto Gestionale nel periodo amministrativo di riferimento.

La seconda soluzione potrebbe essere invece sufficiente se l'ETS opera esclusivamente come una sorta di “intermediario finanziario” fra chi ha fornito la liqui-

Rendiconto Gestionale all'analista esterno non rimane altra possibilità che ricondurre, per (supposta) prevalenza, tutti i componenti economici esposti in seno alla sezione di rendiconto relativa alle attività di interesse generale nell'ambito dell'attività erogatrice, con evidenti incongruenze laddove il saldo di tali componenti fosse tale da generare un avanzo o modesti disavanzi rispetto alle grandezze rilevate.

34. Ovviamente ciò richiederebbe di determinare un diverso parametro rispetto a quello che attualmente prevede che i proventi e ricavi delle Attività diverse, in ciascun esercizio, non superino alternativamente: a) il 30% delle entrate complessive dell'Ente, oppure b) il 66% dei costi complessivi dell'Ente.

35. A norma dell'articolo 7 del Cts e delle linee guide di cui al d.m. 9 giugno 2022, come già anticipato nel paragrafo 4.3.

36. Si noti che, se ciò venisse riflesso anche nel Rendiconto Gestionale, l'area gestionale E) potrebbe risultarne “svuotata”.

dità finalizzata al progetto (o all'iniziativa) e i soggetti esterni ai quali l'ETS ha affidato la realizzazione dello stesso.

6.2.3. *La Relazione di Missione*

Il bilancio ordinario di esercizio degli ETS è composto da due documenti contabili – Stato Patrimoniale e Rendiconto Gestionale – e da uno di natura extra-contabile, la Relazione di Missione, che assurge alla funzione di completamento dell'informativa di bilancio.

Mentre i primi due sono prospetti quantitativi di sintesi, che hanno lo scopo di esprimere in cifre i fatti di gestione rilevati nel periodo di riferimento attraverso un linguaggio contabile, la Relazione di Missione fornisce informazioni qualitative e di dettaglio, nel rispetto del principio di utilità del bilancio, il quale stabilisce che lo stesso debba essere redatto in maniera da risultare di concreta utilità per il maggior numero di destinatari. Ne deriva dunque la necessità di corredare gli schemi contabili con documenti che li rendano intellegibili.

La Relazione di Missione illustra, da un lato, le poste di bilancio e, dall'altro lato, l'andamento economico e finanziario 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 Gestione³⁷.

Il contenuto da inserire nella Relazione di Missione è inerente a una triplice tipologia di informazioni, riconducibili:

- a. alle caratteristiche generali dell'Ente e dei suoi soci (punti 1-2);
- b. all'illustrazione delle poste di bilancio (punti 3-17 e 22-24), con particolare riferimento ai criteri applicati nella valutazione delle voci del bilancio (punto 3), alle informazioni in merito a singole poste dello Stato Patrimoniale (punti 4-10), alle informazioni in merito a singole poste del Rendiconto Gestionale (punti 11-12), alle informazioni concernenti la struttura e il funzionamento sociale (punti 13-17) e a ulteriori informazioni integrative (punti 22-24);
- c. all'illustrazione dell'andamento economico e finanziario dell'Ente, anche in chiave prospettica, e delle modalità di perseguimento delle finalità statutarie (punti 18-21).

37. Le Linee guida del 2019 per la redazione dei bilanci di esercizio dell'Agenzia per le Onlus prevedevano per gli ETS di maggiori dimensioni un sistema di bilancio composto da quattro distinti documenti: 1) Stato Patrimoniale; 2) Rendiconto gestionale; 3) Nota integrativa; 4) Relazione di missione, quest'ultima connotata da contenuti analoghi a quelli previsti per la Relazione sulla Gestione.

In particolare, la Relazione deve indicare, oltre a quanto stabilito da altre disposizioni e se rilevanti³⁸:

1. le informazioni generali sull'Ente, la missione perseguita e le attività di interesse generale, l'indicazione della sezione del Runtts in cui l'Ente è iscritto e del regime fiscale applicato, nonché le sedi e le attività svolte;
2. i dati sugli associati o sui fondatori e sulle attività svolte nei loro confronti e informazioni sulla partecipazione degli associati alla vita dell'Ente;
3. i criteri applicati nella valutazione delle voci del bilancio e nelle rettifiche di valore, compresi eventuali accorpamenti ed eliminazioni delle voci di bilancio rispetto al modello ministeriale;
4. i movimenti delle immobilizzazioni, specificando per ciascuna voce: il costo; eventuali contributi ricevuti; le precedenti rivalutazioni, ammortamenti e svalutazioni³⁹; le acquisizioni, gli spostamenti da una ad altra voce, le alienazioni avvenuti nell'esercizio; le rivalutazioni, gli ammortamenti e le svalutazioni effettuati nell'esercizio; il totale delle rivalutazioni riguardanti le immobilizzazioni esistenti alla chiusura dell'esercizio;
5. la composizione delle voci "costi di impianto e di ampliamento" e "costi di sviluppo", nonché le ragioni della iscrizione e i rispettivi criteri di ammortamento;
6. distintamente per ciascuna voce, l'ammontare dei crediti e dei debiti di durata residua superiore a cinque anni, e dei debiti assistiti da garanzie reali su beni sociali, con specifica indicazione della natura delle garanzie;
7. la composizione delle voci "ratei e risconti attivi" e "ratei e risconti passivi" e della voce "altri fondi" dello Stato Patrimoniale;
8. le movimentazioni delle voci di patrimonio netto devono essere analiticamente indicate, con specificazione in appositi prospetti della loro origine, possibilità di utilizzazione, con indicazione della natura e della durata dei vincoli eventualmente posti, nonché della loro avvenuta utilizzazione nei precedenti esercizi;

38. Il riferimento al principio della rilevanza rappresenta un elemento di conferma della norma, visto che il rispetto del principio, contenuto nell'articolo 2423, comma 4, c.c. è da considerarsi direttamente applicabile alla luce del richiamo del decreto all'adozione dei principi civilistici di redazione del bilancio. Un'informazione non utile agli stakeholders per monitorare le relazioni in essere con l'Ente può dunque essere omessa. L'ente può riportare invece ulteriori informazioni rispetto a quelle specificamente previste, quando queste siano ritenute rilevanti per fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione e delle prospettive gestionali.

39. A questo riguardo, emerge una incongruenza rispetto alle voci espressamente previste nel Rendiconto Gestionale introdotto dal d.m., fra le quali non è esplicitamente presente la voce relativa alla Svalutazione delle immobilizzazioni.

9. una indicazione degli impegni di spesa o di reinvestimento di fondi o contributi ricevuti con finalità specifiche;
10. una descrizione dei debiti per erogazioni liberali condizionate;
11. un'analisi delle principali componenti del Rendiconto Gestionale, organizzate per categoria, con indicazione dei singoli elementi di ricavo o di costo di entità o incidenza eccezionali;
12. una descrizione della natura delle erogazioni liberali ricevute;
13. il numero medio dei dipendenti, ripartito per categoria, nonché il numero dei volontari iscritti nel registro dei volontari, che svolgono la loro attività in modo non occasionale;
14. l'importo dei compensi spettanti all'organo esecutivo, all'organo di controllo, nonché al soggetto incaricato della revisione legale;
15. un prospetto identificativo degli elementi patrimoniali e finanziari e delle componenti economiche inerenti ai patrimoni destinati a uno specifico affare;
16. le operazioni realizzate con parti correlate, precisando l'importo, la natura del rapporto e ogni altra informazione necessaria per la comprensione del bilancio relativa a tali operazioni, qualora le stesse non siano state concluse a normali condizioni di mercato;
17. la proposta di destinazione dell'avanzo, con indicazione degli eventuali vincoli attribuiti all'utilizzo parziale o integrale dello stesso, o di copertura del disavanzo;
18. l'illustrazione della situazione dell'Ente e dell'andamento della gestione. L'analisi è coerente con l'entità e la complessità dell'attività svolta e può contenere, nella misura necessaria alla comprensione della situazione dell'Ente e dell'andamento e del risultato della sua gestione, indicatori finanziari e non finanziari, nonché una descrizione dei principali rischi e incertezze. L'analisi contiene, ove necessario per la comprensione dell'attività, un esame dei rapporti sinergici con altri enti e con la rete associativa di cui l'organizzazione fa parte;
19. l'evoluzione prevedibile della gestione e le previsioni di mantenimento degli equilibri economici e finanziari;
20. l'indicazione delle modalità di perseguimento delle finalità statutarie, con specifico riferimento alle attività di interesse generale;
21. informazioni e riferimenti in ordine al contributo che le attività diverse forniscono al perseguimento della missione dell'Ente e l'indicazione del carattere secondario e strumentale delle stesse;
22. un prospetto illustrativo dei costi e dei proventi figurativi, se riportati in calce al Rendiconto Gestionale, da cui si evincano:
 - i costi figurativi relativi all'impiego di volontari iscritti nell'apposito registro;

- le erogazioni gratuite di denaro e le cessioni o erogazioni gratuite di beni o servizi, per il loro valore normale;
 - la differenza tra il valore normale dei beni o servizi acquistati ai fini dello svolgimento dell'attività statutaria e il loro costo effettivo di acquisto.
- Tale prospetto deve essere accompagnato da una descrizione dei criteri utilizzati per la valorizzazione degli elementi di cui agli alinea precedenti;
23. la differenza retributiva tra lavoratori dipendenti, per finalità di verifica del rispetto del rapporto uno a otto, ove tale informativa non sia già stata resa o debba essere inserita nel bilancio sociale dell'Ente;
 24. una descrizione dell'attività di raccolta fondi rendicontata nella Sezione C del Rendiconto Gestionale, nonché il rendiconto specifico dal quale devono risultare, anche a mezzo di una relazione illustrativa, in modo chiaro e trasparente, le "entrate" e le "spese" relative a ciascuna delle celebrazioni, ricorrenze o campagne di sensibilizzazione effettuate occasionalmente.

La relazione del revisore legale, prevista ai sensi dell'articolo 14 del d.lgs. 39/2010⁴⁰, comprende il giudizio di coerenza con il bilancio della parte della Relazione di Missione che illustra l'andamento economico e finanziario dell'Ente e le modalità di perseguimento delle finalità statutarie, nonché il giudizio di conformità della medesima parte della Relazione di Missione con le norme di legge e la dichiarazione sugli errori significativi.

6.3. Il bilancio per gli ETS di minori dimensioni: il Rendiconto per Cassa

Come anticipato, gli obblighi di rendicontazione economico-finanziaria per gli ETS sono relazionati alle loro "dimensioni", così da includere, con un approccio modulare, disposizioni semplificate per gli enti di minori dimensioni. Questi ultimi, in base a quanto contenuto nell'articolo 13, comma 2, del Cts, dovranno aver realizzato "ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate" in misura non superiore a 300.000 euro annui⁴¹ per poter beneficiare di una semplificazione in ter-

40. Cfr. per un approfondimento paragrafo 5.4.

41. Gli ETS italiani registrano importi di entrate particolarmente bassi: infatti, secondo la rilevazione ISTAT del 2015, l'ultima al momento disponibile, l'82% delle organizzazioni non profit ha entrate inferiori ai 100mila euro. Cfr. Istat (2016), *Censimento permanente delle istituzioni non profit*. Va a tal proposito ricordato che è recente la modifica, introdotta con legge n. 104/2024, che ha elevato tale soglia discriminante a 300.000 euro annui dai precedenti 220.000 euro, originariamente previsti dalla riforma, a fronte della soglia dei 250.000 euro, che era stata suggerita dalle Linee guida del 2019 dell'Agenzia per le Onlus.

mini contabili, caratterizzata dall'opportunità di utilizzare il principio di cassa e di redigere il bilancio di esercizio nella forma del solo Rendiconto per Cassa⁴².

Ai fini dell'individuazione degli ETS che rientrano nell'obbligo di redazione del bilancio secondo il principio della competenza economica o nella facoltà di redazione del bilancio secondo il principio di cassa, si dovrà tenere conto del volume complessivo di "ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate" conseguiti, così come risultanti dal bilancio dell'esercizio precedente, escludendo le entrate derivanti dalla gestione extra-corrente. Non vanno infatti tenute in considerazione le entrate relative a disinvestimenti, intendendo come tali le alienazioni a qualsiasi titolo di elementi patrimoniali aventi natura di immobilizzazioni, in quanto entrate non afferenti alla gestione corrente dell'Ente, e quelle relative al reperimento di fonti finanziarie dirette.

Il Rendiconto per Cassa (Mod. D – *Tavola 3*) è un rendiconto di incassi e pagamenti: una sorta di "estratto conto" in cui sono sinteticamente rilevate le entrate e le uscite dell'anno di riferimento e di quello precedente⁴³. Gli ETS minori, che decidessero di avvalersi della facoltà per loro prevista, sono tenuti a rilevare contabilmente gli esiti dei fatti di gestione solo al momento della loro manifestazione monetaria.

Non si tratta dunque di un rendiconto di "cassa" vero e proprio, in quanto il fondo di riferimento assunto è costituito dalle "risorse liquide" a disposizione dell'Ente e cioè, oltre che dal danaro, dalle somme relative ai conti correnti bancari e postali, dunque da tutti i mezzi a disposizione dell'Ente per effettuare pagamenti od ottenere incassi. Più corretto sarebbe stato quindi definirlo rendiconto finanziario di "cash" o delle "disponibilità liquide"⁴⁴.

Lo schema è a sezioni divise e contrapposte: nella sezione "Dare" (a sinistra) sono rilevate le uscite, classificate per natura e nella sezione "Avere" (a destra) sono rilevate le entrate, classificate invece per provenienza. Nel Rendiconto per Cassa, che ripropone la medesima logica classificatoria del Rendiconto Gestionale, en-

42. In proposito è stato osservato che: "Alcuni ETS hanno interpretato la norma in deroga in modo piuttosto estensivo, allegando al Rendiconto per Cassa una breve relazione sulla stregua della relazione di missione. Tuttavia, questo non è consentito dalla normativa, che è vero consente la redazione di un rendiconto di cassa in luogo del bilancio, ma lo stesso deve essere comunque redatto sul modello ministeriale previsto dal dm 5 marzo 2020 senza interpretazioni estensive o modificative del formato, per cui se l'ETS può avvalersi della deroga deve seguire le regole previste dal rendiconto per cassa senza aggiunte e/o modificazioni non previste dalla normativa", cfr. Cantiere del Terzo settore (2024), *op. cit.*

43. Sull'argomento si segnala: Forum Nazionale del Terzo Settore (2023), "Il rendiconto per cassa degli enti del Terzo settore di piccole dimensioni. Un'analisi del modello D per orientarsi nella compilazione", scaricabile dal seguente link: www.cantiereterzosettore.it/wp-content/uploads/2023/04/Il-rendiconto-per-cassa-degli-enti-del-terzosettore-in-grafica.pdf.

44. Si osserva in proposito che il legislatore ha modificato, con il d.lgs. 105/2018, il termine "Rendiconto Finanziario per Cassa", originariamente utilizzato, in "Rendiconto per Cassa".

Tav. 3 - Modello D, Rendiconto per Cassa

Uscite	Entrate
A) Uscite da attività di interesse generale	A) Entrate da attività di interesse generale
1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	1) Entrate da quote associative e apporti dei fondatori
2) Servizi	2) Entrate dagli associati per attività mutuali
3) Godimento di beni di terzi	3) Entrate per prestazioni e cessioni ad associati e fondatori
4) Personale	4) Erogazioni liberali
5) Uscite diverse di gestione	5) Entrate del 5 per mille
	6) Contributi da soggetti privati
	7) Entrate per prestazioni e cessioni a terzi
	8) Contributi da enti pubblici
	9) Entrate da contratti con enti pubblici
	10) Altre entrate
<i>Totale</i>	<i>Totale</i>
<i>Avanzo/disavanzo attività di interesse generale (+/-)</i>	
B) Uscite da attività diverse	B) Entrate da attività diverse
1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	1) Entrate per prestazioni e cessioni ad associati e fondatori
2) Servizi	2) Contributi da soggetti privati
3) Godimento di 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
<i>Totale</i>	<i>Totale</i>
<i>Avanzo/disavanzo attività diverse (+/-)</i>	
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
<i>Totale</i>	<i>Totale</i>
<i>Avanzo/disavanzo attività di raccolta fondi (+/-)</i>	
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
<i>Totale</i>	<i>Totale</i>
<i>Avanzo/disavanzo attività finanziarie e patrimoniali (+/-)</i>	

E) Uscite di supporto generale

- 1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci
- 2) Servizi
- 3) Godimento di beni di terzi
- 4) Personale
- 5) Altre uscite

Totale

Totale uscite 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

- 1) Investimenti in immobilizzazioni inerenti alle attività di interesse generale
- 2) Investimenti in immobilizzazioni inerenti alle attività diverse
- 3) Investimenti in attività finanziarie e patrimoniali
- 4) Rimborso di finanziamenti per quota capitale e di prestiti

Totale

Imposte

Avanzo/Disavanzo da entrate e uscite per investimenti e disinvestimenti patrimoniali e finanziamenti (+/-)

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

Cassa e banca

Cassa

Depositi bancari e postali

Costi figurativi

- 1) da attività di interesse generale
- 2) da attività diverse

Totale

E) Entrate di supporto generale

- 1) Entrate da distacco del personale
- 2) Altre entrate di supporto generale

Totale

Totale entrate della gestione

Entrate da disinvestimenti in immobilizzazioni o da flussi di capitale di terzi

- 1) Disinvestimenti di immobilizzazioni inerenti alle attività di interesse generale
- 2) Disinvestimenti di immobilizzazioni inerenti alle attività diverse
- 3) Disinvestimenti di attività finanziarie e patrimoniali
- 4) Ricevimento di finanziamenti e di prestiti

Totale

Proventi figurativi

- 1) da attività di interesse generale
- 2) da attività diverse

Totale

trambe le sezioni sono poi suddivise nelle aree gestionali A, B, C, D ed E, per ciascuna delle quali viene data evidenza degli specifici risultati intermedi e dunque del contributo che ciascuna di queste sezioni reca alla formazione dell'avanzo o disavanzo di gestione in forma di "saldo di liquidità".

Le aree gestionali sono quelle riconducibili alle diverse attività esercitabili dall'ETS e sono così rappresentate:

- a. uscite/entrate da attività di interesse generale: riferite alle attività di interesse generale disciplinate all'art. 5 del Cts;
- b. uscite/entrate da attività diverse: riferite alle attività secondarie e strumentali delle precedenti così come disciplinata all'art. 6 del Cts;
- c. uscite/entrate da attività di raccolta fondi: riferite alle attività di raccolta fondi, occasionali e non occasionali, disciplinate all'art. 7 del Cts;
- d. uscite/entrate da attività finanziarie e patrimoniali: riferite a operazioni aventi natura finanziaria o patrimoniale⁴⁵;
- e. uscite/entrate di supporto generale: area residuale che accoglie entrate e uscite non allocate nelle aree precedenti ovvero area autonoma e riferibile alle "attività di direzione e di conduzione dell'ente che garantisce il permanere delle condizioni organizzative di base che ne assicura la continuità"⁴⁶.

Inoltre è presente una seconda sezione dedicata alla gestione extra-corrente e, in particolare, alle uscite da investimenti in immobilizzazioni e rimborso di capitale di terzi e alle entrate da disinvestimenti in immobilizzazioni e acquisizioni di capitale di terzi (con o senza vincolo di restituzione), con l'indicazione del relativo avanzo o disavanzo⁴⁷ di tale gestione.

45. Si tratta principalmente di attività legate alla gestione del patrimonio mobiliare e immobiliare, ossia alla "gestione statico conservativa del patrimonio". Cfr. CNDCEC (2024), *Documento di ricerca. Il rendiconto per cassa degli Enti del Terzo Settore*, Aprile, p. 7.

46. Raccomandazione n. 1/2001 CNDC. Si deve registrare anche la prassi, di taluni ETS che svolgono un'unica attività di interesse generale, di imputare le entrate e le uscite di struttura generale direttamente alla "Classe A". Al contrario, per gli enti che non svolgono in via esclusiva un'attività di interesse generale, gli oneri comuni a più attività devono essere attribuiti proporzionalmente sulla base di criteri oggettivi e coerenti con la natura della spesa da ripartire (ad esempio le utenze per il riscaldamento della sede sociale potrebbero essere frazionate in base ai metri cubi degli spazi destinati alle attività, rispettivamente, di interesse generale, e diverse. Cfr. CNDCEC (2024), *op. cit.*, pp. 12-13. Al riguardo si osserva tuttavia che, seguendo queste indicazioni, si finirebbe per "svuotare" l'area gestionale specificamente prevista proprio per l'esposizione nel Rendiconto per Cassa dei movimenti monetari relativi alle attività di supporto generale, privando così il lettore di un'informazione rilevante circa l'incidenza delle spese di funzionamento dell'Ente rispetto alle risorse complessivamente acquisite e assorbite.

47. Si noti in proposito che, per quanto riguarda i singoli "avanzi/disavanzi", si mantiene la stessa espressione già utilizzata nel Rendiconto Gestionale, lasciando implicita la diversa natura degli stessi: economica nel Rendiconto Gestionale e monetaria nel Rendiconto per Cassa.

A tal proposito è interessante notare che al redattore di bilancio si richiede, opportunamente, di distinguere le uscite per investimenti (e le entrate per disinvestimenti) di immobilizzazioni inerenti alle attività di interesse generale, da quelle relative alle attività diverse e da quelle finanziarie e patrimoniali. Tale adempimento, che di fatto implica però di poter disporre di una situazione patrimoniale in cui venga data evidenza delle destinazioni d'uso delle diverse tipologie di investimenti, implica la disponibilità di informazioni che invece non sono nemmeno richieste nello Stato Patrimoniale facente parte del bilancio ordinario.

Va a tal proposito ricordato che, secondo le Linee guida del 2019 dell'Agenzia per le Onlus, i bilanci semplificati dovevano essere composti sia dal Rendiconto degli incassi e dei pagamenti, che dalla Situazione Patrimoniale.

A parere di chi scrive, questa scelta del legislatore di non illustrare e rendicontare la consistenza e la struttura del patrimonio dell'Ente costituisce un passo indietro nel percorso di una più matura accountability del sistema informativo contabile degli ETS.

Si tratta poi in ogni caso di una “finta semplificazione”, in quanto gli enti sono comunque tenuti a predisporre una situazione patrimoniale, anche se in assenza di un obbligo esplicito. Si ritiene infatti che la ricognizione dei debiti, dei crediti e degli altri elementi positivi e negativi del patrimonio⁴⁸ rientri a tutti gli effetti fra i doveri degli amministratori⁴⁹, anche con riferimento alla necessità di tutelare il patrimonio aziendale. Inoltre essa è necessaria anche per poter completare la predisposizione del rendiconto stesso, così come previsto dallo schema ministeriale. Infatti, come anticipato, vi è una esplicita richiesta di esporre nella seconda sezione del rendiconto i movimenti monetari derivanti da operazioni di gestione extra-corrente connessi con l'acquisizione/cessione di immobilizzazioni (opportuna-mente articolate in immobilizzazioni inerenti alle attività di interesse generale, alle attività diverse e alle attività finanziarie e patrimoniali) e con l'ottenimento/rimborso di “finanziamenti e prestiti”, adempimento non possibile se non a fronte della disponibilità di una situazione patrimoniale.

Inoltre vi è da rilevare che la “rendicontazione per cassa” non è in grado di rilevare il “patrimonio minimo”, informazione invece richiesta dalla normativa per l'acquisizione della personalità giuridica di associazioni e fondazioni. Ne deriva che la valutazione degli elementi patrimoniali attivi e passivi in essere vada, almeno in via extra-contabile, comunque effettuata.

48. Ovviamente a esclusione degli elementi patrimoniali che derivano dall'applicazione del principio di competenza economica e dunque dagli assestamenti di bilancio da esso richiesti, con particolare riferimento a ratei e risconti, fondi ammortamento, fondi per rischi e oneri ecc.

49. Cfr. Travaglini C. (2020), *op. cit.*, p. 200.

È interessante notare come nello schema ministeriale di rendiconto venga richiesto di separare le imposte relative alla gestione corrente da quelle riconducibili alla gestione extra-corrente. Tale informazione contabile non risulta essere facilmente ritraibile, soprattutto se si considerano le limitate dimensioni aziendali che connotano gli ETS che redigono il bilancio semplificato.

Infine il Rendiconto per Cassa termina riconciliando le disponibilità liquide di inizio periodo (che coincidono con la liquidità finale dell'esercizio precedente) con quelle di fine esercizio⁵⁰.

Dopo la riconciliazione delle disponibilità liquide, in calce allo schema ministeriale di Rendiconto per Cassa, simmetricamente con quanto previsto per lo schema adottato per il Rendiconto Gestionale, è possibile dare evidenza anche dei "costi e proventi" figurativi. In calce al modello è dunque collocata la tabella con l'iscrizione delle componenti figurative che hanno concorso alla gestione di esercizio, strutturata a sezioni contrapposte, con l'indicazione del valore relativo all'esercizio precedente, al fine di garantire la comparabilità di bilancio.

D'altra parte, la quantificazione dei componenti figurativi rientra, anche per gli ETS di minori dimensioni, nel calcolo del limite dello svolgimento delle attività diverse (cosiddetto "test di secondarietà")⁵¹.

L'ulteriore semplificazione prevista per gli ETS minori consiste nel venir meno dell'obbligo di predisporre la Relazione di Missione. Essi sono però chiamati a fornire, in calce al Rendiconto per Cassa, talune informazioni indipendentemente dalle loro dimensioni:

- a. una documentazione del carattere secondario e strumentale delle "attività diverse";
- b. l'illustrazione, anche per mezzo della forma tabellare, delle raccolte pubbliche dei fondi⁵².

50. Per un approfondimento operativo sulla tecnica di redazione del Rendiconto per Cassa, si rinvia alla Nota n. 10358 del 14 luglio 2022, pubblicata dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali, allo scopo di fornire chiarimenti rispetto alle disposizioni normative, in ragione del fatto che il principio contabile n. 35 dell'OIC non esamina i bilanci semplificati.

51. Il Cts al riguardo precisa che, per quantificare l'insieme delle risorse impegnate dall'ETS per lo svolgimento delle attività di interesse generale, devono essere considerate anche quelle "volontarie e gratuite", ossia i costi figurativi relativi all'impiego dei volontari, le erogazioni ricevute in denaro, beni e servizi per il loro valore normale e la differenza fra il valore normale dei beni o servizi acquistati ai fini dello svolgimento dell'attività statutaria e il loro costo effettivo di acquisto.

52. Alcuni esempi di illustrazione e calcolo relativi a entrambi i punti citati in testo sono presentati nel documento del CNDCEC (2024), *op. cit.*, (Parte B), unitamente a esempi di collocazione all'interno del Rendiconto per Cassa delle informazioni facoltative relative ai "costi e proventi figurativi" (Parte C).

Va ulteriormente osservato che, ai sensi dell'articolo 2-*bis* del Cts, recentemente introdotto dalla legge n. 104/2024, è previsto che “Per tutti gli enti del Terzo settore, in caso di ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate non superiori a 60.000 euro, il Rendiconto per Cassa può indicare le entrate e le uscite in forma aggregata”, sulla base di uno schema che dovrà essere successivamente definito con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, sentito il Consiglio nazionale del Terzo settore e di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze e con il Ministro della giustizia.

6.4. Considerazioni conclusive

Il d.m. 39/2020, a norma del terzo comma dell'articolo 13 del Cts, ha introdotto gli schemi di bilancio per gli ETS non commerciali, che li hanno dovuti adottare a partire dal 2021. Gli obblighi di redazione del bilancio d'esercizio sono proporzionati alle “dimensioni” degli ETS e dunque includono disposizioni opportunamente semplificate per gli enti di minori dimensioni, a cui è riservata la facoltà di redigere il solo Rendiconto per Cassa, un rendiconto di incassi e pagamenti, che espone i flussi monetari in entrata e in uscita relativi alla gestione corrente ed extra-corrente dell'Ente. La redazione della situazione patrimoniale non è espressamente richiesta dal legislatore, però si ritiene che gli amministratori dell'Ente debbano comunque, nell'ambito dei propri doveri, procedere alla ricognizione e valutazione, anche in via extra-contabile, degli elementi patrimoniali attivi e passivi.

Gli ETS non commerciali con “ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate” superiori a 300.000 euro devono invece predisporre un bilancio di esercizio redatto secondo il principio di competenza economica e formato da Stato Patrimoniale, Rendiconto Gestionale e Relazione di Missione. Lo schema codicistico appare in questo contesto il principale punto di riferimento, soprattutto nel caso dello Stato Patrimoniale che origina fedelmente dallo schema di cui all'art. 2424 del c.c. e da cui si discosta per poche opportune varianti, con modifiche e aggiustamenti che tengono conto delle peculiarità che contraddistinguono la struttura del patrimonio degli ETS.

Il Rendiconto Gestionale poi espone, attraverso un prospetto in forma contabile, proventi e oneri classificati per aree di attività gestionali e rilevati sulla base della competenza economica. L'aver tuttavia previsto come alternativo, e non come complementare, il Rendiconto Gestionale rispetto al Rendiconto per Cassa priva il fruitore del bilancio di esercizio proprio delle informazioni necessarie per comprendere come queste realtà aziendali si siano rapportate al vincolo di sapersi mantenere adeguatamente e costantemente solvibili.

La Relazione di Missione infine illustra, da un lato, le poste di bilancio e dall'altro lato, l'andamento economico e finanziario 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 nella Relazione sulla Gestione. Essa rappresenta uno degli strumenti di trasparenza pensati dal legislatore per dare conto del modo con il quale l'Ente ha assolto alla missione che ha dichiarato di voler perseguire.

Tav. 3 - La rendicontazione economico-finanziaria e sociale per ETS non commerciali, commerciali e imprese sociali

<i>ETS non commerciali</i>			<i>ETS commerciali* Art. 13, Cts, c. 4 e 5 Imprese sociali d.lgs. 112/2017</i>		
Art. 13 Cts c. 1, 2, 2-bis e 3			Art. 2423 e ss. c.c.	Art. 2435-bis c.c.	Art. 2435-ter c.c.
Ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate			Bilancio ordinario	Bilancio in forma abbreviata	Bilancio delle micro-imprese
non superiori a 60.000 euro (c. 2-bis)	non superiori a 300.000 euro (c. 2)	superiori a 300.000 euro (c. 1)	* gli ETS commerciali, se non rivestono la qualifica di imprese sociali, possono, in alternativa, redigere il bilancio di esercizio previsto per gli ETS non commerciali, composto da 1) Stato Patrimoniale; 2) Rendiconto Gestionale; 3) Relazione di Missione		
Principio di cassa (*facoltà)	Principio di cassa (*facoltà)	Principio di competenza economica	Principio di competenza economica		
Rendiconto per cassa con indicazione delle entrate e uscite in forma aggregata, modello da emanare con decreto	Rendiconto per Cassa (*facoltà) ex d.m. 5 marzo 2020	1) Stato Patrimoniale 2) Rendiconto Gestionale 3) Relazione di Missione ex d.m. 5 marzo 2020	1) Stato Patrimoniale 2) Conto Economico 3) Rendiconto finanziario 4) Nota Integrativa 5) Relazione sulla gestione	1) Stato Patrimoniale 2) Conto Economico 3) Nota Integrativa	1) Stato Patrimoniale 2) Conto Economico
		Bilancio sociale in caso di Entrate $\geq 1.000.000$ euro	Bilancio sociale: – solo in caso di Entrate $\geq 1.000.000$ euro <i>per ETS commerciali</i> ; – sempre <i>per imprese sociali</i>		

La modellizzazione dei bilanci attuata dal d.m. del 2020 risponde alla necessità di utilizzare canoni uniformi di classificazione e rappresentazione contabile al fine di contribuire alla comparabilità dei bilanci degli enti attivi nel settore. Tuttavia al riguardo non mancano le criticità in merito all'assenza di definizione di criteri netti per la iscrizione di taluni rilevanti componenti economici all'interno delle diverse aree del Rendiconto Gestionale, ma anche analogamente, *mutatis mutandis*, per i correlativi flussi monetari nel Rendiconto per Cassa, e alla mancata articolazione nello Stato Patrimoniale delle immobilizzazioni in funzione di tali diverse aree.

Gli ETS commerciali e le imprese sociali devono infine predisporre un bilancio civilistico che, a seconda delle dimensioni aziendali, può essere ordinario ai sensi dell'art. 2423 del c.c., "in forma abbreviata" ai sensi dell'art. 2435-*bis* c.c. o "delle micro-imprese" ai sensi dell'art. 2435-*ter*.

Alla pagina predente, in *Tavola 3*, si propone un prospetto riassuntivo degli obblighi di rendicontazione economico-finanziaria e sociale per ETS non commerciali, commerciali e imprese sociali.

IL PRINCIPIO CONTABILE OIC 35

CARLOTTA DEL SORDO

SOMMARIO: 7.1. Finalità e ambito di applicazione del principio contabile – 7.2. Previsioni specifiche per gli ETS – 7.2.1. Transazioni non sinallagmatiche – 7.2.2. Quote associative e apporti da soci fondatori – 7.2.3. Svalutazione delle immobilizzazioni materiali e immateriali – 7.3. Considerazioni conclusive.

7.1. Finalità e ambito di applicazione del principio contabile

La disciplina riguardante il bilancio degli ETS non si è perfezionata con la pubblicazione degli schemi dei prospetti contabili avvenuta a opera del d.m. 39/2020. Nel febbraio del 2022, infatti, l’Organismo Italiano di Contabilità (OIC), una fondazione incaricata a livello normativo di predisporre i principi contabili nazionali, ha approvato il principio contabile OIC 35, volto a recepire le specificità del settore non profit nei bilanci degli ETS¹.

L’OIC ha inoltre messo in programma una fase di *post implementation review*, finalizzata a individuare la presenza di eventuali problemi applicativi, sui quali intervenire, successivamente alla pubblicazione del principio contabile, con ulteriori documenti specifici. Nel marzo del 2023 l’OIC ha pubblicato i primi emendamenti al principio, che hanno esteso di fatto le semplificazioni, previste per la prima applicazione dello stesso², a tutti gli ETS che, per la prima volta, redigeranno il loro bilancio in base a tale nuovo principio.

1. Nel mese di maggio del 2020, l’OIC aveva annunciato la costituzione di un Gruppo di lavoro per la statuizione del documento, che ha dapprima portato alla pubblicazione della bozza dell’OIC X, che è stata in consultazione nel periodo da agosto a settembre 2021.

2. Tali semplificazioni consistono nella possibilità sia di non presentare il bilancio comparato, sia di non applicare il criterio di valutazione al *fair value* in fase di rilevazione delle risorse da transazioni non sinallagmatiche ricevute nel corso dell’esercizio, in caso di applicazione prospettica del principio.

L'OIC 35 si applica agli ETS non commerciali, ossia agli enti che redigono il bilancio in base alle disposizioni dell'articolo 13, commi 1 e 3, del Cts, una parte dei quali – al superamento dei limiti individuati dall'articolo 31 del Codice – è assoggettata anche all'obbligo della revisione legale dei conti. Tale documento non riguarda quindi direttamente i bilanci semplificati degli ETS non commerciali, i quali possono comunque farvi riferimento per quanto compatibili.

Il principio contabile n. 35 ha lo scopo di disciplinare i criteri per: a) la presentazione di Stato Patrimoniale, Rendiconto Gestionale e Relazione di Missione, con particolare riguardo alla struttura e al contenuto; e b) la rilevazione e valutazione di alcune fattispecie tipiche degli ETS.

Vi è da ricordare a tal proposito che, per gli ETS non commerciali, “la predisposizione del bilancio d'esercizio è conforme alle clausole generali, ai principi generali di bilancio e ai criteri di valutazione di cui, rispettivamente, agli art. 2423, 2423-*bis* e 2426 del Codice Civile e ai principi contabili nazionali, in quanto compatibili con l'assenza dello scopo di lucro e con le finalità civiche e solidaristiche e di utilità sociale degli enti del Terzo Settore.”

Gli ETS, pertanto, osservano le regole di rilevazione e valutazione presenti nei principi contabili nazionali OIC, ove applicabili.

L'unico postulato di redazione del bilancio che è stato adattato rispetto alla disciplina civilistica è quello relativo alla continuità aziendale, la quale negli ETS non è collegata allo scopo ultimo di generare reddito, come indicato nell'OIC 11 in relazione alle società di capitali, quanto piuttosto di mantenere nel tempo un equilibrio economico-finanziario. Nel principio contabile n. 35 è infatti stato a tal proposito chiarito che l'organo di amministrazione dell'Ente nel valutare la continuità aziendale debba tenere conto del fatto che l'attività non è “preordinata alla produzione del reddito e che la valutazione può essere effettuata realizzando un budget che dimostri che l'Ente abbia risorse sufficienti per svolgere la propria attività e per rispettare le obbligazioni assunte nei dodici mesi successivi alla data di riferimento del bilancio”³.

Dunque l'organo di amministrazione, per verificare la sussistenza del postulato della continuità aziendale, deve effettuare una valutazione prospettica, anche mediante la predisposizione di un budget, da cui emerga la capacità dell'Ente di continuare a svolgere la propria attività per un prevedibile arco temporale futuro, relativo a un periodo di almeno dodici mesi dalla data di chiusura del bilancio. Si evidenzia dunque un collegamento esplicito fra la necessità di dotarsi di strumenti di programmazione e la previsione contenuta nell'OIC (in relazione alla rivisitazione del principio di continuità gestionale). È pertanto necessario che sia presente – in modo formalizzato e approvato dagli organi

3. Cfr. OIC 35, p. 25

istituzionali – un budget, finalizzato a dar prova della sussistenza della continuità aziendale.

Il principio contabile sugli ETS è corredato da quattro Appendici, che sono parti integranti del documento, nelle quali sono riportati gli schemi di Stato Patrimoniale e Rendiconto Gestionale, le informazioni che devono essere fornite nella Relazione di Missione e il Glossario sulle poste di bilancio.

Con riferimento allo Stato Patrimoniale, il principio contabile n. 35 precisa che, in presenza di elementi che potrebbero ricadere sotto più voci dello schema, l'Ente dà informativa nella Relazione di Missione dell'appartenenza dell'elemento a più voci, qualora ciò sia necessario per la corretta comprensione del bilancio.

Con riferimento al Rendiconto Gestionale, si specifica che i proventi sono classificati sulla base della "tipologia di attività" svolta, mentre i costi e gli oneri sono classificati "per natura". L'Ente fornisce informazioni integrative nella Relazione di Missione circa i criteri seguiti per la classificazione nelle diverse aree previste⁴.

Il paragrafo 6 delle "Motivazioni alla base delle decisioni assunte" dell'OIC 35, in risposta alla consultazione sulla bozza del principio, chiarisce che sono stati segnalati problemi classificatori in relazione ad alcuni oneri e proventi. In particolare, è stato rilevato che alcune transazioni, quali i proventi da raccolta fondi, le erogazioni liberali e i contributi privati, possano rientrare in diverse definizioni. Considerando che l'individuazione di un criterio di classificazione unico comporta un periodo di verifica empirica non compatibile con i tempi di emanazione del principio contabile, l'OIC ha ritenuto opportuno prevedere nel principio contabile un "criterio di classificazione che muove dalle definizioni del Glossario contenute nel d.m. e una regola di *disclosure* dei criteri di classificazione adottati dall'ente per i proventi che potrebbero essere classificati in diverse voci del Rendiconto Gestionale".

Nel frattempo l'OIC ha avviato, come già anticipato, una fase di *post implementation review*, finalizzata a raccogliere evidenze empiriche sui criteri di classificazione adottati in un arco temporale sufficientemente ampio e a risolvere i problemi applicativi emersi.

Con riferimento alla Relazione di Missione, il principio contabile n. 35 fa riferimento al contenuto minimo previsto dal decreto e classifica le informazioni in essa contenute in:

- informazioni generali;
- illustrazione delle poste di bilancio;

4. A tal proposito giova precisare che l'OIC 35 fornisce una definizione – assente invece nel Glossario del d.m. 39/2020 – di costi/oneri e proventi relativi alle "attività di supporto generale", i quali sono riconducibili, in via residuale, a quegli "elementi positivi e negativi di reddito che non rientrano nelle altre aree".

- illustrazione dell'andamento economico e finanziario dell'Ente e le modalità di perseguimento delle finalità statutarie.

Al paragrafo 4 del documento in oggetto, vengono indicati i “destinatari primari” delle informazioni di bilancio degli ETS, come coloro che forniscono o potenzialmente intendono fornire risorse anche sotto forma di donazioni, contributi o tempo (volontari) senza nessuna aspettativa di un ritorno e i beneficiari dell'attività svolta dagli ETS. Il bilancio deve fornire informazioni utili a soddisfare le esigenze informative di tali destinatari.

7.2. Previsioni specifiche per gli ETS

Il principio contabile, nella parte dispositiva, contiene previsioni specifiche in tema di:

- transazioni non sinallagmatiche che rappresentano un aspetto rilevante degli ETS, tra le quali assume particolare rilievo il modello contabile previsto per quelle vincolate, di cui si tratterà nel sottoparagrafo 7.2.1;
- quote associative e apporti da soci e fondatori, dando indicazioni sull'iscrizione e sulla rilevazione degli stessi, di cui si tratterà nel sottoparagrafo 7.2.2;
- svalutazione delle immobilizzazioni materiali e immateriali, prevedendo che, ai fini della determinazione del valore d'uso, gli ETS debbano utilizzare l'approccio semplificato previsto dall'OIC 9, di cui si tratterà nel sottoparagrafo 7.2.3.

7.2.1. Transazioni non sinallagmatiche

Le transazioni non sinallagmatiche sono quelle transazioni per le quali non è prevista una controprestazione (es. erogazioni liberali, proventi da 5 per mille, raccolta fondi, contributi ecc.). Tali transazioni, alla data della loro acquisizione, devono essere rilevate nello Stato Patrimoniale al loro *fair value* e, come contropartita, sono contabilizzati dei proventi nel Rendiconto Gestionale.

Il principio contabile OIC 35 dedica i paragrafi 22, 23 e 24 alla determinazione del *fair value*. L'iscrizione delle attività al *fair value* avviene solo se lo stesso è attendibilmente stimabile. In caso contrario, l'Ente ne dà conto nella Relazione di Missione.

Tra le transazioni non sinallagmatiche assume particolare rilievo il modello contabile previsto per le risorse vincolate dall'organo amministrativo a progetti specifici. Tale modello prevede che l'Ente debba rilevare l'accantonamento in una apposita voce del Rendiconto Gestionale, aggiunta rispetto allo schema ministe-

riale⁵, denominata A9) “Accantonamento a riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali”, oppure E8) “Accantonamento a riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali”, quando le somme sono destinate alla copertura dei futuri oneri di supporto generale. Tale accantonamento avrà come contropartita un’apposita riserva del patrimonio netto vincolato, denominata AII 2) “Riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali”.

Il venire meno del vincolo è contabilizzato attraverso il decremento della riserva e la rilevazione dell’utilizzo nel Rendiconto Gestionale, rispettivamente alla voce A10) “Utilizzo riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali”, oppure E9) “Utilizzo riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali”, in proporzione all’esaurirsi del vincolo.

Questa rappresentazione consente di dare conto delle risorse destinate dall’Ente ad attività future e di quanto lo stesso ha utilizzato nel corso dell’esercizio risorse vincolate in passato.

Diverso è il trattamento contabile previsto per le transazioni non sinallagmatiche vincolate da terzi, per le quali il principio contabile prevede invece che siano rilevate direttamente in contropartita all’apposita riserva di patrimonio netto e rilasciate nel tempo nel Rendiconto Gestionale proporzionalmente all’esaurirsi del vincolo.

Nell’OIC 35 è stato dunque previsto l’inserimento di ulteriori voci, rispetto a quelle contenute nello schema di Rendiconto Gestionale ministeriale.

Il paragrafo 10 delle “Motivazioni alla base delle decisioni assunte” di tale principio contabile chiarisce che: “L’aggiunta delle voci è stata prevista in applicazione della disposizione del decreto ministeriale che consente di ‘aggiungere, laddove questo favorisce la chiarezza del bilancio, voci precedute da numeri arabi o da lettere minuscole dell’alfabeto’”.

In questo il decreto ministeriale riprende, nella sostanza, le indicazioni già contenute nell’art. 2423-ter del c.c.; tuttavia, occorre osservare che, in tale ambito, la *ratio* delle previsioni in oggetto è quella di consentire (o di richiedere) agli amministratori di intervenire sugli schemi contabili obbligatori componenti il bilancio di esercizio a fronte di situazioni aziendali “particolari”, “flessibilizzando” la cogenza di disposizioni di rango inferiore (in questo caso quelle di cui agli artt. 2424 e 2425 c.c.) al fine di permettere il richiesto e tassativo rispetto della “clausola generale” di cui al secondo comma dell’art. 2423 c.c., con particolare riferimento alla “chiarezza” del bilancio.

5. In merito, il paragrafo 10 delle “Motivazioni alla base delle decisioni assunte” nell’OIC 35, a giustificazione della integrazione relativa alle voci in oggetto, afferma che: “Per attuare questo modello di rappresentazione è stato necessario prevedere l’aggiunta di specifiche voci nel Rendiconto Gestionale”.

Le integrazioni al Rendiconto Gestionale previste dall'OIC 35 hanno invece una valenza generale, in quanto riferite alla totalità degli ETS.

Al di là del “merito”, circa l’effettiva necessità di inserimento delle singole voci aggiunte dall’OIC 35, ci si dovrebbe forse chiedere se un intervento di modifica così strutturale e “universale” – se ritenuto effettivamente imprescindibile – non fosse stato meglio attuarlo attraverso una modifica normativa allo schema ministeriale.

Tutto ciò premesso, a seguito delle integrazioni apportate allo schema di Rendiconto Gestionale dall’OIC 35, come è stato segnalato, si è previsto l’inserimento delle voci relative all’“Accantonamento a riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali” e al correlativo “Utilizzo riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali”⁶ e questo in seno sia alla sezione di documento relativa alle “Attività di interesse generale”, sia a quella di “supporto generale”.

Non si è invece apportata un’analogia integrazione in merito alla gestione contabile di risorse assegnate da terzi con vincolo di destinazione d’uso⁷.

Il risultato è che, in questo modo, l’avanzo/disavanzo d’esercizio perde il significato originario di esito ultimo della gestione a fronte dei componenti economici di competenza del periodo e dunque rispettivamente di “risparmio” o di “deficit” delle risorse acquisite rispetto a quelle consumate.

Esso risulterà infatti influenzato dalle politiche di accantonamento a riserva di risorse altrimenti libere, dato che il vincolo di destinazione è “auto-attribuito” dagli organi istituzionali, e dunque – in assenza di questo – i correlativi proventi avrebbero partecipato per intero alla formazione dell’avanzo/disavanzo d’esercizio.

6. A questo proposito, si rileva l’anomalia di aver inserito la voce relativa agli utilizzi della riserva in oggetto nell’ambito della sezione “dare” del prospetto. Posto che solo dagli “Esempi illustrativi” riportati dopo gli Allegati all’OIC 35 (e non dal prospetto di Rendiconto Gestionale così “emendato”) emerge che l’utilizzo in tale sezione deve assumere (ovviamente) segno negativo, a chi scrive non è chiara la ragione di questa scelta: l’adozione della forma contabile per il Rendiconto Gestionale avrebbe dovuto comportare – riteniamo – l’inserimento degli utilizzi della riserva nella sezione avere: nella forma di rappresentazione in oggetto è infatti la sezione di conto ad attribuire il “segno contabile” alle poste. Né rileva, sempre a nostro parere, la natura in qualche modo “rettificativa” della voce in oggetto rispetto ai costi e oneri del periodo. Laddove fosse stata questa la motivazione, si sarebbe dovuto richiedere di inserire nella sezione dare del documento anche le rimanenze finali (con segno negativo), che invece – coerentemente con la forma contabile adottata – nel documento previsto dal decreto ministeriale sono iscritte nella sezione avere del prospetto.

7. Nel paragrafo 11 delle “Motivazioni alla base delle decisioni assunte”, si afferma: “Si è deciso di non rilevare immediatamente (nel N.D.A.) rendiconto gestionale le transazioni non sinallagmatiche vincolate da terzi in quanto a differenza di quelle vincolate dagli organi istituzionali, queste non sono pienamente nella disponibilità dell’ente al momento della rilevazione iniziale. Tale situazione si verifica anche per i contributi in conto impianti e pertanto sono contabilizzati in modo analogo”.

Parimenti, il successivo utilizzo della riserva va a coprire l'impatto sul risultato di gestione di costi e oneri sostenuti in esercizi successivi, "sterilizzandone" gli effetti sui risultati ultimi esposti nei rendiconti gestionali a essi relativi.

In tal modo, il Rendiconto Gestionale viene a ricomprendere movimenti del patrimonio netto che si generano (e impattano) "a monte" dell'avanzo o disavanzo d'esercizio, togliendo a quest'ultimo il significato stesso di variazione del patrimonio netto intervenuta nel periodo per effetto della gestione.

Meglio sarebbe stato, a nostro parere, determinare prima il complessivo "avanzo/disavanzo della gestione", a cui apportare le rettifiche dovute agli utilizzi delle riserve con destinazione di vincolo a fronte delle attività svolte nel periodo sulla base dei piani e programmi aziendali approvati e, a seguire, gli accantonamenti a riserva a fronte delle risorse acquisite nel periodo per le quali è posto o si decide di porre un vincolo di utilizzo su base pluriennale, sempre in piena coerenza con la pianificazione e programmazione delle attività statutarie dell'Ente.

L'esito ultimo a cui si perverrebbe attraverso la creazione di questa "appendice" del Rendiconto Gestionale sarebbe sempre l'"avanzo/disavanzo d'esercizio", ma con un percorso che consentirebbe di determinare ed evidenziare separatamente l'avanzo/disavanzo "della gestione", quantificato sulla base dei soli componenti economici di competenza del periodo, dal "risultato ufficiale", ottenuto considerando anche le movimentazioni del patrimonio netto riflesse direttamente "in conto" nel Rendiconto Gestionale, a tutto vantaggio della chiarezza del documento.

Tuttavia, come si è ricordato in precedenza, nel principio contabile OIC 35 il meccanismo di accantonamento a riserva e di successivo utilizzo della stessa è limitato ai soli casi in cui il vincolo è posto sulla base di decisioni degli organi istituzionali, prevedendosi invece, per "le transazioni non sinallagmatiche vincolate da terzi" la rilevazione diretta in contropartita all'apposita riserva di patrimonio netto e il suo successivo graduale rilascio nel Rendiconto Gestionale proporzionalmente all'esaurirsi del vincolo.

La ragione addotta per il diverso trattamento contabile di tali atti di liberalità, che porta a non rilevarne immediatamente gli effetti economici nel Rendiconto Gestionale, si basa sulla considerazione che le transazioni non sinallagmatiche vincolate da terzi, a differenza di quelle vincolate dagli organi istituzionali, "non sono pienamente nella disponibilità dell'Ente al momento della rilevazione iniziale"⁸.

Il principio contabile in oggetto precisa che tale approccio deve essere adottato anche per i contributi in conto impianti, che pertanto vanno contabilizzati in modo analogo.

8. Cfr. paragrafo 11 delle "Motivazioni alla base delle decisioni assunte".

Pur prendendo atto delle motivazioni citate, ci sembra che il diverso trattamento contabile previsto per le transazioni non sinallagmatiche vincolate da terzi privi il lettore di informazioni rilevanti circa le risorse complessivamente acquisite e utilizzate dall'Ente nel periodo.

Riteniamo infatti che, se l'obiettivo è quello di adottare una modalità contabile che "consente di dare conto delle risorse destinate dall'Ente ad attività future e di quanto ha utilizzato nel corso dell'esercizio risorse vincolate in passato" – come asserito a supporto della soluzione di gestione contabile accolta per le risorse accantonate a riserva e successivamente utilizzate a fronte di vincoli di impiego stabiliti dagli organi istituzionali – la medesima soluzione poteva essere estesa anche alle modalità di rilevazione e rappresentazione in bilancio delle risorse acquisite attraverso atti di liberalità con vincolo di destinazione imposte dal soggetto concedente.

Ciò avrebbe potuto consentire di "estendere" e completare l'"appendice" del Rendiconto Gestionale, prima proposta, a tutte le riserve gravate da un vincolo di destinazione d'uso, sia esso di natura "interna" o "esterna", con – sempre a nostro parere – ulteriori benefici in termini di chiarezza delle modalità di rappresentazione complessiva delle transazioni in oggetto.

Laddove, poi, si prefigurasse successivamente il concreto rischio di non riuscire a ottemperare alle condizioni di vincolo imposte dal soggetto concedente, si sarebbe potuto intervenire costituendo un apposito fondo rischi, mediante un accantonamento di importo pari alla somma che si teme di dover restituire al soggetto concedente.

Diverso è il discorso per gli eventuali contributi in conto impianti, per i quali – ribadendo una modalità di gestione contabile da tempo adottata nel settore pubblico a seguito della sostituzione della contabilità finanziaria con la cd contabilità "economico-patrimoniale" – si prevede l'accredito diretto del contributo a riserva vincolata da terzi e il suo successivo graduale accredito a conto economico con un meccanismo speculare a quello dell'ammortamento del cespite che con esso è stato acquisito/finanziato, con l'esito di pervenire a una sostanziale "sterilizzazione" (totale o parziale, a seconda della "capienza" del contributo rispetto al valore del cespite acquisito) delle periodiche quote di ammortamento⁹.

9. Nel nostro Paese questa modalità è stata adottata per la prima volta negli anni '90 del secolo scorso a seguito della introduzione della contabilità economico-patrimoniale in seno alle aziende sanitarie pubbliche e poi estesa via via ad altre realtà del settore pubblico. Al riguardo, si deve tuttavia osservare il diverso impatto di tale "gestione contabile" rispetto a quello indicato nel paragrafo 88 dell'OIC 16 per le imprese. Per queste ultime, infatti, si prevede che il contributo in oggetto sia o iscritto in apposita voce tra i risconti passivi (e dunque non fra le riserve del patrimonio netto), oppure portato a riduzione diretta del valore del cespite. Nel primo caso (cd "metodo indiretto"), il contributo viene ridotto in ogni periodo con accredito al conto economico, andando indirettamente a rettificare le quote di ammortamento determinate sul valore del cespite al lordo del

In sostanza, in ambito pubblico, per i contributi in conto impianti si è assunta una modalità contabile “ibrida”, prevedendo la costituzione di riserve vincolate che funzionano però alla stregua dei risconti passivi pluriennali.

L'estensione di questa soluzione contabile anche agli ETS ne ripropone pregi (potenziamento del patrimonio netto) e limiti (“transitorietà” di tale potenziamento e mancata coincidenza fra la variazione del patrimonio netto indicata dal risultato economico d'esercizio e quella effettivamente subita dallo stesso), richiedendo conseguentemente ancora maggiore attenzione nell'esaminare il prospetto recante le variazioni del patrimonio netto richiesto dalla Relazione di Missione.

In ogni caso si sottolinea ancora come l'esistenza di vincoli posti all'utilizzo di risorse aventi una destinazione d'uso pluriennale richieda agli amministratori di tenerne conto, in modo coerente, nella predisposizione dei piani e degli strumenti di programmazione aziendale (budget e/o bilanci preventivi).

7.2.2. Quote associative e apporti da soci e fondatori

Secondo il decreto ministeriale, “le quote associative o apporti ancora dovuti sono gli importi esigibili da parte dell'ente nei confronti di associati o fondatori a fronte di quote associative o apporti dei soci fondatori”. Essi danno titolo a un credito dello Stato Patrimoniale rilevato nella voce A) “quote associative o apporti ancora dovuti”.

Il trattamento contabile delle quote associative e degli apporti da soci e fondatori ricevuti nel corso dell'esercizio vede l'iscrizione in contropartita al Patrimonio netto, nella voce AI “Fondo dotazione dell'ente”, se le quote o gli apporti sono relativi alla dotazione iniziale dell'Ente, oppure al Rendiconto Gestionale, nella voce A1) “Proventi da quote associative e apporti dei fondatori”, negli altri casi, a meno che dalle evidenze disponibili non sia desumibile che la natura della transazione è il rafforzamento patrimoniale dell'Ente (ad esempio nel caso di apporti per ricapitalizzazione).

contributo stesso. Nel secondo caso (cd “metodo diretto”), le quote di ammortamento periodiche sono determinate direttamente sul valore del cespite al netto del contributo. Entrambe le opzioni proposte producono il medesimo effetto sul risultato economico dell'esercizio e sul correlativo capitale netto di funzionamento. L'individuazione di una riserva del patrimonio netto (ancorché vincolata) come contropartita all'ottenimento del contributo produce invece un effetto di cui è necessario essere consapevoli, in quanto la variazione del patrimonio netto intervenuta nel periodo per effetto della gestione non è più data unicamente dal risultato economico dell'esercizio: infatti, anche a fronte di costanti e reiterate situazioni di “pareggio del bilancio”, in assenza di assegnazione di nuovi contributi vincolati alla effettuazione di investimenti, il patrimonio netto dell'azienda si ridurrebbe anno dopo anno per effetto del progressivo accredito delle quote di “utilizzo” annuali del contributo a suo tempo ottenuto, con il conseguente ridursi e infine azzerarsi di tali riserve.

7.2.3. Svalutazione delle immobilizzazioni materiali e immateriali

Il valore originario di iscrizione in bilancio delle immobilizzazioni (materiali, immateriali e finanziarie) deve essere rettificato, a norma del punto 3) dell'articolo 2426 c.c., ogni volta che, alla data di chiusura dell'esercizio, l'immobilizzazione risulti di valore durevolmente inferiore al valore netto contabile. Se dunque il valore di costo non è recuperabile, non può essere mantenuto nell'attivo patrimoniale. Al fine di verificare questa condizione, il valore delle immobilizzazioni deve essere annualmente sottoposto a un test di congruenza, definito *impairment test*.

È, in particolare, l'OIC 9 a disciplinare tecnicamente il trattamento contabile delle perdite durevoli di valore delle immobilizzazioni materiali e immateriali: esso prevede che se il valore recuperabile di un'immobilizzazione è inferiore al suo valore contabile, l'immobilizzazione si rileva a tale minor valore. Il valore recuperabile di un'attività è il maggiore tra il suo valore d'uso e il suo *fair value*, al netto dei costi di vendita. Per determinare il primo, si devono attualizzare i flussi di cassa futuri a un tasso che "riflette il rendimento che gli investitori richiederebbero se si trovassero nella situazione di dover scegliere un investimento che generasse flussi finanziari di importi, tempistica e rischio equivalenti a quelli che la società si aspetta che derivino dall'immobilizzazione in oggetto"¹⁰. Questa previsione si fonda sulla "relazione rischio d'impresa e rendimento" e non è dunque applicabile agli ETS, che sono aziende senza scopo di lucro.

Questi Enti per determinare il valore d'uso delle immobilizzazioni adottano dunque l'approccio semplificato dell'OIC 9, che non richiede l'attualizzazione dei flussi di cassa futuri e si fonda su un nuovo criterio di determinazione del valore recuperabile che utilizza il concetto di valore d'uso, intendendolo come la capacità di ammortamento delle immobilizzazioni nei futuri esercizi¹¹.

L'eventuale svalutazione è rilevata nel Rendiconto Gestionale in un'apposita voce denominata "Svalutazioni delle immobilizzazioni materiali e immateriali", anch'essa (come gli accantonamenti e utilizzi a riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali) aggiunta nell'apposita area del Rendiconto Gestionale.

Tale integrazione, a nostro parere, è risultata quanto mai opportuna, oltre che coerente con quanto previsto al punto 4) della Relazione di Missione, che richiede – fra l'altro – anche di evidenziare per tutte le immobilizzazioni "il costo; eventuali contributi ricevuti; le precedenti rivalutazioni, ammortamenti e svalutazioni [...]". Tuttavia proprio per questo dobbiamo rilevare che non si compren-

10. Cfr. "Motivazioni alla base delle decisioni assunte" dell'OIC 35 al paragrafo 14.

11. Per un approfondimento si rinvia a OIC (2016), *Svalutazioni per perdite durevoli di valore delle immobilizzazioni materiali e immateriali*.

dono le ragioni per cui, fra le integrazioni previste dall'OIC 35 rispetto al modello ministeriale, non sia stata inserita anche quella relativa alla svalutazione delle immobilizzazioni finanziarie.

7.3. Considerazioni conclusive

La disciplina relativa al bilancio contenuta nel Cts è minimale e rinvia, per l'approfondimento del dettaglio tecnico, alla pubblicazione di un decreto ministeriale finalizzato a predisporre la "modulistica" di bilancio. Al Cts hanno dunque fatto seguito dapprima il d.m. 5 marzo 2020, che ha fornito gli schemi di bilancio per gli ETS non commerciali, e successivamente nel 2022 il principio contabile n. 35, statuito dall'OIC, l'Organismo Italiano di Contabilità deputato all'attività di *standard setting*.

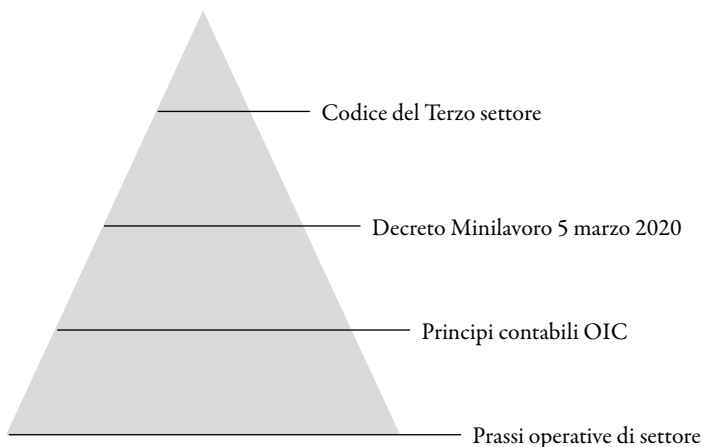
L'OIC 35 è finalizzato a disciplinare i criteri per: a) la presentazione di Stato Patrimoniale, Rendiconto Gestionale e Relazione di Missione, con particolare riguardo alla struttura e al contenuto; e b) la rilevazione e valutazione di alcune fattispecie tipiche degli ETS.

Il principio contabile sugli ETS è, in particolare, esplicitamente indirizzato a quegli enti che adottano il modello "ordinario", tuttavia anche quelli che si avvalgono della facoltà di predisporre il bilancio semplificato per cassa possono fare riferimento all'OIC 35, considerando che il d.m. 39/2020 stabilisce che la redazione del Rendiconto per Cassa è ispirata ai principi e ai criteri del bilancio ordinario, ove applicabili.

La pubblicazione del principio contabile specifico sugli ETS si è resa necessaria, in quanto la modulistica emanata nel 2020 non era sufficientemente esauriente e approfondita rispetto al trattamento tecnico-contabile di operazioni ricorrenti per gli ETS, mentre la disciplina civilistica è concepita per le società di capitali e dunque non sempre idonea per poter essere concretamente utile alla rilevazione e valutazione di alcune fattispecie tipiche degli enti con finalità non lucrativa.

Il principio contabile per gli ETS disciplina dunque le specificità degli enti per le quali le regole contabili ordinarie non avrebbero fornito una rappresentazione appropriata rispetto all'assenza di scopo di lucro e alle finalità tipiche degli ETS. Pertanto, nell'ambito di applicazione del documento, è stabilito che gli enti osservano le regole contenute nei principi contabili nazionali OIC, a eccezione delle regole contabili specifiche previste nel principio n. 35.

Quest'ultimo, nella parte dispositiva, contiene in particolare previsioni specifiche in tema di transazioni non sinallagmatiche, quote associative e apporti da soci e fondatori e svalutazione delle immobilizzazioni materiali e immateriali.



Fonte: Pozzoli M. (2023), *op. cit.*, p. 63.

Tav. 1 - Ruolo e funzione dei principi contabili nell'ambito della normativa del bilancio degli ETS

Il consolidamento di prassi contabili completa poi il quadro delle fonti normative e tecniche da considerare per la redazione del bilancio degli ETS, delineato in *Tavola 1*.

Tuttavia, a nostro parere, anche dopo (e forse a seguito) dell'intervento dell'OIC, permangono alcune criticità, che abbiamo cercato di evidenziare, che potrebbero essere affrontate e risolte a seguito della prefigurata attività di *post implementation review* da parte dell'OIC.

GLI STRUMENTI PER LE ANALISI DEL BILANCIO DI ESERCIZIO DEGLI ETS

MARCO TIEGHI

SOMMARIO: 8.1. I limiti informativi dei bilanci di esercizio degli ETS – 8.2. Le finalità delle analisi di bilancio – 8.3. Gli strumenti delle analisi di bilancio – 8.4. Le tipologie e i limiti delle analisi di bilancio – 8.5. Considerazioni conclusive

8.1. I limiti informativi dei bilanci di esercizio degli ETS

Come si è già avuto modo di sottolineare in precedenza, anche il bilancio di esercizio previsto per gli ETS non commerciali non è esente dai consueti limiti informativi che affliggono la maggior parte dei modelli di bilancio ufficiali adottati per altre tipologie aziendali, primo fra tutti quello civilisticamente previsto per le imprese aventi forma di società di capitali.

In termini generali, i problemi si pongono normalmente su due piani, posti a diversi livelli di rilevanza. Al livello più elevato, troviamo quelli che derivano dalle opzioni esercitate dal legislatore nel definire la composizione dei documenti che nel loro insieme formano il bilancio di esercizio. Al livello inferiore, invece, si collocano i problemi che derivano dalle caratteristiche tecniche che connotano i singoli documenti contabili previsti.

In relazione al primo aspetto, le norme in tema di bilancio degli ETS oggetto di analisi non possono dirsi pienamente soddisfacenti. Come già anticipato e come meglio si commenterà nel capitolo successivo, per gli ETS di maggiori dimensioni l'aver previsto come alternativo, e non come complementare, il Rendiconto Gestionale rispetto al Rendiconto per Cassa priva il fruitore del bilancio di esercizio proprio delle informazioni necessarie per comprendere come queste realtà aziendali si siano rapportate al vincolo di sapersi mantenere adeguatamente e costantemente solvibili.

I limiti dimensionali previsti affinché un ETS possa essere considerato come di “minore dimensione” sono talmente bassi che, in un'ottica di doverosa semplificazione degli adempimenti contabili e amministrativi, ci sembra perfettamente com-

prensibile che per essi si sia richiesto unicamente il Rendiconto per Cassa e non anche il Rendiconto Gestionale, lo Stato Patrimoniale e la Relazione di Missione: la tenuta della contabilità “per cassa” è infatti assai meno complessa e onerosa di quella che connota la contabilità “economico-patrimoniale”. Non è dunque questo l’aspetto meritevole di critica. Il problema riguarda invece la disciplina di bilancio degli ETS di maggiori dimensioni (quindi – almeno potenzialmente – a più rilevante impatto sociale), per i quali si prevede che l’adozione del Rendiconto Gestionale sostituisca e non affianchi quella del Rendiconto per Cassa, con le conseguenze precedentemente richiamate in termini di mancata illustrazione ai fruitori del bilancio di esercizio delle modalità attraverso cui l’azienda ha saputo far fronte agli effetti finanziario-monetari discendenti dalle obbligazioni giuridiche assunte.

Per quanto concerne, invece, le caratteristiche tecniche dei documenti contabili di sintesi adottati, la situazione è – almeno in linea di principio – più soddisfacente.

Infatti sia il Rendiconto Gestionale che il Rendiconto per Cassa sono l’esito di una riflessione peculiare, volta a rappresentare gli effetti rispettivamente economici e monetari sulla base delle specificità della gestione di queste particolari realtà aziendali, quindi sulla base delle diverse aree (definite “attività”) attraverso cui si estrinseca la complessiva operatività degli ETS. Per il Rendiconto Gestionale si è quindi opportunamente evitato di riproporre un mero e parziale adattamento del Conto Economico previsto dall’art. 2425 c.c. per le società di capitali, come in passato è invece accaduto in occasione della definizione degli schemi di bilancio per altre realtà aziendali¹. Tuttavia, pur se pienamente condivisibile in linea di principio, questa decisione non ci sembra che sia stata implementata tecnicamente nel migliore dei modi e, sempre a nostro parere, avrebbe invece potuto portare alla predisposizione di schemi contabili connotati da una maggiore valenza informativa².

Per quanto riguarda, poi, lo Stato Patrimoniale, il documento adottato è invece l’esito di minimi adattamenti apportati allo schema previsto dall’art. 2424 c.c. per le società di capitali. Non si è dunque colta l’occasione per ripensare e ridefinire anche questo documento sulla base delle aree gestionali, specularmente a quanto fatto invece per gli altri due documenti contabili prima richiamati. In sostanza, è mancato il riallineamento di questo documento alla logica della rappresentazione per aree gestionali, cosa che avrebbe richiesto di rivedere in modo più radicale

1. Si allude alle norme a suo emanate, ad esempio, per le Aziende Sanitarie pubbliche, e in particolare al percorso normativo intrapreso con l’art. 5 del d.lgs. 502/1992 e culminato con d.lgs. 118/2011 e per gli Atenei statali, coinvolti in un graduale processo di riforma normativa, avviato con il d.lgs. 19/2012.

2. Si vedano in proposito gli schemi qui presentati nel capitolo 9 in relazione alla riclassificazione del Rendiconto Gestionale e nel capitolo 12 in relazione alla rielaborazione del Rendiconto per Cassa, con particolare riferimento – per entrambi – al secondo e terzo schema proposti.

la sezione dell'attivo patrimoniale, articolando le diverse tipologie di investimenti in essere in relazione alla loro "destinazione" d'uso.

Anche per gli ETS si ripropone, dunque, l'esigenza di procedere a una rielaborazione dei prospetti dei documenti contabili di sintesi componenti il bilancio di esercizio ufficiale e – per gli Enti di maggiori dimensioni – di "autocostruire" un rendiconto finanziario di liquidità, documenti da assumere come base per le analisi degli esiti economici, patrimoniali e finanziario-monetari derivanti dal sistema delle operazioni aziendali.

8.2. Le finalità delle analisi di bilancio

Nel mondo delle imprese sono molteplici le finalità per le quali possono essere condotte analisi di bilancio.

Limitandoci qui unicamente a segnalare alcuni dei più frequenti utilizzi³, nel caso di analisi condotte internamente o comunque con la partecipazione e collaborazione dell'azienda oggetto d'esame, possiamo richiamare:

- finalità di tipo "autodiagnostico", volte a ottenere dalla contabilità e dal bilancio di esercizio elementi utili per supportare i processi gestionali. Queste situa-

3. Negli USA i primi strumenti per l'analisi di bilancio delle imprese sarebbero già stati in uso oltre 150 anni fa: l'utilizzo dell'indice di liquidità (*current ratio*) risalirebbe, infatti, almeno al 1870. Cfr. Horrigan J.O. (1968), "A short history of financial ratios analysis", *Accounting Review*. Già negli anni '20 del secolo scorso erano stati pubblicati lavori molto articolati aventi per oggetto tali tematiche. Si vedano, fra gli altri, Bliss J. H. (1923), *Financial and operating ratios in management*, The Ronald Press Company, New York e Gregory H.E. (1928), *Accounting reports in business management*, The Ronald Press Company, New York. In Italia, invece, per lungo tempo l'argomento non fu oggetto di particolare attenzione da parte degli studiosi di Economia Aziendale e di Ragioneria, con l'unica (ma rilevante) eccezione costituita dagli interessanti contributi di Vincenzo Masi. Cfr. Masi V. (1933), *Analisi di bilancio nelle imprese in relazione ai finanziamenti bancari*, Società Già Compositori, Bologna e Masi V. (1939), *Analisi finanziarie e reddituali in relazione al capitale in gestione nelle imprese*, Vallardi, Milano. Si dovette poi attendere la fine degli anni '60 del secolo scorso perché vedessero la luce i primi lavori di autori italiani, in cui le tematiche connesse con le analisi di bilancio potessero dirsi affrontate in modo veramente organico. Al riguardo si rinvia a: Caramiello C., Di Lazzaro F., Fiori G. (2003), *Indici di bilancio. Strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, Giuffrè, Torino; Ferrero G. (1966), *Le analisi di bilancio*, Giuffrè, Milano; Cattaneo M. (1973), *Analisi finanziaria e di bilancio*, Etas-Kompass, Milano; Coda V., Brunetti G., Barbato Bergamin M. (1974), *Indici di bilancio e flussi finanziari*, Etas-Kompass, Milano; Paganelli O. (1979), *Analisi di bilancio*, Clueb, Bologna; Ferrero G., Dezzani F. (1979), *Manuale delle analisi di bilancio*, Giuffrè, Milano. Oggi anche nel nostro Paese la letteratura in tema è vastissima. Fra gli innumerevoli lavori si vedano, fra gli altri: Devalle A., Pisoni P. (2016), *Analisi Finanziaria*, Giuffrè, Torino; Fazzini M. (2023), *Analisi di bilancio*, Ipsoa, Milano; Giunta F., Pisani M. (2016), *L'analisi di bilancio*, Apogeo, Milano; Rea M. (2023), *L'analisi di bilancio per il controllo della gestione*, Giappichelli, Torino; Tieghi M., Gigli S. (2009), *Gli strumenti per le analisi del bilancio di esercizio*, il Mulino, Bologna.

zioni riguardano soprattutto contesti aziendali minori, che – non disponendo di strumenti più appropriati ed efficaci (quelli che compongono la contabilità direzionale) – ricorrono alle analisi di bilancio per cercare di acquisire indicazioni al fine di meglio orientare la propria gestione. Una variante si può avere nei casi in cui a tali analisi di indagine “interna”, venga associata anche l’analisi dei bilanci di una selezione ritenuta significativa di altre imprese, allo scopo di effettuare un raffronto e una “analisi di posizionamento” fra l’azienda e altri soggetti ritenuti simili per tipo di attività svolta e dimensione. In questo caso l’obiettivo è quello di cercare di cogliere i punti di forza e di debolezza rispetto alle imprese considerate come dirette concorrenti;

- finalità propedeutiche all’attuazione di operazioni di finanza straordinaria. In questo caso le analisi di bilancio si rendono utili (o talvolta essenziali) per acquisire preliminarmente elementi necessari alla valutazione del capitale economico dell’impresa stessa, ai fini di una sua cessione, fusione, scissione o quotazione in borsa;
- finalità propedeutiche alla predisposizione di piani pluriennali/strategici da parte dell’impresa, attività che postulano la disponibilità di elaborazioni sui bilanci dei periodi precedenti⁴.

Per quanto riguarda, invece, le analisi di bilancio condotte da soggetti “esterni”, possiamo sottolineare che esse:

- storicamente sono state condotte per valutare “il merito creditizio” dell’impresa, quindi per decidere se essa sia o meno meritevole di affidamento. Più in generale queste elaborazioni rappresentano un elemento utile ai fini della valutazione esterna circa il grado di attrattività/solidità aziendale;
- continuano a essere utilizzate anche dagli analisti finanziari, che da esse ricavano alcuni dei parametri cosiddetti “fondamentali”, che concorrono alla formulazione di quei giudizi da cui scaturiscono i valori (anche prospettici) da attribuire alle azioni e ai titoli di credito emessi dall’impresa e quindi le decisioni di acquistare/vendere (o meno) i medesimi;
- hanno un importante ruolo nell’ambito della revisione contabile, sia per individuare le “aree di bilancio” da ritenersi maggiormente critiche ai fini della definizione delle strategie da assumere per l’espletamento di tale incarico, sia per

4. Al riguardo va poi segnalato che gran parte degli strumenti utilizzati per effettuare le analisi dei bilanci può essere impiegata anche nell’ambito dei processi di pianificazione, programmazione e controllo dell’attività aziendale. Se, infatti, uno strumento conoscitivo – ad esempio un prospetto contabile o indice di bilancio – è atto a permettere di valutare ciò che è accaduto a consuntivo, esso potrà risultare utile anche a supportare quantitativamente la formalizzazione di piani e programmi e a consentire il sistematico monitoraggio dei medesimi.

aiutare il revisore a comprendere se sussistano (o meno) le condizioni richieste per considerare l'impresa in "continuità gestionale".

Per gli ETS l'assenza di una logica di mercato (almeno in senso stretto⁵) riduce la rilevanza di indagini volte a definire il posizionamento aziendale in un'ottica di confronto di tipo competitivo. Inoltre, la stessa natura di queste realtà aziendali rende assai improbabile (o quanto meno rara) l'evenienza di elaborazioni a supporto della valutazione del loro "capitale economico".

Quindi, alcune delle finalità prima esposte con riferimento alle imprese non possono essere estese agli ETS.

Permane certamente, invece, l'utilità delle analisi di bilancio volte a definire lo stato di salute/non salute dell'Ente ai fini "autodiagnostici" e – almeno potenzialmente – a definirne il merito creditizio. Così come permane anche la possibilità di utilizzare tali elaborazioni per orientare e supportare i processi di pianificazione, programmazione e controllo della gestione aziendale.

Ciò premesso, occorre qui osservare che l'adozione di codificati (o almeno generalizzati) strumenti di analisi dei bilanci di esercizio degli ETS – con particolare riferimento ad alcuni indici – potrebbe risultare utile anche ai fini di una "classificazione" degli ETS in macro-tipologie, quindi per analisi che abbiano per oggetto la rilevanza e la distribuzione dei vari soggetti, che compongono il variegato mondo del Terzo Settore, in una chiave che non sia unicamente data dalla forma giuridica assunta, ma – ad esempio – dal tipo di processi gestionali attivati, dal grado di autonomia/dipendenza dai terzi rispetto all'acquisizione di risorse economiche e finanziarie, dal grado di dipendenza dal settore pubblico, ecc...

L'adozione di uno "standard" di indici di bilancio per segmentare gli ETS sulla base di predefiniti parametri potrebbe dunque consentire di allestire dei veri e propri data-base da utilizzare, ad esempio, per ricerche macroeconomiche e valutazioni di impatto aggregato.

8.3. Gli strumenti delle analisi di bilancio

Le tipologie di strumenti utilizzabili per le analisi di bilancio degli ETS non si discostano da quelle impiegate per le imprese, essendo costituite:

- dai prospetti di riclassificazione del Conto Economico – qui Rendiconto Gestionale – e dello Stato Patrimoniale;

5. Logiche di tipo competitivo fra ETS si possono infatti generare a fronte delle attività di raccolta fondi a sostegno delle attività istituzionali.

- dal sistema degli indici di bilancio;
- dal Rendiconto Finanziario (con specifico riferimento a quello di liquidità) e dall'analisi dei relativi flussi.

Tuttavia, come si vedrà meglio nei successivi capitoli, ciò che diverge, rispetto al mondo delle imprese, è l'orientamento delle indagini condotte attraverso tali strumenti, con particolare riferimento agli esiti economici della gestione, qui non riconducibile allo studio delle modalità attraverso le quali l'impresa ha saputo (o meno) generare adeguati livelli di reddito, bensì all'analisi delle vie mediante le quali l'ETS ha saputo procurarsi le risorse economiche, contenere i propri costi di funzionamento e sostenere gli oneri connessi con le opzioni esercitate per perseguire concretamente le proprie finalità statutarie, con l'obiettivo ultimo di valutare la sostenibilità economica della gestione.

Questo tipo di approccio può essere applicato anche all'analisi del rendiconto di liquidità e dei flussi finanziari in esso riportati, estendendo però l'analisi anche ai flussi che hanno avuto per oggetto le operazioni di investimento/disinvestimento e di acquisizione/rimborso di finanziamenti diretti, così da comprendere come l'ETS si sia rapportato nel periodo oggetto d'esame al vincolo della solvibilità e come si sia modificata, al termine dello stesso, la struttura patrimoniale in conseguenza delle opzioni a tale riguardo esercitate.

Più "tradizionale", per così dire, è l'analisi di tipo patrimoniale, volta essenzialmente a comprendere quale sia la composizione degli investimenti e finanziamenti in atto e il grado di solidità della loro complessiva struttura, anche se sarebbe interessante approfondire l'indagine relativa alla composizione degli investimenti in funzione della loro destinazione d'uso.

Gli schemi di riclassificazione del Rendiconto Gestionale e dello Stato Patrimoniale o di rielaborazione del Rendiconto per Cassa proposti e i relativi indici sono dunque stati concepiti in funzione del soddisfacimento di tali finalità conoscitive.

8.4. Le tipologie e i limiti delle analisi di bilancio

A completamento di quanto sopra esposto, è opportuno ricordare che le analisi di bilancio possono avere per oggetto una stessa azienda nel tempo, oppure un complesso di aziende ragionevolmente "omogenee" fra loro, con riferimento a un medesimo periodo amministrativo, oppure – infine – l'evoluzione su un arco temporale pluriennale di un complesso di aziende.

Nel primo caso si ha una analisi "temporale", nel secondo una analisi "spa-

ziale” o “interaziendale” e nel terzo caso una analisi combinata “temporale-interaziendale”.

Nella prima tipologia di analisi l’obiettivo è quello di studiare come si sia pervenuti nel tempo alla situazione economica, finanziaria e patrimoniale esposta nell’ultimo bilancio disponibile, cercando quindi di comprendere quali cause hanno inciso nel tempo sulla situazione in atto e quale potrebbe essere lo sviluppo della stessa, quanto meno nel futuro più prossimo.

Nella seconda tipologia di analisi l’obiettivo è invece quello di definire una sorta di quadro di complessivo riferimento delle aziende oggetto di esame, in modo da consentire di poter apprezzare il “posizionamento relativo” di ciascuna di esse rispetto alle altre, in funzione dei vari parametri di valutazione assunti ai fini dell’indagine.

Nella terza tipologia di analisi si ha la combinazione delle due precedenti, il che permette di esaminare come si sia venuta a modificare nel tempo la situazione relativa di ogni azienda esaminata rispetto alle altre.

Tuttavia, le tipologie di analisi sopra richiamate presentano normalmente problemi sotto il profilo della “omogeneità” e affidabilità dei dati oggetto di indagine: occorre infatti considerare che è assai diverso se il soggetto che svolge le elaborazioni e interpreta i dati si configura come analista “interno” o “esterno” rispetto all’azienda esaminata.

Nel primo caso, esso agisce infatti per conto o su mandato dell’azienda analizzata e dunque potrà fare affidamento su due importanti condizioni, costituite dal poter disporre di informazioni sia qualitativamente affidabili, sia quantitativamente più estese, rispetto a quelle contenute nel bilancio di esercizio ufficiale. Dunque, esso può operare in una posizione “privilegiata”, perché è nell’interesse stesso dell’azienda mettere il soggetto incaricato nelle migliori condizioni possibili per svolgere il proprio incarico.

Questa situazione ottimale, tuttavia, è limitata alle sole analisi temporali o – al più – ad analisi di tipo interaziendale nel caso particolare in cui tutte le aziende oggetto d’esame siano subordinate alla volontà e al controllo di un medesimo soggetto economico, che risulti essere anche il committente dell’analisi.

In tutti gli altri casi, l’analista potrà al massimo configurarsi come “interno” rispetto a una data e specifica realtà aziendale, ma risulterà “esterno” per le restanti aziende, potendo per esse utilizzare unicamente i dati e le informazioni traibili dai bilanci ufficiali, con evidenti limiti di tipo “quantitativo” e anche possibili problemi di tipo “qualitativo” rispetto agli “input” disponibili. Infatti, anche laddove i bilanci esaminati fossero rispettosi del vincolo della rappresentazione “chiara”, “veritiera e corretta” (formalmente imposto dal secondo comma dell’art. 2423 c.c.), occorre sempre considerare che la normativa civilistica in tema e i collegati principi contabili nazionali OIC di riferimento consentono, per talune situazioni

potenzialmente assai rilevanti⁶, l'adozione di diversi criteri di valutazione alternativi, con conseguenti impatti anche significativi sui valori espressi in bilancio. Tutto ciò rende, di fatto, non sempre omogenei i dati disponibili con riferimento alle diverse realtà aziendali esaminate, con intuibili ripercussioni sulla piena confrontabilità delle elaborazioni in tal modo ottenute. Ma c'è di più: nel nostro Paese sembrano essere strutturalmente diffuse (e forse eccessivamente tollerate) pratiche che portano a una vera e propria manipolazione dei bilanci di esercizio destinati a pubblicazione⁷.

Pertanto, l'analista che si trova a svolgere questo tipo di indagini dovrà sempre considerare attentamente i limiti posti al suo operato: certamente si dovrà confrontare almeno con il limite "quantitativo", discendente dal dover basare le proprie elaborazioni unicamente su quanto è contenuto nel bilancio ufficiale. Ancor più rilevante potrebbe essere però il limite che concerne l'aspetto "qualitativo", e non solo per la citata possibile disomogeneità che può derivare dalla (legittima) adozione di criteri di valutazione alternativi a fronte di una medesima posta di bilancio. L'analista dovrà infatti anche considerare l'assai più insidioso (e grave) limite che deriva dal rischio di disporre di dati da elaborare la cui attendibilità potrebbe essere dubbia.

Posto che anche per gli ETS possono essere condotte le tre tipologie di analisi sopra indicate e che anche per esse l'analista si troverà spesso ad agire come "esterno" o quanto meno in una condizione "ibrida" – quindi con i limiti "quantitativi" di cui sopra – si potrebbe essere indotti a sperare almeno che il grado di attendibilità dei bilanci di esercizio possa essere maggiore rispetto a quello delle imprese.

Il diverso orientamento finalistico e il differente regime fiscale di riferimento dovrebbero infatti attenuare quelle pressioni che nelle realtà "for profit" possono indurre gli amministratori a porre in essere politiche di bilancio o – peggio – a decidere di non rilevare contabilmente gli effetti finanziari ed economici di una parte delle operazioni aziendali.

Tuttavia, crediamo che anche per gli ETS non si possa aprioristicamente escludere l'assenza di volontarie alterazioni nella rappresentazione della realtà azien-

6. È questo il caso, ad esempio, delle disposizioni previste dall'art. 2426 c.c., per la valutazione delle rimanenze di beni fungibili, delle opere in corso di realizzazione su commessa e delle partecipazioni di controllo e collegamento considerate come immobilizzazioni finanziarie.

7. I problemi di "affidabilità" dei bilanci delle imprese che operano nel nostro Paese sono noti da tempo. Osservava in proposito Vincenzo Visco: «Che l'occultamento del reddito da parte delle società di capitale in Italia sia un problema rilevante è confermato indirettamente anche dal fatto che un numero molto elevato di queste società (oltre il 51%) dichiara redditi imponibili negativi (perdite) o uguali a zero, e circa il 25% valore aggiunto negativo; queste imprese, cioè distruggerebbero ricchezza anziché crearla». Cfr. Visco V. (2017), *Colpevoli evasioni*, Università Bocconi Editore, Milano, p. 71. È da notare che i dati citati si riferiscono a una ricerca pubblicata nel 2005, quindi a una situazione pre-crisi 2008-2011.

dale mediante il bilancio di esercizio. Anzi, l'assumere una delle forme giuridiche che qualificano un'azienda come ETS potrebbe costituire una tentazione, proprio per lo "schermo di immagine" in tal modo fornito nel cercare di mascherare all'esterno attività che, in concreto, ben poco potrebbero avere a che fare con il perseguimento di "finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale".

In proposito, l'utilizzo accorto di alcuni degli strumenti di analisi che saranno presentati nei prossimi capitoli potrebbe rivelarsi assai utile anche allo scopo di far emergere dai bilanci di esercizio situazioni almeno apparentemente anomale, per le quali sembri porsi il dubbio circa quali siano le finalità aziendali effettivamente perseguite e dunque quale sia la reale natura di aziende che si sono giuridicamente qualificate come ETS.

8.5. Considerazioni conclusive

Per quanto siano tradizionali e in qualche modo "datati", gli strumenti impiegati per condurre le analisi dei bilanci aziendali continuano a essere estremamente utili per una varietà di impieghi.

Come si è cercato di illustrare, tale "proficuità di utilizzo" permane anche con riferimento agli ETS, ma con una non piena sovrapponibilità fra le finalità perseguite nell'analizzare i loro bilanci rispetto a quelle che connotano le indagini dei bilanci delle imprese.

Se, infatti, il diverso orientamento finalistico fa venir meno, ad esempio, utilizzi che siano propedeutici alla valutazione del capitale economico dell'azienda, lo stesso dischiude nuove finalità di indagine e in particolare quelle che potrebbero consentire una "classificazione tipologica" degli ETS basata non sulla veste giuridica assunta, ma sul sistema delle operazioni concretamente posto in essere sotto il profilo gestionale.

Riteniamo inoltre che una analisi attenta degli esiti economici e monetari del sistema operativo formato dai vari circuiti operativi attivati possa costituire anche un utile elemento per esprimere un primo (seppur parziale) giudizio circa la congruità fra le finalità statutarie dichiarate e quelle concretamente perseguite, con particolare riferimento alla individuazione dei soggetti da considerarsi come gli effettivi "beneficiari" delle attività svolte dall'Ente.

Ovviamente permangono gli utilizzi più classici e consolidati, primo fra tutti quello volto a verificare le condizioni di "salute" dell'Ente sotto il profilo economico, finanziario e patrimoniale, sia in termini evolutivi, sia in termini di confronto con realtà simili. A questo proposito si rileva l'inserimento nei bilanci di esercizio di alcuni ETS di qualche indicatore tradizionale (è ad esempio il caso di Ant e Intersos).

LA RICLASSIFICAZIONE DEL RENDICONTO GESTIONALE

MARCO TIEGHI

SOMMARIO: 9.1. La rendicontazione per “aree di gestione”: logica di riferimento e peculiarità informative – 9.2. Proposte di riarticolazione e riclassificazione del Rendiconto Gestionale – 9.2.1. Primo schema di riclassificazione del Rendiconto Gestionale – 9.2.2. Secondo schema di riclassificazione del Rendiconto Gestionale – 9.2.3. Terzo schema di riclassificazione del Rendiconto Gestionale – 9.3. Considerazioni conclusive.

9.1. La rendicontazione per “aree di gestione”: logica di riferimento e peculiarità informative¹

Per gli ETS non commerciali, nell’impostazione qui proposta, il Rendiconto Gestionale è uno strumento contabile che dovrebbe sequenzialmente illustrare:

- a. gli esiti economici (opportunamente articolati) generati dalle attività poste in essere in seno alla cd “gestione acquisitrice”, derivanti prevalentemente da investimenti patrimoniali mobiliari e immobiliari, dalle quote associative, da attività di raccolta fondi, da contributi pubblici e privati ed eventualmente anche da attività imprenditoriali. Si noti che, a tal proposito, sarebbe opportuno tenere separati i proventi dagli oneri a essi connessi, in modo da poter non solo determinare le risorse economiche “nette” acquisite, ma anche l’incidenza degli oneri rispetto ai proventi lordi;
- b. il *quantum* di tali risorse economiche assorbito per il funzionamento amministrativo dell’ETS, dando opportuna evidenza non solo al “peso relativo” di esse rispetto alle risorse economiche nette acquisite, ma anche della composizione delle diverse tipologie di costo od onere riconducibili al funzionamento dell’Ente;

1. I contenuti di questo capitolo riprendono e, ulteriormente, elaborano la proposta già formulata dagli autori in Tieghi M., del Sordo C., Baccolini L. (2022a), *op. cit.*

- c. il *quantum* di risorse economiche residue disponibili per il perseguimento delle finalità statutarie dell'Ente, opportunamente articolate sulla base della tipologia di costo/onere discendente dalle scelte strategiche e operative esercitate dall'ETS nel perseguire concretamente tali finalità. Laddove in questo ambito si generassero anche "proventi" derivanti da forme di compartecipazione da parte dei beneficiari alla copertura dei costi, questi dovrebbero essere opportunamente esplicitati.

Il risultato economico della gestione non potrà ovviamente essere inteso come un "utile" o una "perdita", bensì come un "risparmio" da accantonare e da destinarsi a impieghi futuri, se positivo; oppure un "deficit" da coprire con risorse accantonate in precedenza, se negativo².

Tali necessità di rendicontazione inducono a preferire la forma scalare a quella contabile, con una separazione fra la gestione "acquisitrice" e quella "erogatrice", aventi come "snodo" la parte di documento relativa ai costi e oneri di funzionamento dell'Ente.

In tal modo sarebbe possibile evidenziare sequenzialmente la quantità e la provenienza delle risorse economiche (redditi "lordi") acquisite dall'ETS; l'ammontare dei costi/oneri (in senso lato "amministrativo") connessi con il funzionamento dell'Ente, segnalando in modo immediato la loro incidenza sulle risorse acquisite; l'ammontare e la destinazione d'uso delle risorse economiche effettivamente disponibili per il perseguimento delle finalità statutarie proprie dell'azienda. Il valore economico differenziale finale fra quanto acquisito e quanto impiegato segnalerebbe conseguentemente la capacità dell'azienda di accantonare per futuri utilizzi risorse eccedenti le necessità del periodo, oppure il fatto che per sostenere economicamente le varie attività e iniziative aziendali del periodo ("istituzionali" e non) è stato necessario ricorrere all'utilizzo di risorse pregresse o comunque intaccare il patrimonio netto aziendale³.

Come abbiamo avuto modo di evidenziare a commento dei documenti contabili adottati, la scelta operata dal legislatore – pur considerando la problematica

2. Sull'utilizzo di tali termini, con riferimento alle grandezze residuali in oggetto, si veda per tutti Rossi N. (1962), *op. cit.*, p. 125. Tuttavia, si noti, questo significato non potrà essere pienamente mantenuto laddove a monte di tale avanzo/disavanzo siano state imputate voci relative ad accantonamenti a riserve a destinazione vincolata e/o loro utilizzi. A ben vedere, anche l'eventuale graduale utilizzo di contributi in c/capitale contabilizzati in seno alle riserve del patrimonio netto, anziché tra i risconti passivi pluriennali, produrrebbe un impatto sul significato economico-aziendale da attribuire all'avanzo/disavanzo di esercizio.

3. Una proposta di schema di conto economico strutturato come indicato in testo venne formulata da uno degli autori già quasi 30 anni fa per le fondazioni private. Si veda in proposito Tieghi M. (1995), *op. cit.*, p. 269 e ss.

della separazione in aree gestionali dei componenti economici – è stata diversa: si è infatti scelto di adottare un documento in forma contabile, che – pur riportando nel caso specifico alcuni risultati parziali – non consente, a nostro parere, di individuare grandezze differenziali a cui sia possibile associare una adeguata valenza parametrica ai fini gestionali⁴.

Dallo schema approvato non è infatti possibile individuare direttamente il totale delle risorse economiche acquisite (al netto degli oneri a esse correlate), in quanto le “aree gestionali” individuate – e precisamente (dall’alto verso il basso): “A. Attività di interesse generale”, “B. Attività diverse”, “C. Attività di raccolta fondi”; “D. Attività finanziarie e patrimoniali”; “E. Supporto generale” – riguardano, senza riflettere una precisa sequenza “logico-temporale”, attività sia connesse con la gestione acquisitrice, sia con il funzionamento dell’Ente, sia con il perseguimento degli scopi statutari.

Dunque, le informazioni da noi ritenute necessarie non si ottengono, se non con rielaborazioni e riclassificazioni dei dati contenuti nel prospetto, con conseguenti importanti limitazioni nella capacità segnaletica del documento ufficiale.

Oltre a ciò, poi, il documento ufficiale prevede che molte tipologie di costo risultino disaggregate in seno ai diversi “blocchi di attività” indicati. Così accade, ad esempio, per acquisti di materie prime, di servizi, ammortamenti, personale e per altre voci ancora, con la conseguenza che:

- il prospetto non indica l’importo totale per tali voci di costo;
- la scelta operata induce una problematica tipica della contabilità analitica (COA), in relazione alle modalità di ripartizione/imputazione di alcuni di tali costi rispetto agli “oggetti di riferimento”, qui costituiti dalle diverse tipologie di “attività” individuate.

Come si vedrà meglio più oltre, la parcellizzazione e i problemi di “attribuzione” riguardano poi anche alcune voci relative a ricavi e proventi, i cui valori possono essere ricondotti all’importo totale solo attraverso quantificazioni extra-contabili.

4. Come si è già evidenziato in proposito, lo schema contabile è stato sì organizzato per “blocchi” che consentono una correlazione per contrapposizione fra i componenti economici positivi e negativi di ciascuna “attività”, in modo da determinare – all’interno di ciascun “blocco” – uno specifico “avanzo/disavanzo”, ma senza che questo consenta di ricondurre immediatamente tali esiti alla organizzazione complessiva del documento come qui proposta.

9.2. Proposte di riarticolazione e riclassificazione del Rendiconto Gestionale

Allo scopo di cercare di superare i principali limiti propri dello schema di Rendiconto Gestionale adottato dal legislatore e di aumentare la fruibilità delle informazioni in esso contenute, sia ai fini del controllo interno dell'andamento economico, che ai fini dell'accountability esterna, di seguito sono formulate tre proposte⁵, in qualche modo complementari, rispettivamente caratterizzate da un crescente grado di "radicalità" e dal rivolgersi ad analisti esterni (le prime due) e ad analisti interni (l'ultima).

Tutte prendono le mosse dall'assunto sopra esposto e qui accolto: la decisione di articolare la complessiva attività aziendale in "sotto attività" specifiche, in modo coerente con le peculiarità che connotano tipicamente un "report" scaturente dalla contabilità analitica e non dalla contabilità generale.

L'idea alla base degli schemi di riclassificazione di seguito illustrati è stata dunque quella di riarticolare il Rendiconto Gestionale⁶ sulla base di varianti, che hanno in comune la caratteristica di riflettere le modalità tipiche dei prospetti epilogativi della contabilità analitica, mediante un "format" di conto economico cosiddetto "a bandiera"⁷ (quindi in forma scalare).

Operativamente tuttavia si differenziano fra loro, in quanto la prima opzione è più "conservativa" e aderente allo schema ufficiale, la seconda è decisamente più complessa, in quanto cerca di riprendere l'articolazione in fasi prima proposta, ma sconta taluni limiti informativi impliciti nel documento ufficiale, mentre la terza, postulando la piena disponibilità di ulteriori informazioni accessibili solo a un analista interno, consente – a nostro parere – una più coerente e chiara distin-

5. Un esempio di riclassificazione del Rendiconto Gestionale sulla base di criteri diversi da quelli di seguito proposti è stato formulato dal Fondo per l'Ambiente Italiano (FAI). Cfr. FAI, Bilancio di esercizio 2022, pp. 60-61.

6. Come anticipato nel capitolo 6, nel Rendiconto Gestionale degli ETS non è prevista un'"area straordinaria". Laddove tuttavia le voci relative a componenti economici aventi entità o incidenza eccezionali siano rilevanti e dunque siano indicati al punto 11) della Relazione di Missione, potrebbe risultare opportuno modificare gli schemi di seguito proposti, prevedendo una specifica "area" a essi dedicata, ovviamente depurando dai medesimi i componenti imputati alle diverse aree gestionali del rendiconto, che in tal modo esporrebbero unicamente componenti economici "ordinari".

7. Questa espressione gergale discende dal fatto che la prima parte del conto economico in oggetto è organizzata in modo da evidenziare separatamente i ricavi, i costi e i risultati di ognuna delle "aree di attività" (linee di prodotto, punti vendita, canali distributivi, aree geografiche ecc.) nelle quali si è ritenuto opportuno di dover scomporre la complessiva attività caratteristica aziendale. A valle di questa area i dati sono invece riferiti unicamente alla totalità dell'impresa. Questo fa sì che il conto economico richiami graficamente una bandiera costituita dalla parte di sviluppo analitico dei dati e dall'asta relativa ai valori totali aziendali.

zione in aree gestionali, illustrando in modo più immediato gli esiti relativi alle gestioni “acquisitrice” ed “erogatrice”.

Si osservi poi che nei tre schemi di seguito proposti si è creata una specifica “appendice”, per accogliere le poste relative agli accantonamenti e ai relativi utilizzi delle riserve vincolate per decisione degli organi istituzionali.

Questo consente di determinare prima il complessivo “avanzo/disavanzo della gestione”, a cui apportare le rettifiche dovute appunto agli utilizzi e agli accantonamenti di tali riserve (laddove presenti), rispettivamente a fronte delle attività svolte nel periodo e previste per il futuro sulla base dei piani e programmi aziendali approvati, sempre in piena coerenza con i processi di pianificazione e programmazione delle attività statutarie dell’Ente.

L’esito ultimo a cui si perviene attraverso la creazione di questa “appendice”, negli schemi di riclassificazione del Rendiconto Gestionale di seguito proposti, è sempre l’“avanzo/disavanzo d’esercizio”, esposto nel documento ufficiale, ma mediante un percorso che consente di evidenziare separatamente l’avanzo/disavanzo “della gestione” – determinato sulla base dei soli componenti economici di competenza del periodo – dal “risultato ufficiale”, ottenuto anche considerando le movimentazioni del patrimonio netto riflesse direttamente “in conto” nel Rendiconto Gestionale, a tutto vantaggio – riteniamo – della chiarezza del documento⁸.

9.2.1. Primo schema di riclassificazione del Rendiconto Gestionale

Il primo schema, di seguito proposto in *Tavola 1*, si discosta da quello ufficiale essenzialmente per la forma adottata – scalare anziché contabile – mantenendo tuttavia la medesima articolazione in aree in esso prevista.

Questa opzione consente non solo di segnalare con maggiore immediatezza il “contributo” dato al complessivo risultato – avanzo (disavanzo) dell’esercizio – dalle singole “sotto attività” in oggetto, ma anche di determinare i valori totali per ogni voce di ricavo/provento e per ogni voce di costo/onere, riportando così a una visione unitaria tutti quei componenti economici che nello schema ufficiale sono “parcellizzati” e disaggregati con riferimento alle varie “attività”.

In modo coerente con l’ipotesi in cui l’analista sia un soggetto esterno, relativamente alle imposte, nel riclassificato qui proposto compare unicamente il va-

8. Con riferimento a un modello di bilancio che evidenzi compiutamente, per un’azienda non profit avente forma associativa, le modalità di gestione contabile degli utilizzi e degli “stanziamenti” al “fondo scopi dell’Ente”, si rinvia al lavoro di Maticena A., Tieghi M. (2000), “L’Accademia italiana di Economia aziendale”, in Merlo A.M.A. (a cura di), *Azienda non profit. Casi di gestione*, Egea, Milano.

Tav. 1 - Rendiconto Gestionale di un ETS: primo schema di riclassificazione

Vod	Attività					Totale contabile	F). Comp. figurativi (auto-bilanciamenti)	Totale complessivo
	A). di interesse generale	B). diverse	C). di raccolta fondi	D). finanziarie e patrimoniali	E). di supporto generale			
Proventi da quote associative e apporti dei fondatori	XXX	-	-	-	-	Totale	-	Totale
Proventi dagli associati per attività mutuali	XXX	-	-	-	-	Totale	-	Totale
Ricavi per prestazioni e cessioni ad associati e fondatori	XXX	XXX	-	-	-	Totale	-	Totale
Erogazioni liberali	XXX	-	-	-	-	Totale	-	Totale
Proventi del 5 per mille	XXX	-	-	-	-	Totale	-	Totale
Contributi da soggetti privati	XXX	XXX	-	-	-	Totale	-	Totale
Ricavi per prestazioni e cessioni a terzi	XXX	XXX	-	-	-	Totale	-	Totale
Contributi da enti pubblici	XXX	XXX	-	-	-	Totale	-	Totale
Proventi da contratti con enti pubblici	XXX	XXX	-	-	-	Totale	-	Totale
Altri ricavi, rendite e proventi	XXX	XXX	-	-	-	Totale	-	Totale
Proventi da raccolte fondi abituali	-	-	XXX	-	-	Totale	-	Totale
Proventi da raccolte fondi occasionali	-	-	XXX	-	-	Totale	-	Totale
Altri proventi (per raccolta fondi)	-	-	XXX	-	-	Totale	-	Totale
Ricavi, rendite e proventi da rapporti bancari	-	-	-	XXX	-	Totale	-	Totale
Ricavi, rendite e proventi da altri investimenti finanziari	-	-	-	XXX	-	Totale	-	Totale
Ricavi, rendite e proventi da patrimonio edilizio	-	-	-	XXX	-	Totale	-	Totale
Ricavi, rendite e proventi da altri beni patrimoniali	-	-	-	XXX	-	Totale	-	Totale
Altri proventi (per attività finanziarie e patrimoniali)	-	-	-	XXX	-	Totale	-	Totale
Proventi da distacco del personale	-	-	-	-	XXX	Totale	-	Totale
Altri proventi di supporto generale	-	-	-	-	XXX	Totale	-	Totale

Vod	Attività						Totale contabile	F). Comp. figurativi (auto-bilancianti)	Totale complessivo
	A). di interesse generale	B). diverse	C). di raccolta fondi	D). finanziarie e patrimoniali	E). di supporto generale	Totale A+B+C+D+E			
<i>Proventi figurativi da attività di interesse generale</i>									
<i>Proventi figurativi da attività diverse</i>									
I. TOTALE RICAVI, PROVENTI E RENDITE									
Consumo di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci ⁽¹⁾	(XXX)	(XXX)	-	-	(XXX)	Totale	-	XXX	Totale
Costi per servizi	(XXX)	(XXX)	-	-	(XXX)	Totale	-	-	Totale
Costi per godimento beni di terzi	(XXX)	(XXX)	-	-	(XXX)	Totale	-	-	Totale
Costi del personale	(XXX)	(XXX)	-	-	(XXX)	Totale	-	-	Totale
Ammortamenti	(XXX)	(XXX)	-	-	(XXX)	Totale	-	-	Totale
Svalutazioni delle immobilizzazioni materiali ed immateriali ⁽¹⁾	(XXX)	(XXX)	-	-	(XXX)	Totale	-	-	Totale
Accantonamenti per rischi e oneri	(XXX)	(XXX)	-	(XXX)	(XXX)	Totale	-	-	Totale
Oneri diversi di gestione	(XXX)	(XXX)	-	-	(XXX)	Totale	-	-	Totale
Oneri per raccolte fondi abituali	-	-	(XXX)	-	(XXX)	Totale	-	-	Totale
Oneri per raccolte fondi occasionali	-	-	(XXX)	-	(XXX)	Totale	-	-	Totale
Altri oneri (connessi con la raccolta fondi)	-	-	(XXX)	-	(XXX)	Totale	-	-	Totale
Costi ed oneri su rapporti bancari ^(III)	-	-	-	(XXX)	(XXX)	Totale	-	-	Totale
Costi ed oneri su prestiti ^(III)	-	-	-	(XXX)	(XXX)	Totale	-	-	Totale
Costi ed oneri da patrimonio edilizio	-	-	-	(XXX)	(XXX)	Totale	-	-	Totale
Costi ed oneri da altri beni patrimoniali	-	-	-	(XXX)	(XXX)	Totale	-	-	Totale

Vod	Attività					Totale contabile	F). Comp. figurativi (auto-bilancianti)	Totale complessivo
	A). di interesse generale	B). diverse	C). di raccolta fondi	D). finanziarie e patrimoniali	E). di supporto generale			
Altri oneri (per attività finanziarie e patrimoniali)	-	-	-	(XXX)	-	Totale	-	Totale
Imposte ^(IV)	-	-	-	-	-	Totale	-	Totale
Oneri figurativi da attività di interesse generale	-	-	-	-	-	-	(XXX)	Totale
Oneri figurativi da attività diverse	-	-	-	-	-	-	(XXX)	Totale
II. TOTALE COSTI ED ONERI	Totale A	Totale B	Totale C	Totale D	Totale E	Totale A+B+C+D+E	Totale F	Totale A+B+C+D+E+F
I. - II. = III. RISULTATO DI GESTIONE (RDG)	RDG A)	RDG B)	RDG C)	RDG D)	RDG E)	avanzo (disavanzo) di gestione	N.B.: zero	avanzo (disavanzo) di gestione
Movimentazione riserve vincolate per decisione degli organi istituzionali								
a) Utilizzo riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali relativo ad								
A). Attività di interesse generale ^(II)								
b) Accantonamento a riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali relativi ad								
A). Attività di interesse generale ^(II)								
c) Utilizzo riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali relativo ad								
E). Attività di supporto generale ^(II)								
d) Accantonamento a riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali relativo ad								
E). Attività di supporto generale ^(II)								
IV. = SALDO POSITIVO (NEGATIVO) MOVIMENTAZIONE RISERVE VINCOLATE								
PER DECISIONE DEGLI ORGANI ISTITUZIONALI								
III. + IV. = V. RISULTATO DI ESERCIZIO (RES)								
Avanzo (disavanzo) d'esercizio								
Totale								
+ XXX								

^(I) Il consumo dei beni in oggetto è determinato dalla seguente sommatoria algebrica: Rimanenze iniziali + Acquisti - Rimanenze finali.

^(II) Le voci sottolineate sono quelle previste dall'OIC 35 (par. 18) in aggiunta a quelle contenute nello schema allegato al D.M.

^(III) I "Costi ed oneri su rapporti bancari" e i "Costi ed oneri su prestiti" relativi ad eventuali mutui o ad altre forme di finanziamento contratte per supportare le "attività di interesse generale" o il complessivo funzionamento dell'ente dovrebbero essere ricollocati in seno a tali specifiche aree.

^(IV) Per le imposte nel documento compare unicamente il valore totale. In presenza di ulteriori informazioni specifiche, di norma non presenti nel bilancio ufficiale, potrebbero essere imputate alle singole aree gestionali.

lore totale, come previsto dallo schema ministeriale. Laddove invece l'analista disponesse di ulteriori specifiche informazioni, ci sarebbe la possibilità di riferire le medesime alle diverse tipologie di attività da cui esse derivano.

Inoltre, al fine di consentire una visione più completa delle risorse complessivamente acquisite e impiegate nelle diverse attività individuate, nello schema rielaborato sono stati inseriti anche gli eventuali componenti economici figurativi, riportando così nel prospetto contabile quelle informazioni che nel documento ufficiale sono invece facoltativamente previste "in calce" al Rendiconto Gestionale.

Dunque, se presenti, i componenti figurativi potranno essere iscritti nello schema nelle righe appositamente previste. Tuttavia, laddove si disponesse delle opportune informazioni di dettaglio, tali componenti figurativi potrebbero invece essere inseriti nel prospetto, utilizzando le singole righe relative alle correlative voci riferite ai componenti economici di cui è richiesta la contabilizzazione, seppure in modo opportunamente distinto e dunque in una colonna separata, contrassegnata nello schema dalla lettera "F".

In tal modo, oltre al costo del lavoro relativo al personale dipendente e al costo per "godimento di beni di terzi" rilevati in contabilità generale, si potrebbero, ad esempio, immediatamente evidenziare anche i correlativi oneri figurativi, costituiti, rispettivamente, dalle "retribuzioni figurative" dei volontari e dai "fitti figurativi" dei beni ottenuti in comodato d'uso, con (crediamo) utili effetti sulla valutazione economica d'insieme e sulla possibilità di svolgere ulteriori possibili rielaborazioni, con particolare riferimento a quelle inerenti la determinazione dei reali costi di produzione di beni e/o di erogazione dei servizi.

Operativamente, questo schema andrebbe poi completato non solo con le colonne relative all'esercizio precedente, ma – assumendo come "base 100" il totale di "ricavi, proventi e rendite" – anche con quelle volte ad accogliere i valori percentuali, che facilitano il confronto e massimizzano (ulteriormente) la valenza informativa dei dati.

9.2.2. Secondo schema di riclassificazione del Rendiconto Gestionale

Come anticipato, il secondo schema di riclassificazione proposto in *Tavola 2* è invece già l'esito di una rielaborazione più profonda. Rispetto a quello più "conservativo", sopra descritto, in questo secondo schema si è cercato di ricomporre le cd "attività" previste dal documento ufficiale nell'ambito della "sequenza logico-temporale" illustrata nel paragrafo 9.1.

Nel ricondurre in opportuna successione i singoli "blocchi" di attività rispettivamente alla "gestione acquisitrice", al funzionamento dell'Ente e alla attività "erogatrice" (qui intesa come quella più direttamente connessa con il persegui-

mento degli scopi statutari), ci siamo riferiti alle descrizioni contenute in proposito nel d.lgs. n. 117/2017, interpretandole⁹.

Conseguentemente, a fronte di ciò, in sede di riclassificazione del Rendiconto Gestionale all'analista esterno non rimane altra possibilità che ricondurre, per (supposta) prevalenza, tutti i componenti economici nella loro totalità così come esposti nelle aree gestionali del rendiconto ufficiale.

Quindi, accettando alcune inevitabili semplificazioni e forzature, abbiamo deciso di collocare in seno alla "gestione acquisitrice": le "attività diverse", le "attività di raccolta fondi" e le "attività finanziarie e patrimoniali"¹⁰.

Le attività di "supporto generale" sono state intese come quelle prevalentemente relative al funzionamento amministrativo dell'Ente.

Le "attività di interesse generale" sono state infine considerate come quelle più strettamente connesse con il perseguimento di quelle finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, indicate nello statuto, che definiscono la mission aziendale di un ETS e che, come tali, sono quindi riferibili (seppure in senso lato) alla "gestione erogatrice"¹¹.

9. Al riguardo, come già specificato nel paragrafo 4.3.: l'art. 5 – Attività di interesse generale – al primo comma, dopo aver specificato che: "1. Gli enti del Terzo settore, diversi dalle imprese sociali incluse le cooperative sociali, esercitano in via esclusiva o principale una o più attività di interesse generale per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale", elenca 26 punti descrittivi di tali attività; l'art. 6 – Attività diverse – prevede che: "1. Gli enti del Terzo settore possono esercitare attività diverse da quelle di cui all'articolo 5, a condizione che l'atto costitutivo o lo statuto lo consentano e siano secondarie e strumentali rispetto alle attività di interesse generale, secondo criteri e limiti definiti con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze [...], tenendo conto dell'insieme delle risorse, anche volontarie e gratuite, impiegate in tali attività in rapporto all'insieme delle risorse, anche volontarie e gratuite, impiegate nelle attività di interesse generale"; l'art. 7 – Raccolta fondi – al primo comma chiarisce che: "1. Per raccolta fondi si intende il complesso delle attività e iniziative poste in essere da un ente del Terzo settore al fine di finanziare le proprie attività di interesse generale, anche attraverso la richiesta a terzi di lasciti, donazioni e contributi di natura non corrispettiva". Al secondo comma puntualizza che: "2. Gli enti del Terzo settore, possono realizzare attività di raccolta fondi anche in forma organizzata e continuativa, anche mediante sollecitazione al pubblico o attraverso la cessione o erogazione di beni o servizi di modico valore, impiegando risorse proprie e di terzi, inclusi volontari e dipendenti, nel rispetto dei principi di verità, trasparenza e correttezza nei rapporti con i sostenitori e il pubblico, in conformità a linee guida adottate con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, sentiti la Cabina di regia di cui all'articolo 97 e il Consiglio nazionale del Terzo settore".

10. Al riguardo si noti che nell'ambito delle attività finanziarie e patrimoniali, compaiono anche i "costi e oneri su rapporti bancari" e i "costi e oneri su prestiti". Laddove l'analista disponesse di ulteriori specifiche informazioni al riguardo, riteniamo che gli oneri finanziari e gli interessi passivi relativi a eventuali mutui o ad altre forme di finanziamento contratte per supportare le "attività di interesse generale" o il complessivo funzionamento dell'Ente, più opportunamente andrebbero ricollocate in seno a tali specifiche aree.

11. Con evidenti incongruenze laddove il saldo di tali componenti economici fosse tale da generare un avanzo rispetto alle grandezze rilevate.

Da ultimo, una particolare specificazione è necessaria in merito alle imposte: nello schema si prevede infatti che esse, in assenza delle necessarie informazioni di dettaglio, non possano che essere riferite in un'unica voce, come nel documento ufficiale, qui inserita dopo l'avanzo (disavanzo) lordo "di gestione".

Per le ragioni già esposte, potendo l'analista esterno riferirsi solo alle informazioni contenute nei documenti del bilancio ufficiale, i componenti economici figurativi, laddove presenti, sono stati riferiti unicamente alle attività diverse e alle attività di interesse generale¹².

È da notare, che – a differenza del precedente – questo secondo schema non offre più la possibilità di esporre direttamente i valori totali dei ricavi e proventi e dei costi e oneri rispettivamente classificati per titolo di conseguimento e di sostenimento (cioè "per natura"), ma ha la peculiarità di illustrare attraverso quali attività – e con quali condizioni di redditività e di efficienza¹³ – l'Ente ha saputo acquisire risorse economiche nette, di rendere evidenti quanta parte di queste risorse sono state assorbite dal suo funzionamento amministrativo e quanta parte di esse sia residua infine per sostenere le "attività di interesse generale", a integrazione degli eventuali "ricavi e proventi" generati dalle medesime.

Considerando poi i movimenti, intervenuti "in conto", delle riserve vincolate per decisione degli organi istituzionali, si illustra in tal modo come si perviene al risultato ultimo dato dall'avanzo o dal disavanzo dell'esercizio.

Anche questo schema andrebbe completato con le colonne relative all'esercizio precedente e con quelle volte ad accogliere valori percentuali, assumendo però, come "base 100", il "risultato economico della gestione acquisitrice"¹⁴, ciò sempre al fine di massimizzare la valenza segnaletica del documento riclassificato.

12. Postulandosi in questo modo l'assenza di tali componenti relativamente alle altre tipologie di attività. Ciò implica, ad esempio, che non si prevede la possibilità di volontari che operino in seno alle attività di supporto generale o che, sempre in relazione alle stesse, non possano venire utilizzati beni in comodato d'uso. A nostro parere si tratta di una forzatura.

13. Con riferimento, ad esempio, alle attività di raccolta fondi, è possibile cogliere la "marginalità" di tali iniziative in termini di risorse acquisite rispetto alle risorse impiegate per acquisirle. Mentre invece per le attività diverse e le attività finanziarie e patrimoniali, essa dovrebbe invece ottenersi rapportando i risultati operativi generati da tali attività fruttifere all'ammontare degli investimenti che le hanno generate, informazione questa però non disponibile per un analista esterno.

14. In alternativa, si potrebbe assumere come base il "totale dei ricavi, proventi e rendite della gestione acquisitrice".

Tav. 2 - Rendiconto Gestionale di un ETS: secondo schema di riclassificazione

Voci	Attività			Totale
	B). diverse	C). di raccolta fondi	D). finanziarie e patrimoniali	
Ricavi per prestazioni e cessioni ad associati e fondatori	XXX	-	-	Totale
Contributi da soggetti privati ^(I)	XXX	-	-	Totale
Ricavi per prestazioni e cessioni a terzi	XXX	-	-	Totale
Contributi da enti pubblici ^(I)	XXX	-	-	Totale
Proventi da contratti con enti pubblici	XXX	-	-	Totale
Altri ricavi, rendite e proventi	XXX	-	-	Totale
Proventi da raccolte fondi abituali	-	XXX	-	Totale
Proventi da raccolte fondi occasionali	-	XXX	-	Totale
Altri proventi (connessi con la raccolta fondi)	-	XXX	-	Totale
Ricavi, rendite e proventi da rapporti bancari	-	-	XXX	Totale
Ricavi, rendite e proventi da altri investimenti finanziari	-	-	XXX	Totale
Ricavi, rendite e proventi da patrimonio edilizio	-	-	XXX	Totale
Ricavi, rendite e proventi da altri beni Patrimoniali	-	-	XXX	Totale
Altri proventi (per attività finanziarie e patrimoniali)	-	-	XXX	Totale
<i>Proventi figurativi da attività diverse ⁽¹¹⁾</i>	XXX	-	-	<i>Totale</i>
I. TOTALE RICAVI, PROVENTI E RENDITE GESTIONE "ACQUISITRICE" (PGA)	Totale B	Totale C	Totale D	Totale B+C+D
Consumo di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci ^(III)	(XXX)	-	-	Totale
Costi per servizi	(XXX)	-	-	Totale
Costi per godimento beni di terzi	(XXX)	-	-	Totale
Costi del personale	(XXX)	-	-	Totale
Ammortamenti	(XXX)	-	-	Totale
<u>Svalutazioni delle immobilizzazioni materiali ed immateriali</u> ^(IV)	(XXX)	-	-	Totale
Accantonamenti per rischi e oneri	(XXX)	-	(XXX)	Totale
Oneri diversi di gestione	(XXX)	-	-	Totale
Oneri per raccolte fondi abituali	-	(XXX)	-	Totale
Oneri per raccolte fondi occasionali	-	(XXX)	-	Totale
Altri oneri (per la raccolta fondi)	-	(XXX)	-	Totale
Costi ed oneri su rapporti bancari ^(V)	-	-	(XXX)	Totale
Costi ed oneri su prestiti ^(V)	-	-	(XXX)	Totale
Costi ed oneri da patrimonio edilizio	-	-	(XXX)	Totale
Costi ed oneri da altri beni patrimoniali	-	-	(XXX)	Totale
Altri costi ed oneri (per attività finanziarie e patrimoniali)	-	-	(XXX)	Totale
<i>Oneri figurativi da attività diverse ⁽¹¹⁾</i>	<i>(XXX)</i>	-	-	<i>Totale</i>
II. TOTALE COSTI ED ONERI GESTIONE "ACQUISITRICE" (OGA)	Totale B	Totale C	Totale D	Totale B+C+D
I. - II. = III. RISULTATO ECONOMICO GESTIONE "ACQUISITRICE" (RGA)	RGA B)	RGA C)	RGA D)	Risultato Totale

E). Attività di supporto generale	
Proventi da distacco del personale	XXX
Altri proventi di supporto generale	XXX
IV. TOTALE PROVENTI ATTIVITÀ DI SUPPORTO GENERALE (PSG)	Totale
Consumo di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci ^(III)	(XXX)
Costi per servizi	(XXX)
Costi per godimento beni di terzi	(XXX)
Costi del personale	(XXX)
Ammortamenti	(XXX)
Svalutazioni delle immobilizzazioni materiali ed immateriali ^(IV)	(XXX)
Accantonamenti per rischi e oneri	(XXX)
Altri oneri	(XXX)
V. TOTALE COSTI E ONERI ATTIVITÀ DI SUPPORTO GENERALE (OSG)	Totale
V. - IV. = VI. RISORSE ECONOMICHE ASSORBITE DALLE ATTIVITÀ DI SUPPORTO GENERALE (RSG)	(XXX)
III. - VI. = VII. RISORSE ECONOMICHE NETTE DISPONIBILI (REN)	± XXX
A). Attività di interesse generale	
Proventi da quote associative e apporti dei fondatori	XXX
Proventi dagli associati per attività mutuali	XXX
Ricavi per prestazioni e cessioni ad associati e fondatori	XXX
Erogazioni liberali	XXX
Proventi del 5 per mille	XXX
Contributi da soggetti privati ^(I)	XXX
Ricavi per prestazioni e cessioni a terzi	XXX
Contributi da enti pubblici ^(I)	XXX
Proventi da contratti con enti pubblici	XXX
Altri ricavi, rendite e proventi	XXX
<i>Proventi figurativi da attività di interesse generale ^(II)</i>	<i>XXX</i>
VIII. TOTALE RICAVI, PROVENTI E RENDITE ATTIVITÀ DI INTERESSE GENERALE (PGE)	Totale
Consumo di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci ^(III)	(XXX)
Costi per servizi	(XXX)
Costi per godimento beni di terzi	(XXX)
Costi del personale	(XXX)
Ammortamenti	(XXX)
Svalutazioni delle immobilizzazioni materiali ed immateriali ^(IV)	(XXX)
Accantonamenti per rischi e oneri	(XXX)
Oneri diversi di gestione	(XXX)
<i>Oneri figurativi da attività di interesse generale ^(II)</i>	<i>(XXX)</i>
IX. TOTALE COSTI ED ONERI ATTIVITÀ DI INTERESSE GENERALE (OGE)	Totale
VIII. - IX. = X. RISULTATO ECONOMICO DELLE ATTIVITÀ DI INTERESSE GENERALE (RGE)	± XXX
VII. ± X. = XI. AVANZO (DISAVANZO) LORDO "DI GESTIONE"	± XXX
XII. Imposte ^(VI)	(XXX)
XI. - XII. = XIII. AVANZO (DISAVANZO) NETTO "DI GESTIONE" (RDG)	± XXX

Movimentazione riserve vincolate per decisione degli organi istituzionali

a) <u>Utilizzo riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali</u> relativo ad	XXX
A). Attività di interesse generale ^(IV)	
b) <u>Accantonamento a riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali</u> relativi ad	(XXX)
A). Attività di interesse generale ^(IV)	
c) <u>Utilizzo riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali</u> relativo ad	XXX
E). Attività di supporto generale ^(IV)	
d) <u>Accantonamento a riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali</u> relativo ad	(XXX)
E). Attività di supporto generale ^(IV)	
XIV. = SALDO POSITIVO (NEGATIVO) MOVIMENTAZIONE RISERVE VINCOLATE	Totale
PER DECISIONE DEGLI ORGANI ISTITUZIONALI	
XIII. ± XIV. = XV. AVANZO (DISAVANZO) D'ESERCIZIO (RES)	± XXX

^(I) Il termine “contributo” implicherebbe il riconoscimento di un importo non idoneo a lasciare un margine positivo rispetto ai costi ed oneri relativi all’attività a fronte della quale il contributo stesso è stato concesso. Dunque, almeno di regola, i contributi ottenuti da soggetti privati o da enti pubblici dovrebbero essere imputati unicamente in seno alla sezione relativa alle attività di interesse generale e non nella parte di documento concernente l’attività acquisitrice.

^(II) Laddove, per i componenti figurativi, fossero disponibili dati ulteriormente disaggregati per tipologia rispetto a quelle ufficialmente previste dal D.M., sarebbe opportuno predisporre uno specifico prospetto. Si noti inoltre che i componenti figurativi sono sempre autobilancianti e dunque non incidono sull’avanzo/disavanzo di gestione e di esercizio.

^(III) Il consumo dei beni in oggetto è determinato dalla seguente sommatoria algebrica: Rimanenze iniziali + Acquisti – Rimanenze finali.

^(IV) Le voci sottolineate sono quelle previste dall’OIC 35 (par. 18) in aggiunta a quelle contenute nello schema allegato al D.M.

^(V) I “Costi ed oneri su rapporti bancari” e i “Costi ed oneri su prestiti” relativi ad eventuali mutui o ad altre forme di finanziamento contratte per supportare le “attività di interesse generale” o il complessivo funzionamento dell’ente dovrebbero essere ricollocate in seno a tali specifiche aree.

^(VI) Per le imposte nel documento compare unicamente il valore totale. In presenza di ulteriori informazioni specifiche, di norma non presenti nel bilancio ufficiale, potrebbero essere imputate alle singole aree gestionali.

9.2.3. Terzo schema di riclassificazione del Rendiconto Gestionale

Questo terzo schema di riclassificazione del Rendiconto Gestionale (*Tavola 3*) è adottabile unicamente da parte di un analista interno, postulando che quest'ultimo disponga di ulteriori e opportune informazioni di dettaglio, oltre a quelle già esposte nel bilancio ufficiale dell'Ente.

In questo schema il problema principale che si pone è quello di stabilire quando i "ricavi"/proventi e i correlativi costi/oneri esposti nel Rendiconto Gestionale ministeriale in seno alla sezione relativa alle attività di interesse generale vadano inclusi nell'ambito della gestione acquisitrice e quando, invece, in quello della gestione erogatrice.

Sulla natura "acquisitiva" sottostante ad alcune tipologie di provento, quali ad esempio quelli relativi alle quote associative annuali e/o agli "apporti" periodici dei fondatori, alle erogazioni liberali ottenute, al "5 per mille", ai contributi da soggetti privati e da soggetti pubblici, almeno di regola non dovrebbero, a nostro avviso, porsi particolari dubbi.

La questione, semmai, è quella di disporre di informazioni analitiche tali da consentire di poter "scorporare" dalle diverse voci di costo, riportate nella stessa sezione del rendiconto, le quote da considerarsi a essi relative.

Più complesso è invece il tema del criterio discriminante da utilizzarsi per quelle tipologie di ricavo/provento che sottendono un rapporto di tipo sinallagmatico e dunque quando l'operazione sottostante prevede una relazione di "prestazione" e di "controprestazione" fra l'ETS e il soggetto da cui deriva il ricavo/provento contabilizzato, come accade per i proventi ottenuti dagli associati per attività mutuali, per i ricavi per prestazioni e cessioni ad associati e fondatori, per i ricavi per prestazioni e cessioni a terzi, per i proventi per contratti con enti pubblici, e – almeno potenzialmente – per gli altri ricavi, rendite e proventi.

A tale riguardo è nostra opinione che il criterio da utilizzarsi potrebbe essere quello della "remuneratività" (o meno) dei "ricavi"/proventi in oggetto rispetto, appunto, ai correlativi costi e oneri.

Più chiaramente, nella impostazione complessiva qui proposta:

- laddove i componenti economici positivi risultassero di importo tale da "più che coprire" tali costi, generando quindi risorse economiche nette positive, l'operazione sarebbe da ricondursi nell'ambito dell'area inerente alla gestione acquisitrice del prospetto di riclassificazione in oggetto¹⁵;

15. Come potrebbe avvenire, ad esempio, a fronte di attività "istituzionali" che però comportino la cessione di beni o l'erogazione di servizi a soggetti terzi sulla base di prezzi di mercato o di "quasi mercato".

- laddove, invece, i componenti economici positivi si prefigurassero come non adeguati rispetto al consumo di risorse implicito nel valore del bene ceduto e/o della prestazione erogata, prefigurandosi come una quota di “compartecipazione alla spesa”, l’operazione sarebbe da includersi nell’ambito dell’area inerente alla gestione erogatrice¹⁶.

A ben vedere, si tratta di un criterio la cui *ratio* di base non è poi troppo dissimile da quella con la quale gli ETS si devono già rapportare ai fini fiscali, stanti i vincoli posti a regime dall’articolo 79 del Cts, secondo comma, per definire la natura “commerciale” o “non commerciale” delle attività di interesse generale. Tuttavia, ciò apre una questione molto delicata e complessa circa il come calcolare la misura dei costi da correlare ai ricavi/proventi in seno a tali attività.

Pur a fronte di una integrazione normativa¹⁷ con cui il legislatore ha successivamente meglio definito la configurazione di costo da assumere, specificando, al comma 2-*bis*, che: “I costi effettivi sono determinati computando, oltre ai costi diretti, tutti quelli imputabili alle attività di interesse generale e, tra questi, i costi indiretti e generali, ivi compresi quelli finanziari e tributari”, permane tuttavia una ineliminabile “soggettività determinativa”, con riferimento ai criteri da adottarsi per l’imputazione/ribaltamento dei costi comuni a queste attività (problematica tipica delle elaborazioni di contabilità analitica). Il conseguente rischio è che si utilizzi in modo opportunistico tale discrezionalità per attribuire maggiori quote di costi comuni alle attività in oggetto rispetto a quello che sarebbe razionale fare seguendo un approccio più “neutrale”¹⁸, pilotando in tal modo l’ammontare dei costi che, rapportati ai ricavi e proventi, delimitano la soglia di “non commercialità” dell’attività.

16. Come potrebbe avvenire, ad esempio, a fronte di attività “istituzionali” che comportino la cessione di beni o l’erogazione di servizi a fronte di una contribuzione di modico valore e comunque non proporzionata rispetto al valore intrinseco del bene ceduto o del servizio fruito.

17. Integrazione apportata in seno alle modifiche introdotte dal d.l. 73/2022.

18. Cfr. Tieghi M., del Sordo C., Baccolini L. (2022a), *op. cit.*

Tav. 3 - Rendiconto Gestionale di un ETS: terzo schema di riclassificazione

Voci	Attività					Totale
	A). di interesse generale	B). diverse	C). di raccolta fondi	D). finanziarie e patrimoniali	E). di supporto generale	
Proventi da quote associative e apporti dei fondatori	XXX	-	-	-	-	Totale
Proventi dagli associati per attività mutuali	XXX	-	-	-	-	Totale
Ricavi per prestazioni e cessioni ad associati e fondatori	XXX	XXX	-	-	-	Totale
Erogazioni liberali	XXX	-	-	-	-	Totale
Proventi del 5 per mille	XXX	-	-	-	-	Totale
Contributi da soggetti privati (1)	XXX	XXX	-	-	-	Totale
Ricavi per prestazioni e cessioni a terzi	XXX	XXX	-	-	-	Totale
Contributi da enti pubblici (1)	XXX	XXX	-	-	-	Totale
Proventi da contratti con enti pubblici	XXX	XXX	-	-	-	Totale
Altri ricavi, rendite e proventi	XXX	XXX	-	-	-	Totale
Proventi da raccolte fondi abituali	-	-	XXX	-	-	Totale
Proventi da raccolte fondi occasionali	-	-	XXX	-	-	Totale
Altri proventi (connessi con la raccolta fondi)	-	-	XXX	-	-	Totale
Ricavi, rendite e proventi da rapporti bancari	-	-	-	XXX	-	Totale
Ricavi, rendite e proventi da altri investimenti finanziari	-	-	-	XXX	-	Totale
Ricavi, rendite e proventi da patrimonio edilizio	-	-	-	XXX	-	Totale
Ricavi, rendite e proventi da altri beni patrimoniali	-	-	-	XXX	-	Totale
Altri proventi (per attività finanziarie e patrimoniali)	-	-	-	XXX	-	Totale
Altri proventi di supporto generale (PSG)	-	-	-	-	XXX	Totale
Totale ricavi, proventi e rendite gestione "acquisitrice" rilevati	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Totale
Proventi figurativi (1)	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Totale
I. TOTALE RICAVI, PROVENTI E RENDITE GESTIONE "ACQUISITRICE" (PGA)	PGA A)	PGA B)	PGA C)	PGA D)	PGA E)	Totale A+B+C+D+E

<i>Attività</i>						
<i>Voci</i>	<i>A). di interesse generale</i>	<i>B). diverse</i>	<i>C). di raccolta fondi</i>	<i>D). finanziarie e patrimoniali</i>	<i>E). di supporto generale</i>	<i>Totale</i>
Consumo di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci ⁽ⁱⁱⁱ⁾	(XXX)	(XXX)	-	-	(XXX)	Totale
Costi per servizi	(XXX)	(XXX)	-	-	(XXX)	Totale
Costi per godimento beni di terzi	(XXX)	(XXX)	-	-	(XXX)	Totale
Costi del personale	(XXX)	(XXX)	-	-	(XXX)	Totale
Ammortamenti	(XXX)	(XXX)	-	-	(XXX)	Totale
<u>Svalutazioni delle immobilizzazioni materiali ed immateriali ^(iv)</u>	(XXX)	(XXX)	(XXX)	(XXX)	(XXX)	Totale
Accantonamenti per rischi e oneri	(XXX)	(XXX)	-	(XXX)	(XXX)	Totale
Oneri diversi di gestione	(XXX)	(XXX)	-	-	(XXX)	Totale
Oneri per raccolte fondi abituali	-	-	(XXX)	-	-	Totale
Oneri per raccolte fondi occasionali	-	-	(XXX)	-	-	Totale
Altri oneri (per la raccolta fondi)	-	-	(XXX)	-	-	Totale
Costi ed oneri su rapporti bancari ^(v)	-	-	-	(XXX)	-	Totale
Costi ed oneri su prestiti ^(v)	-	-	-	(XXX)	-	Totale
Costi ed oneri da patrimonio edilizio	-	-	-	(XXX)	-	Totale
Costi ed oneri da altri beni patrimoniali	-	-	-	(XXX)	-	Totale
Altri costi ed oneri (connessi con attività finanziarie e patrimoniali)	-	-	-	(XXX)	-	Totale
Imposte ^(vi)	(XXX)	(XXX)	(XXX)	(XXX)	(XXX)	Totale
Totale costi ed oneri gestione "acquisitrice" rilevati	(XXX)	(XXX)	(XXX)	(XXX)	(XXX)	Totale
<i>Oneri figurativi ⁽ⁱⁱ⁾</i>	(XXX)	(XXX)	(XXX)	(XXX)	(XXX)	<i>Totale</i>
II. TOTALE COSTI ED ONERI GESTIONE "ACQUISITRICE" (OGA)	OGA A)	OGA B)	OGA C)	OGA D)	OGA E)	Totale A+B+C+D+E
I. - II. = III. RISULTATO ECONOMICO GESTIONE "ACQUISITRICE" (RGA)	RGA A)	RGA B)	RGA C)	RGA D)	RGA E)	Risultato Totale

E). Attività di supporto generale	
Consumo di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci ⁽ⁱⁱⁱ⁾	(XXX)
Costi per servizi	(XXX)
Costi per godimento beni di terzi	(XXX)
Costi del personale	(XXX)
meno: Proventi da distacco del personale	XXX
Ammortamenti	(XXX)
Svalutazioni delle immobilizzazioni materiali ed immateriali ^(iv)	(XXX)
Accantonamenti per rischi e oneri	(XXX)
Altri oneri	(XXX)
Imposte ^(vi)	(XXX)
Totale costi e oneri attività di supporto generale rilevati	Totale
<i>Oneri figurativi da attività di supporto generale ⁽ⁱⁱ⁾</i>	<i>(XXX)</i>
IV. RISORSE ECONOMICHE ASSORBITE DALLE ATTIVITÀ DI SUPPORTO GENERALE (OSG)	Totale
III. - IV. = V. RISORSE ECONOMICHE NETTE DISPONIBILI (REN)	+ XXX
<hr/>	
A). Attività di interesse generale direttamente connesse con la gestione erogatrice ^(vii)	
Proventi dagli associati per attività mutuali	XXX
Ricavi per prestazioni e cessioni ad associati e fondatori	XXX
Contributi da soggetti privati ⁽ⁱ⁾	XXX
Ricavi per prestazioni e cessioni a terzi	XXX
Contributi da enti pubblici ⁽ⁱ⁾	XXX
Altri ricavi, rendite e proventi	XXX
VI. TOTALE RICAVI, PROVENTI E RENDITE ATTIVITÀ DI INTERESSE GENERALE (PGE)	Totale

Consumo di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci ⁽ⁱⁱⁱ⁾	(XXX)
Costi per servizi	(XXX)
Costi per godimento beni di terzi	(XXX)
Costi del personale	(XXX)
Ammortamenti	(XXX)
Svalutazioni delle immobilizzazioni materiali ed immateriali ^(iv)	(XXX)
Accantonamenti per rischi e oneri	(XXX)
Oneri diversi di gestione	(XXX)
Imposte ^(v)	(XXX)
Totale costi ed oneri attività di interesse generale rilevati	Totale
<i>Oneri figurativi da attività di interesse generale ⁽ⁱⁱ⁾</i>	(XXX)
VII. RISORSE ECONOMICHE LORDE ASSORBITE DALLE ATTIVITÀ DI INTERESSE GENERALE (OGE)	Totale
VI. - VII. = VIII. RISORSE ECONOMICHE NETTE ASSORBITE DALLE ATTIVITÀ DI INTERESSE GENERALE (RGE) ^(viii)	(XXX)
V. - VIII. = IX. AVANZO (DISAVANZO) LORDO "DI GESTIONE"	+ XXX
X. Imposte ^(vi)	(XXX)
IX. - X. = XI. AVANZO (DISAVANZO) NETTO "DI GESTIONE" (RDG)	+ XXX
Movimentazione riserve vincolate per decisione degli organi istituzionali	
a.) Utilizzo riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali relativo ad A). Attività di interesse generale ⁽ⁱⁱⁱ⁾	XXX
b.) Accantonamento a riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali relativi ad A). Attività di interesse generale ⁽ⁱⁱⁱ⁾	(XXX)
c.) Utilizzo riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali relativo ad E). Attività di supporto generale ⁽ⁱⁱⁱ⁾	XXX
d.) Accantonamento a riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali relativo ad E). Attività di supporto generale ⁽ⁱⁱⁱ⁾	(XXX)
XII. = SALDO POSITIVO (NEG.) MOVIMENTAZIONE RISERVE VINCOLATE PER DECISIONE DEGLI ORGANI ISTITUZIONALI	Totale
XI. + XII. = XIII. AVANZO (DISAVANZO) D'ESERCIZIO (RES)	+XXX

(i) Il termine "contributo" implicherebbe il riconoscimento di un importo non idoneo a lasciare un margine positivo rispetto ai costi ed oneri relativi all'attività a fronte della quale il contributo stesso è stato concesso. Dunque, almeno di regola, i contributi ottenuti da soggetti privati o da enti pubblici dovrebbero essere imputati unicamente in seno alla sezione relativa alle attività di interesse generale e non nella parte di documento concernente l'attività acquisitrice.

(ⁱⁱ) Nello schema è prevista la possibilità che siano presenti componenti figurativi per aree di attività ulteriori rispetto a quelle ufficialmente previste dal D.M. Laddove inoltre i componenti figurativi fossero analiticamente individuabili per natura, sarebbe opportuno predisporre uno specifico prospetto illustrativo. Si noti inoltre che i componenti figurativi sono sempre autobilanciati e dunque non incidono sull'avanzo/disavanzo di gestione e di esercizio.

(ⁱⁱⁱ) Il consumo dei beni in oggetto è determinato dalla seguente sommatoria algebrica: Rimanenze iniziali + Acquisti - Rimanenze finali.

(^{iv}) Le voci sottolineate sono quelle previste dall'OIC 35 (par. 18) in aggiunta a quelle contenute nello schema allegato al D.M.

(^v) I "Costi ed oneri su rapporti bancari" e i "Costi ed oneri su prestiti" relativi ad eventuali mutui o ad altre forme di finanziamento contratte per supportare le attività di interesse generale" o il complessivo funzionamento dell'ente dovrebbero essere ricollocati in seno a tali specifiche aree.

(^{vi}) Per le imposte nel documento compare unicamente il valore totale. In presenza di ulteriori informazioni specifiche, di norma non presenti nel bilancio ufficiale, potrebbero essere imputate alle singole aree gestionali.

(^{vii}) I componenti economici positivi qui indicati devono essere esclusivamente quelli che non consentono una copertura integrale dei correlativi oneri connessi con la cessione di beni o l'erogazione di servizi nel perseguimento delle finalità statutarie.

(^{viii}) È dopo questa grandezza (RGE) che potrebbe trovare collocazione l'"area straordinaria", nella quale esplicitare i componenti di natura eccezionale, se di importi rilevante, indicati nella Relazione e di Missione, dopo averli opportunamente scorporati dall'area gestionale di imputazione.

Prospetto analitico dei componenti figurativi

Voci	Attività					Totale
	A). di interesse generale	B). diverse	C). di raccolta fondi	D). finanziarie e patrimoniali	E). di supporto generale	
per erogazioni liberali	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Totale
altri	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Totale
I. TOTALE PROVENTI FIGURATIVI	Totale A	Totale B	Totale C	Totale D	Totale E	Totale A+B+C+D+E
per servizi	(XXX)	(XXX)	(XXX)	(XXX)	(XXX)	Totale
per godimento beni di terzi	(XXX)	(XXX)	(XXX)	(XXX)	(XXX)	Totale
per personale	(XXX)	(XXX)	(XXX)	(XXX)	(XXX)	Totale
altri	(XXX)	(XXX)	(XXX)	(XXX)	(XXX)	Totale
II. TOTALE ONERI FIGURATIVI	Totale A	Totale B	Totale C	Totale D	Totale E	Totale A+B+C+D+E
"ZERO"						

9.3. Considerazioni conclusive

Come sottolineato più volte, riteniamo che l'obiettivo informativo specifico del Rendiconto Gestionale dovrebbe essere quello di poter consentire di apprezzare le cause gestionali che hanno portato all'esito economico "ultimo" della gestione e di permettere al "lettore esterno" di cogliere gli eventi sottostanti che hanno co-determinato l'avanzo o il disavanzo dell'esercizio, in modo da poter valutare, conseguentemente, tale esito economico anche sotto il profilo della sua congruenza rispetto agli obiettivi statutari dichiarati.

A tal fine, riteniamo che i tre schemi di riclassificazione del Rendiconto Gestionale che abbiamo proposto consentano di acquisire con maggiore chiarezza, rispetto al documento ufficiale, elementi utili per la comprensione degli esiti economici della gestione e le informazioni peculiari che li caratterizzano possano essere in qualche modo considerate come complementari.

Tuttavia, laddove si condividesse il convincimento che, per queste tipologie aziendali, una gestione economicamente "sana" e durevolmente sostenibile richiederebbe (almeno idealmente):

- di saper acquisire risorse nette non solo in misura adeguata rispetto alle esigenze dell'Ente, ma soprattutto cercando di farlo il più possibile attraverso proprie attività fruttifere patrimoniali (finanziarie, immobiliari e – almeno potenzialmente – d'impresa). Una forte dipendenza da attività di raccolta fondi, o da altri atti di liberalità da parte di soggetti esterni, espone infatti l'ETS a possibili pericolosi contraccolpi, nel caso di loro improvvisa e rilevante flessione, soprattutto laddove sia stato deciso di perseguire le finalità statutarie mediante lo svolgimento operativo di "attività di interesse generale", con la costituzione di una vera e propria struttura organizzativa per la produzione ed erogazione diretta di beni e servizi¹⁹;
- una limitata incidenza dei costi di funzionamento dell'Ente, intendendo con questa espressione i costi e gli oneri connessi con le attività di supporto generale e dunque – riteniamo – essenzialmente di tipo amministrativo;
- una conseguente rilevante capacità di saper destinare elevate (in termini di incidenza percentuale sulle risorse nette acquisite) e adeguate (in termini di valore assoluto rispetto ai fabbisogni) risorse economiche per la copertura dei costi connessi con le attività di interesse generale²⁰;

19. Riteniamo che sia del tutto evidente come ciò induca (almeno potenzialmente) una forte rigidità nei costi aziendali. Pertanto, in presenza di una forte dipendenza delle "attività di interesse generale" da proventi esogeni connotati da potenziale alta "volatilità", il rischio di possibile intervenuta insostenibilità dell'azione aziendale è molto elevato.

20. In tal modo, considerando la natura e le peculiarità gestionali delle aziende in oggetto, si

- una consapevole e oculata scelta delle più idonee modalità di intervento (indiretto, diretto, “misto”) nel perseguire le proprie finalità statutarie, alla luce non solo della specifica natura delle finalità stesse, ma anche delle modalità di acquisizione delle risorse economiche, con particolare riguardo alla provenienza, all’ammontare e alla presumibile “durabilità” nel tempo;
- la capacità di “gestire” gli avanzi e i disavanzi di gestione in un’ottica pluriennale di pianificazione e programmazione della gestione, per cui in anni particolarmente favorevoli per la gestione acquisitrice è del tutto auspicabile che debba emergere un avanzo da accantonare a riserva per future esigenze, mentre in anni “difficili” è del tutto motivabile il ricorso a riserve, costituite con pregressi avanzi, per la copertura del disavanzo. In sostanza il risultato economico dell’esercizio dovrebbe essere l’esito di politiche gestionali (si noti: non di politiche contabili) volte a “stabilizzare” le attività di interesse generale, cercando di affrancarle (per quanto possibile) dalle contingenze periodiche e soprattutto da quelle esogene all’azienda. Ovviamente non dovranno essere sottovalutate le conseguenze che potrebbero derivare all’azienda dall’esposizione nel Rendiconto Gestionale di elevati avanzi: se non spiegati e motivati adeguatamente ai propri Stakeholder, questi potrebbero infatti comportare rilevanti contraccolpi negativi all’immagine aziendale e alla conseguente capacità dell’Ente di saper continuare ad attrarre risorse future dall’esterno (anche in termini di proventi figurativi). L’azienda deve dunque essere in grado di illustrare efficacemente ai propri “Stakeholder chiave” che questi avanzi, che vengono accantonati a riserva, non indicano una “esorbitanza” di risorse, ma sono l’esito di una gestione prudente e lungimirante, volta in primo luogo a salvaguardare la futura sostenibilità economico-finanziaria dell’Ente stesso e dunque – in ultima analisi – a cercare di garantire alla collettività di riferimento la sua capacità di poter continuare durevolmente a offrire il suo specifico contributo “sociale” alla collettività stessa.

Si dovrebbe convenire che siano il secondo e il terzo schema di riclassificazione proposti a possedere maggiori potenzialità informative e non solo per gli Stakeholder esterni, ma anche per coloro che hanno la responsabilità di indirizzare e amministrare questo tipo di realtà.

In questo senso, il terzo schema di riclassificato proposto per il Rendiconto Gestionale potrebbe essere adottato anche per i processi di programmazione e controllo della gestione interni all’ETS.

postula come “fisiologica” l’incapacità dei ricavi e proventi connessi con le attività di interesse generale di coprire i correlativi costi.

LA RICLASSIFICAZIONE DELLO STATO PATRIMONIALE

MARCO TIEGHI

SOMMARIO: 10.1. La rappresentazione patrimoniale degli ETS – 10.2. Proposte di riclassificazione dello Stato Patrimoniale – 10.2.1. Primo schema di riclassificazione: lo Stato Patrimoniale destinativo-finanziario – 10.2.2. Secondo schema di riclassificazione: lo Stato Patrimoniale di pertinenza gestionale o “funzionale” – 10.3. Considerazioni conclusive.

10.1. La rappresentazione patrimoniale degli ETS

Come si è già avuto modo di sottolineare, le modalità di rappresentazione della situazione patrimoniale adottate dal legislatore per gli ETS non commerciali si discostano in misura minima da quelle previste dall’art. 2424 c.c. per le società di capitali.

È quindi stata operata una scelta di piena continuità con il documento contabile che ormai da oltre trent’anni connota in Italia i bilanci di esercizio delle imprese.

Non è peraltro la prima volta che il legislatore nazionale adotta questo tipo di opzione: anche in ambito pubblico, ad esempio, lo schema di Stato Patrimoniale previsto per le aziende sanitarie aveva già seguito lo stesso approccio¹: mantenimento del medesimo impianto previsto dal Codice Civile per questo documento contabile di sintesi e previsione dei minimi adattamenti necessari in riferimento alle più evidenti specificità della tipologia aziendale oggetto di disciplina.

Tale approccio, pur presentando evidenti vantaggi in termini di ormai consolidata “consuetudine” e dunque di “familiarità” per i tecnici, gli operatori e più in generale per tutti coloro che sono interessati a esaminare i bilanci aziendali, a nostro parere non consente, tuttavia, di raffigurare al meglio le peculiarità che connotano gli ETS in oggetto, con particolare riferimento agli specifici circuiti gestionali di investimento.

Più precisamente, dal documento ufficiale non è possibile trarre informazioni circa le finalità e la destinazione d’uso di taluni investimenti, potendosi, ad esem-

1. Cfr. Allegato n. 2, di cui all’art. 26, c. 3 del d.lgs. n. 118/2011.

pio, configurare un immobile o come un investimento fruttifero, oppure come necessario per il funzionamento amministrativo dell'Ente oppure, ancora, come direttamente connesso con le attività attraverso cui si attua il perseguimento delle finalità statutarie del medesimo.

Queste considerazioni preliminari ci appaiono rilevanti, in quanto in qualche modo vincolano i criteri adottabili per la riclassificazione del documento, creando un discrimine fra le opzioni concretamente esercitabili da un analista "esterno" e quelle possibili per un analista "interno": nel secondo caso, infatti, la possibilità di accedere ai dati di dettaglio della contabilità generale consente di poter disporre degli elementi informativi necessari per collegare le diverse poste patrimoniali ai circuiti gestionali a cui esse sono connesse.

10.2. Proposte di riclassificazione dello Stato Patrimoniale

Le due proposte di riclassificazione di seguito presentate riflettono le considerazioni sopra esposte:

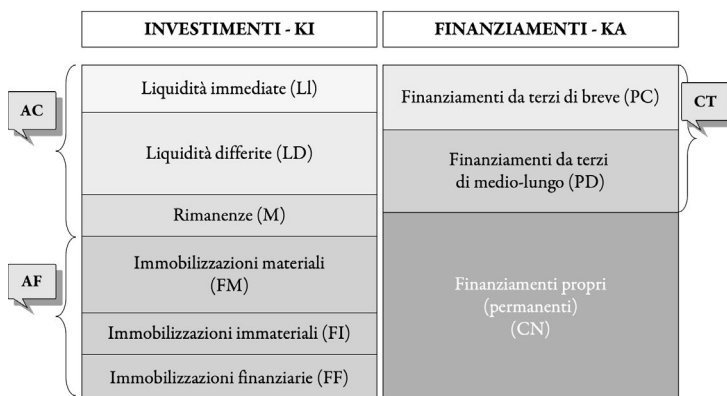
- la prima proposta, infatti, è basata sul tradizionale criterio destinativo-finanziario, che connota una classica modalità di rielaborazione dello Stato Patrimoniale contenuto nel bilancio di esercizio. Si tratta di una opzione esercitabile da analisti sia interni che esterni all'azienda;
- la seconda proposta, invece, nasce da una reinterpretazione del criterio funzionale posto alla base della pertinenza gestionale e richiede, per gli ETS, di poter disporre di ulteriori informazioni rispetto a quelle di regola esposte nel bilancio di esercizio. Questo limita l'adozione di tale opzione essenzialmente agli analisti interni.

Entrambi gli schemi consentono poi di sviluppare una "analisi orizzontale" mediante la determinazione di specifici e peculiari "margini" e valori differenziali. Potendo dunque disporre delle informazioni necessarie, i due schemi di riclassificazione di seguito proposti vanno intesi come complementari e non alternativi.

10.2.1. Primo schema di riclassificazione: lo Stato Patrimoniale destinativo-finanziario

Il primo schema proposto si basa su un criterio denominato "destinativo-finanziario", in quanto nasce dalla ibridazione dei criteri finanziario e destinativo-soggettivo².

2. Per gli opportuni approfondimenti in proposito, si rinvia fra gli altri a Paganelli O. (1986), *Analisi di bilancio. Indici e flussi*, Utet, Torino; Maticena A. (1993), *Il bilancio di esercizio. Strutture*



Tav. 1 - Lo Stato Patrimoniale destinativo-finanziario

Lo schema riclassificatorio che ne deriva “coniuga” tali criteri classificatori, mediante l’inserimento del criterio finanziario all’interno della modalità destinativo-soggettiva e perviene a sotto-aggregazioni capaci di evidenziare il diverso grado di liquidità/liquidabilità degli elementi “attivi” e il diverso grado di esigibilità per gli elementi “passivi”.

Conseguentemente gli elementi patrimoniali sono dapprima classificati sulla base della “destinazione d’uso” prevista dagli amministratori per gli elementi dell’attivo e della “provenienza soggettiva” per gli elementi del passivo. Entro tale preliminare classificazione, essi sono poi ulteriormente organizzati sulla base del loro diverso grado di liquidità/liquidabilità per gli elementi dell’attivo e di esigibilità per quelli del passivo.

In tal modo si perviene a uno schema di stato patrimoniale, graficamente rappresentato in *Tavola 1*, caratterizzato dalla presenza dei seguenti macro-raggruppamenti:

- per gli elementi patrimoniali attivi:
 - in *capitale circolante* o *attività correnti* (AC) in relazione ai “beni” di rapido rigiro, che “ruotano” più volte all’anno nell’ambito dei cicli operativi dell’azienda, rilasciando la loro utilità in un unico atto/momento dei processi operativi attuati dall’azienda; essi sono poi ulteriormente distinti in:
 - *liquidità immediate* (LI), per il danaro e i valori a esso assimilabili;
 - *liquidità differite* (LD), per i crediti e gli altri valori essenzialmente finanziari destinati a trasformarsi in danaro entro il successivo periodo

formali, logiche sostanziali e principi generali, Clueb, Bologna e Tieghi M., Gigli S. (2009), *op. cit.*, p. 57 e ss.

- amministrativo, ivi compresi i titoli e le partecipazioni destinati a essere ceduti entro tale termine;
- *rimanenze* (M), per i beni a fecondità semplice destinati a essere venduti, utilizzati o – per gli ETS – anche donati entro il successivo periodo amministrativo;
 - in *capitale fisso* o *attività immobilizzate* (AF) per i beni destinati a un impiego durevole, che per lo più si recuperano indirettamente e che sono caratterizzati da un lento rigiro, rilasciando gradualmente la loro utilità mediante la pluriennale partecipazione ai processi operativi attuati dall’azienda. Essi sono ulteriormente distinti in:
 - *immobilizzazioni materiali* (FM), per i beni materiali destinati a un utilizzo durevole nell’ambito dei processi aziendali. Per gli ETS essi si potranno configurare come fattori durevoli sia per l’acquisizione di risorse (dunque “fruttiferi”), sia per il funzionamento dell’Ente, sia per il perseguimento delle finalità statutarie;
 - *immobilizzazioni immateriali* (FI), per i beni immateriali e i costi pluriennali³, considerati anch’essi come fattori produttivi destinati a un impiego durevole nell’ambito delle diverse aree della gestione aziendale;
 - *immobilizzazioni finanziarie* (FF), per i beni durevoli di natura finanziaria (in particolare titoli e partecipazioni), i quali, per gli ETS, sono da riferirsi certamente ai processi gestionali finalizzati all’acquisizione di risorse, ma anche – almeno potenzialmente – a quelli connessi con il supporto amministrativo e il perseguimento delle finalità statutarie dell’Ente nel caso di partecipazioni di collegamento o controllo “strumentali”⁴;

3. In piena similitudine con quanto previsto dall’art. 2424 c.c. per le società di capitali, lo schema di Stato Patrimoniale adottato per gli ETS prevede fra le immobilizzazioni immateriali anche l’avviamento (derivato e acquisito a titolo oneroso). A tal proposito il Glossario, di cui all’Appendice D dell’OIC 35, definisce l’avviamento come “L’attitudine dell’azienda eventualmente acquisita dall’ente a produrre utili che derivino o da fattori specifici che, pur concorrendo positivamente alla produzione del reddito ed essendosi formati nel tempo in modo oneroso, non hanno un valore autonomo, ovvero da incrementi di valore che il complesso dei beni aziendali acquisisce rispetto alla somma dei valori dei singoli beni, in virtù dell’organizzazione delle risorse in un sistema efficiente.” Date le peculiarità degli Enti in oggetto riteniamo tuttavia che possano risultare non così frequenti le situazioni in cui tale voce potrà risultare effettivamente presente.

4. Ciò in quanto non è da escludere che un ETS di grandi dimensioni non possa essersi organizzato in modo da attribuire a società partecipate le funzioni amministrative e/o lo svolgimento di attività connesse con le proprie finalità statutarie. Ovviamente si potranno sempre avere partecipazioni (non necessariamente di collegamento/controllo) finalizzate unicamente a generare utili attraverso cui l’Ente cerca di acquisire le risorse economiche e finanziarie che gli necessitano. Peraltro, in forma inversa, il problema si potrebbe teoricamente porre anche all’interno delle liquidità differite, anche se per gli ETS in esse figureranno di regola esclusivamente titoli e azioni che rappresentano investimenti mobiliari fruttiferi in scadenza o di natura speculativa.

- per gli elementi patrimoniali passivi:
 - in *capitale di terzi* (CT), per il capitale direttamente o indirettamente proveniente da soggetti terzi, qui distinto in:
 - *finanziamenti a breve termine o passività correnti* (PC), per i debiti esigibili – e quindi da rimborsarsi – entro il periodo amministrativo successivo e per le altre passività correnti;
 - *finanziamenti a medio-lungo termine o passività consolidate* (PD), per i debiti da rimborsarsi oltre il periodo amministrativo successivo e per le altre passività consolidate;
 - in *capitale proprio* (CN), per il fondo di dotazione dell’Ente, le diverse tipologie di riserve (vincolate e libere) e per le altre poste che costituiscono per l’ETS l’insieme dei finanziamenti permanenti.

Più analiticamente lo schema in esame può essere così rappresentato in *Tavola 2*.

Tradizionalmente, in calce al prospetto andrebbero poi riportati i cd “conti d’ordine”. Tuttavia, dopo le modifiche apportate dal d.lgs. 139/2015 allo Stato Patrimoniale di cui all’art. 2424 c.c., ciò non è più previsto. Avendo assunto come schema di riferimento lo Stato Patrimoniale civilistico, anche per gli ETS il documento ministeriale non richiede più questa informazione in calce al prospetto.

Al riguardo occorre però osservare che per le società di capitali è previsto che tali informazioni vengano ora fornite in seno alla Nota Integrativa al punto 9, mentre una analoga previsione non è contemplata per la Relazione di Missione.

I fruitori del bilancio degli ETS risultano così privati di una informazione che può rivestire un particolare rilievo, ad esempio con riferimento ai beni durevoli ottenuti in comodato d’uso, che in talune situazioni possono presentare valori molto significativi, dando così la misura del valore dei beni in disponibilità gratuita che altrimenti avrebbero potuto richiedere all’Ente rilevanti investimenti.

Con questa opzione riclassificatoria gli elementi patrimoniali “attivi” e “passivi” vengono dunque a essere reinterpretati, rispettivamente, come “investimenti” e “finanziamenti” in essere alla data di chiusura dell’esercizio. Ciò consente, in termini temporali, una doppia possibilità di lettura dello Stato Patrimoniale destinativo-finanziario: una prima lettura è certamente possibile in termini statici (in effetti i valori patrimoniali inseriti nel documento sono “valori fondo” idealmente determinati con riferimento al momento in cui si conclude il periodo amministrativo), ma la logica “operazionale” sottostante al criterio di riclassificazione in oggetto di tali valori di investimento e finanziamento in essere consente anche una seconda modalità di lettura, in termini dinamici, in quanto permette di definire prospetticamente gli impatti finanziari attesi dal verificarsi dei futuri flussi finanziario-monetari associati a tali investimenti e finanziamenti.

Tav. 2 - Stato Patrimoniale “destinativo-finanziario” di un ETS

ATTIVITÀ - INVESTIMENTI (KI)	Parziali	Tot.	Valori %
<i>CAPITALE CIRCOLANTE (AC)</i>		xxx	x%
<i>Liquidità immediate (LI)</i>	xxx		x%
• Denaro e valori in cassa	xxx		x%
• Assegni	xxx		x%
• Depositi bancari e postali	xxx		x%
• ...	xxx		x%
<i>Liquidità differite (LD) (*)</i>	xxx		x%
• Crediti vs utenti e clienti (a BT)	xxx		x%
• Crediti vs associati e fondatori (a BT)	xxx		x%
• Crediti vs enti pubblici (a BT)	xxx		x%
• Crediti vs soggetti privati per contributi (a BT)	xxx		x%
• Crediti vs enti della stessa rete associativa (a BT)	xxx		x%
• Crediti vs altri enti del terzo settore (a BT)	xxx		x%
• Crediti vs imprese controllate (a BT)	xxx		x%
• Crediti vs imprese collegate (a BT)	xxx		x%
• Crediti tributari (a BT)	xxx		x%
• Crediti da 5 per mille (a BT)	xxx		x%
• Crediti da imposte anticipate (a BT)			
• Altri crediti (a BT)	xxx		x%
• Partecipazioni in imprese controllate (destinate alla vendita)	xxx		x%
• Partecipazioni in imprese collegate (destinate alla vendita)	xxx		x%
• Altri titoli (destinate alla vendita)	xxx		x%
• Ratei e risconti attivi	xxx		x%
• ...	xxx		x%
<i>Rimanenze (M)</i>	xxx		x%
• Materie prime, sussidiarie e di consumo	xxx		x%
• Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati	xxx		x%
• Lavori in corso su ordinazione	xxx		x%
• Prodotti finiti e merci	xxx		x%
• Acconti (anticipi su forniture di magazzino)	xxx		x%
• ...	xxx		x%
<i>CAPITALE FISSO (AF)</i>		xxx	x%
<i>Immobilizzazioni materiali (FM) (**)</i>	xxx		x%
• Terreni e Fabbricati	xxx		x%
• Impianti e macchinari	xxx		x%
• Attrezzature	xxx		x%
• Altri beni	xxx		x%
• Immobilizzazioni in corso e acconti (anticipi su forniture di immobilizzazioni materiali)	xxx		x%
• ...	xxx		x%

<i>Immobilizzazioni immateriali (FI) (**)</i>	xxx	x%
• Costi di impianto e di ampliamento	xxx	x%
• Costi di sviluppo a utilità pluriennale	xxx	x%
• Brevetti industriali e diritti di utilizzo opere di ingegno	xxx	x%
• Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	xxx	x%
• Avviamento	xxx	x%
• Altri oneri pluriennali	xxx	x%
• Immobilizzazioni in corso e acconti (anticipi su forniture di immobilizzazioni immateriali)	xxx	x%
• ...	xxx	x%
<i>Immobilizzazioni finanziarie (FF) (*)</i>	xxx	x%
• Partecipazioni in imprese controllate	xxx	x%
• Partecipazioni in imprese collegate	xxx	x%
• Partecipazioni durevoli in altre imprese	xxx	x%
• Crediti vs altri enti del terzo settore (a M-LT)	xxx	x%
• Crediti vs imprese controllate (a M-LT)	xxx	x%
• Crediti vs imprese collegate (a M-LT)	xxx	x%
• Crediti tributari (a M-LT)		
• Crediti da 5 per mille (a M-LT)		
• Crediti da imposte anticipate (a M-LT)		
• Crediti vs altri (a M-LT)	xxx	x%
• Altri titoli (non destinati alla vendita a BT)	xxx	x%
• ...	xxx	x%
TOTALE CAPITALE INVESTITO (KI)	xxx	100%

PASSIVITÀ - FINANZIAMENTI (KA)	Parziali	Tot.	Valori %
<i>CAPITALE DI TERZI (CT) (*)</i>		xxx	x%
<i>Passività correnti (PC) (***)</i>	xxx		x%
• Debiti vs banche	xxx		x%
• Debiti vs altri finanziatori	xxx		x%
• Debiti vs associati e fondatori per finanziamenti	xxx		x%
• Debiti vs enti della stessa rete associativa	xxx		x%
• Debiti per erogazioni liberali condizionate	xxx		x%
• Debiti vs fornitori	xxx		x%
• Debiti vs imprese controllate e collegate	xxx		x%
• Debiti tributari	xxx		x%
• Debiti vs istituti di previdenza sociale	xxx		x%
• Debiti vs dipendenti e collaboratori	xxx		x%
• Altri debiti	xxx		x%
• Acconti (Anticipi da terzi)	xxx		x%
• Trattamento di Fine Rapporto (quota a BT)	xxx		x%
• F.do per trattamento di quiescenza e simili (quota a BT)	xxx		x%
• Fondo per imposte differite (quota a BT)	xxx		x%
• Altri fondi per rischi e oneri (quote a BT)	xxx		x%
• Ratei e risconti passivi	xxx		x%
• ...	xxx		x%

<i>Passività consolidate (PD) (***)</i>	xxx	x%
• Debiti vs banche	xxx	x%
• Debiti vs altri finanziatori	xxx	x%
• Debiti vs associati e fondatori per finanziamenti	xxx	x%
• Debiti vs enti della stessa rete associativa	xxx	x%
• Debiti per erogazioni liberali condizionate	xxx	x%
• Debiti vs fornitori	xxx	x%
• Debiti vs imprese controllate e collegate	xxx	x%
• Debiti vs istituti di previdenza sociale	xxx	x%
• Debiti vs dipendenti e collaboratori	xxx	x%
• Altri debiti	xxx	x%
• Acconti (Anticipi da terzi)	xxx	x%
• Trattamento di Fine Rapporto (quota a M-LT)	xxx	x%
• F.do per trattamento di quiescenza e simili (quota a M-LT)	xxx	x%
• Fondo imposte (quota a M-LT)	xxx	x%
• Altri fondi per rischi e oneri (quota a M-LT)	xxx	x%
• Risconti passivi pluriennali	xxx	x%
• ...	xxx	x%
CAPITALE PROPRIO (CN) finanziamenti permanenti	xxx	x%
<i>Fondo netto di dotazione</i>	xxx	x%
• Fondo di dotazione dell'Ente	xxx	x%
(-) crediti per versamenti permanenti e apporti ancora dovuti da associati e fondatori (****)	(xxx)	(x%)
<i>Patrimonio vincolato</i>	xxx	x%
• Riserve statutarie	xxx	x%
• Riserve vincolate per decisione di organi istituzionali	xxx	x%
• Riserve vincolate destinate da terzi	xxx	x%
<i>Patrimonio libero</i>	xxx	x%
• Riserve di utili o avanzi di gestione (pregressi)	xxx	x%
• Altre riserve	xxx	x%
• ...	xxx	x%
<i>Risultato dell'esercizio (RES)</i>	xxx (xxx)	x% (x%)
• Avanzo dell'esercizio	xxx	x%
(-) Disavanzo dell'esercizio	(xxx)	(x%)
TOTALE CAPITALE ACQUISITO (KA)	xxx	100%

(*) Gli acronimi BT e M-LT si riferiscono rispettivamente alle espressioni “breve termine” e “medio lungo termine”. I crediti sono già presentati nello Stato Patrimoniale al loro valore netto di realizzo.

(**) Le immobilizzazioni sono già presentate nello Stato Patrimoniale al netto degli ammortamenti e delle eventuali svalutazioni.

(***) All'interno di questi due raggruppamenti sono presenti anche “finanziamenti diretti” (TD), che derivano da operazioni la cui finalità è l'ottenimento diretto di danaro da soggetti terzi.

(****) Sulla base delle indicazioni contenute nel paragrafo 27 dell'OIC 35, le grandezze che vanno qui inserite riguardano le quote o gli apporti relativi alla dotazione iniziale dell'ente, oltreché i conferimenti o le quote contributive successivi alla sua costituzione, finalizzati al suo rafforzamento patrimoniale (es. apporti per ricapitalizzazione), mentre le periodiche quote associative annuali dovranno essere riportate nel Rendiconto Gestionale (alla voce A1 - Proventi da quote associative e apporti dei fondatori).

Con la lettura in chiave statica si ha quindi una rappresentazione “cristallizzata” delle opzioni esercitate dagli amministratori nelle modalità di reperimento e di impiego delle risorse finanziarie e quindi l’emergere della struttura del capitale di funzionamento dell’azienda esistente a tale data.

Con la lettura in chiave dinamica, si prospetta invece la prevedibile “modificazione” di tale struttura, dovuta agli esiti finanziario-monetari attesi nei successivi dodici mesi per effetto degli incassi e dei pagamenti che saranno indotti da tali operazioni in essere e quindi si anticipano gli effetti sulla complessiva dinamica finanziario-monetaria futura dell’azienda, derivanti dai realizzi degli investimenti e dai rimborsi dei finanziamenti esistenti all’inizio del nuovo periodo amministrativo.

Così facendo, lo schema di riclassificazione in oggetto si propone come una sorta di “cerniera” fra il passato e il futuro dell’azienda: il passato è rappresentato dalla struttura degli investimenti e dei finanziamenti esistente; il futuro è condizionato dai flussi finanziario-monetari attesi in relazione a tali investimenti e finanziamenti, dato che il criterio “destinativo-finanziario” richiede di articolare i medesimi rispetto alla collocazione temporale dei previsti flussi di realizzi e di rimborsi a essi correlabili.

In sintesi, lo schema di riclassificazione patrimoniale in oggetto ha la peculiarità di evidenziare:

- in termini “sezionali”, attraverso analisi “verticali”:
 - la composizione quali-quantitativa di investimenti e finanziamenti in essere alla chiusura dell’esercizio;
 - la loro composizione “temporale”;
- in termini “trasversali”, attraverso analisi “orizzontali”:
 - ideali correlazioni fra macro-aggregati di investimenti e finanziamenti temporalmente omogenei;
 - grandezze differenziali di particolare valore segnaleitico.

Le analisi “verticali” consentono di determinare la composizione e i rapporti di incidenza delle diverse tipologie di investimento e di finanziamento e sono dunque svolte “entro sezione di conto”. Consentono anche di verificare il grado di elasticità degli investimenti (cioè l’attitudine dell’azienda a potersi “riposizionare” più o meno rapidamente nel tempo), e il grado di rigidità dei finanziamenti (cioè il grado di “stabilità” della sua struttura finanziaria), oltre che il grado di autonomia finanziaria dell’azienda rispetto ai soggetti terzi⁵.

Le analisi “orizzontali” si focalizzano invece sulle relazioni idealmente inter-

5. Si rinvia, in proposito, agli appositi indici presentati nel capitolo 11.

correnti fra le diverse macro-tipologie di investimenti e di finanziamenti, mediante la determinazione di “margin” che rivestono una particolare importanza, in quanto sono tesi a verificare l’esistenza (o meno) di condizioni di ottimo o di minimo rispetto agli equilibri finanziario-patrimoniali richiesti all’azienda. Esse sono condotte al fine di indagare le modalità di copertura degli investimenti e di rimborsabilità dei finanziamenti, e conseguentemente, al fine di esaminare sia le condizioni strutturali, sia quelle di breve e brevissimo termine, che impatteranno sulla dinamica finanziario-monetaria dell’azienda e sulla connessa capacità della stessa di rispettare il vincolo di costante e conveniente solvibilità.

In tale ambito vengono quindi tradizionalmente determinate grandezze differenziali nascenti dal confronto fra talune classi di investimenti e di finanziamenti.

A questo riguardo è possibile individuare due condizioni di “ottimo” teorico e due – peraltro sostanzialmente confluenti in una sola – condizioni di “minimo”.

I due margini attraverso cui verificare l’esistenza (o meno) delle condizioni di “ottimo” sono il Margine di Tesoreria e il Margine di Struttura.

Laddove i valori da essi emergenti non risultassero positivi, si deve procedere a verificare se sono almeno rispettate le condizioni di minimo attraverso il Capitale Circolante Netto e il Margine di Struttura Allargato.

Esaminiamo ora nel dettaglio il loro significato.

Il Margine di Tesoreria – MT – è ottenuto sottraendo alle liquidità immediate e differite le passività correnti (*Tavola 3*).

	INVESTIMENTI - KI	FINANZIAMENTI - KA
Margine di tesoreria	Liquidità immediate (LI)	Finanziamenti da terzi di breve (PC)
	Liquidità differite (LD)	
	Rimanenze (M)	Finanziamenti da terzi di medio-lungo (PD)
	Immobilizzazioni materiali (FM)	
	Immobilizzazioni immateriali (FI)	
	Immobilizzazioni finanziarie (FF)	
		Finanziamenti propri (permanenti) (CN)

Tav. 3 - L’analisi per margini: il Margine di Tesoreria

Esso è connesso all'analisi della esistenza (o meno) di una prima condizione di "ottimo teorico", condizione che è verificata quando il Margine di Tesoreria è positivo. Ciò significa che, con riferimento ai valori in essere alla chiusura dell'esercizio, l'azienda presenta una situazione patrimoniale in cui il danaro disponibile sui conti correnti e in cassa, incrementato dagli incassi attesi, "misurati" dagli elementi patrimoniali costituenti le liquidità differite (primi fra questi i crediti commerciali), è superiore agli esborsi attesi per fronteggiare le passività correnti. Situazione questa che esprime un "sintomo" positivo circa la capacità che l'azienda possa mantenersi solvibile nel corso dell'esercizio successivo a quello di riferimento del bilancio esaminato. Si tratta di un sintomo, in quanto tale capacità dipenderà anche dai flussi monetari che saranno prodotti dalle nuove operazioni aziendali, che – in quanto tali – non possono essere già riflesse nella situazione patrimoniale da cui il margine in oggetto si determina. Inoltre, pur in presenza di un valore per esso positivo, l'indicatore non può tenere conto della distribuzione temporale dei flussi monetari impliciti, potendo unicamente assumere come criterio discriminante che essi siano destinati a manifestarsi nei dodici mesi successivi ai valori di riferimento componenti tale margine. Non può quindi escludersi che possano verificarsi egualmente situazioni di tensione monetaria se, ad esempio, l'esigibilità delle passività correnti fosse richiesta nei primi mesi, mentre la "realizzabilità" delle liquidità differite si concentrasse negli ultimi mesi del successivo periodo amministrativo.

Se il Margine di Tesoreria evidenzia un valore negativo, si è in presenza di una condizione non favorevole, il cui grado di severità deve essere indagato attraverso il calcolo del Capitale Circolante Netto – CCN (*Tavola 4*).

	INVESTIMENTI - KI	FINANZIAMENTI - KA
Capitale Circolante Netto	Liquidità immediate (LI)	Finanziamenti da terzi di breve (PC)
	Liquidità differite (LD)	Finanziamenti da terzi di medio-lungo (PD)
Rimanenze (M)		
	Immobilizzazioni materiali (FM)	Finanziamenti propri (permanenti) (CN)
	Immobilizzazioni immateriali (FI)	
	Immobilizzazioni finanziarie (FF)	

Tav. 4 - L'analisi per margini: il Capitale Circolante Netto

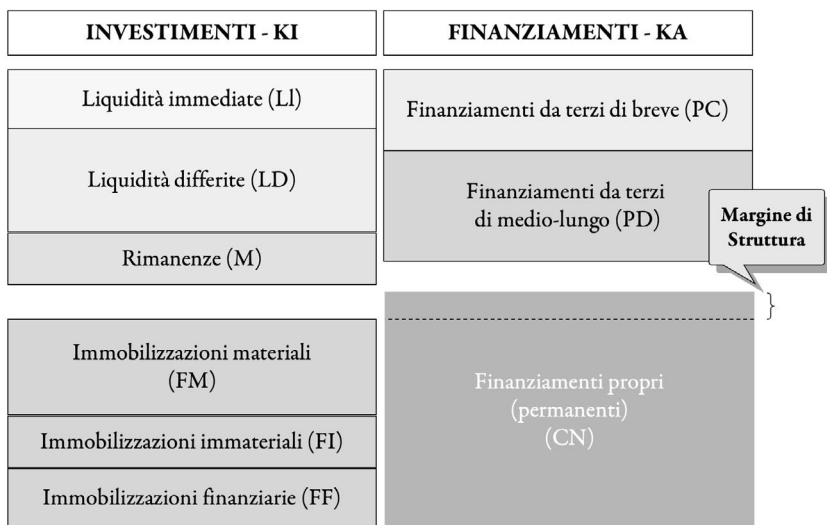
Esso è connesso all'analisi della esistenza (o meno) di una condizione di “minimo”, condizione che è verificata quanto il Capitale Circolante Netto è positivo. Ciò significa che, con riferimento ai valori in essere alla chiusura dell'esercizio, l'azienda presenta una situazione patrimoniale tale da permettere l'ideale “copertura” dei fabbisogni finanziari richiesti dall'esigibilità dei finanziamenti da terzi di breve con gli investimenti circolanti.

Rispetto al Margine di Tesoreria, esso considera a tal fine come potenzialmente disponibile anche il magazzino (sempre se presente), condizione questa tutt'altro che priva di conseguenze per una azienda in stato di funzionamento e dunque non posta in liquidazione. È quindi necessario che l'indicatore in oggetto presenti un valore adeguatamente positivo (in questo senso esso è teso a verificare che sia almeno verificata una condizione di “minimo”).

Ciò posto, il CCN può essere esplicitamente visto come il “capitale di lavoro” dell'azienda, cioè quel valore che, pur ruotando continuamente (in quanto capitale “circolante”), richiede forme di copertura finanziaria durevole per la parte appunto non coperta dalle passività correnti (si tratta di un valore “netto”).

Il Margine di Struttura – MS – è invece ottenuto sottraendo ai finanziamenti permanenti il capitale fisso (*Tavola 5*).

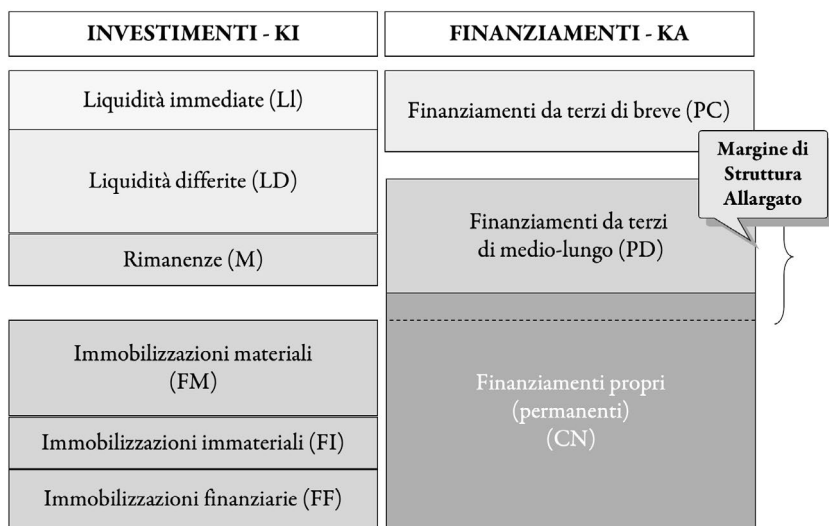
Esso è connesso all'analisi della esistenza (o meno) di una seconda condizione di “ottimo teorico”, condizione che è verificata quando il Margine di Struttura è positivo. Ciò significa che, con riferimento ai valori in essere alla chiusura dell'esercizio, l'azienda ha saputo non solo coprire integralmente il fabbisogno



Tav. 5 - L'analisi per margini: il Margine di struttura

finanziario connesso con i propri investimenti durevoli attraverso i propri finanziamenti permanenti, ma possiede una eccedenza di questi ultimi che può essere destinata a coprire i fabbisogni di una parte del Capitale Circolante. Un Margine di Struttura positivo deve quindi intendersi come un elemento favorevole nel valutare sia la solidità patrimoniale, sia gli esiti finanziari attesi nel medio-lungo termine, in quanto esso implica che tutti gli investimenti durevoli sono stati “coperti” con finanziamenti permanenti, quindi con finanziamenti per i quali non si pone il problema del rimborso. Nel caso in cui il margine risulti negativo, occorrerà rideterminarlo non considerando gli eventuali investimenti durevoli non direttamente connessi con il funzionamento dell’Ente e con il perseguimento diretto delle finalità statutarie, in quanto essi – in caso di necessità – potrebbero essere dismessi senza che si generi un immediato pregiudizio per le attività aziendali⁶. Se anche in tal modo il Margine di Struttura permane negativo si evidenzia un segnale non favorevole per le condizioni prospettiche di equilibrio finanziario, la cui severità deve però essere ulteriormente indagata attraverso il calcolo del Margine di Struttura Allargato.

Il Margine di Struttura Allargato – MaSA – si ottiene sottraendo ai finanziamenti durevoli il capitale fisso (*Tavola 6*).



Tav. 6 - L'analisi per margini: il Margine di struttura allargato

6. La cessione non programmata di investimenti durevoli fruttiferi potrebbe infatti compromettere la capacità dell’ETS di saper acquisire risorse economiche e finanziarie in misura adeguata a sostenere il funzionamento amministrativo dell’Ente e soprattutto le attività connesse con il perseguimento delle finalità statutarie.

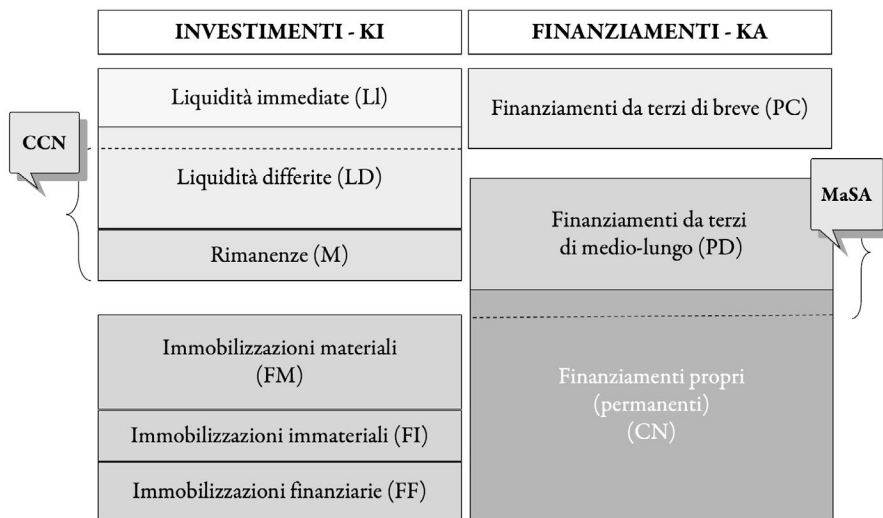
Esso è connesso all'analisi della esistenza (o meno) di una (apparentemente) seconda condizione di “minimo”, condizione che è verificata quando il Margine di Struttura Allargato è positivo. Ciò significa che, con riferimento ai valori presenti alla chiusura dell'esercizio, l'azienda ha comunque saputo più che coprire integralmente il fabbisogno finanziario connesso con i propri investimenti durevoli mediante finanziamenti durevoli.

Rispetto al Margine di Struttura, qui si considerano come disponibili a tal fine anche i finanziamenti da terzi di medio-lungo termine. Se il MaSA risultasse negativo significherebbe invece che una parte delle immobilizzazioni aziendali avrebbe trovato copertura mediante finanziamenti da terzi di breve termine, con evidenti implicazioni circa i rischi finanziari da ciò conseguenti (in questo senso esso è teso a verificare che sia almeno verificata una condizione di “minimo”).

A ben vedere, tuttavia, CCN e MaSA differiscono fra loro unicamente in termini “qualitativi”, cioè rispetto al punto di vista assunto, dato che “quantitativamente” le due grandezze non possono che coincidere in termini di valore (*Tavola 7*).

Sotto il profilo sostanziale, quindi, le due condizioni di “minimo” prima esposte coincidono e un CCN/MaSA positivo “attenua” il segnale sfavorevole discendente da un Margine di Tesoreria e da un Margine di Struttura entrambi negativi.

Al contrario, un CCN/MaSA negativo amplifica in modo acuto tali segnali, in quanto implica che non solo il Margine di Tesoreria è negativo (assenza della condizione di ottimo), ma che non è stato nemmeno sufficiente considerare il magazzino (assenza della condizione di minimo) e che dunque, per far fronte alle esigibilità a



Tav. 7 - Identità di valore fra CCN e MASA

breve sottostanti alle passività correnti, sarebbe necessario fare ricorso alla cessione di immobilizzazioni e, conseguentemente (e specularmente), che la copertura dei fabbisogni connessi con il capitale fisso è avvenuta non solo attraverso il capitale proprio (auspicata condizione di ottimo) e una parte delle passività consolidate (necessaria condizione di minimo), bensì utilizzando anche parte delle passività correnti (quindi finanziamenti da rimborsarsi/utilizzarsi nei successivi dodici mesi).

A fronte di tale situazione, in assenza di adeguate e rapide contromisure, l'azienda avrà già nel breve termine difficoltà a fronteggiare fisiologicamente il vincolo della solvibilità finanziaria.

È appena il caso di sottolineare che, date le relazioni intercorrenti fra i predetti “margin”, nel caso in cui⁷:

- il CCN/MaSA sia negativo, anche il MT e il MS saranno negativi;
- il MT sia positivo, anche il CCN/MaSA sarà positivo;
- il MS sia positivo, anche il CCN/MaSA sarà positivo.

10.2.2. Secondo schema di riclassificazione: lo Stato Patrimoniale di pertinenza gestionale o “funzionale”

Come anticipato, il secondo schema di riclassificazione qui proposto è invece l'esito di una rielaborazione più profonda.

Per le imprese, nello Stato Patrimoniale della pertinenza gestionale gli elementi patrimoniali vengono riarticolati in funzione del fatto che attengano o meno alla gestione caratteristica (o tipica) qualificante l'impresa stessa⁸.

Ciò spiega le ragioni della denominazione utilizzata per indicare tale schema, in quanto in esso sono opportunamente individuati e separati gli elementi patrimoniali “pertinenti” alla gestione caratteristica dai rimanenti⁹. Ciò consente di

7. Schematizzando, dall'analisi per margini possono dunque emergere le seguenti “situazioni tipo”:

- MS positivo; CCN/MaSA positivo; MT positivo;
- MS negativo; CCN/MaSA positivo; MT positivo;
- MS positivo; CCN/MaSA positivo; MT negativo;
- MS negativo; CCN/MaSA positivo; MT negativo;
- MS negativo; CCN/MaSA negativo; MT negativo.

Per un esame approfondito delle relative modalità interpretative e delle implicazioni discendenti da ciascuna di esse, si rinvia a Tieghi M., Gigli S. (2009), *op. cit.*, p. 77 e ss.

8. Sull'argomento si veda in particolare Brugger G. (1980), *L'analisi della dinamica finanziaria dell'impresa*, Giuffrè, Milano.

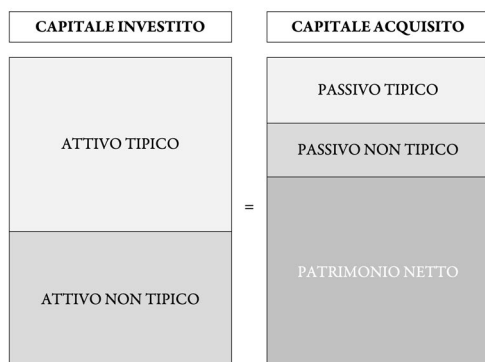
9. Per l'approfondimento delle tematiche connesse con le operazioni proprie del circuito degli investimenti caratteristici, si rinvia a Marasca S., Marchi L. (2022, a cura di), *Contabilità d'impresa e valori di bilancio*, Giappichelli, Torino; Giunta F., Pisani M. (2018), *La contabilità generale*, Maggioli, Rimini; Tieghi M., Gigli S. (2007), *Introduzione alla contabilità e al bilancio d'esercizio*, il Mulino, Bologna, p. 27 e ss.

evidenziare, nello schema stesso, gli esiti patrimoniali derivanti dal sotto-sistema delle operazioni che caratterizzano in modo peculiare l'impresa – quelle “tipiche” – da quelli delle operazioni “non tipiche”, che derivano invece dalle operazioni di reperimento di finanziamenti diretti (propri e di terzi) e dall'eventuale attivazione di operazioni di investimento di natura accessoria.

In primo luogo, lo schema di riclassificazione in oggetto è dunque volto a illustrare la struttura e il “peso” delle operazioni d'investimento e di finanziamento in essere in funzione della loro connessione (o meno) all'attività caratteristica o agli altri circuiti operativi che connotano l'impresa, in pieno e coerente riferimento con il complessivo sistema delle operazioni aziendali. Entro tale preliminare criterio classificatorio, viene – in subordine – applicato il criterio finanziario, per cui gli elementi costituenti il patrimonio aziendale nello schema in oggetto vengono così organizzati:

- per gli elementi patrimoniali attivi:
 - in *attivo tipico*, relativamente agli investimenti pertinenti al circuito degli investimenti caratteristici, ulteriormente distinti in:
 - *investimenti correnti*, quando si prevede che gli stessi si realizzeranno entro i dodici mesi successivi alla data di riferimento del bilancio di esercizio;
 - *investimenti fissi (o “durevoli”)*, quando si prevede un loro utilizzo durevole e che gli stessi si realizzeranno (indirettamente) oltre i dodici mesi successivi alla data di riferimento del bilancio di esercizio;
 - in *attivo non tipico*, per le liquidità immediate e per gli investimenti mobiliari e immobiliari pertinenti al circuito degli investimenti accessori, ulteriormente distinti in:
 - *investimenti correnti*, per le liquidità immediate e gli investimenti accessori che si prevede che si realizzeranno entro i dodici mesi successivi alla data di riferimento del bilancio di esercizio;
 - *investimenti fissi (o “durevoli”)*, per gli investimenti che si prevede che si realizzeranno direttamente oltre i dodici mesi successivi alla data di riferimento del bilancio di esercizio.
- per gli elementi patrimoniali passivi:
 - in *passivo tipico*, per i finanziamenti indiretti¹⁰ che si generano nell'ambito del circuito di investimento caratteristico, ulteriormente distinti in:
 - *finanziamenti indiretti di breve termine (o “correnti”)*, per i quali l'estinzione avverrà entro i dodici mesi successivi alla data di riferimento del bilancio di esercizio;

10. L'esempio tipico è costituito dai debiti in essere contratti verso fornitori di beni e/o servizi impiegati in seno al circuito delle attività caratteristiche.



Tav. 8 - Stato Patrimoniale “destinativo-funzionale”

- *finanziamenti indiretti di medio-lungo termine (o “durevoli”)*, per i quali l’estinzione avverrà oltre i dodici mesi successivi alla data di riferimento del bilancio di esercizio;
- in *passivo non tipico*, per i finanziamenti diretti ottenuti da soggetti terzi generati a seguito dell’acquisizione di risorse finanziarie nell’ambito del circuito dei finanziamenti di credito diretto, ulteriormente distinti in:
 - *finanziamenti diretti di breve termine (o “correnti”)*, per quelli per i quali il rimborso è previsto entro i dodici mesi successivi alla data di riferimento del bilancio di esercizio;
 - *finanziamenti diretti di medio-lungo termine (o “durevoli”)*, per quelli per i quali il rimborso è previsto oltre i dodici mesi successivi alla data di riferimento del bilancio di esercizio;
- in *patrimonio netto* (o finanziamenti permanenti) per i finanziamenti direttamente o indirettamente connessi al cd “capitale di rischio” riconducibile ai soci¹¹.

In sintesi, per una impresa lo Stato Patrimoniale della pertinenza gestionale, qui esaminato, può essere rappresentato come proposto in *Tavola 8*.

Tutto ciò premesso, per un ETS non riteniamo che un tale schema possa essere semplicemente riproposto, in quanto l’articolazione dei circuiti gestionali che caratterizzano tali tipologie aziendali è profondamente diversa da quella che connota le imprese.

Come già osservato, la gestione di un ETS (diverso da una impresa sociale), presenta almeno due circuiti gestionali “tipici”, distinti ma interdipendenti: uno

11. È bene chiarire che non vanno dunque qui ricompresi gli eventuali finanziamenti erogati dai soci a favore dell’impresa a titolo di “prestito sociale”, dato che per tali finanziamenti i soci risultano, almeno formalmente, soggetti “terzi creditori” rispetto all’impresa stessa.

finalizzato all'acquisizione delle risorse economiche e finanziarie e uno volto all'impiego delle medesime in coerenza con gli scopi statutari assunti dall'Ente.

In questo senso, per poter applicare alle tipologie aziendali in oggetto lo schema di riclassificazione qui considerato, occorre dunque interrogarsi su cosa si debba assumere come "attivo tipico", posto che gli investimenti connessi con l'acquisizione di risorse non possono essere certo considerati come "disgiunti" rispetto a quelli relativi al loro impiego, sempre che questi ultimi siano poi presenti¹².

In altri termini, per un ETS la presenza di investimenti mobiliari e immobiliari fruttiferi non può essere, almeno a nostro parere, considerata come "accessoria" – e quindi "non tipica" – rispetto a quella costituita dagli eventuali investimenti connessi con il perseguimento diretto delle finalità statutarie. Entrambe le tipologie sono riconducibili all'attività che connota l'azienda come Ente del Terzo Settore: infatti il perseguimento delle attività statutarie non potrebbe aversi se "a monte" lo stesso non fosse in grado di procurarsi le risorse necessarie; parimenti non sarebbe giustificabile l'attivazione di processi finalizzati all'acquisizione di risorse che poi non fossero destinate a essere impiegate per il conseguimento di quegli obiettivi finalizzanti che costituiscono la stessa ragion d'essere di un ETS.

Tutto ciò ci porta a formulare, per queste realtà aziendali, uno schema di riclassificazione dello Stato Patrimoniale profondamente rivisto nella sezione dell'attivo, tanto da doverlo definire "destinativo-funzionale", in quanto, nella proposta di seguito presentata, l'attivo patrimoniale è essenzialmente suddiviso fra attivo "produttivo" e attivo "erogativo", entrambi "tipici". A seguire e a completare l'attivo, rimangono dunque le sole liquidità immediate.

Il passivo ricalca invece lo schema tradizionale, con il passivo "tipico", che comprende i finanziamenti "operativi" (quali, ad esempio, i debiti di "funzionamento") e gli altri elementi non riconducibili a finanziamenti diretti da terzi; il passivo "non tipico", costituito dai finanziamenti diretti da terzi e, infine, il patrimonio netto.

Lo schema sintetico che ne deriva è riportato in *Tavola 9*. Più nel dettaglio, lo schema del documento proposto è rappresentato in *Tavola 10*¹³.

Come già specificato a proposito dello schema destinativo-finanziario, anche in questo caso, in calce al prospetto, laddove all'analista interno fosse disponibile

12. Occorre infatti osservare che l'attività connessa con il perseguimento delle finalità statutarie potrebbe anche consistere nella mera erogazione di somme di danaro a soggetti ritenuti meritevoli, come spesso accade, ad esempio, per talune fondazioni di origine bancaria. In questi casi non si avranno "investimenti" (intesi in senso stretto) connessi con la cd "gestione erogatrice".

13. Anche in questo caso, i valori riferiti agli elementi dell'attivo – nello schema qui proposto non presentati in dettaglio – devono essere al netto degli eventuali fondi svalutazione e dei fondi ammortamento. Questo si può ottenere indicando direttamente i valori netti (così come previsto nel documento ufficiale), oppure indicando nell'attivo i valori lordi e riportando, sempre nell'attivo ma con segno negativo, i fondi aventi natura rettificativa.

CAPITALE INVESTITO	CAPITALE ACQUISITO
Attivo Tipico «Produttivo»	Passivo Tipico
Attivo Tipico «Erogativo»	Passivo Non Tipico
Liquidità Immediate	Patrimonio Netto

Tav. 9 - Stato Patrimoniale “destinativo-funzionale” di un ETS

l’informazione, andrebbero riportati i cd “conti d’ordine”, con particolare riferimento agli eventuali beni durevoli ottenuti in comodato d’uso dall’ETS.

I pregi specifici di questo schema di stato patrimoniale consistono, in primo luogo, nella possibilità di rappresentare la struttura degli investimenti e dei finanziamenti aziendali in funzione dei “circuiti” a cui essi appartengono (o che li hanno generati).

Come già evidenziato in premessa, nell’adattamento qui presentato per gli ETS lo schema potrà, di regola, essere implementato operativamente solo da analisti interni, visto che le specificità informative che esso richiede travalicano quelle presenti nel bilancio di esercizio destinato a pubblicazione.

Esso presenta la peculiarità di evidenziare sia gli investimenti volti ad acquisire le risorse economiche e finanziarie, sia quelli connessi con il funzionamento amministrativo dell’Ente stesso, sia eventualmente quelli relativi a consentire lo svolgimento di attività volte alla produzione di beni e/o alla erogazione di servizi a favore dei beneficiari dell’ETS. In quest’ultimo caso, laddove l’Ente persegua le proprie finalità statutarie attraverso modalità operative o miste e dunque non solo mediante l’erogazione di somme di danaro a soggetti terzi direttamente beneficiari o chiamati dall’ETS a svolgere attività a favore dei beneficiari.

Dunque, in seno all’attivo tipico “produttivo” potranno comparire gli investimenti fruttiferi mobiliari e immobiliari, quelli relativi alle attività di *fundraising* o di *crowdfunding*, fino a eventuali investimenti “d’impresa”, posti in essere per attuare vere e proprie attività commerciali.

Un tema rilevante è quello delle partecipazioni di controllo e di collegamento, le quali possono configurarsi sia come investimenti “produttivi”, laddove siano detenute prevalentemente per acquisire risorse con cui finanziare le attività dell’Ente, sia come investimenti attraverso cui perseguire le finalità statutarie dello stesso, laddove invece siano detenute per svolgere attività a esse direttamente connesse, come talvolta avviene per le partecipazioni in “imprese strumentali”.

Tav. 10 - Stato Patrimoniale “destinativo-funzionale” di un ETS

ATTIVO	Parziali	Tot.	Valori %
ATTIVO TIPICO “PRODUTTIVO”		xxx	x%
Investimenti relativi alla gestione mobiliare	xxx		x%
<i>Investimenti correnti</i>	xxx		x%
• ...			
<i>Investimenti durevoli</i>	xxx		x%
• ...			
Investimenti relativi alla gestione immobiliare	xxx		x%
<i>Investimenti correnti</i>	xxx		x%
• ...			
<i>Investimenti durevoli</i>	xxx		x%
• ...			
Investimenti relativi ad attività di “raccolta fondi”	xxx		x%
<i>Investimenti correnti</i>	xxx		x%
• ...			
<i>Investimenti durevoli</i>	xxx		x%
• ...			
Investimenti relativi ad attività “commerciali”	xxx		x%
<i>Investimenti correnti</i>	xxx		x%
• ...			
<i>Investimenti durevoli</i>	xxx		x%
• ...			
Investimenti relativi ad altre attività “acquisitrici”	xxx		x%
<i>Investimenti correnti</i>	xxx		x%
• ...			
<i>Investimenti durevoli</i>	xxx		x%
• ...			
ATTIVO TIPICO “EROGATIVO”		xxx	x%
Investimenti connessi con il funzionamento dell’Ente	xxx		x%
<i>Investimenti correnti</i>	xxx		x%
• ...			
<i>Investimenti durevoli</i>	xxx		x%
• ...			
Investimenti connessi con il perseguimento delle finalità statutarie dell’Ente	xxx		x%
<i>Investimenti correnti</i>	xxx		x%
• ...			
<i>Investimenti durevoli</i>	xxx		x%
• ...			
LIQUIDITÀ IMMEDIATE		xxx	x%
• Denaro e valori in cassa	xxx		x%
• Assegni	xxx		x%
• Depositi bancari e postali	xxx		x%
• ...	xxx		x%
TOTALE CAPITALE INVESTITO		xxx	100%

PASSIVO	Parziali	Tot.	Valori %
PASSIVO TIPICO		xxx	x%
Finanziamenti operativi correnti (BT)	xxx		x%
• Debiti verso fornitori	xxx		x%
• Debiti operativi vs enti della stessa rete associativa	xxx		x%
• Debiti operativi verso imprese controllate e collegate	xxx		x%
• Debiti tributari	xxx		x%
• Debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale	xxx		x%
• Debiti verso dipendenti e collaboratori	xxx		x%
• Debiti per erogazioni liberali condizionate	xxx		x%
• Altri debiti operativi	xxx		x%
• Acconti (Anticipi per forniture di beni e servizi)	xxx		x%
• Trattamento di Fine Rapporto (quota a BT)	xxx		x%
• F.do per trattamento di quiescenza e simili (q. a BT)	xxx		x%
• Fondo per imposte (quota a BT)	xxx		x%
• Altri fondi per rischi e oneri (quote a BT)	xxx		x%
• Risconti passivi	xxx		x%
• ...	xxx		x%
Finanziamenti operativi durevoli (M-L T)	xxx		x%
• Debiti verso fornitori	xxx		x%
• Debiti operativi vs enti della stessa rete associativa	xxx		x%
• Debiti operativi verso imprese controllate e collegate	xxx		x%
• Debiti tributari	xxx		x%
• Debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale	xxx		x%
• Debiti verso dipendenti e collaboratori	xxx		x%
• Debiti per erogazioni liberali condizionate	xxx		x%
• Altri debiti operativi	xxx		x%
• Acconti (Anticipi per forniture di beni e servizi)	xxx		x%
• Trattamento di Fine Rapporto (quota a M-LT)	xxx		x%
• F.do per trattamento di quiescenza e simili (q. a M-LT)	xxx		x%
• Fondo per imposte (quota a M-LT)	xxx		x%
• Altri fondi per rischi e oneri (quote a M-LT)	xxx		x%
• Risconti passivi pluriennali	xxx		x%
• ...	xxx		x%
PASSIVO NON TIPICO		xxx	x%
Finanziamenti finanziari correnti (BT)	xxx		x%
• Debiti vs banche	xxx		x%
• Debiti vs associati e fondatori per finanziamenti	xxx		x%
• Debiti finanziari vs enti della stessa rete associativa	xxx		x%
• Debiti vs altri finanziatori	xxx		x%
• Altri debiti finanziari correnti	xxx		x%
• Ratei passivi	xxx		x%
• ...	xxx		x%
Finanziamenti finanziari durevoli (M-L T)	xxx		x%
• Debiti vs banche	xxx		x%
• Debiti vs associati e fondatori per finanziamenti	xxx		x%
• Debiti finanziari vs enti della stessa rete associativa	xxx		x%
• Debiti vs altri finanziatori	xxx		x%
• Altri debiti finanziari durevoli	xxx		x%
• ...	xxx		x%

PASSIVO	Parziali	Tot.	Valori %
PATRIMONIO NETTO - Finanziamenti permanenti		xxx	x%
Fondo netto di dotazione			x%
• Fondo di dotazione dell'Ente	xxx		x%
(-) crediti per versamenti permanenti e apporti ancora dovuti da associati e fondatori	(xxx)		(x%)
Patrimonio vincolato			x%
• Riserve statutarie	xxx		x%
• Riserve vincolate per decisione di organi istituzionali	xxx		x%
• Riserve vincolate destinate da terzi	xxx		x%
Patrimonio libero			x%
• Riserve di utili o avanzi di gestione (pregressi)	xxx		x%
• Altre riserve	xxx		x%
• ...	xxx		x%
Risultato dell'esercizio			x%
			(x%)
• Avanzo dell'esercizio	xxx		x%
(-) Disavanzo dell'esercizio	(xxx)		(x%)
TOTALE CAPITALE ACQUISITO		xxx	100%

Ciò posto, per le imprese lo schema in oggetto consente di determinare la posizione finanziaria netta, sottraendo dai finanziamenti non tipici (dunque “finanziari” correnti e durevoli) le liquidità immediate e differite non tipiche.

Esso permette inoltre di correlare opportunamente i rapporti idealmente intercorrenti fra gli impieghi di risorse rappresentati dagli investimenti tipici e le fonti di risorse auto-generate nell'ambito di tale processo d'investimento, così da far emergere il fabbisogno “netto” della gestione tipica, a cui si è data copertura attraverso finanziamenti diretti (cioè non tipici) e permanenti. Sempre per le imprese l'introduzione del criterio finanziario entro tali aggregazioni consente di svolgere questo tipo di analisi anche con riferimento specifico alla sola parte “a breve” di tali investimenti e finanziamenti, facendo emergere, per differenza, il capitale circolante netto di pertinenza gestionale (“operativo”), cioè l'investimento netto emergente, in un'ottica di breve termine, dal circuito degli investimenti caratteristici.

Emergono in tal modo grandezze differenziali che esprimono informazioni che sono molto utili sia per i fruitori esterni, che per supportare i processi di pianificazione, programmazione e controllo della gestione interna all'impresa. Le modifiche qui apportate al tradizionale schema di riclassificazione di pertinenza gestionale (o funzionale) in riferimento alle peculiarità degli ETS oggetto della nostra analisi impattano conseguentemente e in modo rilevante anche su queste analisi differenziali. A partire dalla sintesi grafica di seguito proposta, vediamo come queste ultime possano essere rideterminate per un ETS (*Tavola 11*).

ATTIVO	PASSIVO
Attivo Tipico «Produttivo»	Passivo Tipico
Attivo Tipico «Erogativo»	Passivo Non Tipico
Liquidità Immediata	Patrimonio Netto

Tav. 11 - Stato Patrimoniale “destinativo-funzionale” di un ETS

La presenza di un “attivo tipico” qualitativamente egemone porta, in prima battuta, a determinare la posizione finanziaria netta (PFN) considerando unicamente le liquidità immediate come elemento rettificativo dei finanziamenti diretti da terzi che costituiscono il passivo non tipico, come di seguito rappresentato in *Tavola 12*.

CAPITALE INVESTITO NETTO	CAPITALE ACQUISITO NETTO
Attivo Tipico «Produttivo» + Attivo Tipico «erogativo» - Passivo Tipico = CAPITALE INVESTITO NETTO	Passivo Non Tipico - Liquidità Immediata = Posizione Finanziaria Netta
	Patrimonio Netto

Tav. 12 - Determinazione della PFN

Con opportune elaborazioni è inoltre possibile enucleare la Posizione Finanziaria Netta di breve termine (*Tavola 13*).

In seconda battuta, considerando in qualche modo come “disponibili” anche gli investimenti mobiliari fruttiferi, è possibile determinare un secondo livello di posizione finanziaria netta, sommando gli stessi alle liquidità immediate, secondo quanto qui di seguito raffigurato in *Tavola 14*.

CAPITALE INVESTITO NETTO	CAPITALE ACQUISITO NETTO
Attivo Tipico «Produttivo» + Attivo Tipico «erogativo» - Passivo Tipico = CAPITALE INVESTITO NETTO	Passivo Non Tipico Corrente - Liquidità Immediate = Posizione Finanziaria Netta di breve + Passivo Non Tipico Durevole = Posizione Finanziaria Netta
	Patrimonio Netto

Tav. 13 - Posizione Finanziaria Netta di breve termine

CAPITALE INVESTITO NETTO*	CAPITALE ACQUISITO NETTO*
Attivo Tipico «Produttivo» - Investimenti della gestione mobiliare + Attivo Tipico «erogativo» - Passivo Tipico = CAPITALE INVESTITO NETTO*	Passivo Non Tipico - (Liquidità Immediate + investimenti della gestione mobiliare) = Posizione Finanziaria Netta*
	Patrimonio Netto

*Tav. 14 - Posizione Finanziaria Netta di breve termine – PFN**

Anche in questo caso è possibile enucleare la Posizione Finanziaria Netta di breve termine (*Tavola 15*).

CAPITALE INVESTITO NETTO*	CAPITALE ACQUISITO NETTO*
Attivo Tipico «Produttivo» - Investimenti della gestione mobiliare + Attivo Tipico «erogativo» - Passivo Tipico = CAPITALE INVESTITO NETTO*	Passivo Non Tipico Corrente - (Liquidità Immediate + Investimenti Correnti della gestione mobiliare) = Posizione finanziaria Netta di breve + Passivo Non Tipico Durevole - Investimenti Durevoli della gestione mobiliare = Posizione Finanziaria Netta*
	Patrimonio Netto

*Tav. 15 - Posizione Finanziaria Netta di breve termine – PFN**

Con ulteriori elaborazioni è infine tecnicamente possibile determinare anche una grandezza differenziale che richiama il Capitale Circolante Netto Operativo (*Tavola 16*), che però non assume per gli ETS il medesimo significato che ha per le imprese, vista la “dualità” degli investimenti qui ricondotti all’attivo tipico.

CAPITALE INVESTITO NETTO	CAPITALE ACQUISITO NETTO
+ Attivo Tipico «Produttivo» corrente + Attivo Tipico «Erogativo» corrente - Passivo Tipico corrente = CAPITALE circolante netto operativo + Attivo Tipico «Produttivo» durevole + Attivo Tipico «Erogativo» durevole - Passivo Tipico durevole = CAPITALE INVESTITO NETTO	Passivo Non Tipico - Liquidità Immediate = Posizione Finanziaria Netta <hr style="border: 1px solid black;"/> Patrimonio Netto

Tav. 16 - Capitale netto circolante operativo - CCNO

10.3. Considerazioni conclusive

La funzione informativa dello Stato Patrimoniale in seno ai documenti componenti il bilancio di esercizio è, come noto, quella di illustrare ai soggetti terzi la composizione quali-quantitativa degli elementi patrimoniali in essere alla chiusura dell’esercizio, elementi che derivano dalle scelte di finanziamento e di investimento operate dagli amministratori, nonché dagli esiti gestionali da esse derivanti.

Per un ETS ciò avrebbe dovuto implicare una riorganizzazione profonda di tale documento, in modo da consentire una chiara lettura degli *assets* patrimoniali, con particolare riferimento alla loro funzione in seno alla complessiva gestione aziendale.

Peraltro, ciò sarebbe stato pienamente coerente con la scelta (quanto mai opportuna) di aver contestualmente e parallelamente deciso di articolare il Rendiconto Gestionale e il Rendiconto per Cassa appunto in funzione degli esiti rispettivamente economici e monetari prodotti dalle diverse aree di attività della complessiva gestione.

Ciò non è accaduto e la decisione di riproporre per gli ETS uno Stato Patrimoniale che costituisce un mero e minimo adattamento di quello civilistico previsto per le imprese è stata, a nostro parere, una scelta incoerente e inopportuna:

- incoerente, in quanto non tiene conto delle relazioni logiche che dovrebbero intercorrere fra tutti i documenti contabili di sintesi componenti un bilancio di esercizio; quest’ultimo dovrebbe infatti configurarsi come un “sistema” di docu-

menti coordinati: ha poco senso prevedere che i prospetti relativi alle due tipologie di rendiconto siano organizzati evidenziando i rispettivi esiti economici e monetari in funzione delle aree gestionali, senza poi riprendere e riflettere tale organizzazione anche nello Stato Patrimoniale, cioè nel documento nel quale dovrebbero invece essere enucleati proprio gli elementi patrimoniali che tali esiti hanno prodotto, con particolare riferimento agli investimenti in essere;

- inopportuna, in quanto per effetto di tale scelta non si permette all'analista esterno di poter disporre delle informazioni che consentono di comprendere come siano articolati tali elementi patrimoniali in funzione delle attività a essi correlate. Dunque, per esempio, di non poter sapere se un immobile iscritto fra le immobilizzazioni materiali è funzionale ad acquisire risorse economiche e finanziarie in quanto investimento "da reddito", oppure costituisca la sede amministrativa dell'ETS o, infine, sia invece impiegato nell'ambito delle attività operative attraverso cui l'Ente ha deciso di perseguire direttamente le proprie finalità statutarie.

Per effetto di tale opzione, dunque, si è creato un forte iato fra le possibilità di rielaborazione a disposizione degli analisti interni rispetto a quelle accessibili agli analisti esterni, lasciando sostanzialmente a questi ultimi la possibilità di utilizzare solo il primo dei due schemi di riclassificazione qui proposti e va fin d'ora rilevato che questo *vulnus* si ripercuote conseguentemente sulla varietà delle opzioni esercitabili in seno alla predisposizione degli ulteriori strumenti di analisi che si basano proprio sui prospetti contabili riclassificati, cioè sulla costruzione degli indici di bilancio, che saranno trattati nel successivo capitolo 11.

In termini più generali e a livello di singola realtà aziendale, l'opzione esercitata nella predisposizione del documento ufficiale implica, per un analista esterno, l'impossibilità:

- di poter conoscere l'articolazione per aree di gestione degli investimenti e questo non permette di apprezzare compiutamente la "struttura funzionale" degli investimenti stessi e dunque di sapere quanta parte di essi sia finalizzata alla generazione di risorse economiche e finanziarie, quanta parte sia impiegata nella gestione amministrativa dell'Ente e quanta parte, infine, sia eventualmente utilizzata in veri e propri processi produttivi per la produzione di beni e/o l'erogazione di servizi a favore dei beneficiari dell'Ente;
- di poter associare gli esiti economici derivanti da una determinata attività alle specifiche tipologie di investimento che li hanno generati. Dunque non consente, ad esempio, di determinare la redditività operativa degli investimenti fruttiferi;
- di cogliere appieno le opzioni esercitate dall'ETS nel perseguire le proprie finalità statutarie;

A livello di “sistema aggregato”, essa non permette di poter operare analisi di settore, volte a inquadrare gli ETS in diverse classi/tipologie aziendali in funzione del loro grado di “patrimonializzazione” rispetto ai diversi circuiti gestionali, con particolare riferimento alla gestione acquisitrice, al funzionamento amministrativo dell’Ente e alla gestione erogatrice; conseguentemente non è possibile:

- nell’ambito della prima, valutare il grado di rilevanza/diversificazione/solidità/volatilità/rischio degli investimenti fruttiferi in essere;
- nell’ambito della seconda, apprezzare l’incidenza, sul totale degli investimenti, di quelli impiegati per il funzionamento amministrativo dell’Ente;
- nell’ambito dell’ultima, infine, comprendere appieno attraverso quali opzioni l’ETS stia concretamente perseguendo le proprie finalità statutarie, se con modalità “erogative” (che minimizzano – finanche ad azzerarla – la necessità di effettuare “investimenti dedicati”); modalità “operative” (che invece possono richiedere ingenti investimenti coordinati in attività produttive finalizzate a soddisfare le esigenze dei beneficiari); modalità “miste” (cioè con la copresenza di tali due tipologie).

In conclusione, ribadito che entrambi gli schemi di riclassificazione qui proposti si connotano (almeno a nostro parere) come utili, in quanto in grado di migliorare la comprensibilità delle informazioni contenute nel bilancio di esercizio pubblicato dall’ETS e che potenzialmente essi vanno intesi come complementari e non come alternativi, riteniamo tuttavia che sia proprio il secondo schema – quello destinativo-funzionale – quello che presenta la maggiore valenza informativa specifica per un ETS.

LE ANALISI A MEZZO INDICI

MARCO TIEGHI

SOMMARIO: 11.1. Le “prospettive” di analisi a mezzo indici per gli ETS – 11.2. La “prospettiva” di analisi relativa agli esiti economici della gestione – 11.3. Il sistema di indici proposto per l’analisi degli esiti economici della gestione – 11.4. Il sistema di indici proposto per l’analisi della situazione patrimoniale – 11.5. Gli indici proposti per l’analisi della situazione finanziaria: i quozienti di liquidità – 11.6. Considerazioni conclusive.

11.1. Le “prospettive” di analisi a mezzo indici per gli ETS

Quanto illustrato nei precedenti capitoli in relazione alla riclassificazione del Rendiconto Gestionale e dello Stato Patrimoniale orienta conseguentemente quali debbano essere, a nostro parere, le “prospettive” di indagine dell’analisi a mezzo indici con riferimento agli esiti economici, patrimoniali e finanziari della gestione.

Occorre tuttavia sottolineare che il sistema di indici che verrà di seguito proposto riflette inevitabilmente i limiti propri dei documenti contabili da cui tali strumenti vengono alimentati. Per quanto riclassificati, infatti, i prospetti di Rendiconto Gestionale e di Stato Patrimoniale possono consentire di approfondire adeguatamente, mediante gli indici, l’analisi dell’andamento economico e della solidità patrimoniale dell’Ente, ma certamente non quella della dinamica finanziario-monetaria, per la quale lo strumento fondamentale è costituito dal rendiconto finanziario di liquidità, non imposto agli ETS di maggiori dimensioni, per i quali – come più volte ricordato – il Rendiconto per Cassa è sostituito dal Rendiconto Gestionale.

Il sistema degli indici qui accolto deriva dall’adattamento alle specificità degli ETS di una proposta a suo tempo formulata in dottrina con riferimento alle imprese¹.

1. Cfr. Paganelli O. (1986), *op. cit.*

Date le peculiarità degli enti oggetto di questo lavoro, l'esigenza di adattamento degli indici di bilancio è risultata massima in relazione all'analisi degli esiti economici della gestione. Decisamente meno accentuata, invece, è la necessità di adattamento in relazione agli indici volti a investigare la solidità patrimoniale e le condizioni di liquidità.

Ciò dovrebbe risultare pienamente comprensibile laddove si consideri che questi ultimi indici sono essenzialmente volti a verificare le condizioni strutturali e le relazioni che connotano l'insieme degli investimenti e dei finanziamenti aziendali, cercando di cogliere la loro attitudine a essere (o meno) in equilibrio rispetto agli esiti finanziari attesi nel breve e nel medio-lungo termine. Dato che la condizione di "equilibrio finanziario" rappresenta un vincolo cogente e in qualche modo trasversale non solo per qualunque tipo di azienda, ma per ogni operatore economico², non emergono specificità tali, per gli ETS, da richiedere per gli indici in oggetto radicali adattamenti³.

Tutto ciò premesso, iniziamo quindi il nostro percorso esaminando la particolare prospettiva di indagine che consideriamo opportuno seguire nell'analisi degli esiti della "gestione economica", proponendo conseguentemente gli indici a essa connessi, mentre non riteniamo opportuno proporre specifiche riflessioni per le prospettive di analisi patrimoniale e finanziaria.

11.2. La "prospettiva" di analisi relativa agli esiti economici della gestione

Rispetto a questa "prospettiva" di analisi, riteniamo che sia in primo luogo necessario considerare l'impatto che la complessiva gestione economica ha prodotto nel periodo sul patrimonio netto dell'Ente e recuperare, laddove possa avere un senso, indicatori di redditività degli investimenti e di onerosità dei finanziamenti tipici delle analisi condotte a mezzo indici in relazione alle imprese.

In questa prospettiva, laddove l'analista disponesse delle necessarie informazioni, potrebbe dunque risultare utile indagare:

- il segno e l'ammontare della variazione percentuale apportata al patrimonio netto dell'ETS per effetto del risultato economico del periodo⁴;

2. Vincolo applicabile, dunque, finanche alle persone fisiche.

3. Semmai, come più oltre si evidenzierà meglio, saranno adottate delle esclusioni, dato che alcuni indici "finanziari", con specifico riferimento a quelli di durata, hanno, a nostro modo di vedere, scarso significato per gli ETS non commerciali.

4. Al riguardo si vedano tuttavia le considerazioni esposte nel capitolo 7 in merito al significato gestionale dell'avanzo/disavanzo d'esercizio, nel caso in cui nel Rendiconto Gestionale siano state

- la redditività operativa degli investimenti fruttiferi, compresi quelli aventi natura commerciale;
- il tasso medio di onerosità, sia “convenzionale” che “effettivo”, dei finanziamenti da terzi;
- il rapporto di indebitamento esistente alla fine del periodo.

Utile sarebbe poi includere nell’analisi degli esiti economici anche i cd “componenti figurativi”, derivanti dalla valorizzazione dei fattori produttivi apportati in natura quale atto di liberalità, *in primis* il lavoro volontario.

Se presenti e indicati in calce al Rendiconto Gestionale, oltretutto riportati nella Relazione di Missione, tali valori andrebbero considerati (separatamente), sia in seno alle risorse economiche acquisite, sia nell’ambito delle risorse economiche utilizzate, tenendo opportunamente distinti gli impieghi connessi con le attività finalizzate all’acquisizione di risorse economiche, da quelle concernenti il funzionamento dell’Ente, da quelle, infine, relative al perseguimento diretto delle finalità statutarie.

Si è tuttavia segnalato che le scelte operate dal legislatore nel configurare il Rendiconto Gestionale e lo Stato Patrimoniale riducono in modo estremamente rilevante, per un analista esterno, la possibilità di ricondurre le informazioni contenute nei documenti contabili di sintesi ufficiali a prospetti di riclassificazione rigorosamente aderenti all’impostazione qui proposta di netta scomposizione della complessiva attività aziendale in “attività acquisitrice”, funzionamento amministrativo dell’Ente e “attività erogatrice”, in quanto, ripetiamolo:

- in seno agli esiti economici delle “attività di interesse generale” sono riportati anche ricavi e proventi riconducibili – nella logica qui accolta – alle azioni intraprese dall’Ente per acquisire risorse, senza peraltro che a un analista esterno sia dato sapere quali siano i costi e oneri a essi correlati. L’esito è che il “saldo economico” di tale sezione del Rendiconto Gestionale non può essere assunto come espressivo delle risorse nette “consumate/impiegate” dall’Ente nel perseguimento (diretto, indiretto o misto) delle proprie finalità statutarie;
- in seno agli esiti economici delle “attività diverse” compaiono le medesime voci di ricavi/proventi e di costi/oneri già evidenziati nell’ambito della sezione di Rendiconto Gestionale relativa alle “attività di interesse generale”. Di conseguenza, il “saldo economico” di tale sezione del Rendiconto Gestionale non è espressivo degli esiti derivanti dall’attivazione di circuiti gestionali accessori riconducibili ad attività “commerciali” o comunque tali da

effettivamente utilizzate le voci integrative previste dall’OIC 35 in merito agli accantonamenti a riserve vincolate e ai relativi utilizzi.

generare rapporti di tipo sinallagmatico fra l'Ente e i soggetti terzi, pubblici o privati;

- perfino in seno alle attività “di supporto generale” sono previsti “proventi”, dato che – oltre alla voce “Proventi da distacco del personale” (che andrebbe considerata come rettificativa del costo del personale di supporto) – compare la voce residuale “Altri proventi di supporto generale”, assai vaga per denominazione e conseguenti possibili contenuti;
- in seno allo Stato Patrimoniale non è stata operata la scelta di separare gli investimenti connessi con il perseguimento delle finalità statutarie dell'Ente da quelli “fruttiferi” relativi a gestioni mobiliari, immobiliari e commerciali, con la conseguenza di non poter rapportare gli esiti economici di tali “modalità acquisitrici” con i correlativi investimenti che li hanno prodotti e, dunque, di non poter determinare i tassi di redditività operativa delle suddette gestioni.

La conclusione è che, come si è già sottolineato in merito alle modalità di riclassificazione dei documenti contabili di sintesi componenti il bilancio, inevitabilmente anche per la costruzione e la significatività degli indici che da essi derivano si prefigura una netta separazione fra ciò che potrebbe essere possibile investigare per un analista “interno” e ciò che è invece consentito a un analista “esterno”.

L'analista interno, come indicato nel paragrafo 9.2.3., potrebbe infatti disporre delle informazioni necessarie per operare una profonda riclassificazione del Rendiconto Gestionale, andando:

- a scorporare dalla sezione relativa ai componenti economici delle “attività di interesse generale” non solo i ricavi e proventi da ricondurre alle attività di acquisizione delle risorse, ma anche i correlativi costi e oneri, depurando così la sezione in oggetto da tutti i componenti economici non connessi con la funzione erogatrice;
- a effettuare la stessa operazione, se necessario, in relazione agli altri proventi derivanti da attività di “supporto generale”;
- a inserire nel riclassificato di Rendiconto Gestionale tali componenti economici in ulteriori colonne in seno alla gestione acquisitrice.

L'analista interno potrebbe inoltre individuare, in seno al riclassificato di Stato Patrimoniale, le diverse tipologie di investimenti sulla base della loro specifica “pertinenza gestionale”, evidenziando separatamente gli investimenti connessi con le gestioni fruttifere di tipo mobiliare, immobiliare, “commerciale”, distinguendoli da quelli connessi con il funzionamento dell'Ente e il perseguimento delle finalità statutarie.

All'analista esterno, invece, tutto ciò non è consentito e dunque sia i riclassificati che gli indici, che da essi derivano, saranno fortemente condizionati dalla ineliminabile commistione di poste eterogenee e indistinte.

Ai nostri fini, tutto ciò porta a configurare una sorta di doppio binario, separando il percorso di indagine astrattamente possibile per l'analista "interno" da quello concretamente praticabile per l'analista "esterno".

Disponendo infatti delle informazioni necessarie per predisporre correttamente il terzo schema di Rendiconto Gestionale riclassificato da noi proposto⁵, si potrebbe procedere all'esame sequenziale degli esiti economici:

- generati dalle diverse attività poste in essere dall'ETS nell'ambito della gestione acquisitrice;
- connessi con il funzionamento amministrativo dell'Ente;
- relativi alle attività svolte in seno alla gestione erogatrice, nel perseguimento delle finalità statutarie dell'ETS stesso.

Con riferimento all'analisi degli esiti economici derivanti dalle attività relative alla gestione acquisitrice, gli aspetti meritevoli di attenzione ci sembrano essere (almeno) i seguenti:

- determinare la composizione del risultato economico della gestione acquisitrice (RGA);
- determinare la marginalità/redditività ottenuta dalle diverse tipologie di attività svolte in tale ambito;
- valutare il grado di "autonomia/dipendenza" dell'ETS dalle risorse derivanti da atti di liberalità;
- valutare il grado di "autonomia/dipendenza" dell'ETS dalle risorse ottenute dal Settore Pubblico.

Con riferimento, poi, all'analisi degli esiti economici connessi con il funzionamento dell'Ente (o attività di "supporto generale" - SG), occorre considerare:

- l'incidenza dei costi e oneri complessivi sui proventi netti acquisiti, cioè sul risultato economico della gestione acquisitrice (RGA);
- l'incidenza delle diverse tipologie di costo e onere su tale ultima grandezza;

5. Cfr. sottoparagrafo 9.2.3. Giova a tal proposito precisare inoltre che, per la costruzione dei vari indici proposti nel presente Capitolo, sono stati utilizzati gli stessi acronimi riportati nel secondo e nel terzo schema di riclassificazione del Rendiconto Gestionale (sottoparagrafi 9.2.2 e 9.2.3) e nel primo schema di riclassificazione dello Stato Patrimoniale (sottoparagrafo 10.2.1).

- la composizione delle diverse tipologie di costi e oneri sul totale delle risorse economiche assorbite dalle attività di supporto generale dell'Ente (OSG);
- la composizione degli eventuali proventi derivanti dalla "attività di supporto" (PSG);
- il rapporto fra i proventi e gli oneri derivanti da tale attività di "supporto generale".

Con riferimento, infine, all'analisi degli esiti economici derivanti dalle attività della gestione erogatrice, riteniamo opportuno premettere che, a ben vedere, una volta che siano stati opportunamente "depurati", i cd "oneri" relativi alle "attività di interesse generale" andrebbero sostanzialmente considerati, invece, alla stregua di veri e propri "dividendi sociali", che l'ETS eroga (finanziariamente o "in natura") alla collettività di riferimento nel perseguire le proprie finalità statutarie.

In questo senso, gli esiti "contabili" netti dell'attività erogatrice dovrebbero essere sempre letti unitamente all'"avanzo" o al "disavanzo" di gestione (e non dell'esercizio) evidenziato nei prospetti di riclassificazione. L'avanzo di gestione esprime infatti il "risparmio" di risorse nette disponibili nel periodo per possibili accantonamenti a riserva a fronte di future esigenze; mentre il disavanzo di gestione mostra il "deficit" fra le maggiori risorse economiche che è stato necessario (o ritenuto opportuno) consumare nel corso del periodo nel perseguimento delle finalità statutarie dell'Ente e le insufficienti risorse economiche disponibili nel periodo stesso, "deficit" che potrà essere *in toto* o in parte coperto dall'utilizzo di riserve vincolate o iscritto, come tale, fra le voci del patrimonio netto dell'Ente.

Dunque, mentre il risultato di gestione può sempre essere inteso rispettivamente come un "risparmio economico" (avanzo) o un "deficit economico" (disavanzo), scaturente da un confronto fra le risorse consumate rispetto a quelle nette disponibili acquisite, non così è per il risultato d'esercizio, il cui significato economico dipende dalla presenza (o meno) di utilizzi e accantonamenti a riserva.

Ciò posto, gli aspetti meritevoli di attenzione a questo riguardo ci sembra che possano essere connessi con il valutare:

- l'incidenza della sommatoria algebrica costituita dagli "oneri" complessivi relativi alle "attività di interesse generale" (RGE) e dal risultato di gestione (RDG) dell'esercizio sia sui proventi netti acquisiti (RGA) che sulle risorse economiche nette disponibili (REN);
- l'incidenza dei soli "oneri" complessivi relativi alle "attività di interesse generale" (RGE) sia sui proventi netti acquisiti (RGA) che sulle risorse economiche nette disponibili (REN);
- l'incidenza delle diverse tipologie di tali "oneri" (RGE) sia sui proventi netti acquisiti (RGA) che sulle risorse economiche nette disponibili (REN);

- l'incidenza del risultato di gestione (RDG) sia sui proventi netti acquisiti (RGA) che sulle risorse economiche nette disponibili (REN);
- la composizione delle diverse tipologie di oneri sul totale degli oneri derivanti dalle “attività di interesse generale” dell’Ente;
- la composizione degli eventuali proventi derivanti dalle “attività di interesse generale”;
- il rapporto fra gli eventuali proventi derivanti da tali “attività di interesse generale” e gli oneri riconducibili a tale attività.

Per un analista esterno, invece, in assenza delle informazioni necessarie per operare gli opportuni “ricollocamenti” di voci nella riclassificazione del Rendiconto Gestionale e le necessarie separazioni degli investimenti nella riclassificazione dello Stato Patrimoniale, si dovrebbe inevitabilmente scontare un “inquinamento” nella costruzione degli strumenti attraverso cui operare tali indagini, di cui tenere opportunamente conto nella interpretazione degli esiti informativi da tali strumenti discendenti, sapendo che:

- la sezione relativa alle “attività di interesse generale” contiene anche gli esiti di attività variamente volte ad acquisire risorse, con la conseguenza (per noi paradossale) di poter esporre anche un avanzo economico. Dunque il saldo di questa sezione non “misura” solo il consumo/impiego netto di risorse che l’Ente ha sostenuto nel periodo nel perseguimento delle proprie finalità statutarie;
- ciò potrebbe riguardare perfino la sezione relativa alle attività di supporto generale;
- gli esiti della gestione acquisitrice sono conseguentemente incompleti e sottostimati;
- non è possibile correlare gli esiti delle specifiche gestioni attivate in seno alla gestione acquisitrice ai correlativi investimenti a tal fine effettuati.

Solo l’avanzo/disavanzo di gestione (o di esercizio in assenza di diretta movimentazione in conto delle riserve) esprimerebbe l’esito economico complessivo scaturente dal sistema di operazioni poste in essere nel periodo.

Infine, sempre con riferimento alla prospettiva economica, si rende necessaria una precisazione relativamente al rigetto, nella impostazione qui adottata, del Valore Aggiunto come possibile grandezza da assumere ai fini dell’analisi del Rendiconto Gestionale e della costruzione degli indici.

Questa scelta deriva dal convincimento che tale fondamentale grandezza negli ETS non commerciali non possa essere determinata o non lo possa essere con ragionevole affidabilità, stante l’impossibilità di attribuire un valore economico

attendibile agli output che derivano dai processi produttivi riconducibili alle attività erogative⁶.

Ovviamente con ciò non si intende affatto sostenere che gli ETS qui considerati non generino Valore Aggiunto, ma solo che la quantificazione dello stesso non possa avvenire in modo ragionevolmente “puntuale” a partire dai prospetti ufficiali componenti il bilancio di esercizio imposto.

Per un analista esterno le esigenze conoscitive rimangono le medesime, tuttavia gli indici potranno essere costruiti a partire da uno schema di Rendiconto Gestionale riclassificato che assume apoditticamente (e in modo consapevolmente “forzato”) che i componenti economici afferenti alle “attività di interesse generale” siano tutti (inevitabilmente) riconducibili all’area erogatrice della gestione, cioè alle attività poste in essere dall’Ente nel perseguimento delle proprie finalità statutarie, pur sapendo che in quella sezione del Rendiconto Gestionale ministeriale si ha, in realtà, forte commistione fra attività volte ad acquisire risorse e altre volte a impiegare risorse.

Di questa “convenzionalità” si dovrà tenere opportunamente conto nell’andare a interpretare i valori scaturenti dagli indici economici costruiti a partire da un documento di riclassificazione che accetta, inevitabilmente, siffatte rilevanti approssimazioni⁷.

11.3. Il sistema di indici proposto per l’analisi degli esiti economici della gestione

Dalle prospettive di analisi esposte nel paragrafo precedente derivano i seguenti gruppi di indici:

1. indici per l’analisi della gestione economica complessiva;
2. indici per l’analisi della gestione acquisitrice;
3. indici per l’analisi dell’attività di supporto/funzionamento;
4. indici per l’analisi della gestione erogatrice.

Per quanto prima evidenziato, le modalità di costruzione e la conseguente “significatività segnaletica” di tali indici sarà assai variegata, dipendendo dalla possibilità o meno di poter disporre di documenti riclassificati sulla base di informazioni complete (“interne”), oppure unicamente di quelle ufficiali.

6. Solo se la cessione di beni o l’erogazione di servizi avvenisse sempre a “condizioni di mercato” ciò sarebbe possibile. Ma in tale caso verrebbe meno – almeno a parere di chi scrive – la possibilità di qualificare sostanzialmente l’Ente come ETS.

7. Cfr. paragrafo 9.2.2.

Indici per l'analisi della gestione economica complessiva

Questo raggruppamento di indici, come già illustrato, è finalizzato a cercare di cogliere l'impatto della complessiva gestione economica.

Il primo degli indici proposti è l'indice di "autoconservazione del patrimonio netto", così determinato:

Autoconservazione del patrimonio netto	RDG
	CNm

Con riferimento al numeratore, il risultato di gestione (RDG) coincide con l'avanzo/disavanzo d'esercizio (RES), solo nel caso in cui non siano state effettivamente utilizzate le voci aggiunte dall'OIC 35 in merito agli accantonamenti a riserve vincolate per decisione degli organi istituzionali e ai loro utilizzi. La grandezza in oggetto, dunque, non compare nello schema di Rendiconto Gestionale ministeriale, ma solo nei prospetti di riclassificazione di tale documento qui proposti.

Con riferimento alla grandezza posta al denominatore (CN – Patrimonio netto), va osservato che essa, al fine di renderla logicamente coerente con il valore assunto al numeratore, deve essere assunta al lordo degli eventuali movimenti (accantonamenti e utilizzi) gestiti "in conto" nel periodo con riferimento alle riserve sopraindicate. Inoltre, considerando che l'avanzo/disavanzo è una "grandezza flusso", in quanto si genera nel corso dell'intero periodo amministrativo di riferimento, la grandezza relativa al patrimonio netto non va assunta nel valore puntuale di chiusura dell'esercizio, bensì come valore medio (CNm), ottenuto dalla semi-somma fra tale valore e quello di inizio periodo.

Si tratta di un indice apparentemente del tutto simile, nella sua formulazione, al *Return On Equity* – ROE – impiegato nelle analisi di bilancio delle aziende for profit, ma il cui significato è qui profondamente diverso: esso non è infatti chiamato a esprimere convenzionalmente la "redditività netta" generata dall'impresa a beneficio dei soci, bensì la capacità dell'ETS di saper autoconservare (o meno) il proprio patrimonio netto. Valori positivi (percentualizzati) indicheranno dunque in quale misura l'ETS ha saputo accrescere il proprio patrimonio netto nel periodo per effetto della gestione, "risparmiando" una parte delle risorse disponibili acquisite; valori negativi indicheranno invece che l'ETS ha attinto al proprio patrimonio netto (riducendolo) per sostenere nel periodo le proprie attività.

A differenza di quanto non accade per le imprese, per gli ETS in esame il patrimonio netto non esprime l'investimento convenzionalmente in essere da parte dei soci: investimento effettuato a fronte del convincimento di poter ottenere dall'impresa redditi (o comunque benefici economici) tendenzialmente maggiori di quelli ottenibili a fronte di forme di impiego alternative.

Per gli ETS, infatti, il patrimonio netto è solo una condizione necessaria per poter perseguire in modo strutturato e continuativo i propri obiettivi statuari, senza ricerca di benefici economici, ma nella necessità di tutelare l'integrità dello stesso, al fine di cercare di garantire la futura continuità gestionale, cosicché l'Ente possa durevolmente perseguire nel tempo le proprie finalità statuarie.

Per una durevole sostenibilità dell'azione istituzionale dell'Ente è dunque auspicabile che lo stesso dimostri di possedere la capacità di saper mantenere (o ancora meglio sapere accrescere) nel tempo il proprio patrimonio netto.

A tale riguardo, risulta poi rilevante considerare come su di esso impattino periodicamente gli andamenti della gestione. A fronte di ciò, l'obiettivo di un ETS non è dunque quello di cercare di massimizzare il valore dell'indice in questione, ma di riuscire a "gestire" nel tempo le variazioni del patrimonio netto indotte dalle scelte gestionali operate, al fine di garantire la durevole sostenibilità economica (oltre che finanziaria) – e dunque la possibilità di permanenza in vita – dell'ETS stesso.

Tuttavia, occorre anche considerare che il patrimonio netto degli ETS:

- è sovente modificato anche da variazioni economiche in conto capitale, dovute all'ottenimento di atti di liberalità sottoposti a vincolo da parte dei soggetti donanti e da contributi in conto capitale anch'essi a destinazione vincolata, operazioni queste che – per effetto delle scelte ministeriali – trovano come contropartita delle riserve del patrimonio netto da "girare" gradualmente al Rendiconto Gestionale;
- potrebbe comportare, sulla base, delle scelte operate dall'OIC 35 anche movimenti (accantonamenti e/o utilizzi) di riserve vincolate per decisione degli organi istituzionali che intervengono direttamente "in conto" a monte dell'avanzo/disavanzo d'esercizio previsto dallo schema ministeriale come ultima voce del Rendiconto Gestionale.

Pertanto, per una maggiore comprensione degli impatti complessivamente subiti nel periodo dal patrimonio netto, potrebbe essere utile affiancare all'indice prima proposto il seguente:

Variazione del patrimonio netto	CNf
	CNi

che, attraverso il confronto diretto fra il patrimonio netto finale (CNf) e quello iniziale (CNi), consentirebbe di osservare se, a fronte di tutte le variazioni intercorse nel periodo, tale grandezza si sia incrementata, sia rimasta invariata o si sia ridotta.

Tornando ora all'indicatore prima proposto, esso può essere scomposto e analizzato attraverso la seguente relazione⁸:

$$\frac{\text{RDG}}{\text{CNm}} = \frac{\text{RGA}}{\text{Klm}} \times \frac{\text{KAm}}{\text{CNm}} \times \frac{\text{RDG}}{\text{RGA}}$$

Anche in questo caso le similitudini con una delle note relazioni attraverso le quali si “interpreta” il ROE delle imprese appaiono evidenti.

Tuttavia, il primo e il terzo degli indici componenti la relazione qui proposta assumono significati del tutto specifici.

Il primo indicatore:

Redditività convenzionale degli “asset patrimoniali”	$\frac{\text{RGA}}{\text{Klm}}$
--	---------------------------------

esprime infatti una sorta di redditività degli “asset patrimoniali” assolutamente convenzionale, in quanto: da un lato, una parte più o meno cospicua degli “investimenti” dell’ETS (KIm) potrebbe non essere relativa alla gestione acquisitrice, bensì essere dedicata al perseguimento diretto delle finalità statutarie dell’Ente e al suo funzionamento; dall’altro, fra i “proventi netti acquisiti” (RGA) possono essere ricompresi – di nuovo in modo assai variabile – anche proventi non derivanti da investimenti fruttiferi mobiliari, immobiliari o “commerciali”, ma da atti di liberalità.

Laddove si disponga del necessario dettaglio informativo in relazione alle diverse tipologie di investimento⁹, questo indicatore richiederebbe dunque uno specifico approfondimento mediante un subsistema di indici di “redditività” volto proprio a verificare come il valore convenzionale complessivo si sia generato.

8. Si noti che, per quanto abbiano significato diverso, i valori relativi al capitale investito medio (KIm) e al capitale acquisito medio (KAm) non potranno che coincidere, il che consente la loro elisione all’interno della relazione proposta.

9. Informazione, questa, normalmente disponibile per un analista interno, mentre non altrettanto fruibile per un analista esterno, stante l’assenza di specificazione in tal senso nell’ambito delle informazioni espressamente previste per i documenti componenti il bilancio di esercizio degli ETS di maggiori dimensioni, come si è più volte già sottolineato in precedenza.

Di seguito se ne propone una possibile articolazione:

<u>Proventi netti immobiliari</u>
Investimenti immobiliari fruttiferi medi
<u>Proventi finanziari</u>
Investimenti finanziari fruttiferi medi
<u>Proventi netti “attività commerciali”</u>
Investimenti medi in “attività commerciali”
<u>Proventi netti da attività di raccolta fondi</u>
Investimenti medi in attività di raccolta fondi

Il secondo indicatore:

Rapporto di indebitamento (forma indiretta)	$\frac{KAm}{CNm}$
--	-------------------

mantiene invece a tutti gli effetti il significato tradizionale di rapporto di indebitamento (in forma indiretta), esprimendo quindi il rapporto che intercorre fra la totalità dei finanziamenti acquisiti (KAm) e i finanziamenti propri rappresentati dal patrimonio netto dell’ETS (CNm), rendendo in tal modo già evidente anche il grado di “dipendenza/autonomia” dell’Ente dai finanziamenti direttamente e indirettamente ottenuti dai soggetti terzi.

Il terzo indicatore:

Incidenza della gestione extra-acquisitrice	$\frac{RDG}{RGA}$
--	-------------------

evidenzia l’incidenza degli oneri connessi con il funzionamento dell’Ente (OSG) e dei componenti economici netti relativi alla gestione erogatrice (RGE) – e dunque degli esiti della gestione extra-acquisitrice – sull’avanzo/disavanzo della gestione (RDG)¹⁰.

Il valore minimo tendenziale che sarebbe auspicabile l’indice assumesse dovrebbe avvicinarsi a “zero” o essere di poco superiore, ponendo come condizione

10. Tuttavia, si noti che sull’avanzo/disavanzo di gestione possono incidere anche proventi generati sia in seno alle cd “attività di supporto generale” che alle “attività di interesse generale”, che un analista esterno non potrebbe che ricondurre, rispettivamente e in via prevalente, al funzionamento dell’Ente e all’attività erogatrice dello stesso.

il cd “pareggio sostanziale di bilancio” della gestione economica. In concreto, l’indice potrà invece assumere di volta in volta valori positivi, quando favorevoli condizioni economiche hanno consentito di generare un avanzo da portare a nuovo o da accantonare a riserva, oppure valori negativi quando, per sostenere le attività aziendali, si è prodotto un disavanzo dovuto a un utilizzo di risorse economiche in misura superiore a quelle acquisite nel periodo.

Dato che su di esso incidono in modo indistinto sia gli effetti economici derivanti dal mantenimento/funzionamento dell’Ente che quelli connessi con il perseguimento delle finalità statutarie – e dunque per esso si potrebbe ottenere un medesimo valore pur a fronte di situazioni gestionali sostanzialmente assai differenti – questo indice deve essere successivamente scomposto e approfondito, come di seguito indicato:

$$\frac{RDG}{RGA} = \frac{RDG}{REN} \times \frac{REN}{RGA}$$

In tal modo, il primo dei due fattori in cui esso risulta scomposto esprime l’incidenza percentuale del risultato della gestione (RDG) sulle risorse economiche che residuano dopo aver coperto i costi e gli oneri di funzionamento dell’Ente (OSG).

Incidenza del risultato gestionale sulle risorse nette disponibili	$\frac{RDG}{REN}$
---	-------------------

Il secondo fattore mostra invece – sempre in termini percentuali – quanto resta a disposizione dell’Ente per il perseguimento delle proprie finalità statutarie a partire dalle risorse nette acquisite (RGA) dopo aver coperto i costi e gli oneri di funzionamento dell’Ente (OSG).

Marginalità delle risorse nette disponibili	$\frac{REN}{RGA}$
--	-------------------

Per il primo indicatore valgono sostanzialmente le considerazioni già proposte in precedenza, mentre per il secondo sarebbe opportuno ottenere il valore più alto possibile, dato che – in assenza di proventi derivati dalle attività di “supporto generale” (qui intese come di funzionamento) dell’Ente – la differenza fra i proventi netti acquisiti (RGA) e le risorse economiche nette disponibili (REN) sarebbe proprio costituita dalle risorse “consumate” per il funzionamento dell’Ente (OSG), grandezza questa che una corretta gestione dovrebbe sempre cercare di minimizzare.

Laddove, infine, fossero presenti finanziamenti diretti concessi da soggetti terzi a titolo oneroso, utile sarebbe determinare il loro tasso medio di onerosità finanziaria (i):

Tasso medio di onerosità finanziaria effettiva (i)	OF
	TDm

Il numeratore è costituito dagli Oneri finanziari (OF), composto dalle voci del Rendiconto Gestionale denominate “Costi e oneri su rapporti bancari” e “Costi e oneri su prestiti”.

Con riferimento alla grandezza posta al denominatore, costituita dai “finanziamenti da terzi diretti medi” (TDm), ci si riferisce a tutti i debiti esposti nello Stato Patrimoniale che derivano da operazioni la cui finalità è riconducibile all’ottenimento diretto di danaro da soggetti terzi. Le voci potenzialmente interessate sono molteplici e non sempre di oggettiva individuabilità da parte di un analista esterno¹¹.

Come già indicato in precedenza, il confronto diretto fra “grandezze flusso” (OF) e “grandezze fondo” (TD), richiede che queste ultime siano assunte come semi-somma del valore di inizio e di fine periodo.

Sempre se ritenuto significativo a fronte di una specifica situazione aziendale, si potrebbe poi determinare l’indice di onerosità finanziaria (i^*) anche in modo convenzionale, considerando a denominatore la totalità dei finanziamenti da terzi diretti e indiretti (CTm):

Tasso medio di onerosità finanziaria convenzionale (i^*)	OF
	CTm

Ovviamente il dato di onerosità così ottenuto risulterebbe sottostimato, rapportando in modo logicamente “incoerente” gli oneri finanziari espliciti indotti dai soli finanziamenti di credito diretto alla totalità dei finanziamenti diversi dal patrimonio netto.

Indici per l’analisi della gestione acquisitrice

Con il secondo gruppo di indici si apre l’analisi delle “sotto aree” nelle quali sono stati articolati il secondo e il terzo schema di Rendiconto Gestionale riclas-

11. Il problema della non immediata individuabilità di tali operazioni di finanziamento si potrebbe porre, ad esempio, per i “Debiti verso enti della stessa rete associativa” e per i “Debiti verso imprese controllate e collegate”, la natura dei quali non è aprioristicamente associabile a forme di finanziamento diretto.

sificato, in particolare iniziando dagli indici connessi con l'esame degli esiti della gestione acquisitrice.

Più precisamente, verranno di seguito illustrati i sotto raggruppamenti relativi¹²:

- ai rapporti di composizione dei proventi netti acquisiti (RGA);
- agli indici di redditività degli investimenti fruttiferi;
- al grado di "autonomia/dipendenza" di proventi netti acquisiti (RGA);
- al grado di "autonomia/dipendenza" dell'ETS dalle risorse ottenute dal Settore Pubblico.

Il primo sotto raggruppamento è teso a esplicitare la composizione percentuale dei proventi netti acquisiti (RGA), in modo da rendere evidente il diverso contributo offerto da ciascuna delle modalità attraverso le quali l'Ente è in grado di procurarsi le risorse nette mediante le azioni poste in essere in seno alla gestione acquisitrice:

$$\frac{RDG}{RGA} = \frac{RGA A}{RGA} + \frac{RGA B}{RGA} + \frac{RGA C}{RGA} + \frac{RGA D}{RGA} + \frac{RGA E}{RGA}$$

Il secondo sotto raggruppamento si collega agli indici di redditività degli investimenti fruttiferi, di cui al sottoparagrafo precedente, andando idealmente a completarne lo sviluppo.

Gli indici di seguito riportati evidenziano infatti la "marginalità" delle diverse attività poste in essere dall'Ente nel reperire le risorse economiche nette e dunque essi riflettono anche, di conseguenza, l'incidenza sulle risorse acquisite degli oneri sostenuti per ottenere le medesime¹³.

Il primo indice è finalizzato a esprimere il tasso di "marginalità" complessiva:

Marginalità della gestione acquisitrice	$\frac{RGA}{PGA}$
--	-------------------

Esso evidenzia dunque la capacità (o l'incapacità) complessiva dell'Ente di saper massimizzare i propri proventi netti (RGA), sapendo che questi si ottengono sottraendo dai proventi lordi (PGA) i costi e gli oneri sostenuti nell'ambito

12. Nello sviluppo degli indici proposti si è utilizzato il terzo schema di riclassificazione del Rendiconto Gestionale. Si è invece fatto esplicito richiamo in testo, nei casi in cui si sia invece fatto ricorso al secondo schema.

13. In concreto si tratta di un adattamento del più noto indice ROS (*Return on Sales*) alle diverse attività fruttifere poste in essere dall'Ente in seno alla gestione acquisitrice.

dell'attività acquisitrice (OGA). In altri termini, il valore percentuale che si ottiene misura quante risorse economiche nette residuano dai proventi lordi dopo aver coperto i costi sostenuti per conseguirli. Tanto più elevata sarà il valore percentuale in oggetto, tanto più elevata sarà la capacità dimostrata dall'Ente di essere efficiente nel procurarsi tali risorse economiche nette.

Per cogliere meglio il contributo offerto dalle diverse attività e iniziative poste in essere a tal fine, l'indicatore sintetico deve essere poi articolato in indici particolari, che esprimono l'incidenza relativa di ciascuna di esse:

$$\frac{\text{RGA A)}}{\text{PGA}} \quad \frac{\text{RGA B)}}{\text{PGA}} \quad \frac{\text{RGA C)}}{\text{PGA}} \quad \frac{\text{RGA D)}}{\text{PGA}} \quad \frac{\text{RGA E)}}{\text{PGA}}$$

Per evidenziare infine la marginalità di ciascuna delle modalità acquisitrici attivate utili potrebbero essere i seguenti indicatori, che rapportano i proventi lordi acquisiti con i relativi costi e oneri.

$$\frac{\text{PGA A)}}{\text{OGA A)}} \quad \frac{\text{PGA B)}}{\text{OGA B)}} \quad \frac{\text{PGA C)}}{\text{OGA C)}} \quad \frac{\text{PGA D)}}{\text{OGA D)}} \quad \frac{\text{PGA E)}}{\text{OGA E)}}}$$

Il terzo sotto raggruppamento è volto a investigare il grado di "autonomia/dipendenza" dei proventi netti acquisiti (RGA) e dunque a considerare l'incidenza di quelli derivanti da atti di liberalità o comunque da rapporti di tipo non sinallagmatico.

A tale scopo si propongono i seguenti due indici, rispettivamente costruiti in forma indiretta e diretta:

Autonomia da atti di liberalità (forma indiretta)	$\frac{\text{RNL}}{\text{RGA}}$
--	---------------------------------

Con riferimento al numeratore, si precisa che i proventi netti derivanti da atti di liberalità (RNL) sono costituiti dalle seguenti voci del Rendiconto Gestionale, depurate dai correlativi costi sostenuti per conseguirli:

- Erogazioni liberali;
- Proventi del 5 per mille;
- Contributi da soggetti privati;
- Contributi da enti pubblici;
- Proventi da raccolte fondi abituali;
- Proventi da raccolte fondi occasionali;

- Altri proventi connessi con la raccolta fondi;
- Proventi da quote associative e apporti dei fondatori¹⁴;
- *Proventi figurativi*.

Autonomia da atti di liberalità (forma diretta)	RNL
	RNS

Con riferimento al denominatore, si precisa che i proventi netti derivanti da rapporti sinallagmatici (RNS) sono costituiti dalle seguenti voci del Rendiconto Gestionale, depurate dai correlativi costi sostenuti per conseguirli:

- Proventi dagli associati per attività mutuali;
- Ricavi per prestazioni e cessioni ad associati e fondatori;
- Ricavi per prestazioni e cessioni a terzi;
- Proventi da contratti con enti pubblici;
- Altri ricavi, rendite e proventi;
- Ricavi, rendite e proventi da rapporti bancari;
- Ricavi, rendite e proventi da altri investimenti finanziari;
- Ricavi, rendite e proventi da patrimonio edilizio;
- Ricavi, rendite e proventi da altri beni patrimoniali;
- Altri proventi per attività finanziarie e patrimoniali;
- Altri proventi di supporto generale.

Il primo indicatore rapporta i proventi netti derivanti da atti di liberalità o comunque da rapporti di tipo non sinallagmatico (RNL) al totale dei proventi netti acquisiti (RGA) e può essere espresso in termini percentuali. Tanto più elevato risulterà il valore, tanto più alta sarà la dipendenza dell'ETS dalle decisioni liberali altrui.

Il secondo indicatore confronta invece direttamente i proventi netti derivanti dai predetti atti di liberalità (RNL) con quelli non derivanti da atti di liberalità (RNS). Tanto minore sarà il valore ottenuto, tanto maggiore sarà il grado di autonomia economica dell'ETS.

Il quarto sotto raggruppamento potenzialmente utile è volto a esaminare il grado di "autonomia/dipendenza" dell'ETS dalle risorse ottenute dal Settore Pubblico¹⁵.

14. Pur possedendo l'attitudine a una elevata stabilità nel tempo, data la natura del rapporto intercorrente fra l'Ente e gli associati/fondatori, abbiamo ritenuto opportuno inserire la voce "Proventi da quote associative e apporti dei fondatori" all'interno dell'elenco di quelle riconducibili agli atti di liberalità.

15. La concreta possibilità di calcolare gli indici in oggetto è tuttavia subordinata alla disponibilità del dettaglio informativo richiesto non solo per i proventi, ma anche per i correlativi oneri, informazione a oggi non disponibile per gli analisti esterni.

Anche in questo caso si propongono, simmetricamente, due indici, rispettivamente costruiti in forma indiretta e diretta:

Autonomia dal Settore Pubblico (forma indiretta)	RNPA
	RGA

Con riferimento al numeratore, si precisa che i proventi netti derivanti dai rapporti col Settore Pubblico (RNPA) sono costituiti dalle seguenti voci del Rendiconto Gestionale, depurate dai correlativi costi sostenuti per conseguirli:

- Contributi da enti pubblici;
- Proventi da contratti con enti pubblici.

Autonomia dal Settore Pubblico (forma diretta)	RNPA
	RNPR

Con riferimento al denominatore, si precisa che i proventi netti derivanti dai rapporti con soggetti privati (RNPR) sono costituiti dalle seguenti voci del Rendiconto Gestionale, depurate dai correlativi costi sostenuti per conseguirli:

- Proventi da quote associative e apporti dei fondatori;
- Proventi dagli associati per attività mutuali;
- Ricavi per prestazioni e cessioni ad associati e fondatori;
- Erogazioni liberali;
- Proventi del 5 per mille;
- Contributi da soggetti privati;
- Ricavi per prestazioni e cessioni a terzi;
- Altri ricavi, rendite e proventi;
- Proventi da raccolte fondi abituali;
- Proventi da raccolte fondi occasionali;
- Altri proventi connessi con la raccolta fondi;
- Ricavi, rendite e proventi da rapporti bancari;
- Ricavi, rendite e proventi da altri investimenti finanziari;
- Ricavi, rendite e proventi da patrimonio edilizio;
- Ricavi, rendite e proventi da altri beni patrimoniali;
- Altri proventi per attività finanziarie e patrimoniali;
- Altri proventi di supporto generale;
- *Proventi figurativi.*

Il significato dei due indicatori è del tutto analogo a quello esposto in relazione al sotto raggruppamento precedente e dunque non ci sembra che richieda ulteriori commenti.

Semmai riteniamo utile osservare che, in seno ai proventi netti derivanti dal Settore Pubblico (RNPA), potrebbe risultare ulteriormente opportuno evidenziare quanta parte degli stessi derivi da atti di liberalità (contributi) e quanti invece da rapporti contrattuali “sinallagmatici” di “prestazione/controprestazione” (contratti).

Per investigare questo aspetto, laddove risultasse significativo, si potrebbero utilizzare i seguenti indici:

$$\frac{\text{Contributi da enti pubblici}}{\text{RNPA}}$$

$$\frac{\text{Proventi da contratti con enti pubblici}}{\text{RNPA}}$$

Tali indicatori esprimono meglio l’incidenza e la natura delle fattispecie di rapporti intercorrenti fra l’ETS e la PA.

Indici per l’analisi dell’attività di supporto generale/funzionamento

Con riferimento all’analisi degli esiti economici connessi con il funzionamento dell’Ente ci sembra che l’attenzione debba in primo luogo essere posta su due diversi (ma in qualche modo convergenti) aspetti, il primo dei quali concerne la “ragionevolezza” dei costi/oneri di funzionamento rispetto ai proventi netti acquisiti; il secondo la “rilevanza” degli eventuali proventi conseguiti in un ambito che dovrebbe essere essenzialmente connesso con attività di supporto al funzionamento amministrativo dell’Ente, attività che dunque postulano l’impiego/consumo di risorse economiche e non già la loro acquisizione. Entrambi questi aspetti sono quindi riconducibili alla verifica dell’effettivo perseguimento di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale da parte dell’Ente stesso.

Valori “incongrui” per gli indicatori di seguito proposti potrebbero già segnalare una non piena coerenza fra le reali modalità di gestione dell’Ente e le finalità statutarie per esso dichiarate.

Conseguentemente, il primo indicatore evidenzia l’incidenza degli oneri complessivi di funzionamento (OSG) sui proventi netti acquisiti (RGA):

Incidenza degli oneri di funzionamento sui proventi netti acquisiti	OSG
	RGA

Esso trova un possibile corollario nello sviluppo di indici analitici, volti a determinare l'incidenza delle diverse tipologie di costo/onere di funzionamento sui proventi netti acquisiti. Fra questi, disponendo delle informazioni necessarie, potrebbero essere particolarmente significativi i seguenti¹⁶:

$$\frac{\text{Compensi agli organi collegiali}}{\text{RGA}}$$

$$\frac{\text{Costo del personale amministrativo}}{\text{RGA}}$$

$$\frac{\text{Costi per servizi esterni di consulenza}}{\text{RGA}}$$

$$\frac{\text{Costi per altre forniture}}{\text{RGA}}$$

Il secondo quoziente rapporta invece gli eventuali proventi derivanti da tale "attività di supporto" (PSG) ai costi/oneri di funzionamento (OSG) dell'Ente:

Rapporto fra proventi e oneri di funzionamento	PSG
	OSG

Si noti che, componendo in un prodotto i due indicatori di cui sopra, se ne ottiene un terzo:

$$\frac{\text{OSG}}{\text{RGA}} \times \frac{\text{PSG}}{\text{OSG}} = \frac{\text{Incidenza dei proventi di supporto sui proventi netti acquisiti}}{\text{RGA}}$$

Questo terzo indicatore consente di vedere immediatamente la rilevanza degli eventuali proventi generati in seno ad attività che dovrebbero essere meramente di supporto al funzionamento dell'Ente rispetto a quelle ottenute nell'ambito della gestione acquisitrice.

16. In proposito si noti che: i "compensi agli organi collegiali" potrebbero essere ulteriormente distinti fra compensi ad amministratori (spesso non presenti per effetto di attività non remunerate) e compensi agli organi di controllo; il "costo del personale" deve riguardare unicamente quello derivante dallo svolgimento delle funzioni amministrative e non dallo svolgimento di eventuali attività di erogazione diretta di beni e servizi ai fruitori/beneficiari dell'ETS; i "costi per altre forniture" non concernono le forniture connesse con il diretto perseguimento degli scopi statutari.

Questo sotto-raggruppamento di indici si potrebbe concludere con il calcolo di indici di composizione, che determinano l'incidenza delle diverse tipologie dei costi e oneri di funzionamento sul loro valore totale:

<u>Consumo di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci</u>
OSG
<u>Costi per servizi</u>
OSG
<u>Costi per godimento beni di terzi</u>
OSG
<u>Costi del personale <i>meno</i> Proventi da distacco del personale</u>
OSG
<u>Ammortamenti</u>
OSG
<u>Accantonamenti per rischi e oneri</u>
OSG
<u>Svalutazioni delle immobilizzazioni materiali e immateriali</u>
OSG
<u>Altri oneri</u>
OSG
<u>Imposte (riconducibili al funzionamento dell'Ente)</u>
OSG
<u>Oneri figurativi da attività di supporto generale</u>
OSG

Ciò consente di evidenziare la “struttura” dei costi di funzionamento dell'Ente, evidenziando l'incidenza relativa di ogni voce di costo e onere rispetto al valore complessivo di OSG.

Indici per l'analisi della gestione erogatrice

L'ultimo gruppo di indici proposto è volto ad approfondire gli esiti economici derivanti dalle opzioni esercitate dall'ETS nel perseguire le proprie finalità statutarie.

Gli obiettivi specifici di questa prospettiva di analisi sono quelli di verificare la “congruità” delle risorse impiegate per le attività direttamente connesse con gli sco-

pi statutari dell'Ente rispetto alle risorse acquisite, di approfondire la composizione delle prime e la "sufficienza" delle seconde e di ottenere ulteriori elementi conoscitivi circa il grado di "coerenza economica" fra le finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale ufficialmente dichiarate nello statuto e quelle realmente perseguite.

Alla luce di ciò, il primo sotto raggruppamento di indicatori proposti è volto a investigare il rapporto fra le risorse economiche effettivamente "destinate" alle attività statutarie e quelle acquisite, mediante il seguente indice:

Incidenza degli oneri di interesse generale sui proventi netti acquisiti	OGE
	RGA

Esso esprime in termini percentuali l'ammontare delle risorse economiche assorbite dalle "Attività di interesse generale" in seno alla gestione erogatrice (OGE) rispetto a quelle nette acquisite (RGA).

Si noti che, nel caso in cui siano presenti anche ricavi e proventi generati in seno a tali attività, sarebbe opportuno affiancare a tale indice anche il seguente:

Incidenza degli oneri netti di interesse generale sui proventi netti acquisiti	RGE
	RGA

Dal confronto dei valori dei due indicatori proposti è possibile ottenere già alcuni spunti di riflessione circa l'effettivo orientamento delle attività di interesse generale che, in condizioni fisiologiche, dovrebbero essere prioritariamente a vocazione "erogativa".

Sempre nell'ambito del primo sotto raggruppamento, l'analisi potrebbe proseguire con ulteriori due indicatori, simili a quelli sopra proposti, ma che rapportano le risorse economiche relative alle attività statutarie (in termini di OGE e/o di RGE) a quelle nette disponibili (REN), cioè a quelle che residuano dopo la copertura dei costi e oneri di funzionamento dell'Ente:

Incidenza degli oneri di interesse generale sulle risorse nette disponibili	OGE
	REN

Incidenza degli oneri netti di interesse generale sulle risorse nette disponibili	RGE
	REN

Questi indici hanno il pregio di evidenziare più direttamente il rapporto fra ciò che è stato effettivamente consumato – rispettivamente in termini lordi

(OGE) e in termini netti (RGE) – nel periodo dall’ETS nel perseguire le proprie finalità statutarie e ciò che poteva essere consumato a fronte delle risorse economiche nette disponibili nel periodo stesso (REN).

Si noti che, in assenza di ricavi e proventi generati dalle Attività di interesse generale in seno alla gestione erogatrice, valori superiori a “uno” implicano un disavanzo gestionale; valori inferiori a “uno” segnalano invece un avanzo ed evidenziano – se espressi percentualmente – la quota parte di ciò che è stato effettivamente consumato rispetto a ciò che era disponibile.

L’analisi potrebbe proseguire con indici di sviluppo di quelli proposti, finalizzati a determinare i rapporti di incidenza delle diverse tipologie degli “oneri” connessi con le Attività di interesse generale (OGE) sia sui proventi netti acquisiti (RGA), che sulle risorse economiche nette disponibili (REN).

<u>Consumo di materie prime [...] e di merci</u>	<u>Consumo di materie prime [...] e di merci</u>
RGA	REN
<u>Costi per servizi</u>	<u>Costi per servizi</u>
RGA	REN
<u>Costi per godimento beni di terzi</u>	<u>Costi per godimento beni di terzi</u>
RGA	REN
<u>Costi del personale <i>meno</i> Proventi da distacco</u>	<u>Costi del personale <i>meno</i> Proventi da distacco</u>
RGA	REN
<u>Ammortamenti</u>	<u>Ammortamenti</u>
RGA	REN
<u>Accantonamenti per rischi e oneri</u>	<u>Accantonamenti per rischi e oneri</u>
RGA	REN
<u>Svalutazioni delle imm.ni materiali e immateriali</u>	<u>Svalutazioni delle imm.ni materiali e immateriali</u>
RGA	REN
<u>Oneri diversi di gestione</u>	<u>Oneri diversi di gestione</u>
RGA	REN
<u>Imposte (riconducibili alla gestione erogatrice)</u>	<u>Imposte (riconducibili alla gestione erogatrice)</u>
RGA	REN
<u>Oneri figurativi da attività di interesse generale</u>	<u>Oneri figurativi da attività di interesse generale</u>
RGA	REN

L’obiettivo non è solo quello di determinare il diverso “peso specifico” dei vari componenti economici riconducibili all’attività erogatrice sulle risorse economiche rispettivamente “acquisite dal” e “disponibili per” l’Ente, ma soprattutto di ricavare, per tale via, quali siano state le opzioni operative effettivamente esercitate dall’ETS nel perseguire in concreto le proprie finalità statutarie, cercando di

comprendere, ad esempio, se esse siano state perseguite per via diretta (mediante la produzione ed erogazione ai beneficiari di beni e/o di servizi da parte dell'Ente), oppure in via indiretta (sostenendo altri operatori del Terzo Settore), oppure ancora con modalità miste.

In proposito è bene ricordare che il punto 20 della Relazione di Missione richiede espressamente: "L'indicazione delle modalità di perseguimento delle finalità statutarie, con specifico riferimento alle attività di interesse generale".

Il secondo sotto raggruppamento è quello che riguarda gli indici di "composizione" dei costi e oneri connessi con le Attività di interesse generale (OGE). In sostanza con essi si prosegue l'analisi svolta mediante gli indici di sviluppo del precedente sotto raggruppamento, ma assumendo come base il totale dei costi e oneri sostenuti in seno a tali attività.

Gli indici in questione sono dunque i seguenti:

<u>Consumo di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci</u>
OGE
<u>Costi per servizi</u>
OGE
<u>Costi per godimento beni di terzi</u>
OGE
<u>Costi del personale <i>meno</i> Proventi da distacco dl personale</u>
OGE
<u>Ammortamenti</u>
OGE
<u>Accantonamenti per rischi e oneri</u>
OGE
<u>Svalutazioni delle immobilizzazioni materiali e immateriali</u>
OGE
<u>Oneri diversi di gestione</u>
OGE
<u>Imposte (riconducibili alla gestione erogatrice)</u>
OGE
<u>Oneri figurativi da attività di interesse generale</u>
OGE

Il terzo e ultimo sotto raggruppamento ha l'obiettivo di investigare gli eventuali "esiti fruttiferi" che si fossero generati in seno alle attività di interesse generale, attività che – ricordiamolo ancora una volta – sono fisiologicamente connesse

con la sfera di impiego delle risorse acquisite e non con il reperimento/procacciamento delle stesse.

Tale analisi potrebbe essere prioritariamente condotta attraverso il seguente indice:

Rapporto fra proventi e oneri della gestione erogatrice	PGE
	OGE

Utilizzando qui, come specificato, il terzo schema di riclassificazione del Rendiconto Gestionale, riteniamo che la condizione da considerarsi come fisiologica per questo indicatore sia quella in cui il valore ottenuto stia ben al di sotto della unità.

Situazioni in cui, invece, tale valore risultasse superiore all'unità indicherebbero che le attività di interesse generale, attraverso le quali l'Ente deve perseguire le proprie finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale hanno comportato, di fatto, "esiti lucrativi" sotto il profilo gestionale.

In secondo luogo, ci sembra utile proporre un indicatore che evidenzi l'incidenza dei ricavi e proventi lordi derivanti dallo svolgimento delle attività di interesse generale (PGE) sul totale dei ricavi e proventi lordi (PGA+PSG+PGE), consentendo dunque di apprezzarne il grado di rilevanza e dunque, correlativamente, il grado di dipendenza che l'ETS manifesta nei confronti degli stessi.

Incidenza dei proventi lordi da attività di interesse generale sul totale dei proventi lordi	PGE
	PGA + PSG + PGE

Come ulteriore livello di sviluppo, si potrebbero utilizzare indicatori specifici, volti a determinare l'incidenza dei singoli proventi riconducibili a rapporti non sinallagmatici relativi ad attività di interesse generale, al totale dei proventi generati da queste ultime in seno all'attività erogatrice:

$\frac{PGE\ 1)}{PGE}$	$\frac{PGE\ 2)}{PGE}$	$\frac{PGE\ \dots)}{PGE}$	$\frac{PGE\ n)}{PGE}$
-----------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------

Si noti tuttavia che il numeratore di tali indicatori non è desumibile nemmeno dal terzo schema di riclassificazione, il quale riporta solo i valori in termini complessivi. La costruzione degli indici in oggetto richiede dunque di poter disporre di informazioni di dettaglio traibili direttamente dal sistema delle rilevazioni contabili.

Sempre in quest'ottica, laddove si disponesse delle informazioni tipiche della contabilità analitica (o quanto meno di contabilità sezionali), sarebbe utile poi

calcolare anche gli indici volti a rapportare direttamente i proventi generati da ciascuna sotto-attività di interesse generale ai costi per essa sostenuti:

$\frac{\text{PGE 1)}}{\text{OGE 1)}}$	$\frac{\text{PGE 2)}}{\text{OGE 2)}}$	$\frac{\text{PGE ...)}}{\text{OGE ...)}}$	$\frac{\text{PGE n)}}{\text{OGE n)}}$
---------------------------------------	---------------------------------------	---	---------------------------------------

Data la natura erogativa delle attività in oggetto, per questi indici la condizione fisiologica è quella in cui i quozienti non presentino mai valori superiori all'unità, altrimenti – nella impostazione qui accolta – la sotto-attività in oggetto sarebbe da ricondurre alla gestione acquisitrice.

Laddove, invece, l'analista disponesse solo del secondo schema di riclassificazione del Rendiconto Gestionale, dovrebbe interpretare i valori relativi ai primi due indici presentati all'interno di questo sotto raggruppamento (e precisamente il "Rapporto fra proventi e oneri della gestione erogatrice" e l' "Incidenza dei proventi lordi da attività di interesse generale sul totale dei proventi lordi") considerando che essi riflettono anche gli esiti economici di attività non riconducibili unicamente alla gestione erogatrice.

Al riguardo, come già si è evidenziato, l'aspetto più delicato riguarda la presenza, in seno alle Attività di interesse generale, di rapporti sinallagmatici, soprattutto se svolti mediante l'ottenimento da parte dei fruitori (cioè dei teorici "beneficiari") di corrispettivi significativi, prossimi a valori "di mercato".

Pur prescindendo in questa sede dal considerare le delicate problematiche d'ordine fiscale (volte a definire i criteri circa la "commercialità" o meno delle attività poste in essere dagli ETS), riteniamo del tutto evidente che, in presenza di una marginalità complessivamente positiva per le attività in oggetto, queste non potrebbero essere più considerate come connesse alla gestione erogatrice, ma – almeno potenzialmente – di fatto come attività "commerciali/d'impresa" e quindi da ricondursi a quelle proprie della gestione acquisitrice. Dunque, laddove in tale ambito fossero presenti ricavi e proventi di importo rilevante o addirittura esorbitante rispetto ai correlativi costi e oneri¹⁷, crediamo che sarebbe necessario interrogarsi su quali siano le effettive finalità perseguite dagli amministratori dell'ETS, fino a chiedersi se l'Ente in esame abbia effettivamente natura "non lucrativa".

Il quadro complessivo degli indici economici della gestione

Di seguito si riporta l'elenco riassuntivo degli indici per l'analisi economica della gestione.

17. Ipotesi questa, sì contemplata dal Cts all'articolo 79, ma come condizione possibile con limiti quantitativi e in termini meramente transitori, in quanto implicitamente anomala rispetto alla natura stessa di ETS.

Gestione economica complessiva	Autoconservazione del patrimonio netto		RDG/CNm
	Variazione del patrimonio netto		CNf/CNi
	Redditività convenzionale degli "asset patrimoniali"		RGA/KIm
	Rapporto di indebitamento (forma indiretta)		KAm/CNm
	Incidenza della gestione extra-acquisitrice		RDG/RGA
	Incidenza del risultato gestionale sulle risorse nette disponibili		RDG/REN
	Marginalità delle risorse nette disponibili		REN/RGA
	Tasso medio di onerosità finanziaria effettiva (i)		OF/TDm
	Tasso medio di onerosità finanziaria convenzionale (i^*)		OF/CTm
Gestione acquisitrice	Rapporti di composizione dei proventi netti acquisiti (RGA)		RGA A), RGA B), RGA C), RGA D), RGA E) su RGA
	Redditività degli investimenti fruttiferi	Marginalità della gestione acquisitrice	RGA/PGA
		Marginalità delle attività della gestione acquisitrice	RGA A), RGA B), RGA C), RGA D), RGA E) su PGA
	Grado di "autonomia/dipendenza" di proventi netti acquisiti	Autonomia da atti di liberalità (forma indiretta)	RNL/RGA
		Autonomia da atti di liberalità (forma diretta)	RNL/RNS
	Grado di "autonomia/dipendenza" dell'ETS dalle risorse ottenute dal Settore Pubblico	Autonomia dal Settore Pubblico (forma indiretta)	RNPA/RGA
		Autonomia dal Settore Pubblico (forma diretta)	RNPA/RNPR
Supporto generale	Incidenza degli oneri di funzionamento sui proventi netti acquisiti		OSG/RGA
	Rapporto fra proventi e oneri di funzionamento		PSG/OSG
	Incidenza dei proventi di supporto sui proventi netti acquisiti		PSG/RGA
Gestione erogatrice	Incidenza degli oneri di interesse generale sui proventi netti acquisiti		OGE/RGA
	Incidenza degli oneri netti di interesse generale sui proventi netti acquisiti		RGE/RGA
	Incidenza degli oneri di interesse generale sulle risorse nette disponibili		OGE/REN
	Incidenza degli oneri netti di interesse generale sulle risorse nette disponibili		RGE/REN
	Rapporto fra proventi e oneri della gestione erogatrice		PGE/OGE
	Incidenza dei proventi lordi da attività di interesse generale sul totale dei proventi lordi		PGE/(PGA+PSG+PGE)

Legenda delle abbreviazioni utilizzate:

CNf	Patrimonio netto finale
CNi	Patrimonio netto iniziale
CNm	Patrimonio netto medio
CTm	Finanziamenti medi da terzi diretti e indiretti
KAm	Capitale acquisito medio
KIm	Capitale investito medio
OF	Oneri finanziari
OGE	Risorse economiche assorbite dalle attività di interesse generale
OSG	Oneri complessivi di funzionamento
PGA	Proventi lordi della gestione acquisitrice
PGE	Proventi lordi attività di interesse generale
PSG	Proventi lordi delle attività di supporto
RDG	Risultato di gestione
REN	Risorse economiche nette disponibili
RGA	Risultato economico gestione “acquisitrice”
RGA A)	Risultato economico gestione “acquisitrice” attività A)
RGA B)	Risultato economico gestione “acquisitrice” attività B)
RGA C)	Risultato economico gestione “acquisitrice” attività C)
RGA D)	Risultato economico gestione “acquisitrice” attività D)
RGA E)	Risultato economico gestione “acquisitrice” attività E)
RGE	Risorse economiche nette assorbite dalle attività di interesse generale
RNL	Proventi netti derivanti da atti di liberalità
RNPA	Proventi netti derivanti dai rapporti col Settore Pubblico
RNPR	Proventi netti derivanti da rapporti con soggetti privati
RNS	Proventi netti derivanti da rapporti sinallagmatici
TDm	Finanziamenti da terzi diretti medi

11.4. Il sistema di indici proposto per l’analisi della situazione patrimoniale

Come già illustrato, le peculiarità degli ETS impattano in misura molto più rilevante sulla rappresentazione della dinamica economica piuttosto che non su quella della loro situazione patrimoniale e di questo è parso consapevole anche il legislatore, stante la decisione di adottare uno schema di documento che, di fatto, ricalca con adattamenti minimi quello già previsto dall’art. 2424 c.c. per le società di capitali.

Di conseguenza, lo schema di riclassificazione dello Stato Patrimoniale di un ETS secondo il criterio destinativo-finanziario non si discosta in misura significativa dal prospetto contabile tradizionale, rimanendo immutata la necessità di comprendere la composizione dei finanziamenti e degli investimenti aziendali in essere, di esaminare le relazioni fra essi intercorrenti e di indagare sui presumibili futuri impatti finanziari emergenti dalla struttura patrimoniale esistente.

Dalle prospettive di analisi sopra esposte in relazione agli aspetti patrimoniali derivano i seguenti gruppi di indici:

1. quozienti di composizione della struttura patrimoniale;
2. quozienti di autonomia finanziaria;
3. quozienti di copertura.

Quozienti di composizione della struttura patrimoniale

Il primo gruppo di indici è dedicato a investigare la composizione della struttura patrimoniale e cioè l'incidenza che ciascun aggregato o elemento patrimoniale ha sul totale degli investimenti/finanziamenti in essere alla fine del periodo.

Ovviamente si parte dall'assunto che il totale del capitale investito (KI)¹⁸ non può che coincidere con il totale del capitale acquisito (KA).

Assumendo come base tale valore totale è quindi possibile determinare l'incidenza percentuale dapprima dei macroaggregati in cui si articolano gli investimenti e i finanziamenti nello Stato Patrimoniale riclassificato in chiave destinativo-finanziaria e successivamente, con un grado di dettaglio via via crescente, l'incidenza percentuale degli elementi componenti tali aggregati.

Dalla originaria equazione:

$$KI = KA$$

si ottengono dapprima i seguenti indici, relativi rispettivamente all'incidenza del capitale circolante (AC), del capitale fisso (AF) sul capitale investito (KI) e del capitale di terzi (CT) e del capitale proprio (CN) sul capitale acquisito (KA):

$$\frac{AC}{KI} + \frac{AF}{KI} = \frac{CT}{KA} + \frac{CN}{KA}$$

18. Ovviamente ricomprendendo fra gli "investimenti" anche le disponibilità liquide, che in senso stretto non rappresentano un "investimento", ma la differenza fra il capitale complessivamente acquisito e il capitale effettivamente investito.

Questi indici possono essere successivamente così scomposti¹⁹:

$$\frac{LI}{KI} + \frac{LD}{KI} + \frac{M}{KI} + \frac{FM}{KI} + \frac{FI}{KI} + \frac{FF}{KI} + \frac{PC}{KA} + \frac{PD}{KA} + \frac{CN}{KA}$$

L'analisi può proseguire con le medesime modalità fino a definire l'incidenza percentuale di ogni singola tipologia di elementare investimento o finanziamento²⁰.

Anche per gli ETS può poi risultare utile determinare il grado di elasticità degli investimenti:

Elasticità degli investimenti	AC
	AF

e il grado di rigidità dei finanziamenti:

Rigidità dei finanziamenti	CN + PD
	PC

Questi due quozienti indicano rispettivamente: il primo, la maggiore o minore capacità dell'Ente di poter "adattare" i propri investimenti nel breve periodo a mutamenti di contesto e/o alla necessità di far fronte a nuove esigenze statutarie; il secondo, la maggiore o minore "pressione" che sull'Ente stesso grava nel dover reperire a breve nuove forme di finanziamento.

19. In cui LI indica Liquidità immediate, LD Liquidità differite, M Rimanenze, FM Immobilizzazioni materiali, FI Immobilizzazioni immateriali, FF Immobilizzazioni finanziarie, PC Passività correnti, PD Passività consolidati e CN Capitale proprio.

20. L'analista interno che disponesse del necessario dettaglio informativo potrebbe dunque determinare – qualora l'informazione risultasse rilevante – l'incidenza percentuale del singolo investimento o finanziamento. Inoltre, disponendo dello schema di riclassificazione della pertinenza gestionale, si potrebbero determinare i rapporti di incidenza delle diverse tipologie di investimento sulla base della loro destinazione d'uso, distinguendo quelli "fruttiferi" da quelli connessi con il perseguimento diretto delle finalità statutarie dell'Ente ecc.

Quozienti di autonomia finanziaria

I quozienti di autonomia finanziaria ripropongono il tema dell'indebitamento attraverso le seguenti formule, che esprimono il "grado di autonomia finanziaria" rispettivamente in forma diretta e indiretta:

Autonomia finanziaria (forma diretta)	$\frac{CN}{CT}$
--	-----------------

Autonomia finanziaria (forma indiretta)	$\frac{CN}{KA}$
--	-----------------

Posto che il secondo indicatore è uno di quelli già proposti nell'ambito dei precedenti quozienti di composizione, la funzione informativa di questi indici è quella di esplicitare il grado di maggiore o minore dipendenza dell'Ente dai finanziamenti direttamente o indirettamente riferibili a soggetti terzi. Ovviamente tanto inferiori saranno i valori espressi dagli indici in oggetto, tanto minore sarà il grado di autonomia finanziaria dell'Ente e – viceversa – maggiore il suo grado di dipendenza dai finanziamenti da terzi.

Considerando le specificità degli ETS, per essi viene meno quella "ambivalenza" che nelle imprese porta a considerare l'indebitamento simultaneamente come una minaccia ma anche come una opportunità.

Come è noto, per queste ultime, infatti, laddove la redditività degli investimenti (il ROI) risultasse maggiore della onerosità dei finanziamenti (data da "i"), potrebbe risultare conveniente fare leva sull'indebitamento per migliorare il tasso di redditività netta (il ROE). Tuttavia, anche laddove le condizioni congiunturali fossero propizie, l'impresa dovrebbe comunque non abusare delle opportunità offerte dal fenomeno della leva finanziaria, stante il rischio che le condizioni interne/esterne all'impresa possano successivamente modificarsi in modo sfavorevole²¹. Dunque, per queste realtà aziendali si deve sempre ricercare un punto di equilibrio che "bilanci" opportunamente il livello di indebitamento da assumere rispetto alle opportunità, ma anche alle minacce, che da esso possono derivare.

Non così dovrebbe essere per gli ETS qui considerati²², dato che per essi è assai più raro ipotizzare la richiesta di finanziamenti diretti da terzi finalizzata all'effettuazione di investimenti fruttiferi²³.

Dunque, per gli Enti in esame l'indebitamento è da considerarsi essenzialmente come una minaccia e raramente come una possibile opportunità.

21. Ad esempio, a seguito di una successiva flessione del ROI e/o di un incremento di *i*.

22. Un ragionamento a parte potrebbe infatti essere formulato per le imprese sociali, ivi comprese le cooperative sociali, le quali, ancorché specificamente connotate, sono pur sempre imprese.

23. Questo potrebbe avvenire prevalentemente in presenza dello svolgimento di attività d'impresa in seno alla gestione acquisitrice.

Quozienti di copertura

Questo sotto raggruppamento di indici patrimoniali è finalizzato a indagare l'esistenza (o meno) di corrette correlazioni ideali fra gli investimenti durevoli e la somma dei finanziamenti propri, intesi come "permanenti" (CN) e "da terzi" durevoli (PD).

A tal proposito, con riferimento al mondo delle imprese, tradizionalmente si considera dapprima l'indice di "autocopertura delle immobilizzazioni", che è logicamente collegato con il margine di struttura:

Autocopertura delle immobilizzazioni	CN
	AF

Per le imprese, la condizione di "ottimo teorico" è verificata quando il valore del quoziente è superiore a "uno", indicando in tal modo che i finanziamenti propri sono più che bastevoli per dare idealmente copertura finanziaria alle immobilizzazioni.

Per queste realtà, tuttavia, questo indicatore può anche essere rideterminato in modo meno severo, escludendo dalle immobilizzazioni quelle attinenti alle eventuali gestioni di investimento mobiliare e immobiliare di tipo accessorio, in quanto si può considerare come del tutto soddisfacente che l'impresa sia in grado di coprire con i propri finanziamenti permanenti le sole immobilizzazioni connesse con le attività caratteristiche²⁴.

Per gli ETS il discorso appare più articolato e potenzialmente più complesso, in quanto – a nostro parere – la necessità di dare "autocopertura" alle immobilizzazioni dovrebbe riguardare in primo luogo le eventuali immobilizzazioni connesse con attività operative finalizzate alla produzione di beni e/o alla erogazione di servizi destinati ai beneficiari o al "mercato", potendosi invece considerare come meno vincolante la necessità che gli eventuali investimenti durevoli mobiliari e immobiliari fruttiferi connessi con la gestione acquisitrice soggiacciano al medesimo vincolo, in quanto – in caso di necessità – essi potrebbero essere liquidati senza immediato nocumento per l'attività dell'Ente²⁵.

Dunque anche per gli ETS il quoziente di "autocopertura delle immobilizzazioni", prima proposto, può certamente essere utilizzato per avere una prima indicazione circa la capacità (o meno) dell'Ente di aver saputo finanziare la totalità

24. Ivi comprese quelle costituite dalle partecipazioni di controllo o collegamento in altre imprese acquisite per finalità strategiche o comunque funzionali a ricercare sinergie rispetto alle attività "core" dell'impresa.

25. È bene sottolineare che con ciò non si intende certo affermare che la cessione di immobili dati in locazione o la liquidazione di investimenti finanziari non produrrebbe conseguenze per l'Ente, stante il riflesso negativo che da ciò deriverebbe sulla gestione acquisitrice. Tuttavia, tale opzione genererebbe conseguenze meno immediate rispetto a quelle che si potrebbero produrre in una impresa dalla vendita "forzosa" degli impianti e dei macchinari necessari per lo svolgimento dell'attività caratteristica.

dei propri investimenti durevoli con i finanziamenti propri, ma poi – laddove si disponesse del dettaglio informativo necessario²⁶ – potrebbe essere opportuno affinare l’analisi attraverso un secondo indice, che indaghi questa attitudine limitatamente alle immobilizzazioni materiali e immateriali connesse con la produzione di beni e/o con l’erogazione di servizi, oltre che con quelli concernenti il funzionamento amministrativo dell’Ente (AF*):

Autocopertura delle immobilizzazioni ristretto	CN
	AF*

Nel caso in cui il primo indicatore, a valenza più generale, evidenziasse un valore inferiore a “uno”, ma il secondo fornisse invece un valore superiore all’unità, la situazione – seppure non ottimale – potrebbe comunque considerarsi soddisfacente, stante la capacità dell’Ente di coprire con le proprie risorse permanenti il fabbisogno finanziario degli investimenti più direttamente connessi con l’espletamento delle proprie attività statutarie e con il proprio funzionamento e la correlata sicurezza di non dover procedere allo smobilizzo di parte dei medesimi per dover fronteggiare rimborsi di debiti in scadenza.

Il secondo indicatore di questo sotto raggruppamento riflette le medesime logiche, ma in modo meno severo, assumendo ai fini delle verifiche in oggetto, anche i finanziamenti di terzi di medio-lungo termine (PD).

In questo senso l’indicatore di “copertura delle immobilizzazioni” è logicamente connesso con il Margine di Struttura Allargato e dunque con la verifica che sia almeno rispettata quella condizione di “minimo” che richiede che gli investimenti durevoli siano comunque più che coperti mediante i finanziamenti durevoli a disposizione dell’azienda:

Copertura delle immobilizzazioni	CN + PD
	AF

Anche in questo caso, sempre laddove si disponesse del necessario dettaglio informativo, potrebbe essere opportuno affiancare a tale indicatore generale un indicatore più circostanziato, volto a verificare se la condizione di minimo è rispettata almeno con riferimento agli investimenti durevoli più direttamente connessi con il perseguimento delle finalità statutarie dell’Ente:

Copertura delle immobilizzazioni ristretto	CN + PD
	AF*

26. A questo riguardo sarebbe necessario poter disporre dello schema di riclassificazione dello Stato Patrimoniale sulla base della pertinenza gestionale, proposto nel paragrafo 10.2.2.

È però da notare che, in presenza di finanziamenti propri (riserve) con vincolo di destinazione (attribuito o per decisione del soggetto terzo a cui si deve l'atto di liberalità o per decisione degli organi istituzionali) occorrerebbe entrare nel merito della natura del vincolo stesso, potendosi considerare come "disponibili" per la copertura delle immobilizzazioni solo le riserve con un vincolo coerente con tale tipo di destinazione d'uso e non quelle connesse con l'espletamento di altre attività statutarie che non prevedano l'effettuazione di investimenti durevoli.

Il terzo quoziente di copertura, che tradizionalmente chiude il sottogruppo in esame, è quello relativo alle rimanenze (M)²⁷:

Copertura delle rimanenze	(CN + PD) - AF
	M

L'indice implica che, per una impresa, il fabbisogno finanziario costituito dalle scorte di magazzino sia coperto con finanziamenti comunque durevoli.

In assenza di scorte "speculative"²⁸, la condizione di "ottimo teorico" sarebbe verificata con un valore superiore a "uno".

Questo in quanto, in una azienda in normale stato di funzionamento (quindi non in liquidazione), il magazzino non può essere considerato come "disponibile" per fronteggiare i rimborsi di finanziamenti da terzi in scadenza, dato che esso richiede un costante e sistematico meccanismo di riapprovvigionamento²⁹.

La condizione di "minimo teorico" richiederebbe invece che almeno la scorta minima di magazzino³⁰ venisse coperta da finanziamenti durevoli.

Tutto ciò premesso, per gli ETS il problema si dovrebbe porre unicamente per gli Enti che attuano in seno alla gestione acquisitrice e/o a quella erogatrice pro-

27. Ovviamente il presupposto per il suo concreto utilizzo è che l'attività dell'azienda richieda la presenza di un "magazzino" di beni che possa rappresentare un investimento significativo.

28. Con l'aggettivo "speculative" ci si riferisce a scorte di beni che trascendono quelle necessarie per garantire la normale operatività aziendale. Infatti, nella ipotesi in cui gli amministratori avessero ritenuto che i prezzi di taluni beni – con particolare riferimento a materie prime o a merci – fossero destinati ad aumentare in misura significativa nel breve termine, le scorte di magazzino potrebbero risultare del tutto sovradimensionate rispetto alle normali esigenze gestionali. In questo caso la quota eccedentaria avrebbe natura "speculativa" e non operativa e dunque essa potrebbe anche essere ceduta senza riflessi negativi sulla normale operatività aziendale.

29. Tale considerazione è peraltro riflessa nella condizione di "ottimo teorico" che dipende logicamente e sequenzialmente dal margine di tesoreria: per esso le liquidità immediate e differite dovrebbero essere maggiori dei finanziamenti da terzi di breve termine, implicando così che le scorte di magazzino siano integralmente coperte con finanziamenti durevoli, che dunque devono risultare adeguatamente eccedentari a quanto è richiesto per coprire prioritariamente le immobilizzazioni.

30. Quella che talvolta viene gergalmente denominata "scorta di ferro", al di sotto della quale l'azienda non può scendere senza avere ripercussioni negative nella propria operatività.

cessi produttivi o commerciali, nell'ambito dei quali è presente e rilevante l'esistenza di scorte di magazzino.

Il quadro complessivo degli indici patrimoniali

Di seguito si riporta l'elenco riassuntivo degli indici patrimoniali:

Quozienti di composizione della struttura patrimoniale	Rapporti di incidenza su KI	LI, LD, M, FM, FI, FF su KI
	Rapporti di incidenza su KA	PC, PD e CN su KA
	Grado di elasticità degli investimenti	AC/AF
	Grado di rigidità dei finanziamenti	(PD+CN)/PC
Quozienti di autonomia finanziaria	Forma diretta	CN/CT
	Forma indiretta	CN/KA
Quozienti di copertura	Autocopertura delle immobilizzazioni	CN/AF
	Autocopertura delle immobilizzazioni ristretto	CN/AF*
	Copertura delle immobilizzazioni	(CN+PD)/AF
	Copertura delle immobilizzazioni ristretto	(CN+PD)/AF*
	Copertura delle rimanenze	[(CN + PD) - AF]/M

Legenda delle abbreviazioni utilizzate:

AC	Capitale circolante
AF	Capitale fisso
AF*	Immobilizzazioni materiali e immateriali non connesse con gestione acquisitrice
CN	Patrimonio netto
CT	Finanziamenti da terzi diretti e indiretti
FF	Immobilizzazioni finanziarie
FI	Immobilizzazioni immateriali
FM	Immobilizzazioni materiali
KA	Capitale acquisito
KI	Capitale investito
LD	Liquidità differite
LI	Liquidità immediate
M	Rimanenze
PC	Passività correnti
PD	Passività consolidate

11.5. Gli indici proposti per l'analisi della situazione finanziaria: i quozienti di liquidità

L'analisi per indici qui presentata si conclude – con forti limiti congeniti – in relazione all'analisi della situazione finanziaria.

A tale riguardo, nella ripresa e reinterpretazione degli indici tradizionalmente in uso per le imprese, riteniamo che possano essere qui riproposti innanzitutto gli indici di liquidità, con i quali prosegue quell'analisi di tipo orizzontale delle voci di Stato Patrimoniale che è già stata oggetto dei quozienti di copertura.

In piena continuità, anche i due indici che seguono sono idealmente associabili a due margini a suo tempo già illustrati nell'ambito dell'analisi dello Stato Patrimoniale riclassificato in chiave destinativo-finanziaria.

Il primo indice qui ripreso è quello di “liquidità primaria”, detto anche di “liquidità secca”:

Liquidità primaria	LI + LD
	PC

Esso è collegato al Margine di Tesoreria ed è finalizzato a verificare se esista (o meno) quella condizione di “ottimo teorico” che si ottiene in presenza di liquidità immediate (LI) e differite (LD) in misura maggiore rispetto ai finanziamenti da terzi di breve termine (PC): la condizione ottima si ha dunque quando l'indice assume un valore superiore a “uno”³¹.

Tuttavia, come a suo tempo sottolineato, anche qualora tale condizione fosse verificata, non si avrebbe totale certezza circa la capacità dell'azienda di mantenersi costantemente solvibile nel corso dei dodici mesi successivi, in quanto: da un lato, le entrate e le uscite che si produrranno nel corso del periodo successivo alla chiusura dell'esercizio deriveranno anche dalle operazioni poste in essere *ex novo* dall'azienda nel corso del medesimo, operazioni dunque non riflesse nella struttura dei finanziamenti e investimenti in essere nello Stato Patrimoniale oggetto di analisi; dall'altro, le grandezze che compongono l'indice non possono essere esplicitate in relazione alle loro scadenze, cioè al momento in cui, nel corso del periodo amministrativo successivo alla “chiusura di bilancio”, produrranno effettivamente l'entrata o l'uscita di danaro attesa.

Dunque, pur in presenza di un valore maggiore di “uno” per l'indice in oggetto, non è possibile escludere che nel corso del successivo periodo amministrativo si possano comunque generare situazioni di tensione rispetto al “vincolo finanzia-

31. Si noti che qualora il quoziente di copertura del magazzino sia maggiore di “uno”, anche l'indice di liquidità primaria lo sarà.

rio”, che richiede sistematicamente all’azienda di saper far fronte in ogni momento agli esborsi connessi con le obbligazioni giuridiche assunte senza pregiudicare l’equilibrio economico della gestione.

Il secondo quoziente è quello di “liquidità generale”:

Liquidità generale	$LI + LD + M$
	PC

Considerando che i tre elementi posti a numeratore compongono il Capitale Circolante (AC), l’indice in oggetto può anche essere espresso come:

AC
PC

Le due formulazioni sono pertanto equivalenti e l’indice è teso a rilevare se sia almeno verificata la condizione di “minimo teorico”, che richiede che il Capitale Circolante Lordo sia sempre maggiore dei finanziamenti da terzi di breve termine: la condizione di minimo richiesta è dunque che il valore dell’indice sia sempre maggiore di “uno”³². Nell’ottica dell’analisi patrimoniale per margini, l’indice in oggetto è dunque idealmente collegato al Capitale Circolante Netto.

Non ci sembra che siano necessari altri commenti, se non quello di evidenziare come questo secondo indice diverga dal primo solo nel caso in cui siano presenti scorte di magazzino.

Per quanto concerne, invece, gli indici di durata – tipicamente ricompresi nell’ambito delle analisi finanziarie condotte mediante quozienti per le realtà private for profit – ci sembra che, in assenza di sistematici rapporti sinallagmatici, per gli ETS non commerciali essi perdano gran parte del loro significato, non consentendo di determinare in modo efficace e significativo un valore che possa essere assimilabile alla “durata del ciclo del capitale circolante”.

Una deroga parziale a quanto affermato si potrebbe avere per il quoziente di durata dei debiti commerciali, sotto proposto:

Durata dei debiti commerciali	365
	Acquisti
	Debiti medi vs fornitori

32. È appena il caso di sottolineare che se il quoziente di copertura delle immobilizzazioni è maggiore di “uno”, anche l’indice di liquidità generale lo sarà.

Questo indicatore ci sembra che possa infatti mantenere una propria valenza segnaletica nell'evidenziare eventuali difficoltà finanziarie da parte dell'ETS, nel caso in cui i tempi medi di pagamento ai propri fornitori siano elevati o comunque si stiano dilatando nel tempo.

Di seguito si riporta l'elenco riassuntivo degli indici finanziari:

Quozienti di liquidità	Liquidità primaria	$(LI+LD)/PC$
	Liquidità generale	$(LI+LD+M)/PC$
Quozienti di durata	Durata dei debiti commerciali	$365/(Acquisti/Debiti\ medi\ vs\ fornitori)$

Legenda delle abbreviazioni utilizzate:

LD	Liquidità differite
LI	Liquidità immediate
M	Rimanenze
PC	Passività correnti

11.6. Considerazioni conclusive

Concludiamo questo capitolo con alcune considerazioni circa i possibili utilizzi degli indici proposti.

Similmente a quanto accade in altre realtà aziendali, anche per gli ETS essi potrebbero prestarsi a una pluralità di impieghi, in particolare potrebbero essere utilizzati:

- da soggetti interni/esterni all'ETS, per analizzare le complessive condizioni di sostenibilità della gestione aziendale, con particolare riferimento – date le specificità di queste aziende – all'andamento economico. A tale scopo risulterà particolarmente importante valutare anche il grado di dipendenza/autonomia dell'Ente dalle risorse acquisite mediante atti di liberalità e il grado di dipendenza/autonomia dell'Ente dalle risorse a vario titolo ottenute dalle PP.AA.;
- da soggetti interni all'ETS, per orientare il processo di pianificazione, programmazione e controllo aziendale, laddove esistente. A tale scopo molto utile sarebbe cercare di differenziare le fonti di acquisizione delle risorse economiche e finanziarie, cercando il più possibile di renderle autonome; di contenere il *quantum* di risorse impiegate per il funzionamento (amministrativo) dell'Ente e di impostare la gestione erogatrice in un'ottica di medio-lungo termine, in modo da stabilizzare l'azione istituzionale dell'ETS, consentendo allo stesso di perseguire le proprie finalità anche attraverso azioni, progetti o attività a valenza pluriennale;

- dai soggetti a cui compete il controllo contabile del bilancio di esercizio dell’ETS, per assumere alcuni degli elementi utili a valutare la persistenza o meno delle condizioni da cui dipende, di fatto, la continuità gestionale;
- per gli “Stakeholder donativi” (effettivi o potenziali), al fine di acquisire alcuni elementi circa la congruità fra le risorse acquisite e quelle effettivamente impiegate dall’ETS nel perseguimento delle proprie finalità statutarie e per avere riscontri circa gli effetti discendenti dalle modalità operative prescelte dall’Ente (opzioni di intervento diretto/indiretto/misto)³³. Tale analisi può consentire una valutazione “quantitativa” (non “qualitativa”, si noti) in termini di coerenza fra gli scopi statutari dichiarati e le attività effettivamente poste in essere³⁴;
- per gli “Stakeholder fruitori/beneficiari”, per poter disporre, simmetricamente, di elementi di valutazione fra la misura delle risorse a vario titolo acquisite dall’ETS e quella delle risorse che lo stesso ha effettivamente destinato loro.

Un tema rilevante – soprattutto (ma non solo) per le associazioni di volontariato – è poi quello di considerare nei valori relativi alle risorse economiche acquisite e impiegate (“consumate”) anche i componenti figurativi, ovviamente laddove essi siano stati valorizzati dall’ETS ed esposti nel Rendiconto Gestionale e nella Relazione di Missione oppure nel Rendiconto per Cassa. È vero che il loro effetto sul risultato dell’esercizio (cioè sull’avanzo o il disavanzo) è nullo – dato che essi generano un sub-sistema di proventi e oneri “autobilancianti” – ma, nel modello qui adottato per l’interpretazione delle attività gestionali dell’ETS, essi afferiscono ad ambiti differenti, andando (di norma) ad affiancare i proventi della gestione acquisitrice e i consumi della gestione erogatrice: dunque con un impatto potenzialmente rilevante su gran parte degli indici qui proposti.

Ciò posto, e passando a un livello di analisi d’ordine superiore, le batterie di indicatori potrebbero essere anche utilizzate per configurare e classificare le diverse “macrotipologie” di ETS, ad esempio distinguendo:

33. A questo riguardo, tuttavia, va nuovamente osservato che, mentre il Bilancio Sociale deve essere pubblicato sul sito dell’Ente – risultando in tal modo effettivamente e immediatamente fruibile da parte di tutti i possibili Stakeholder – per certi versi sorprendentemente tale previsione (almeno al momento) non sussiste per il bilancio di esercizio, rendendo in tal modo assai più laborioso (e oneroso) l’accesso alle informazioni in esso contenute. Tale grave e incomprensibile *vulnus* (almeno a nostro parere) alla trasparenza della gestione aziendale e alla accountability dell’ETS è parzialmente mitigato dalle risultanze di una analisi empirica, da cui è emerso che gran parte degli ETS di maggiori dimensioni pubblica volontariamente sul proprio sito anche il bilancio d’esercizio.

34. Si noti, inoltre, che la stessa rilevanza di risorse economiche dipendenti da donazioni o da altri atti di liberalità potrebbe essere considerata come una sorta di “*proxy* reputazionale”, una misura del “*sentiment*”, del riconoscimento del ruolo sociale di cui gode (o non gode) l’Ente presso la collettività di riferimento.

- gli ETS “autarchici”, cioè in grado di ottenere autonomamente le risorse economiche e finanziarie dai propri investimenti fruttiferi mobiliari e immobiliari e/o da attività sinallagmatiche (commerciali), da quelli “dipendenti”, cioè che necessitano della sistematica fruizione di atti di liberalità per poter ricercare la loro sostenibilità economica a valere nel tempo e la loro solvibilità finanziaria;
- gli ETS che dipendono dalla Pubblica Amministrazione, da quelli che invece non dipendono da essa; fra i primi, infine, si può ulteriormente articolare fra quelli che hanno con essa rapporti prevalentemente sinallagmatici e quelli che invece fruiscono meramente di contributi;
- gli ETS “erogativi”, che perseguono in via mediata i propri scopi statuari, finanziando altri soggetti del Terzo Settore; gli ETS “operativi”, che perseguono direttamente i propri scopi statuari mediante l’attuazione di processi produttivi volti all’ottenimento di beni e/o alla erogazione di servizi a favore dei soggetti individuati come “beneficiari”; gli ETS “ibridi”, che perseguono le proprie finalità statuarie con modalità miste.

Ovviamente questi criteri classificatori non sono alternativi, ma complementari e dunque i valori discendenti dagli indici qui proposti possono far emergere tipologie di ETS con una pluralità di connotazioni: ad esempio gli Enti autarchici potranno essere erogativi, operativi o ibridi; anche quelli “dipendenti” – opportunamente sotto distinti sulla base della loro dipendenza o meno dalla P.A. e, nel caso, sulla base del tipo di rapporto eventualmente intercorrente con essa – potranno essere erogativi, operativi o ibridi.

Questa ulteriore possibilità potrebbe risultare utile per un censimento degli ETS impiegabile non solo ai fini statistici o di studi macroeconomici, ma anche per valutare il complessivo grado di sostenibilità economica e finanziaria – dunque di attitudine a perdurare nel tempo – di una parte rilevante degli attori del Terzo Settore nel nostro Paese.

Tuttavia, al momento riteniamo che l’utilizzo ai fini delle analisi “di sistema” sopra richiamate sia fortemente inficiato dai più volte sottolineati limiti informativi che caratterizzano il Rendiconto Gestionale in termini di “confusione” fra i componenti economici riconducibili all’attività acquisitrice e quelli relativi all’attività erogatrice, con particolare riferimento alle aree del documento riguardanti le “attività di interesse generale” e le “attività diverse”. Senza un profondo intervento di riforma, che risolva le attuali ambiguità nella classificazione di numerose poste contabili aventi la medesima denominazione in seno alle due aree gestionali di cui sopra, non è possibile operare alcun confronto ragionevolmente omogeneo fra ETS diversi e dunque cade la possibilità di costruire indici realmente significativi attraverso cui operare “analisi di sistema”.

Da ultimo, riteniamo che – opportunamente riadattati – buona parte degli indicatori qui proposti per l’analisi economica del Rendiconto Gestionale possano essere impiegati anche per analizzare il Rendiconto per Cassa previsto per gli ETS di minori dimensioni, nella parte del documento che contiene le entrate e le uscite di gestione corrente³⁵. Naturalmente, in tal modo i valori di riferimento da ricomprendere nel calcolo degli indici non saranno più di tipo economico bensì monetario: pur tuttavia, se così reinterpretrati, crediamo che essi potrebbero offrire un’efficace capacità segnaletica.

35. Le grandezze da considerare non potrebbero dunque includere, con riferimento agli indici qui trattati, i flussi di danaro previsti nella seconda parte del Rendiconto per Cassa adottato, per le operazioni connesse con l’ottenimento e il rimborso di finanziamenti diretti e con l’effettuazione o il realizzo di investimenti, flussi questi da considerarsi come “extracorrenti”.

LA RICLASSIFICAZIONE DEL RENDICONTO PER CASSA E L'ANALISI DEI FLUSSI MONETARI

MARCO TIEGHI

SOMMARIO: 12.1. La dinamica finanziario-monetaria negli ETS – 12.2. Dal “Rendiconto per Cassa” al “Rendiconto Finanziario di Liquidità”: proposte di riclassificazione – 12.2.1. Primo schema di Rendiconto Finanziario di Liquidità – 12.2.2. Secondo schema di Rendiconto Finanziario di Liquidità – 12.2.3. Terzo schema di Rendiconto Finanziario di Liquidità – 12.3. Considerazioni conclusive.

12.1. La dinamica finanziario-monetaria negli ETS

I flussi finanziario-monetari di un'azienda possono essere generati sia da operazioni che si riconnettono con la gestione corrente, sia da operazioni che concernono la gestione extracorrente¹.

Le prime sono riconducibili alla “normale” attività della gestione aziendale e – in un'impresa – rappresentano il riflesso monetario dei ricavi/proventi e dei costi/oneri d'esercizio: le entrate monetarie di gestione corrente sono quindi quelle prodotte dall'incasso dei ricavi e proventi dell'esercizio, mentre le uscite monetarie di gestione corrente sono quelle che derivano dall'esborso connesso con i costi e gli oneri dell'esercizio².

I flussi monetari di gestione corrente derivano dunque dalla applicazione, al medesimo arco temporale di riferimento dell'esercizio (il periodo amministrativo), di un differente criterio, quello “per cassa”, rispetto a quello che si applica per la determinazione dei componenti economico-reddituali, cioè quello della “competenza economica”, il che rende la modalità di selezione e di quantificazione dei

1. Cfr. Maticena A., Pasi F. (1995), *Il rendiconto finanziario: metodiche di costruzione, contenuti e scopi*, Clueb, Bologna, pp. 152, 153 e 216.

2. Ovviamente con riferimento ai soli componenti economici aventi natura finanziaria, dato che non producono effetti monetari i componenti economici aventi meramente natura contabile, quali le svalutazioni/rivalutazioni, gli ammortamenti, gli accantonamenti e ogni altro componente economico-reddituale appartenente a questa tipologia.

valori monetari a essi relativi del tutto “oggettiva”: sono infatti “rilevanti” tutti (e solo) gli incassi e gli esborsi (connessi con componenti economici di reddito) avvenuti nel corso del periodo amministrativo di riferimento.

L’applicazione del principio di rilevazione “per cassa” rende pertanto le grandezze qui considerate del tutto “oggettive”, non ponendo dubbio o problema alcuno circa la loro esistenza (l’incasso o il pagamento o si sono verificati oppure non si sono verificati) e il loro ammontare (non vi è alcun processo valutativo: ci si limita a “enumerare” le quantità di danaro incassate/pagate), con una evidente differenza rispetto alle grandezze economiche di “competenza” del periodo, per le quali sono richiesti inevitabilmente processi valutativi che possono impattare non solo sul “*quantum*”, cioè sulla misura da considerare, ma per alcune situazioni addirittura sull’“*an*”, cioè sulla loro stessa esistenza³.

Le operazioni di gestione extracorrente sono invece quelle direttamente connesse con i processi di investimento/disinvestimento relativi a beni durevoli e di ottenimento/rimborso di finanziamenti diretti, a titolo di credito o di capitale proprio.

Si tratta dunque di flussi monetari che derivano da “movimenti patrimoniali” riconducibili ad aumenti e a riduzioni:

- di capitale fisso investito;
- di finanziamenti diretti da terzi;
- di capitale proprio.

Ovviamente deve trattarsi di operazioni che abbiano effettivamente movimentato la liquidità aziendale. Non rientrano quindi fra le operazioni rilevanti quelle, ad esempio, relative alla permuta (senza conguaglio in danaro) di beni durevoli, al consolidamento di prestiti bancari di breve termine, alla conversione in

3. A puro titolo esemplificativo, la quantificazione delle annuali quote di ammortamento da considerare come di competenza di un periodo amministrativo deriva da un processo valutativo che richiede preventivamente di determinare il valore del bene da sottoporre ad ammortamento, la stima della sua vita utile e la scelta del criterio più opportuno per ripartire tale valore su quest’ultima in funzione delle supposte modalità di rilascio dell’utilità incorporata nel bene stesso. In questo caso non è in discussione l’esistenza del “costo”, costituito appunto dalla quota di ammortamento, ma non può certo dirsi “oggettivo” il valore attribuito a tale quota di “competenza”, essendo tale valore l’esito di un processo di quantificazione basato su stime e ipotesi che – per quanto non “arbitrarie” – sono inevitabilmente soggettive. Vi sono poi altri componenti economici per i quali può essere oggetto di discussione la stessa esistenza: per esempio, non è sempre pacifico stabilire se, in concreto, vi siano o meno le condizioni per operare un accantonamento a un fondo rischi, a fronte di una situazione dannosa latente, essendo la contabilizzazione (o meno) di quest’ultimo subordinata a una preventiva stima del grado di probabilità di futura verifica dell’evento temuto.

azioni di obbligazioni convertibili, al conferimento di beni a titolo di aumento del capitale proprio ecc.

Per quanto concerne le operazioni di disinvestimento, si noti che gli eventuali effetti economico-reddituali da esse scaturenti devono essere “ricompattati” con i valori contabili dell’elemento patrimoniale ceduto, in modo da far emergere l’effettivo flusso monetario complessivamente incassato: dunque le eventuali plusvalenze realizzate o le minusvalenze sopportate per effetto della cessione del bene devono essere rispettivamente portate in aumento o in diminuzione al valore contabile del bene ceduto, co-determinando in tal modo l’importo totale realmente incassato a fronte della cessione stessa. Conseguentemente gli effetti monetari di questi componenti economico-reddituali sono da considerarsi nell’ambito della gestione extracorrente e non di quella corrente, in quanto sono direttamente connessi con l’operazione “patrimoniale” di disinvestimento.

In sintesi si avranno “fonti” di gestione extracorrente a fronte dei flussi monetari connessi:

- con l’ottenimento di nuovi finanziamenti diretti e “reali” da parte di soggetti terzi e/o da parte dei soci;
- con la cessione di beni durevoli.

Si avranno invece “impieghi” di gestione extracorrente a fronte dei flussi monetari connessi:

- con il rimborso di finanziamenti a soggetti terzi e/o ai soci;
- con l’acquisto di nuovi beni durevoli.

Ciò premesso, è qui opportuno sottolineare la rilevanza che il “saldo” dei flussi monetari di gestione corrente acquisisce sotto il profilo gestionale per una impresa: tale grandezza – tecnicamente definibile come “*net cash* di gestione corrente” – esprime una sorta di “reddito monetario”, cioè di quantità di danaro generata (se presenta segno positivo) o assorbita (se assume segno negativo) dalla gestione nel periodo amministrativo per effetto della dinamica economico-reddituale “corrente”⁴.

In termini sostanziali, essa è l’espressione della capacità (o meno) di generare autofinanziamento da parte dell’impresa: un saldo positivo dei flussi monetari di gestione corrente indica il *quantum* di risorse liquide per tale via messe a disposizione per eventuali impieghi extracorrenti (nuovi investimenti e/o rimborsi di fi-

4. Cioè depurata dai componenti reddituali da considerarsi in seno alla gestione extracorrente, quali le plusvalenze e le minusvalenze di cessione.

nanzamenti diretti); viceversa, un saldo negativo implica che una parte delle uscite correnti è stata coperta attingendo a risorse liquide preesistenti e/o con fonti extracorrenti, quindi comunque con un complessivo peggioramento della situazione aziendale precedentemente in essere.

È poi da notare che una perdita economica non comporta necessariamente un *net cash* di gestione corrente negativo, in quanto sulla prima incidono anche costi non aventi natura finanziaria (quali ammortamenti, accantonamenti ed eventuali svalutazioni) e inoltre occorre considerare come si siano modificate nel periodo le grandezze di stato patrimoniale logicamente e contabilmente connesse con i ricavi/proventi e i costi/oneri rilevati in tale arco temporale⁵.

Per una impresa, una situazione “fisiologica” si ha dunque in presenza di un *net cash* di gestione corrente positivo. Tuttavia, come già accade per il risultato economico, non è sufficiente che tale grandezza presenti segno positivo e sia di ammontare “apprezzabile”: per esprimere un giudizio pienamente ponderato, occorre infatti valutarla anche sotto il profilo “qualitativo”, considerando attentamente da quali cause essa sia dipesa⁶.

Chiarito ciò e posto che, per quanto già sottolineato in precedenza, la presenza di un *net cash* di gestione corrente di segno positivo mette a disposizione dell’impresa risorse monetarie “autogenerate” per effetto della dinamica economico-reddituale – con un effetto di per sé positivo sulle condizioni di equilibrio finanziario – è però solo attraverso la complessiva analisi dei flussi monetari che si può comprendere come l’impresa si sia rapportata al rispetto del vincolo di costante e adeguata solvibilità.

A tal fine è dunque necessario considerare anche i flussi monetari di gestione extracorrente, la cui “lettura integrata” permette di esaminare le cause che sono direttamente intervenute a modificare la struttura patrimoniale dell’azienda e di interpretare tali modificazioni mediante un ideale collegamento fra i flussi stessi, al fine di comprenderne le ragioni e di esprimere conseguentemente un giudizio.

L’obiettivo ultimo dell’analisi è infatti quello di verificare e valutare attraverso quali modalità sia stato ricercato il rispetto del vincolo della solvibilità aziendale, se in modo “fisiologico” oppure “patologico”⁷.

5. Un incremento dei debiti verso i fornitori, ad esempio, implica che le uscite di danaro connesse con le forniture di beni e servizi sono state minori rispetto alle quantità “misurate” dai correlativi componenti economici di periodo. Viceversa un aumento dei crediti verso clienti indica che le entrate generate dai ricavi sono state inferiori rispetto al valore degli stessi esposto nel conto economico.

6. Ad esempio, laddove il segno positivo del *net cash* di gestione corrente fosse dipeso in modo determinante da un blocco dei pagamenti ai fornitori, la valutazione “qualitativa” non potrebbe essere positiva, in quanto foriera di imminenti futuri maggiori esborsi per l’azienda.

7. A titolo di esempio: è del tutto evidente che la forzosa cessione di beni durevoli, necessari

In effetti, le modificazioni indotte alla struttura patrimoniale dalle operazioni da cui scaturiscono i flussi monetari extracorrenti impattano direttamente sulle grandezze differenziali (i “margin”) di elevata valenza parametrica, di cui si è già trattato nel capitolo 10 a proposito dello Stato Patrimoniale destinativo-finanziario.

Tutto ciò premesso, quali sono le peculiarità di cui tenere conto nell’esaminare la dinamica finanziario-monetaria con riferimento specifico agli ETS?

La nostra opinione è che esse impattino prevalentemente sulla parte di flussi relativi alla gestione corrente e che per essi sia opportuno mantenere l’articolazione per aree gestionali già proposta nell’ambito del capitolo 9, in relazione alle modalità di riclassificazione del Rendiconto Gestionale, con particolare riferimento al secondo e al terzo schema che abbiamo proposto.

Ci sembra infatti di estremo interesse poter comprendere come sia stata generata e impiegata la liquidità in seno alle operazioni riconducibili alla gestione acquisitrice, al funzionamento amministrativo dell’Ente e alla gestione erogatrice.

Per quanto concerne la dinamica dei flussi extracorrenti connessi con i processi di investimento e di dismissione, potendo disporre delle informazioni necessarie, sarebbe molto utile poter distinguere i flussi monetari rispettivamente assorbiti e generati dalle diverse tipologie di investimento, in modo da tenere separati gli impieghi e le fonti di liquidità che derivano da operazioni che hanno avuto per oggetto gli investimenti “da reddito”, rispetto a quelli impiegati per il funzionamento amministrativo dell’Ente e ancora a quelli utilizzati in eventuali processi volti alla produzione di beni e/o alla erogazione di servizi a favore dei beneficiari dell’ETS.

12.2. Dal “Rendiconto per Cassa” al “Rendiconto Finanziario di Liquidità”: proposte di riclassificazione

Quanto precede anticipa e orienta le proposte di seguito illustrate.

Prima occorre però ricordare che un Rendiconto Finanziario di Liquidità (“per cassa”)⁸ è già compreso fra i documenti formalmente adottati per gli ETS. Come più volte indicato, la scelta del legislatore è stata però quella di prevedere il “Rendicon-

per lo svolgimento delle attività aziendali, posta in essere per reperire le risorse richieste per fronteggiare il rimborso di debiti in scadenza, sia espressiva di gravissime difficoltà da parte dell’azienda a mantenersi solvibile. Viceversa l’ottenimento a tale scopo di risorse monetarie, mediante un aumento di capitale in presenza di nuovi investimenti durevoli di importo pari o inferiore, è da apprezzarsi positivamente.

8. Al riguardo si noti che con l’espressione “cassa” nel documento ufficiale ci si riferisce in realtà a ogni elemento patrimoniale utilizzabile per effettuare pagamenti o incassi e dunque, oltre alla cassa (nei suoi vari elementi componenti: contante, assegni ecc.), anche ai conti correnti bancari e postali. In sostanza, dunque al complesso delle risorse liquide a disposizione dell’ETS.

to per Cassa” in alternativa al Rendiconto Gestionale, allo Stato Patrimoniale e alla Relazione di Missione e limitatamente agli Enti di minori dimensioni⁹.

La ragione è da individuarsi nella considerazione che la tenuta di una contabilità “per cassa” è certamente più semplice e meno onerosa rispetto a quella basata sulla “competenza economica”.

Tuttavia, in questo modo il legislatore ha dimostrato di ignorare che – almeno per le realtà aziendali di maggiori dimensioni – le informazioni relative agli aspetti finanziario-monetari ed economico-reddituali dovrebbero essere considerate come complementari e non come alternative. Quindi, almeno per gli ETS di maggiori dimensioni, che devono invece tenere una contabilità “economico-patrimoniale”, il Rendiconto Gestionale e il Rendiconto “per cassa” avrebbero dovuto completare la triade dei documenti contabili di sintesi componenti il bilancio di esercizio, così da permettere allo stesso di fornire concretamente una informazione chiara, veritiera e corretta sui tre complementari aspetti della gestione: andamento economico, andamento finanziario-monetario e situazione patrimoniale.

Dunque, solo disponendo di tutti e tre questi documenti contabili di sintesi il lettore del bilancio può essere messo nella condizione di formarsi una opinione a “tutto tondo” circa lo stato di salute/non salute economica, finanziaria e patrimoniale dell’azienda: per quanto ovvio, gli effetti della gestione sono infatti fra loro inevitabilmente interconnessi e dunque – semplificando – l’andamento economico incide sulla dinamica finanziario-monetaria ed entrambi impattano sulla situazione patrimoniale.

Ciò premesso, nella prima parte il Rendiconto per Cassa ufficialmente adottato ripropone, con i medesimi limiti, la stessa articolazione per aree gestionali (“attività”) che connota il Rendiconto Gestionale ministeriale, fino a determinare l’“avanzo/disavanzo d’esercizio prima di investimenti e disinvestimenti patrimoniali, e finanziamenti”.

Tale grandezza, che è sostanzialmente equivalente al *net cash* di gestione corrente, viene dunque determinata per via analitico-diretta¹⁰, con esplicito riferi-

9. Cfr. quanto già illustrato nel capitolo 6.

10. L’alternativa alla modalità analitico-diretta è costituita da quella sintetico-indiretta, mediante la quale si perviene alla determinazione del *net cash* di gestione corrente non per contrapposizione diretta fra le entrate e le uscite connesse a ricavi e costi, bensì a partire dal risultato economico dell’esercizio, al quale vengono via via apportate rettifiche per tenere conto dapprima dei componenti economici che non hanno generato flussi monetari (ad esempio: ammortamenti, accantonamenti e svalutazioni), poi delle variazioni del capitale circolante netto connesse ai costi e ricavi dell’esercizio (ad esempio: variazioni di rimanenze, variazioni di crediti verso clienti e di debiti verso fornitori, variazioni di ratei e risconti attivi/passivi) e infine delle operazioni i cui effetti sono ricompresi tra i flussi extracorrenti derivanti dall’attività di investimento e finanziamento (ad esempio: le plusvalenze o minusvalenze relative alla cessione di attività). Per gli approfondimenti si rinvia a OIC 10 (2016), *op. cit.*, parr. 25-30.

mento alle entrate riconducibili a ricavi e proventi e alle uscite derivanti da costi e oneri. Questa modalità è quella che consente una più facile lettura delle entrate e uscite relative ai componenti economici e che permette, laddove fosse presente anche il Rendiconto Gestionale, un immediato confronto fra la misura dei valori economicamente “maturati” rispetto a quelli “incassati/pagati”.

A valle dello stesso troviamo poi le entrate e le uscite di liquidità connesse con “investimenti e disinvestimenti patrimoniali e finanziamenti”, con separata e specifica evidenza, per quanto concerne i flussi monetari rispettivamente prodotti/assorbiti dai disinvestimenti e dagli investimenti, di quelli derivanti dalle immobilizzazioni inerenti alle attività di interesse generale; alle attività diverse e alle attività finanziarie e patrimoniali¹¹, fino a determinare il cosiddetto “avanzo/disavanzo complessivo”, cioè la variazione totale di liquidità che si è prodotta nel periodo per effetto della totalità delle operazioni aziendali.

Quindi, con una qualche approssimazione, i flussi monetari riportati nella prima parte di tale schema possono essere ricondotti alla “gestione corrente”, mentre quelli indicati nella seconda parte alla “gestione extracorrente”.

Venendo ora ai contenuti della nostra proposta, l’idea di base è stata quella di seguire la medesima impostazione accolta dal legislatore per la definizione degli schemi di rendiconto ufficiali e cioè di allineare il Rendiconto di Liquidità con il Rendiconto Gestionale, ma non a partire, si noti, dal documento ufficiale, bensì assumendo direttamente come riferimento gli schemi di riclassificazione del Rendiconto Gestionale già presentati nel capitolo 9 per tale ultimo documento.

In sostanza, così come nei documenti ufficiali l’allineamento riguarda gli schemi di Rendiconto Gestionale e di Rendiconto per Cassa adottati mediante il d.m., in questo lavoro l’allineamento concerne invece i riclassificati di Rendiconto Gestionale e i Rendiconti Finanziari di Liquidità da essi derivati¹².

11. Il che implica, come già sottolineato nel capitolo 6, che pur in assenza di tenuta della contabilità economico-patrimoniale, gli amministratori debbano comunque prevedere e provvedere al sistematico censimento e aggiornamento delle grandezze che costituiscono la situazione patrimoniale dell’Ente, per di più distinguendo le immobilizzazioni per circuito gestionale di appartenenza, quindi con la “bizzarria” di imporre in tal modo agli ETS “minori” un vincolo amministrativo specifico più stringente di quello previsto per la redazione dello Stato Patrimoniale richiesto agli ETS di maggiori dimensioni. Effetto per alcuni versi paradossale, laddove si consideri che la *ratio* complessiva del disposto è quella di concedere, per i primi, semplificazioni amministrative.

12. Si noti tuttavia la presenza di un disallineamento fra Rendiconto Gestionale e Rendiconto per Cassa in relazione all’area D) concernente le Attività finanziarie e patrimoniali. In particolare, la voce D.2) della sezione Dare del Rendiconto Gestionale fa riferimento a costi e oneri “su prestiti”; al contrario la corrispondente voce D.2) del Rendiconto per Cassa fa riferimento a uscite su “investimenti finanziari”, mentre in entrambi i documenti nella sezione Avere in D.2) sono riportati i valori, rispettivamente economici e monetari, relativi ad “altri investimenti finanziari”.

In tal modo, seppure attraverso opzioni diverse, negli schemi di Rendiconto Finanziario di Liquidità di seguito proposti si perviene a determinare l'esito monetario della gestione economica, ma con modalità differenti, le stesse a suo tempo presentate negli schemi di riclassificazione del Rendiconto Gestionale.

Ciò posto, è però necessario evidenziare che il saldo dei flussi monetari scaturente dalla "gestione economica" non è, per le aziende in esame, concettualmente riconducibile alla nozione di "*net cash* di gestione corrente" di un'impresa, in quanto, data la diversa natura di un ETS:

- in primo luogo, tale entità potrà essere variamente influenzata da atti di liberalità, dunque da entrate che non consentono di considerare questa grandezza come espressiva – in senso stretto – della capacità dell'Ente di generare "autofinanziamento";
- in secondo luogo, su di esso incidono già gli esiti monetari dei processi erogativi, dunque gli effetti di operazioni attraverso le quali si ha (o si dovrebbe avere) la "distribuzione" degli esiti gestionali a favore della collettività di soggetti assunti come "beneficiari di riferimento"¹³.

Alla luce di ciò, un valore positivo di tale "*net cash*" corrente evidenzia unicamente che l'ETS non ha speso tutte le risorse monetarie che è riuscito a procurarsi nel periodo attraverso la gestione economica, mentre un valore negativo sta a significare che tali risorse non sono state sufficienti a coprire i fabbisogni connessi con la loro acquisizione, con il funzionamento dell'Ente e con gli impieghi di liquidità sostenuti nel periodo nel perseguimento degli scopi statutari.

Nella necessaria "appendice", posta a valle della parte di documento che evidenzia i flussi monetari di gestione corrente, negli schemi di seguito proposti, sono poi riportati i flussi monetari di gestione extracorrente, articolati in blocchi che consentono di determinare separatamente gli effetti monetari discendenti dalle operazioni di investimento/disinvestimento per aree gestionali da quelli di acquisizione/rimborso dei finanziamenti diretti.

A essi compete la funzione di far emergere le cause gestionali che hanno portato a una modificazione diretta della struttura patrimoniale relativamente alle poste contabili connesse con le immobilizzazioni e i finanziamenti diretti.

13. In un'impresa esiste una correlazione (diretta o indiretta) fra costi e ricavi, nel senso che i primi sono finalizzati al conseguimento dei secondi. Oggetto di determinazione è dunque il reddito "prodotto" (o forse meglio "attribuito") al periodo amministrativo cui l'esercizio si riferisce. Solo in una fase temporalmente e logicamente successiva, tale reddito – se positivo – viene in parte distribuito fra i soci e in parte accantonato a riserva. Come si è cercato di esporre diffusamente in questo lavoro, in un ETS i processi di acquisizione del "reddito" sono invece necessariamente interconnessi con il contestuale "utilizzo" dello stesso. Tutto questo si riverbera conseguentemente sul significato da attribuire al saldo dei flussi monetari riferibili alla gestione corrente.

Si tratta dunque di flussi monetari che si prestano a essere interpretati anche mediante collegamenti ideali, dai quali si possono trarre utili elementi di riflessione circa lo stato di salute finanziaria dell'ETS¹⁴.

Tutto ciò premesso, nelle pagine che seguono verranno presentati tre diversi schemi di Rendiconto Finanziario di Liquidità che, nelle nostre intenzioni, non intendono proporsi unicamente come dei meri “riclassificati” del Rendiconto per Cassa che gli ETS “minori” sono chiamati a redigere, ma anche come possibili strumenti per l’analisi dei flussi finanziari per gli ETS di maggiori dimensioni, a completamento della triade di documenti attraverso cui esaminare le loro condizioni di sostenibilità economica, patrimoniale e – appunto – finanziaria¹⁵.

12.2.1. Primo schema di Rendiconto Finanziario di Liquidità

Il primo schema di Rendiconto Finanziario di Liquidità proposto, che è riportato in *Tavola 1*, ricalca il nostro primo schema di riclassificazione del Rendiconto Gestionale, e ne ripropone, *mutatis mutandis*, i medesimi pregi e limiti con riferimento alla sezione di documento relativa ai flussi di gestione corrente.

Per quanto concerne, poi, i flussi connessi con la gestione extracorrente, già in questo primo schema:

- si è ipotizzata la possibilità di essere in grado di riferire le fonti e gli impegni relativi alle cessioni e alle acquisizioni di immobilizzazioni alle aree gestionali di pertinenza delle medesime;
- si è deciso di articolare maggiormente le tipologie sottostanti alle operazioni di ottenimento/rimborso dei finanziamenti diretti, nell’assunto che tali informazioni siano disponibili e che dunque sia possibile esplicitare la provenien-

14. Le operazioni di gestione extracorrente andrebbero esaminate sotto il profilo “qualitativo” rispetto all’impatto che esse hanno generato sui margini di cui si è trattato nel capitolo 10 in relazione allo Stato Patrimoniale riclassificato secondo lo schema destinativo-finanziario. Così, ad esempio, l’ottenimento di finanziamenti “propri” a seguito di donazioni vincolate a investimenti durevoli può (e deve) essere fisiologicamente connesso agli impieghi di liquidità relativi a tali investimenti, non modificando il margine di struttura; mentre la cessione di beni durevoli per far fronte al rimborso di un mutuo può rappresentare un segnale allarmante, ancor di più se l’immobilizzazione ceduta era connessa con il perseguimento delle finalità statutarie dell’Ente, e può segnalare una condizione di difficoltà da parte dell’Ente a saper fronteggiare le obbligazioni giuridiche assunte e dunque la necessità di convertire in danaro immobilizzazioni per migliorare il margine di tesoreria.

15. Dall’analisi dei bilanci di esercizio, relativi al periodo amministrativo 2022, di alcuni fra i principali ETS italiani, si è potuto osservare che il Rendiconto Finanziario di Liquidità, ancorché non richiesto obbligatoriamente, è spesso presente, ma prevalentemente adottando come schema una delle due forme previste dall’OIC 10, con preferenza per quella che determina il flusso della “gestione operativa” (qui intesa come gestione corrente) per via sintetico-indiretta.

za dei finanziamenti che hanno generato tali fonti e impieghi di liquidità. In assenza di ciò, ci si dovrà limitare a riportare nello schema unicamente i valori totali complessivi.

La scelta è stata quindi quella di evidenziare separatamente le diverse tipologie di investimenti e di finanziamenti sulla base, rispettivamente, della loro destinazione d'uso e provenienza, così da poter meglio comprendere le logiche e le eventuali relazioni sottostanti alle operazioni di investimento/disinvestimento e di finanziamento/rimborso operate nel periodo e di poter apprezzare più analiticamente gli effetti monetari da esse prodotti sulla situazione patrimoniale e sulla variazione della liquidità dell'ETS. In questo senso, lo schema in oggetto (*Tavola 1*) sarebbe logicamente coordinato anche con quanto proposto nel capitolo 10 in relazione alla riclassificazione dello Stato Patrimoniale di pertinenza gestionale.

12.2.2. Secondo schema di Rendiconto Finanziario di Liquidità

Come già per il riclassificato di Rendiconto Gestionale da cui è stato mutuato, il secondo schema proposto in *Tavola 2* è l'esito di una prima e più profonda rielaborazione. Il documento è stato infatti riarticolato seguendo la stessa scansione logico-temporale già esposta a proposito della seconda rielaborazione del Rendiconto Gestionale, dunque evidenziando, nell'ambito dei flussi monetari di gestione corrente, dapprima la capacità della gestione acquisitrice di generare liquidità, poi il *quantum* di risorse liquide acquisite che è stato assorbito dal funzionamento dell'Ente e infine la quantità di risorse monetarie correnti che sono state impiegate per perseguire le finalità statutarie dell'ETS.

Conseguentemente, come già si è evidenziato in proposito relativamente ai componenti economici dello schema di riclassificazione del Rendiconto Gestionale in oggetto, compaiono specularmente entrate e uscite relative ad attività sinallagmatiche o comunque relative al "procacciamento di risorse" sia in seno alla gestione acquisitrice ("B. Attività diverse"), sia in seno alla gestione erogatrice ("A. Attività di interesse generale).

In assenza delle informazioni di dettaglio necessarie, il diverso collocamento da noi previsto nell'ambito del documento proposto per questi "blocchi" deriva dall'aver postulato che le prime, per prevalenza, siano da ricondurre alla finalità attribuita alle "Attività diverse" di dover cercare di acquisire – sotto il profilo economico e finanziario – un beneficio netto, in termini di risorse per l'ETS; mentre le seconde attengano prevalentemente al perseguimento delle finalità statutarie dell'Ente e quindi vengano svolte a condizioni tali da non prefigurare la cessione di beni o l'erogazione di servizi a "valori di mercato", dunque con modalità tali da ipotizzare (almeno di regola) un impiego netto di risorse.

Tav. 1 - Rendiconto Finanziario di Liquidità di un ETS: primo schema

ENTRATE da:	Attività					Totale
	A). di interesse generale	B). diverse	C). di raccolta fondi	D). finanziarie e patrimoniali	E). di supporto generale	
quote associative e apporti dei fondatori	XXX	-	-	-	-	Totale
associati per attività mutuali	XXX	-	-	-	-	Totale
prestazioni e cessioni ad associati e fondatori	XXX	XXX	-	-	-	Totale
erogazioni liberali	XXX	-	-	-	-	Totale
5 per mille	XXX	-	-	-	-	Totale
contributi da soggetti privati	XXX	XXX	-	-	-	Totale
prestazioni e cessioni a terzi	XXX	XXX	-	-	-	Totale
contributi da enti pubblici	XXX	XXX	-	-	-	Totale
contratti con enti pubblici	XXX	XXX	-	-	-	Totale
altri ricavi, rendite e proventi	XXX	XXX	-	-	-	Totale
raccolte fondi abituali	-	-	XXX	-	-	Totale
raccolte fondi occasionali	-	-	XXX	-	-	Totale
altri proventi (connessi con la raccolta fondi)	-	-	XXX	-	-	Totale
proventi su rapporti bancari	-	-	-	XXX	-	Totale
proventi su altri investimenti finanziari	-	-	-	XXX	-	Totale
proventi su patrimonio edilizio	-	-	-	XXX	-	Totale
proventi su altri beni patrimoniali	-	-	-	XXX	-	Totale
altri proventi (connessi con attività finanziarie e patrimoniali)	-	-	-	XXX	-	Totale
distacco del personale	-	-	-	-	XXX	Totale
altri proventi di supporto generale	-	-	-	-	XXX	Totale
I. TOTALE ENTRATE DA RICAVI, PROVENTI E RENDITE	Totale A	Totale B	Totale C	Totale D	Totale E	Totale A+B+C+D+E

<i>Attività</i>						
<i>USCITE per:</i>	<i>A). di interesse generale</i>	<i>B). diverse</i>	<i>C). di raccolta fondi</i>	<i>D). finanziarie e patrimoniali</i>	<i>E). di supporto generale</i>	<i>Totale</i>
materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	(XXX)	(XXX)	-	-	(XXX)	Totale
servizi	(XXX)	(XXX)	-	-	(XXX)	Totale
godimento beni di terzi	(XXX)	(XXX)	-	-	(XXX)	Totale
personale	(XXX)	(XXX)	-	-	(XXX)	Totale
oneri diversi di gestione	(XXX)	(XXX)	-	-	(XXX)	Totale
raccolte fondi abituali	-	-	(XXX)	-	-	Totale
raccolte fondi occasionali	-	-	(XXX)	-	-	Totale
altri oneri (connessi con la raccolta fondi)	-	-	(XXX)	-	-	Totale
costi ed oneri rapporti bancari (*)	-	-	-	(XXX)	-	Totale
costi ed oneri su investimenti finanziari (*)	-	-	-	(XXX)	-	Totale
costi ed oneri da patrimonio edilizio	-	-	-	(XXX)	-	Totale
costi ed oneri da altri beni patrimoniali	-	-	-	(XXX)	-	Totale
altri costi ed oneri (connessi con attività finanziarie e patrimoniali)	-	-	-	(XXX)	-	Totale
imposte (**)	-	-	-	-	-	Totale
II. TOTALE USCITE PER COSTI ED ONERI	Totale A	Totale B	Totale C	Totale D	Totale E	Totale A+B+C+D+E
I. - II. = III. NET CASH DA GESTIONE CORRENTE generato (+) o assorbito (-)	± XXX	± XXX	± XXX	± XXX	± XXX	± XXX

	<i>Attività</i>					<i>Totale</i>
	<i>A). di interesse generale</i>	<i>B). diverse</i>	<i>C). di raccolta fondi</i>	<i>D). finanziarie e patrimoniali</i>	<i>E). di supporto generale</i>	
<i>Uscite da investimenti in immobilizzazioni inerenti alle:</i>						
attività di interesse generale	(XXX)	-	-	-	-	Totale
attività diverse	-	(XXX)	-	-	-	Totale
attività finanziarie e patrimoniali	-	-	-	(XXX)	-	Totale
altre attività (***)	-	-	(XXX)	-	(XXX)	Totale
IV. TOTALE USCITE PER NUOVI INVESTIMENTI	Totale A	Totale B	Totale C	Totale D	Totale E	Totale A+B+C+D+E
<i>Entrate da disinvestimenti in immobilizzazioni inerenti alle:</i>						
attività di interesse generale	XXX	-	-	-	-	Totale
attività diverse	-	XXX	-	-	-	Totale
attività finanziarie e patrimoniali	-	-	-	XXX	-	Totale
altre attività (***)	-	-	XXX	-	XXX	Totale
V. TOTALE ENTRATE PER DISINVESTIMENTI	Totale A	Totale B	Totale C	Totale D	Totale E	Totale A+B+C+D+E
- IV. + V = VI. NET CASH DA ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO	± XXX	± XXX	± XXX	± XXX	± XXX	± XXX
generato (+) o assorbito (-)						

*USCITE da deflussi di capitale (****) a:*

banche	(XXX)
enti della stessa rete associativa	(XXX)
soggetti per restituzione di erogazioni liberali condizionate	(XXX)
imprese controllate e collegate	(XXX)
altri finanziatori	(XXX)

VII. TOTALE USCITE PER RIMBORSO DI FINANZIAMENTI DIRETTI

Totale

ENTRATE per flussi di capitale da:

banche	XXX
associati e fondatori	XXX
enti della stessa rete associativa	XXX
soggetti per erogazioni liberali condizionate	XXX
imprese controllate e collegate	XXX
altri finanziatori	XXX

VIII. TOTALE ENTRATE PER OTTENIMENTO DI NUOVI FINANZIAMENTI DIRETTI

Totale

- VII. + VIII. = IX. NET CASH DA ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO generato (+) o assorbito (-)

± XXX

± III. ± VI. ± IX. = X. NET CASH GLOBALE (variazione globale della liquidità)

± XXX

(*) Gli oneri finanziari e gli interessi passivi relativi ad eventuali mutui o ad altre forme di finanziamento diretto oneroso contratte per supportare le "attività di interesse generale" o il complessivo funzionamento dell'ente dovrebbero essere ricollocate in seno a tali specifiche aree.

(**) Le imposte sono state incluse integralmente nell'ambito della gestione corrente, diversamente da quanto previsto nel Rendiconto per Cassa ministeriale, nel quale compare la voce "imposte" anche nella sezione riconducibile alla gestione extracorrente. Inoltre è indicato unicamente il valore totale. In presenza di ulteriori informazioni specifiche, di norma non presenti nel bilancio ufficiale, si potrebbe avere la loro imputazione alle singole aree gestionali.

(***) La voce "altre attività" relativa alle operazioni di investimento/disinvestimento si riferisce agli eventuali movimenti di immobilizzazioni inerenti alle attività di raccolta fondi e di supporto generale, fatti specie non contemplate nel Rendiconto per Cassa ministeriale.

(****) Le uscite per deflussi di capitale sono stati ulteriormente detagliate rispetto alla voce complessiva prevista nel Rendiconto per Cassa ministeriale. Inoltre, non vi è piena simmetria con le entrate per flussi di capitale, in quanto per esse è stata aggiunta la voce relativa agli apporti da "associati e fondatori".

Tav. 2 - Rendiconto Finanziario di Liquidità di un ETS: secondo schema

<i>ENTRATE da:</i>	<i>Attività</i>			<i>Totale</i>
	<i>B). diverse</i>	<i>C). di raccolta fondi</i>	<i>D). finanziarie e patrimoniali</i>	
prestazioni e cessioni ad associati e fondatori	XXX	-	-	Totale
contributi da soggetti privati	XXX	-	-	Totale
prestazioni e cessioni a terzi	XXX	-	-	Totale
contributi da enti pubblici	XXX	-	-	Totale
contratti con enti pubblici	XXX	-	-	Totale
altri ricavi, rendite o proventi	XXX	-	-	Totale
raccolte fondi abituali	-	XXX	-	Totale
raccolte fondi occasionali	-	XXX	-	Totale
altri proventi (connessi con la raccolta fondi)	-	XXX	-	Totale
proventi su rapporti bancari	-	-	XXX	Totale
proventi su altri investimenti finanziari	-	-	XXX	Totale
proventi su patrimonio edilizio	-	-	XXX	Totale
proventi su altri beni patrimoniali	-	-	XXX	Totale
altri proventi (connessi con attività finanziarie e patrimoniali)	-	-	XXX	Totale
I. TOTALE ENTRATE DELLA GESTIONE "ACQUISITRICE"	Totale B	Totale C	Totale D	Totale B+C+D

<i>USCITE da:</i>	<i>Attività</i>			<i>Totale</i>
	<i>B). diverse</i>	<i>C). di raccolta fondi</i>	<i>D). finanziarie e patrimoniali</i>	
materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	(XXX)	-	-	Totale
servizi	(XXX)	-	-	Totale
godimento beni di terzi	(XXX)	-	-	Totale
personale	(XXX)	-	-	Totale
oneri diversi di gestione	(XXX)	-	-	Totale
raccolte fondi abituali	-	(XXX)	-	Totale
raccolte fondi occasionali	-	(XXX)	-	Totale
altri oneri (connessi con la raccolta fondi)	-	(XXX)	-	Totale
costi ed oneri su rapporti bancari (*)	-	-	(XXX)	Totale
costi ed oneri su investimenti finanziari (*)	-	-	(XXX)	Totale
costi ed oneri da patrimonio edilizio	-	-	(XXX)	Totale
costi ed oneri da altri beni patrimoniali	-	-	(XXX)	Totale
altri costi ed oneri (connessi con attività finanziarie e patrimoniali)	-	-	(XXX)	Totale
II. TOTALE USCITE DELLA GESTIONE "ACQUISITRICE"	Totale B	Totale C	Totale D	Totale B+C+D

I. - II. = III. NET CASH DELLA GESTIONE "ACQUISITRICE" generato (+) o assorbito (-)	± XXX	± XXX	± XXX	± XXX
--	--------------	--------------	--------------	--------------

E). Attività di supporto generale

ENTRATE da:

distacco del personale	XXX
altri proventi di supporto generale	XXX

IV. TOTALE ENTRATE DA ATTIVITÀ DI SUPPORTO GENERALE **Totale**

USCITE da:

acquisto di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	(XXX)
servizi	(XXX)
godimento beni di terzi	(XXX)
personale	(XXX)
oneri diversi di gestione	(XXX)

V. TOTALE USCITE PER ATTIVITÀ DI SUPPORTO GENERALE **Totale**

V. - IV. = VI. NET CASH DELL'ATTIVITÀ DI SUPPORTO GENERALE **± XXX**
generato (+) o assorbito (-)

III. - VI. = VII. RISORSE MONETARIE DISPONIBILI ()** **± XXX**

A). Attività di interesse generale

ENTRATE da:

quote associative e apporti dei fondatori	XXX
associati per attività mutuali	XXX
prestazioni e cessioni ad associati e fondatori	XXX
erogazioni liberali	XXX
5 per mille	XXX
contributi da soggetti privati	XXX
prestazioni e cessioni a terzi	XXX
contributi da enti pubblici	XXX
contratti con enti pubblici	XXX
altri ricavi, rendite o proventi	XXX

VIII. TOTALE ENTRATE DA ATTIVITÀ DI INTERESSE GENERALE **Totale**

USCITE da:

acquisti di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	(XXX)
servizi	(XXX)
godimento beni di terzi	(XXX)
personale	(XXX)
oneri diversi di gestione	(XXX)

IX. TOTALE USCITE PER ATTIVITÀ DI INTERESSE GENERALE **Totale**

IX. - VIII. = X. NET CASH DALLE ATTIVITÀ DI INTERESSE GENERALE **± XXX**
assorbito (-) o generato (+)

VII. + X. = XI. NET CASH LORDO DELLA GESTIONE CORRENTE generato (+) o assorbito (-)						± XXX
XII. imposte (***)						(XXX)
XI. - XII. = XIII. NET CASH NETTO DELLA GESTIONE CORRENTE generato (+) o assorbito (-)						± XXX
<i>Uscite da investimenti in immobilizzazioni inerenti alle:</i>	<i>Attività</i>					<i>Totale</i>
	<i>A).</i>	<i>B).</i>	<i>C).</i>	<i>D).</i>	<i>E).</i>	
attività di interesse generale	(XXX)	-	-	-	-	Totale
attività diverse	-	(XXX)	-	-	-	Totale
attività finanziarie e patrimoniali	-	-	-	(XXX)	-	Totale
altre attività (****)	-	-	(XXX)	-	(XXX)	Totale
IV. TOTALE USCITE PER NUOVI INVESTIMENTI	Totale A	Totale B	Totale C	Totale D	Totale E	Totale A+B+C+D+E
<i>Entrate da disinvestimenti in immobilizzazioni inerenti alle:</i>	<i>Attività</i>					<i>Totale</i>
	<i>A).</i>	<i>B).</i>	<i>C).</i>	<i>D).</i>	<i>E).</i>	
attività di interesse generale	XXX	-	-	-	-	Totale
attività diverse	-	XXX	-	-	-	Totale
attività finanziarie e patrimoniali	-	-	-	XXX	-	Totale
altre attività (****)	-	-	XXX	-	XXX	Totale
V. TOTALE ENTRATE PER DISINVESTIMENTI	Totale A	Totale B	Totale C	Totale D	Totale E	Totale A+B+C+D+E
- IV. + V = VI. NET CASH DA ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO generato (+) o assorbito (-)	± XXX	± XXX	± XXX	± XXX	± XXX	± XXX
<i>USCITE da deflussi di capitale (*****) a:</i>						
banche						(XXX)
enti della stessa rete associativa						(XXX)
soggetti per restituzione di erogazioni liberali condizionate						(XXX)
imprese controllate e collegate						(XXX)
altri finanziatori						(XXX)
VII. TOTALE USCITE PER RIMBORSO DI FINANZIAMENTI DIRETTI						Totale
<i>ENTRATE per flussi di capitale da:</i>						
banche						XXX
associati e fondatori						XXX
enti della stessa rete associativa						XXX
soggetti per erogazioni liberali condizionate						XXX
imprese controllate e collegate						XXX
altri finanziatori						XXX

VIII. TOTALE ENTRATE PER OTTENIMENTO DI NUOVI FINANZIAMENTI DIRETTI	Totale
- VII. + VIII. = IX. NET CASH DA ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO generato (+) o assorbito (-)	± XXX
+ III. + VI. + IX. = X. NET CASH GLOBALE (variazione globale della liquidità)	± XXX

(*) Gli oneri finanziari e gli interessi passivi relativi ad eventuali mutui o ad altre forme di finanziamento diretto oneroso contratte per supportare le “attività di interesse generale” o il complessivo funzionamento dell’ente dovrebbero essere ricollocate in seno a tali specifiche aree.

(**) Questo valore differenziale è però al lordo delle uscite per imposte.

(***) Le imposte sono state incluse integralmente nell’ambito della gestione corrente, diversamente da quanto previsto nel Rendiconto per Cassa ministeriale, nel quale compare la voce “imposte” anche nella sezione riconducibile alla gestione extracorrente. Inoltre è indicato unicamente il valore totale. In presenza di ulteriori informazioni specifiche, di norma non presenti nel bilancio ufficiale, si potrebbe avere la loro imputazione alle singole aree gestionali.

(****) La voce “altre attività” relativa alle operazioni di investimento/disinvestimento si riferisce agli eventuali movimenti di immobilizzazioni inerenti alle attività di raccolta fondi e di supporto generale, fattispecie non contemplate nel Rendiconto per Cassa ministeriale.

(*****) Le uscite per deflussi di capitale sono stati ulteriormente dettagliate rispetto alla voce complessiva prevista nel Rendiconto per Cassa ministeriale. Inoltre, non vi è piena simmetria con le entrate per flussi di capitale, in quanto per esse è stata aggiunta la voce relativa agli apporti da “associati e fondatori”.

I flussi relativi alla gestione extracorrente sono stati rappresentati attraverso la stessa modalità già proposta nel primo schema.

Tutto ciò premesso, riteniamo che questo secondo schema di Rendiconto Finanziario di Liquidità possieda già una valenza informativa superiore rispetto a quella che connota il primo schema proposto, in piena simmetria con il Rendiconto Gestionale riclassificato da cui deriva.

12.2.3. Terzo schema di Rendiconto Finanziario di Liquidità

Il terzo schema di Rendiconto Finanziario di Liquidità presentato in *Tavola 3* è l’esito di un’ulteriore e più profonda rielaborazione.

Esso si basa infatti sull’assunto che chi predispose il documento sia un analista interno in possesso di tutte le informazioni di dettaglio presenti nel sistema informativo-contabile dell’ETS.

Sempre in piena analogia con il terzo schema di Rendiconto Gestionale riclassificato da cui deriva, questo assunto consente di ricondurre alla gestione acquisitrice anche le entrate e le uscite relative a flussi prima ricompresi in seno alle attività di interesse generale e – almeno potenzialmente – anche in seno alle attività di supporto generale, laddove queste generino un beneficio monetario (ed economico) netto per l’Ente.

Tav. 3 - Rendiconto Finanziario di Liquidità di un ETS: terzo schema

ENTRATE da:	Attività					Totale
	A).	B).	C).	D).	E).	
quote associative e apporti dei fondatori	XXX	-	-	-	-	Totale
associati per attività mutuali	XXX	-	-	-	-	Totale
prestazioni e cessioni ad associati e fondatori	XXX	XXX	-	-	-	Totale
erogazioni liberali	XXX	-	-	-	-	Totale
5 per mille	XXX	-	-	-	-	Totale
contributi da soggetti privati (*)	XXX	XXX	-	-	-	Totale
prestazioni e cessioni a terzi	XXX	XXX	-	-	-	Totale
contributi da enti pubblici (*)	XXX	XXX	-	-	-	Totale
contratti con enti pubblici	XXX	XXX	-	-	-	Totale
altri ricavi, rendite e proventi	XXX	XXX	-	-	-	Totale
raccolte fondi abituali	-	-	XXX	-	-	Totale
raccolte fondi occasionali	-	-	XXX	-	-	Totale
altri proventi (connessi con la raccolta fondi)	-	-	XXX	-	-	Totale
proventi su rapporti bancari	-	-	-	XXX	-	Totale
proventi su altri investimenti finanziari	-	-	-	XXX	-	Totale
su patrimonio edilizio	-	-	-	XXX	-	Totale
proventi su altri beni patrimoniali	-	-	-	XXX	-	Totale
altri proventi (connessi con attività finanziarie e patrimoniali)	-	-	-	XXX	-	Totale
altri proventi di supporto generale	-	-	-	-	XXX	Totale
I. TOTALE ENTRATE DELLA GESTIONE "ACQUISITRICE"	Totale A	Totale B	Totale C	Totale D	Totale E	Totale

USCITE da:	A).	B).	C).	D).	E).	Totale
materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	(XXX)	(XXX)	-	-	(XXX)	Totale
servizi	(XXX)	(XXX)	-	-	(XXX)	Totale
godimento beni di terzi	(XXX)	(XXX)	-	-	(XXX)	Totale
personale	(XXX)	(XXX)	-	-	(XXX)	Totale
oneri diversi di gestione	(XXX)	(XXX)	-	-	(XXX)	Totale
raccolte fondi abituali	-	-	(XXX)	-	-	Totale
fondi occasionali	-	-	(XXX)	-	-	Totale
altri oneri (connessi con la raccolta fondi)	-	-	(XXX)	-	-	Totale
costi ed oneri su rapporti bancari	-	-	-	(XXX)	-	Totale
costi ed oneri su investimenti finanziari	-	-	-	(XXX)	-	Totale
costi ed oneri da patrimonio edilizio	-	-	-	(XXX)	-	Totale
costi ed oneri da altri beni patrimoniali	-	-	-	(XXX)	-	Totale
altri costi ed oneri (connessi con attività finanziarie e patrimoniali)	-	-	-	(XXX)	-	Totale
Imposte (*****)	(XXX)	(XXX)	(XXX)	(XXX)	(XXX)	Totale
II. TOTALE USCITE DELLA GESTIONE "ACQUISITRICE"	Totale A	Totale B	Totale C	Totale D	Totale E	Totale A+B+C+D+E
I. - II. = III. NET CASH DELLA GESTIONE "ACQUISITRICE" generato (+) o assorbito (-)	± XXX	± XXX	± XXX	± XXX	± XXX	± XXX

E). Attività di supporto generale

ENTRATE da:

distacco del personale	XXX
altri proventi di supporto generale	XXX

IV. TOTALE ENTRATE DA ATTIVITÀ DI SUPPORTO GENERALE **Totale**

USCITE da:

materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	(XXX)
servizi	(XXX)
godimento beni di terzi	(XXX)
personale	(XXX)
oneri diversi di gestione	(XXX)
imposte	(XXX)

V. TOTALE USCITE PER ATTIVITÀ DI SUPPORTO GENERALE **Totale**

V. - IV. = VI. NET CASH DELL'ATTIVITÀ DI SUPPORTO GENERALE **± XXX**
generato (+) o assorbito (-)

III. - VI. = VII. RISORSE MONETARIE NETTE DISPONIBILI **± XXX**

A). Attività di interesse generale

ENTRATE da:

associati per attività mutuali	XXX
prestazioni e cessioni ad associati e fondatori	XXX
contributi da soggetti privati	XXX
prestazioni e cessioni a terzi	XXX
contributi da enti pubblici	XXX
altri ricavi, rendite e proventi	XXX

VIII. TOTALE ENTRATE DA ATTIVITÀ DI INTERESSE GENERALE **Totale**

USCITE da:

materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	(XXX)
servizi	(XXX)
godimento beni di terzi	(XXX)
personale	(XXX)
Oneri diversi di gestione	(XXX)
Imposte	(XXX)

IX. TOTALE USCITE PER ATTIVITÀ DI INTERESSE GENERALE **Totale**

IX. - VIII. = X. NET CASH DALLE ATTIVITÀ DI INTERESSE GENERALE **± XXX**

VII. ± X. = XI. NET CASH NETTO DELLA GESTIONE CORRENTE **± XXX**
generato (+) o assorbito (-)

<i>Uscite da investimenti in immobilizzazioni inerenti alle:</i>	<i>Attività</i>					<i>Totale</i>
	<i>A).</i>	<i>B).</i>	<i>C).</i>	<i>D).</i>	<i>E).</i>	
attività di interesse generale	(XXX)	-	-	-	-	Totale
attività diverse	-	(XXX)	-	-	-	Totale
attività finanziarie e patrimoniali	-	-	-	(XXX)	-	Totale
altre attività (****)	-	-	(XXX)	-	(XXX)	Totale
IV. TOTALE USCITE PER NUOVI INVESTIMENTI	Totale A	Totale B	Totale C	Totale D	Totale E	Totale A+B+C+D+E

<i>Entrate da disinvestimenti in immobilizzazioni inerenti alle:</i>	<i>Attività</i>					<i>Totale</i>
	<i>A).</i>	<i>B).</i>	<i>C).</i>	<i>D).</i>	<i>E).</i>	
attività di interesse generale	XXX	-	-	-	-	Totale
attività diverse	-	XXX	-	-	-	Totale
attività finanziarie e patrimoniali	-	-	-	XXX	-	Totale
altre attività (****)	-	-	XXX	-	XXX	Totale
V. TOTALE ENTRATE PER DISINVESTIMENTI	Totale A	Totale B	Totale C	Totale D	Totale E	Totale A+B+C+D+E

- IV. + V = VI. NET CASH DA ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO generato (+) o assorbito (-)	± XXX	± XXX	± XXX	± XXX	± XXX	± XXX
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

<i>USCITE da deflussi di capitale (*****) a:</i>	
banche	(XXX)
enti della stessa rete associativa	(XXX)
soggetti per restituzione di erogazioni liberali condizionate	(XXX)
imprese controllate e collegate	(XXX)
altri finanziatori	(XXX)
VII. TOTALE USCITE PER RIMBORSO DI FINANZIAMENTI DIRETTI	Totale

<i>ENTRATE per flussi di capitale da:</i>	
banche	XXX
associati e fondatori	XXX
enti della stessa rete associativa	XXX
soggetti per erogazioni liberali condizionate	XXX
imprese controllate e collegate	XXX
altri finanziatori	XXX
VIII. TOTALE ENTRATE PER OTTENIMENTO DI NUOVI FINANZIAMENTI DIRETTI	Totale

- VII. + VIII. = IX. NET CASH DA ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO generato (+) o assorbito (-)	± XXX
--	--------------

± III. ± VI. ± IX. = X. NET CASH GLOBALE (variazione globale della liquidità)	± XXX
--	--------------

(*) Gli oneri finanziari e gli interessi passivi relativi ad eventuali mutui o ad altre forme di finanziamento diretto oneroso contratte per supportare le “attività di interesse generale” o il complessivo funzionamento dell’ente dovrebbero essere ricollocate in seno a tali specifiche aree.

(**) Questo valore differenziale è però al lordo delle uscite per imposte.

(***) Le imposte sono state incluse integralmente nell’ambito della gestione corrente, diversamente da quanto previsto nel Rendiconto per Cassa ministeriale, nel quale compare la voce “imposte” anche nella sezione riconducibile alla gestione extracorrente. Inoltre è indicato unicamente il valore totale. In presenza di ulteriori informazioni specifiche, di norma non presenti nel bilancio ufficiale, si potrebbe avere la loro imputazione alle singole aree gestionali.

(****) La voce “altre attività” relativa alle operazioni di investimento/disinvestimento si riferisce agli eventuali movimenti di immobilizzazioni inerenti alle attività di raccolta fondi e di supporto generale, fattispecie non contemplate nel Rendiconto per Cassa ministeriale.

(*****) Le uscite per deflussi di capitale sono stati ulteriormente dettagliate rispetto alla voce complessiva prevista nel Rendiconto per Cassa ministeriale. Inoltre, non vi è piena simmetria con le entrate per flussi di capitale, in quanto per esse è stata aggiunta la voce relativa agli apporti da “associati e fondatori”.

Così facendo, i flussi monetari “residui” relativi alle attività di interesse generale possono essere ricondotti più puntualmente alla sola gestione erogatrice, cioè alle modalità di impiego netto di risorse (qui monetarie) afferenti alle attività aziendali attraverso cui l’Ente persegue le proprie finalità statutarie.

In ragione di ciò, per quanto concerne le imposte, in questo terzo schema si prevede che esse possano essere riferite ai diversi ambiti operazionali. In assenza delle necessarie informazioni di dettaglio, si potrà invece optare per inserirle tutte in un’unica voce, come nello schema precedente.

I flussi relativi alla gestione extracorrente sono stati rappresentati attraverso la stessa modalità già proposta nel primo schema.

Crediamo che fra i tre schemi di Rendiconto di Liquidità qui esposti, quest’ultimo sia quello con le maggiori potenzialità informative, ma presenti anche il rilevante limite operativo di presupporre la piena conoscenza di informazioni di dettaglio non disponibili per l’analista esterno.

12.3. Considerazioni conclusive

Per gli ETS il rischio che, nel perseguire le proprie finalità statutarie, non si presti la dovuta attenzione alle condizioni di vincolo da cui dipende la sopravvivenza dell’azienda nel tempo, appare ancora più forte di quello che connota altre realtà aziendali¹⁶.

Fra le due condizioni di vincolo in oggetto – quello economico del cosiddetto “pareggio di bilancio” e quello finanziario-monetario – è di gran lunga il secondo

16. Allo stato attuale, la presenza di adeguate competenze manageriali negli ETS (anche di maggiori dimensioni) non è un fattore che possa considerarsi come acquisito e questo vale in particolare per le competenze a maggior valenza economico-finanziaria. Al riguardo si vedano, fra gli altri, le riflessioni contenute in Boesso G., Cerbioni F., Mian L. (2019), “La filantropia nelle fondazioni: determinismo manageriale vs solidarismo civico”, *Management control*, n. 1.

che dovrebbe richiedere costante e sistematica attenzione, dato che un eventuale disavanzo economico non comporta necessariamente la morte e la dissoluzione a breve termine del sistema aziendale, mentre una conclamata situazione di insolvenza può rapidamente condurre alla liquidazione dell'Ente.

Per questa ragione, per un ETS la verifica delle modalità attraverso le quali si è ricercato il rispetto del vincolo di solvibilità è particolarmente rilevante e il documento tecnico attraverso cui è possibile esaminare come ciò sia avvenuto è il Rendiconto Finanziario di Liquidità (cd "per cassa").

Ribadito che esso è l'unico documento contabile di sintesi facente parte del bilancio ufficiale per gli ETS di minori dimensioni, abbiamo sottolineato come l'aver normativamente inteso questo documento come alternativo, e non come complementare a quelli componenti il bilancio di esercizio per gli ETS maggiori, rappresenti un grave "*vulnus*"¹⁷ rispetto all'effettiva capacità del bilancio di esercizio di saper "dare conto" degli esiti della gestione aziendale rispetto alle tre dimensioni di valutazione: economica, patrimoniale, ma anche (forse qui soprattutto) finanziario-monetaria.

Negli ETS di maggiori dimensioni questo problema è particolarmente rilevante in quanto gli Stakeholder e gli analisti esterni, per cercare di emendare questa lacuna informativa, dovrebbero cimentarsi nel tentativo di costruire in proprio il Rendiconto Finanziario di Liquidità, a partire dai dati contenuti nei documenti componenti il bilancio di esercizio per tali realtà.

Abbiamo però osservato che, pur in assenza di uno specifico vincolo normativo, fra gli ETS di maggiori dimensioni sono numerosi i casi non solo di pubblicazione sul proprio sito web del bilancio di esercizio, ma anche, in seno a questo, della volontaria presentazione di un Rendiconto Finanziario di Liquidità, perlomeno predisposto sulla base delle indicazioni contenute nell'OIC 10.

Al riguardo si può tuttavia osservare che le informazioni desumibili da un tale documento non consentono, nell'ambito dei flussi di gestione corrente, di separare i contributi forniti dalle singole aree gestionali nella generazione di risorse monetarie e di illustrare come queste siano state impiegate per la copertura dei costi di funzionamento dell'Ente e nell'ambito del perseguimento delle finalità statutarie, ragione per la quale abbiamo qui deciso, con particolare riferimento al terzo schema di rendiconto proposto, di formulare soluzioni alternative.

17. Questo limite informativo peraltro non è certo limitato ai soli ETS, data la previsione di esonero di presentazione del Rendiconto Finanziario di Liquidità per le stesse società di capitali che, ai sensi dell'art. 2435-*bis* c.c., hanno facoltà di redigere il bilancio di esercizio in forma abbreviata. Si deve infatti osservare in proposito che, a fronte dei limiti dimensionali che definiscono i casi in cui sussiste tale facoltà, in Italia circa il 90% delle imprese non è così tenuta a predisporre e a pubblicare tale documento.

Dunque, la possibilità di analizzare i flussi monetari di un ETS di maggiori dimensioni e di potersi formare un'opinione circa il come l'Ente si sia rapportato al vincolo della solvibilità aziendale è in primo luogo "filtrata" dalla presenza o meno del rendiconto finanziario nell'ambito dei documenti componenti il bilancio d'esercizio e in secondo luogo, in assenza del documento, dal possesso, da parte di chi esamina il bilancio, delle competenze tecniche necessarie per saper "autocostruire" il documento da esaminare.

Quella di "autocostruire" un rendiconto per l'analisi dei flussi finanziari non è di certo un'esigenza nuova e da tempo sono state messe a punto indicazioni tecniche e strumenti di lavoro per supportare gli analisti in questo compito¹⁸.

Pur tuttavia non si tratta di elaborazioni semplici, in quanto esse richiedono conoscenze tecnico-contabili adeguate e talvolta impongono anche all'analista esperto di formulare ipotesi, a fronte dell'assenza di talune informazioni di dettaglio che non sono disponibili nei documenti ufficiali.

In proposito, non si può però non ribadire che è assai meno complesso saper interpretare il documento in oggetto, piuttosto che saperlo costruire. Dunque, occorre sottolineare che il mancato obbligo di presentare il rendiconto finanziario in seno ai documenti componenti il bilancio d'esercizio ha ridotto in misura significativa il perimetro dei soggetti in grado di avere accesso a questo tipo di analisi.

Tutto ciò premesso, l'analisi dei flussi finanziari contenuti nel Rendiconto di Liquidità non ci sembra che presenti particolari criticità rispetto al ruolo che questa analisi riveste per le imprese, a esclusione del significato gestionale da attribuire al *net cash* di gestione corrente.

Questa grandezza per gli ETS è da intendersi come l'esito monetario non solo del processo di generazione del "reddito", ma anche dell'impiego di risorse monetarie assorbite per il funzionamento dell'Ente e per il perseguimento delle finalità statutarie.

Abbiamo cercato di evidenziare questo suo significato gestionale attraverso le scelte compiute nell'articolare il secondo e soprattutto il terzo schema qui proposti, mediante i quali è possibile effettuare in chiave monetaria le medesime analisi che abbiamo già illustrato in chiave economica a commento dello schema di Rendiconto Gestionale riclassificato da cui essi rispettivamente derivano.

In tal modo è infatti possibile comprendere attraverso quali modalità la gestione acquisitrice abbia saputo generare liquidità corrente, quanta parte di questa sia

18. Al riguardo, oltre a Matacena A., Pasi F. (1995), op cit., si vedano, fra gli altri: Caramiello C. (1993), *Il rendiconto finanziario*, Giuffrè, Milano; Teodori C. (1994), *La costruzione e l'analisi dei flussi finanziari e monetari*, Giappichelli, Torino; Torcivia S. (1990), *I prospetti dei flussi dei fondi quali strumenti di analisi della dinamica finanziaria d'impresa*, Giuffrè, Milano.

stata assorbita per far fronte alle spese di funzionamento dell'Ente, quante risorse monetarie siano residue e quante e come siano state impiegate per il perseguimento delle finalità statutarie dell'Ente.

Per quanto concerne, poi, i flussi connessi con la gestione extracorrente, in modo coerente con l'opzione di riclassificare lo Stato Patrimoniale sulla base del criterio di pertinenza gestionale, ci è parso auspicabile riferire le fonti e gli impegni relativi alle cessioni e alle acquisizioni di immobilizzazioni alle aree gestionali di pertinenza delle medesime e articolare adeguatamente le tipologie sottostanti alle operazioni di ottenimento/rimborso dei finanziamenti diretti sulla base della loro provenienza.

Con riferimento a quest'ultima tipologia di operazioni, particolare attenzione dovrà essere riservata all'accensione di mutui o all'acquisizione di altri finanziamenti onerosi diretti da terzi: stante l'orientamento "non profit" degli ETS, appare infatti improbabile che tali risorse possano essere impiegate per effettuare investimenti con un ROI atteso sistematicamente maggiore del tasso d'onerosità connesso con tali finanziamenti.

Con ciò non si intende certo "demonizzare" l'attivazione di tali forme di finanziamento, ma solo richiamare l'attenzione sul fatto che da esse discende prospetticamente un vincolo durevole per l'Ente, vincolo che si traduce in concreto nell'andare a "impegnare" per un arco temporale potenzialmente anche ampio future risorse monetarie, a fronte degli esborsi previsti per il periodico rimborso delle quote di capitale e per il pagamento degli interessi, sulla base delle clausole contrattuali stipulate per tali operazioni di finanziamento.

PROPOSTA DI UN METODO ALTERNATIVO PER LA CONTABILIZZAZIONE E LA RAPPRESENTAZIONE NEL BILANCIO DI UN ETS NON COMMERCIALE DI ACCANTONAMENTI E UTILIZZI DI RISORSE CON VINCOLO DI DESTINAZIONE AL PERSEGUIMENTO DI SPECIFICHE FINALITÀ STATUTARIE DELL'ENTE

MARCO TIEGHI, CARLOTTA DEL SORDO

Come illustrato nel corso di questo lavoro, le soluzioni contabili accolte dal d.m. n. 39 del 2020 e ulteriormente “affinate” dall’OIC 35 in merito all’inserimento in specifiche poste del Patrimonio netto di risorse con vincolo interno o esterno di destinazione d’uso per le finalità statutarie dell’Ente generano alcuni problemi, in quanto:

1. pur a fronte di un formale pareggio di bilancio, in presenza di soli utilizzi delle riserve, il Patrimonio netto dell’Ente si ridurrebbe progressivamente nell’esercizio e in quelli successivi;
2. a seguito della movimentazione “in conto” di tali riserve, mediante accantonamenti e utilizzi, l’Avanzo/disavanzo di esercizio non “misura” più la variazione subita dal Patrimonio netto nel periodo per effetto della gestione;
3. tale inserimento “in conto” in seno al Rendiconto Gestionale di accantonamenti/utilizzi relativi a Riserve vincolate per decisione degli organi istituzionali aumenta lo “iato quantitativo e qualitativo” fra il risultato economico espresso dall’Avanzo/disavanzo di esercizio e la variazione “gestionale” subita dal Patrimonio netto nel periodo amministrativo di riferimento;
4. questa modalità, introdotta dall’OIC 35, riguarda peraltro le sole risorse vincolate per effetto di decisioni “interne” all’Ente e non anche quelle che sono acquisite già con un vincolo “esterno” posto dal soggetto “donante”, per le quali si prevede invece direttamente l’imputazione a riserva e il loro graduale rilascio nei periodi successivi, dunque senza esplicita evidenziazione nel Rendiconto Gestionale dell’accantonamento a riserva e dei successivi utilizzi della stessa;
5. un meccanismo analogo è previsto dall’OIC 35 anche per i cosiddetti “contributi in conto impianti”, in modo dissimile da quanto per essi invece previsto dall’OIC 16.

Tutto ciò premesso e pur prendendo atto che una parte di tali opzioni è stata mutuata a partire da norme e prassi ormai consolidate, soprattutto in seno a numerose realtà pubbliche, a fronte della introduzione e successiva implementazione della cosiddetta “contabilità economico-patrimoniale”, riteniamo opportuno prospettare una possibile alternativa di complessiva gestione contabile, rielaborata a partire dalle modalità che in passato sono state in uso in un Ente Morale di particolare rilevanza per la comunità degli Aziendalisti italiani¹.

Il fulcro della proposta di seguito illustrata verte sulla creazione di una specifica macroclasse, denominata “Fondi oneri per le finalità statutarie dell’Ente”, da dettagliarsi opportunamente rispetto alle specifiche attività/progetti dell’ETS e da inserirsi nel passivo dello Stato Patrimoniale fra il Patrimonio netto e l’attuale macroclasse concernente i “Fondi per rischi e oneri”.

La nuova macroclasse in oggetto sarebbe dunque esterna al Patrimonio netto, ma espressamente dedicata ad accogliere gli accantonamenti di risorse economiche acquisite nel periodo con il vincolo – interno o esterno – di coprire esclusivamente gli oneri che saranno sostenuti dall’ETS in periodi successivi a fronte delle attività statutarie pianificate e programmate dall’Ente stesso.

L’attuale funzione dei Fondi per rischi e oneri, già presenti nello schema di Stato Patrimoniale, rimarrebbe immutata.

In tal modo si potrebbe:

1. rilevare fra i proventi dell’esercizio del Rendiconto Gestionale tutte le risorse economiche acquisite nel periodo da soggetti terzi e quindi anche quelle già attribuite con uno specifico vincolo di destinazione rispetto alle attività “statutarie” dell’Ente²;
2. similmente, rilevare fra i costi e oneri tutte le risorse economiche impiegate/ utilizzate nel periodo;
3. far emergere, attraverso il relativo “saldo”, un risultato intermedio, espressivo dell’Avanzo/disavanzo economico della gestione;
4. evidenziare “a valle” di questo³:
 - a. gli utilizzi, a copertura degli oneri sostenuti nel periodo, degli specifici “Fondi oneri per le finalità statutarie dell’Ente”, precedentemente costitui-

1. Cfr. Matacena A., Tieghi M. (2000), *op. cit.*

2. Con l’unica eccezione di quelle vincolate alla realizzazione/acquisto di immobilizzazioni, per le quali sarebbe più opportuno seguire le indicazioni successive in merito ai contributi in conto impianti.

3. Si noti che, con un opportuno sviluppo del piano dei conti, la costituzione di specifici fondi oneri per le finalità statutarie dell’Ente dovrebbe rivelarsi molto utile anche ad alimentare quella “contabilità sezionale” che diventa di fatto necessaria ai fini della rendicontazione specifica per quegli ETS la cui attività statutaria si articola per progetti.

- ti o alimentati, a fronte delle (e in coerenza con le) attività statutarie pianificate e programmate;
- b. i nuovi accantonamenti a tali fondi sulla base dei vincoli esterni di attribuzione delle risorse o di quelli interni discendenti dalle decisioni degli organi istituzionali dell'Ente, sempre in conformità con le attività statutarie previste per i successivi periodi amministrativi;
5. determinare, come “risultato ultimo”, l'Avanzo/disavanzo di esercizio, grandezza di natura meramente contabile (e non gestionale), che andrebbe a esprimere la variazione subita dal Patrimonio netto nel periodo, senza che su quest'ultimo siano intervenute variazioni dirette imputate “in conto” nel Rendiconto Gestionale.

Eventuali contributi pubblici ottenuti dall'Ente con il vincolo di destinazione “in conto impianti” dovrebbero essere gestiti contabilmente senza la costituzione di una riserva vincolata, ma con i medesimi meccanismi previsti dall'OIC 16 per le imprese, meccanismi che non impattano direttamente sulla entità e sulla composizione del Patrimonio netto⁴.

Per analogia si potrebbe utilizzare lo stesso meccanismo anche per i contributi ottenuti con il medesimo vincolo da soggetti terzi privati.

Nelle pagine seguenti si propone una esemplificazione sintetica della struttura di Stato Patrimoniale e Rendiconto Gestionale così come risulterebbe dall'accoglimento della proposta qui formulata⁵.

In questo modo:

1. nel Rendiconto Gestionale si potrebbe “dare conto” delle risorse economiche globalmente acquisite nel periodo amministrativo di riferimento, riportando nel documento tutte le risorse acquisite da terzi sia con che senza vincolo di

4. Ricordiamo qui, come già rilevato nell'ambito del Capitolo 7, che la “gestione contabile”, di cui al paragrafo 88 dell'OIC 16 per le imprese, prevede che il contributo in oggetto sia o iscritto in apposita voce tra i risconti passivi (e dunque non fra le riserve del Patrimonio netto), oppure portato a riduzione diretta del valore del cespite. Nel primo caso (cd “metodo indiretto”), il contributo viene ridotto in ogni periodo con accredito al conto economico, andando indirettamente a rettificare le quote di ammortamento determinate sul valore del cespite al lordo del contributo stesso. Nel secondo caso (cd “metodo diretto”), le quote di ammortamento periodiche sono determinate direttamente sul valore del cespite al netto del contributo. Entrambe le opzioni proposte producono il medesimo effetto sul risultato economico dell'esercizio e sul correlativo capitale netto di funzionamento.

5. Le parti del documento interessate dalle modifiche proposte sono state evidenziate e riportate in grassetto. Lo schema di Stato Patrimoniale utilizzato è quello ufficiale, mentre per il Rendiconto Gestionale le modifiche sono state apportate assumendo lo schema da noi proposto nel paragrafo 9.2.3.

<i>Stato Patrimoniale</i>	
<i>Attivo</i>	<i>Passivo</i>
A) Quote associative o apporti ancora dovuti	A) Patrimonio netto
B) Immobilizzazioni	B) Fondi oneri per le finalità statutarie dell'Ente
C) Attivo circolante	C) Fondi per rischi e oneri
D) Ratei e risconti attivi	D) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato
	E) Debiti (...)
	F) Ratei e risconti passivi

<i>Rendiconto Gestionale</i>						
<i>Voci</i>	<i>Totale</i>	<i>A).</i>	<i>B).</i>	<i>C).</i>	<i>D).</i>	<i>E).</i>
		<i>Attività di</i>	<i>Attività</i>	<i>Attività</i>	<i>Attività</i>	<i>Attività di</i>
		<i>interesse</i>	<i>diverse</i>	<i>di raccolta</i>	<i>fin. e</i>	<i>supporto</i>
		<i>generale</i>		<i>fondi</i>	<i>patrimoniali</i>	<i>generale</i>

I. Totale ricavi, proventi e rendite gestione "acquisitrice"

II. Totale costi e oneri gestione "acquisitrice"

I. - II. = III.

Risultato economico gestione "acquisitrice"

IV. Risorse economiche assorbite dalle attività di supporto generale

III. - IV. = V.

Risorse economiche nette disponibili

VI. Totale ricavi, proventi e rendite attività di interesse generale direttamente connesse con la gestione erogatrice

VII. Risorse economiche lorde assorbite dalle attività di interesse generale direttamente connesse con la gestione erogatrice

VI. - VII. = VIII.

Risorse economiche nette assorbite dalle attività di interesse generale

V. - VIII. = IX.

Avanzo (disavanzo) lordo "di gestione"

X. Imposte

IX. - X. = XI.

Avanzo (disavanzo) netto "di gestione"

a) Utilizzo Fondi oneri per le finalità statutarie dell'Ente con vincolo interno o esterno

b) Accantonamento a Fondi oneri per le finalità statutarie dell'Ente con vincolo interno o esterno

XII. = Saldo positivo (negativo) dei Fondi oneri per le finalità statutarie dell'Ente con vincolo interno o esterno

XI. ± XII. = XIII.

Avanzo (disavanzo) d'esercizio

- destinazione, dando in tal modo conto della complessiva capacità di attrazione di tali risorse da parte dell'Ente⁶;
2. specularmente si evidenzerebbero in tale documento i riflessi economici delle risorse complessivamente consumate/impiegate nel medesimo periodo;
 3. si potrebbe dunque far emergere il loro saldo – l'“Avanzo/disavanzo di gestione” – completamente depurato da “utilizzi non evidenti” di riserve (come invece ora avviene per il “rilascio” delle riserve costituite per vincolo esterno e per quelle relative ai contributi in conto impianti);
 4. i meccanismi contabili di utilizzo e di accantonamento risulterebbero uniformi a fronte della presenza di vincoli interni o esterni e tali movimenti troverebbero come contropartita grandezze esterne al Patrimonio netto, ma opportunamente distinte dalle altre “passività”;
 5. si eliminerebbero gli effetti sul Patrimonio netto indotti dalla attuale gestione contabile prevista dall'OIC 35 per i contributi in conto impianti, riportando la gestione contabile degli stessi a unitarietà e uniformità rispetto alle indicazioni contenute in proposito nell'OIC 16;
 6. vi sarebbe piena “coerenza contabile” fra l'Avanzo/disavanzo di esercizio e la variazione indotta sul Patrimonio netto nel periodo, potendosi avere altre variazioni unicamente a fronte di specifici “apporti” o contributi straordinari da parte dei fondatori o degli associati aventi natura di “movimenti del netto in conto capitale”;
 7. il Patrimonio netto verrebbe a essere costituito solo dal Fondo di dotazione, da eventuali Riserve statutarie, Riserve per avanzi di gestione, eventuali Altre riserve, da Avanzi/disavanzi di esercizi precedenti e dall'Avanzo/disavanzo d'esercizio, senza che compaiano più in tale macroclasse le due tipologie di “riserve vincolate”.

La natura di “fondo spese future” – e non di elemento componente il Patrimonio netto – attribuita ai “Fondi oneri per le finalità statutarie dell'Ente” supererebbe anche l'attuale motivazione adottata nell'OIC 35 per la previsione di un doppio regime contabile per le riserve costituite con vincolo di destinazione interno ed esterno⁷.

6. Diversamente da quanto previsto nell'OIC 35: “Diverso il trattamento contabile previsto per le transazioni non sinallagmatiche vincolate da terzi. Per queste il principio contabile prevede che siano rilevate in contropartita all'apposita riserva di patrimonio netto e rilasciate nel rendiconto gestionale proporzionalmente all'esaurirsi del vincolo. Si è deciso di non rilevare immediatamente rendiconto gestionale le transazioni non sinallagmatiche vincolate da terzi in quanto a differenza di quelle vincolate dagli organi istituzionali, queste non sono pienamente nella disponibilità dell'ente al momento della rilevazione iniziale”, cfr. par. 11 delle Motivazioni alla base delle decisioni assunte, contenute nell'OIC 35.

7. Cfr. nota precedente.

Sotto il profilo sostanziale, i fondi in questione acquisirebbero, a nostro modo di vedere, una natura in qualche modo concettualmente intermedia fra quella che connota le poste del Patrimonio netto e quella relativa alle altre “passività” e di questo si dovrebbe tenere conto positivamente nel determinare le condizioni di solidità patrimoniale dell’Ente e anche nel valutare le sue condizioni di continuità gestionale.

Da ultimo, si sottolinea come il meccanismo sopra descritto dovrebbe favorire la piena coerenza (e consentire un più facile riscontro) fra i documenti programmatici dell’Ente e quelli consuntivi.

Ovviamente l’adozione del modello contabile qui proposto è oggi incompatibile con il quadro normativo specifico e con le indicazioni dell’OIC 35 vigenti.

OPERE CITATE E CONSULTATE

- Addis P., Ferioli E.A., Vivaldi E. (2011), “Il Terzo settore nella disciplina normativa dall’Unità ad oggi”, in Rossi E., Zamagni S. (a cura di), *Il Terzo settore nell’Italia Unita*, il Mulino, Bologna.
- Agenzia per le Onlus (2009), *Atto di indirizzo. Linee guida e schemi per la redazione dei bilanci di esercizio degli enti non profit*.
- Amaduzzi Aldo (1953), *L’azienda nel suo sistema e nell’ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.
- Amaduzzi Aldo (1978), *L’azienda nel suo sistema e nell’ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, III edizione.
- Amaduzzi Antonio (1970), *L’analisi dei sistemi per le rilevazioni aziendali*, Cacucci, Bari.
- Andreas M. (2020), “Verso un modello di rendicontazione integrata per le aziende non profit”, in Baldarelli M.G., Mattei M.M. (a cura di), *Liber amicorum per Antonio Matacena*, FrancoAngeli, Milano.
- Ansoff I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York (trad. it.: *Strategia aziendale*, Milano, Etas, 1968).
- Bagnoli L. (2018), “La rendicontazione economica e sociale negli enti del terzo settore”, in Fici A. (a cura di), *La Riforma del terzo settore e dell’impresa sociale. Una introduzione*, Editoriale Scientifica, Napoli.
- Bagnoli L., Megali C. (2011), “Measuring performance in social enterprise”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.
- Bandini S. (2022), “Partenariato pubblico-privato di cooperazione: partecipazione degli Enti del Terzo Settore insieme ai soggetti pubblici alla realizzazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”, *Innovazione e Diritto*, n. 1.
- Barbizzi M. (2020), “Enti del Terzo Settore alla prova del bilancio”, *Diritto e pratica del lavoro*, n. 19, pp. 1181-1194.
- Bassi A. (a cura di) (2020), *Gli enti del terzo settore. Lineamenti generali*, Editoriale scientifica, Napoli.
- Bazzola G.B. (1969), *Il sistema aziendale*, Etas-Kompass, Milano.
- Bellucci M., Nitti C., Franchi S., Testi E., Bagnoli L. (2018), “Accounting for social return on investment (SROI): The costs and benefits of family-centred care by the Ronald McDonald House Charities”, *Social Enterprise Journal*.

- Berardi L., Bellante G., Rea M. (2020), “Un confronto internazionale sulla regolamentazione della trasparenza e della misurazione dell’impatto sociale per gli enti del terzo settore”, *Impresa sociale*, n. 2.
- Bertini U. (1977), *Il sistema d’azienda. Schema di analisi*, Opera Universitaria, Pisa.
- Besta F. (1922), *La Ragioneria*, Vallardi, Milano, volume I.
- Bliss J.H. (1923), *Financial and operating ratios in management*, The Ronald Press Company, New York.
- Boesso G., Cerbioni F., Mian L. (2019), “La filantropia nelle fondazioni: determinismo manageriale vs solidarismo civico”, *Management control*, n. 1.
- Borgonovi E. (2001), “Il concetto di valore pubblico”, *Azienda Pubblica*, n. 2/3.
- Bozza E. (2020), “Il nuovo bilancio degli enti del terzo settore”, *Terzo settore, non profit e cooperative*, n. 2, pp. 100-116.
- Brown L.D., Moore M.H. (2001), “Accountability, strategy and international non-governmental organizations”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.
- Brugger G. (1980), *L’analisi della dinamica finanziaria dell’impresa*, Giuffrè, Milano.
- Cantiere del Terzo settore (2021), *La trasparenza per gli enti non profit e del terzo settore*, a cura di Gori L., Erler E., www.cantieretertozsetto.it.
- Cantiere del Terzo settore (2024), “Bilanci degli enti del Terzo settore: quali sono gli errori più ricorrenti?”, www.cantieretertozsetto.it/bilanci-degli-enti-del-terzo-settore-quali-sono-gli-errori-piu-ricorrenti.
- Caramiello C. (1993), *Il rendiconto finanziario*, Giuffrè, Milano.
- Caramiello C., Di Lazzaro F., Fiori G. (2003), *Indici di bilancio. Strumenti per l’analisi della gestione aziendale*, Giuffrè, Torino.
- Cattaneo M. (1973), *Analisi finanziaria e di bilancio*, Etas-Kompass, Milano.
- Ceccherelli A. (1948), *Economia aziendale e Amministrazione delle imprese*, Barbera, Firenze.
- Centro Studi e ricerche sull’economia del Mezzogiorno (SRM) (2020), “Srm: dal Terzo settore il 5% del Pil italiano”, *Il Sole24ore*, 29 luglio.
- CNDCEC (2024), *Documento di ricerca. Il rendiconto per cassa degli Enti del Terzo Settore*, aprile.
- CNDCEC (2024), *EBITDA e PFN a fini valutativi e negoziali*, marzo.
- CNDCEC-FNC (2021), *Riforma del Terzo settore: elementi professionali e criticità operative*, Circolare, aprile.
- Coda V., Brunetti G., Barbato Bergamin M. (1974), *Indici di bilancio e flussi finanziari*, Etas-Kompass, Milano.
- Consorti P., Gori L., Rossi E. (2021), *Diritto del Terzo settore*, il Mulino, Bologna.
- D’Ippolito T. (1953), *L’azienda*, Abbaco, Palermo, II edizione.
- Deidda Gagliardo E. (2015), *Il valore pubblico. La nuova frontiera delle performance*, Rirea, Roma.
- Devalle A., Pisoni P. (2016), *Analisi Finanziaria*, Giuffrè, Torino.
- Engo I., Arena M., Azzone G., Calderini M. (2015), “Indicators and metrics for social business: a review of current approaches”, *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(1).
- Fazzini M. (2023), *Analisi di bilancio*, Ipsosa, Milano.
- Ferrero G. (1966), *Le analisi di bilancio*, Giuffrè, Milano.

- Ferrero G., Dezzani F. (1979), *Manuale delle analisi di bilancio*, Giuffrè, Milano.
- Fondazione per la solidarietà (2023), *Rapporto sulla sussidiarietà 2021/2022*.
- Fondazione Terzjus e Unioncamere (2022), *Le nuove imprese sociali. Tendenze e prospettive dopo la riforma del terzo settore*, Editoriale scientifica.
- Forum Nazionale del Terzo settore (2023), “Il rendiconto per cassa degli enti del Terzo settore di piccole dimensioni”.
- Giannessi E. (1961), “Interpretazione del concetto di azienda pubblica”, in Aa.Vv., *Saggi di economia aziendale e sociale in memoria di Gino Zappa*, Giuffrè, Milano, volume II.
- Giunta F., Pisani M. (2016), *L'analisi di bilancio*, Apogeo, Milano.
- Giunta F., Pisani M. (2018), *La contabilità generale*, Maggioli, Rimini.
- Golino C., Santuari A. (2022), “Gli Enti del terzo settore e la co-amministrazione: ruolo della giurisprudenza e proposte de jure condendo”, *Le istituzioni del federalismo*.
- Gori L. (2018), “Il sistema delle fonti del diritto nel terzo settore”, *Osservatorio sulle fonti*, n. 1, disponibile in: www.osservatoriosullefonti.it.
- Gray R. (2002), “The social accounting project and Accounting Organizations and Society Privileging engagement, imaginings, new accountings and pragmatism over critique?”, *Accounting, Organizations and Society*.
- Gregory H.E. (1928), *Accounting reports in business management*, The Ronald Press Company, New York.
- Gruppo di studio per il bilancio sociale (Gbs), in collaborazione con il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili (Cndcec) e Associazione italiana delle società di revisione legale (Assirevi) (2020), *Documento di ricerca n. 17 – Rendicontazione sociale nel non profit e riforma del terzo settore*.
- Hinna A. (2002), “Il bilancio di missione: il bilancio sociale delle organizzazioni non profit”, in Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale*, Il Sole24ore, Milano.
- Horrigan J.O. (1968), “A short history of financial ratios analysis”, *Accounting Review*.
- Istat (2016), *Censimento permanente delle istituzioni non profit*.
- Istat (2019), *Atlante italiano delle disuguaglianze di mortalità per livello di istruzione*.
- Marasca S., Marchi L. (a cura di) (2022), *Contabilità d'impresa e valori di bilancio*, Giappichelli, Torino.
- Marcon G., Tieghi M. (2000), “Sistema informativo e misurazioni economiche nelle aziende non profit”, in Zangrandi A. (a cura di), *Aziende non profit. Le condizioni di sviluppo*, Egea, Milano.
- Masi V. (1933), *Analisi di bilancio nelle imprese in relazione ai finanziamenti bancari*, Società Già Compositori, Bologna.
- Masi V. (1939), *Analisi finanziarie e reddituali in relazione al capitale in gestione nelle imprese*, Vallardi, Milano.
- Masini C. (1970), *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino.
- Matacena A. (1984), *Impresa e ambiente*, Clueb, Bologna.
- Matacena A. (1993), *Il bilancio di esercizio. Strutture formali, logiche sostanziali e principi generali*, Clueb, Bologna.
- Matacena A. (2002), “La responsabilità sociale e la comunicazione sociale nelle aziende non profit”, in Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale*, Il Sole24ore, Milano.

- Matacena A. (2008), *Responsabilità sociale delle imprese e accountability: alcune glosse*, Diapason, Rimini.
- Matacena A. (2017), *Le cooperative imprese "Altere": Mission, governance e accountability*, FrancoAngeli, Milano.
- Matacena A., Pasi F. (1995), *Il rendiconto finanziario: metodiche di costruzione, contenuti e scopi*, Clueb, Bologna.
- Matacena A., Tieghi M. (2000), "L'Accademia italiana di Economia aziendale", in Merlo A.M.A. (a cura di), *Azienda non profit. Casi di gestione*, Egea, Milano.
- Onida P. (1954), *L'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma (2024), *L'amministrazione ed il controllo degli enti del terzo settore: novità normative ed aggiornamenti in base alla giurisprudenza ed alla prassi*.
- Paganelli O. (1976), *Il sistema aziendale*, Clueb, Bologna.
- Paganelli O. (1979), *Analisi di bilancio*, Clueb, Bologna.
- Paganelli O. (1986), *Analisi di bilancio. Indici e flussi*, Utet, Torino.
- Pozzoli M. (2019a), "Il bilancio degli enti del Terzo settore: il Cndcec e le criticità della riforma", *Guida alla contabilità & bilancio*, n. 9, pp. 47-51.
- Pozzoli M. (2019b), "Bilancio sociale degli enti del Terzo settore: le linee guida ministeriali", *Guida alla contabilità & bilancio*, n. 11, pp. 34-37.
- Pozzoli M. (2020a), "Il bilancio degli enti del terzo settore che non esercitano la propria attività esclusivamente o principalmente in forma di impresa commerciale", *Terzo settore, non profit e cooperative*, n. 4, pp. 109-124.
- Pozzoli M. (2020b), "Bilancio degli enti non profit, prassi in uso e nuove disposizioni", *Guida alla contabilità & bilancio*, n. 11, pp. 42-50.
- Pozzoli M. (2023), *Il bilancio degli enti del Terzo settore*, Cndcec/Fnc.
- Rea M. (2023), *L'analisi di bilancio per il controllo della gestione*, Giappichelli, Torino.
- Riccardelli N., De Angelis L. (2021), "Attività principali e diverse: un rapporto articolato", *Terzo settore, non profit e cooperative*, 4, ottobre-dicembre, pp. 24-39.
- Rossi E. (2014), "La necessità di una revisione organica della legislazione del Terzo settore: un'opportunità da cogliere, un lavoro parlamentare da realizzare", *Non profit*, n. 3.
- Rossi N. (1962), *Le gestioni erogatrici private*, Utet, Torino.
- Saraceno P. (1972), *Il Governo delle aziende*, Libreria Universitaria Editrice, Venezia.
- Sciarelli S. (1983), *Il sistema di impresa*, Cedam, Padova.
- Sepio G. (2020), "I nuovi schemi di bilancio per gli enti del Terzo settore", *Guida alla contabilità & bilancio*, n. 7/8, pp. 37-48.
- Sheng A., Geng X. (2012), "Micro, Macro, Meso e Meta Economia", *Il Sole24Ore*, traduzione di Polverino S.
- Silvi R. (2006), *Analisi di bilancio: la prospettiva manageriale*, McGraw-Hill, Milano.
- Sorano E., Moine F., Sardi A., Sinicropi S. (2020), *Riforma del terzo settore. Verso la rendicontazione sociale e la valutazione di impatto*, McGraw-Hill, Milano.
- Superti-Furga F. (1971), *Osservazioni sulla logica operativa dei sistemi aziendali integrati*, Giuffrè, Milano.
- Teodori C. (1994), *La costruzione e l'analisi dei flussi finanziari e monetari*, Giappichelli, Torino.

- Tieghi M. (1995), *Le fondazioni. Obiettivi finalizzanti, sistema informativo e bilancio di esercizio*, Clueb, Bologna.
- Tieghi M., del Sordo C. (2023), “La rilevanza dei componenti economici figurativi per gli Enti del Terzo Settore: riflessioni e proposte”, *Welfare e Ergonomia*, n. 2, pp. 13-26.
- Tieghi M., del Sordo C., Baccolini L. (2022a), “Il rendiconto gestionale per gli Enti del Terzo Settore: riflessioni e proposte”, *Management Control*.
- Tieghi M., del Sordo C., Baccolini L. (2022b), “La nozione di ‘costi effettivi’ per gli Enti del Terzo Settore: problemi interpretativi ed operativi”, *Rivista dei dottori commercialisti*, n. 2.
- Tieghi M., Gigli S. (2007), *Introduzione alla contabilità e al bilancio d’esercizio*, il Mulino, Bologna.
- Tieghi M., Gigli S. (2009), *Gli strumenti per le analisi del bilancio di esercizio*, il Mulino, Bologna.
- Torcivia S. (1990), *I prospetti dei flussi dei fondi quali strumenti di analisi della dinamica finanziaria d’impresa*, Giuffrè, Milano.
- Travaglini C. (2020), “Il Bilancio per l’Accountability dell’Ente di Terzo Settore”, in Bassi A. (a cura di), *Gli enti del Terzo Settore. Lineamenti generali*, Editoriale scientifica, Napoli, pp. 177-204.
- Visco V. (2017), *Colpevoli evasioni*, Università Bocconi Editore, Milano.
- Zamagni S. (1998), “La sussidiarietà, l’economia e la nuova carta costituzionale”, in Vittadini G. (a cura di), *Sussidiarietà. La riforma possibile*, Etas Libri, Roma, pp. 41-52.
- Zappa G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di Ragioneria*, Giuffrè, Milano.
- Zappa G. (1950), *Il reddito di impresa*, Giuffrè, Milano.
- Zappa G. (1956), *Le produzioni nelle economie delle imprese*, Giuffrè, Milano, tomo I.
- Zappa G. (1962), *L’economia delle aziende di consumo*, Giuffrè, Milano.
- Zappa G., Marcantonio A. (1954), *Ragioneria applicata alle aziende pubbliche*, Giuffrè, Milano.

*Collana del Dipartimento di Sociologia e Diritto dell'Economia Università
di Bologna*

Open Access

Claudia Golino, Alessandro Martelli (a cura di), [Un modello sociale europeo?](#). Itinerari dei diritti di welfare tra dimensione europea e nazionale.

Alessandro Pomelli, [Inside Debt Financing](#). Theory, Practice, and Regulatory Approaches.

Open Access Green

Mario Bertolissi, Marco Lamandini, Roberto Nania (a cura di), [La tutela giurisdizionale effettiva dei diritti](#). Sfide e prospettive in materia economico-finanziaria nell'ordinamento italiano.

Vi aspettiamo su:

www.francoangeli.it

per scaricare (gratuitamente) i cataloghi delle nostre pubblicazioni

DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI: PER FACILITARE
LE VOSTRE RICERCHE.



Management, finanza,
marketing, operations, HR

Psicologia e psicoterapia:
teorie e tecniche

Didattica, scienze
della formazione

Economia,
economia aziendale

Sociologia

Antropologia

Comunicazione e media

Medicina, sanità



Architettura, design,
territorio

Informatica, ingegneria

Scienze

Filosofia, letteratura,
linguistica, storia

Politica, diritto

Psicologia, benessere,
autoaiuto

Efficacia personale

Politiche
e servizi sociali



FrancoAngeli

La passione per le conoscenze

Copyright © 2024 Marco Tieghi, Carlotta del Sordo. ISBN 9788835168850



FrancoAngeli

a strong international commitment

Our rich catalogue of publications includes hundreds of English-language monographs, as well as many journals that are published, partially or in whole, in English.

The **FrancoAngeli**, **FrancoAngeli Journals** and **FrancoAngeli Series** websites now offer a completely dual language interface, in Italian and English.



Since 2006, we have been making our content available in digital format, as one of the first partners and contributors to the **Torrossa** platform for the distribution of digital content to Italian and foreign academic institutions. **Torrossa** is a pan-European platform which currently provides access to nearly 400,000 e-books and more than 1,000 e-journals in many languages from academic publishers in Italy and Spain, and, more recently, French, German, Swiss, Belgian, Dutch, and English publishers. It regularly serves more than 3,000 libraries worldwide.

Ensuring international visibility and discoverability for our authors is of crucial importance to us.

FrancoAngeli



torrossa
Online Digital Library

Copyright © 2024 Marco Tieghi, Carlotta del Sordo. ISBN 9788835168850

Il bilancio di esercizio degli ETS non commerciali

Nell'ambito dei provvedimenti derivanti dalla Riforma del Terzo Settore, il Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali ha emanato il Decreto 5 marzo 2020, recante la modulistica specifica prevista per i bilanci degli Enti del Terzo Settore (ETS) diversi dalle imprese sociali.

Considerando le peculiarità di tali Enti ed il loro orientamento finalistico, la tematica della rendicontazione economico-finanziaria risulta per essi particolarmente rilevante, anche rispetto al delicato tema di poter/dover offrire un adeguato livello di accountability ai propri stakeholder.

Le scelte operate dal legislatore e le caratteristiche tecniche dei documenti adottati presentano però non solo caratteri peculiari (come era del tutto auspicabile), ma anche aspetti non completamente definiti e dunque il permanere di alcune "aree grigie" che hanno reso non semplice l'adozione e la trasposizione sul piano operativo del quadro normativo in oggetto in sede di sua applicazione da parte degli ETS.

L'obiettivo del presente lavoro è quello di offrire in proposito un contributo di approfondimento, attraverso un percorso che, partendo dalla ripresa e puntualizzazione dei caratteri economico-aziendali di un ETS, dalle condizioni di vincolo poste alla sua permanenza nel tempo, dai circuiti gestionali attivabili e dai modelli teorici di riferimento, accompagna il lettore dapprima ad esaminare il quadro normativo vigente in tema di bilancio di esercizio per tali realtà e poi ad illustrare un set di strumenti da utilizzare per la sua analisi, articolato su prospetti di riclassificazione del Rendiconto Gestionale e dello Stato Patrimoniale, su un sistema di indici e su alcuni schemi di rendiconto finanziario di liquidità.

Il volume è rivolto a tutti coloro che, a vario titolo, si occupano di Enti del Terzo Settore, con particolare riferimento a Ricercatori e Studiosi, ad Amministratori, Dirigenti e Quadri di tali realtà, a Professionisti e Consulenti, in special modo Dottori commercialisti e Revisori dei conti.

Marco Tieghi e **Carlotta del Sordo** sono rispettivamente Professore ordinario e Professore associato di Economia Aziendale presso il Dipartimento di Sociologia e diritto dell'economia dell'Università di Bologna.