PEGASO

Università Telematica

"PERFORMANCE DELLE AZIENDE NO PROFIT"

PROF. EUGENIO D'ANGELO

Indice

1 INTRODUZIONE ---------- 3
2 GLI INDICI ---------- 6
3 CONCLUSIONI ---------- 10
BIBLIOGRAFIA ---------- 12

PEGASO
Università Telematica

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

1 Introduzione

Le organizzazioni senza scopo di lucro (ONP) uniscono diverse anime: il perseguimento della mission, la soddisfazione dei loro membri e gli aspetti economico-finanziari. La missione è certamente il tema centrale di un'organizzazione non orientata al profitto e ne rappresenta la ragione stessa della sua esistenza. Ma non c'è missione senza i membri dell'organizzazione. Questa centralità della missione e dei membri determina la differenza tra le ONP rispetto alle imprese e agli enti pubblici, sebbene tutte possano essere coinvolte nella fornitura di servizi sanitari, nell'istruzione, nei servizi sociali personali e in servizi culturali di vario genere.

Un'ONP è stata definita anche come organizzazione che ha caratteristiche prevalentemente non commerciali che influenzano decisamente le operazioni dell'organizzazione. In quest'ottica, un'ONP potrebbe trascurare le informazioni contabili ed economico finanziarie, che servirebbero per facilitare il controllo organizzativo, perché più focalizzata sulla missione sociale da compiere. La chiave di questa svista è spesso legata alla cultura dell'organizzazione e al fatto che non sia orientata al profitto.

La redazione di un budget operativo annuale può infatti spesso essere orientata alla pianificazione finanziaria di breve e non essere parte integrante di un piano strategico a lungo termine. Piuttosto che pianificare in anticipo, le ONP spesso tendono a reagire a circostanze mutevoli e agli eventi esterni. Così, le loro azioni si sono sviluppate come risposte ai mutamenti dell'ambiente esterno e non come iniziative a carattere proattivo.

Quando un'organizzazione è relativamente completa, controllando la propria realtà e le proprie risorse, l'accountability si percepisce come meno necessaria e talvolta intrusiva. Ci aspettiamo quindi di trovare meccanismi di controllo in maggior numero dove l'organizzazione non è auto-sufficiente.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

Pertanto, sembra che un sistema di accountability possa non essere necessario come meccanismo di controllo o come strumento di attribuzione di responsabilità nelle ONP. In un'organizzazione che valorizza le relazioni informali, la partecipazione volontaria ecc, l'idea della responsabilità esplicita può essere alquanto malvista. Sebbene la necessità di responsabilità sia spesso formalmente riconosciuta, la realtà è spesso una questione diversa. Può essere necessario modificare la cultura dell'organizzazione in modo che la responsabilità sia incorporata come valore positivo. Può essere necessario pertanto introdurre una gestione finanziaria più professionale e di conseguenza, l'uso della contabilità come meccanismo di controllo non è soltanto un sistema tecnico, bensì un sistema socio-tecnico "perché comporta un cambiamento nel sistema sociale o culturale che interagisce con la tecnologia contabile".

La Ratio Analysis è uno strumento ben consolidato per valutare la redditività, la liquidità e la stabilità finanziaria di un'organizzazione. Come tale può essere utilizzata per rispondere a una serie di domande. La chiave per l'analisi e il controllo economico-finanziario è legata a una domanda centrale: Qual è la missione dell'organizzazione?

PEGASO
Università Telematica

Tale interrogativo può essere scomposto in una serie di interrogativi economico-finanziari sottostanti:

• Le risorse finanziarie sono sufficienti a sostenere la missione?

• Quali risorse finanziarie sono disponibili per sostenere la missione?

• Come vengono utilizzate le risorse finanziarie per sostenere la missione?

• Le risorse finanziarie sono applicate in modo efficiente ed efficace per sostenere la missione?

• gli obiettivi dell'organizzazione sono coerenti con le risorse finanziarie di cui ha bisogno per finanziare tali obiettivi?

• L'organizzazione mantiene l'equità intergenerazionale?

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

• Esiste una corrispondenza appropriata tra le fonti da cui derivano le risorse e gli usi per i quali sono messi?

• Le risorse presenti sono sostenibili?

Questa serie d'interrogativi, pur non menzionando la missione, lascia emergere l'idea di fondo che deve accomunare la gestione di ogni ONP in termini di coerenza tra obiettivi e disponibilità e gestione delle risorse. Alternativamente è possibile combinare la serie di domande in un solo sintetico interrogativo: "l'organizzazione sta gestendo le proprie risorse tenendo conto delle esigenze attuali e future dei suoi membri, garantendo nel contempo la propria sopravvivenza a lungo termine?

Altro interrogativo che sovente ci si pone nell'ONP riguarda la necessità o meno di modificare la missione in funzione del budget. E' la missione che deve guidare il budget o è quest'ultimo che deve indirizzare e modificare la missione?

Questa differenza, tipicamente assente nelle organizzazioni orientate al profitto, non può che influenzare anche la modalità con la quale si sviluppano le analisi basate sugli indici che dovranno necessariamente tenere conto della centralità della missione.

L'analisi dei ratio fornisce un mezzo estremamente utile attraverso il quale i dati finanziari possono essere ricondotti a una base più comprensibile per la valutazione delle condizioni finanziarie e delle prestazioni operative. In secondo luogo, offre un metodo con cui un gestore può identificare relazioni importanti tra le dinamiche che intercettano la vita dell'organizzazione. In terzo luogo, genera un mezzo con cui possono essere fatte delle previsioni circa la capacità di un'organizzazione di pagare i suoi debiti quando dovuto e di operare in modo coerente con la sua missione senza lasciare emergere un deficit che dovrà essere coperto dalle annualità future.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

2 Gli indici

Ogni ratio (indice) è progettato per rilevare un certo tipo di sintomo in relazione al sottostante stato di salute dell'organizzazione. I cinque rapporti più comunemente utilizzati sono riassunti nella tabella 1 e mostrano un grado di sovrapposizione tra la vulnerabilità finanziaria e le misure di performance finanziaria.

Table 1: Role Of Financial Ratios In Financial Analysis

RATIO	ROLE IN FINANCIAL ANALYSIS
Asset turnover	Matches assets and goals. Slow turnover assets required considerable investment and reduce flexibility
Profitability and return on invested capital	Analyses intergenerational equity and the match between source and uses of money. Neither excessive profits nor losses are desirable
Liquidity and solvency	Matches sources and uses of financial resources. Is the organisation flirting with insolvency in the short-term or in the long-term?
Percentage of revenues, by source	Analyses quality of revenues and relation to mission. Is the organisation excessively dependent on a few revenue sources? Are revenue sources consistent with organization's mission?
Percentage of expenses, by type	Analyses quality of expenses and relation to mission. A large percentage of fixed expenses decrease the organization's flexibility. Are expenses consistent with the organization's mission?

Source: after Herzlinger and Nitterhouse (1994, p. 7)

Per misurare le prestazioni finanziarie di una ONP è essenziale iniziare con una attenta analisi della missione dell'organizzazione e rispondere alle domande poste in precedenza.

Queste domande possono essere risolte utilizzando indici finanziari e operativi. Le capacità analitiche dell'analisi per rapporti giocano un ruolo importante nella valutazione dello stato finanziario attuale dell'organizzazione, stabilendo le basi per le strategie da realizzare e per i compiti futuri da assolvere.

1. L'ONP dispone del denaro adeguato per sostenere la sua missione?

Tale questione riguarda principalmente la sufficienza e la flessibilità delle risorse finanziarie e, quindi, concerne l'analisi di cifre sia sullo stato patrimoniale che sul conto economico. Poiché il bilancio è una rappresentazione istantanea di un'organizzazione in un determinato momento, si può

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

giudicare attraverso esso non solo se un'organizzazione è sana a quella data, ma la misura in cui le sue risorse sono cambiate dall'ultimo momento di analisi (annualità precedente).

Il conto economico mostra il risultato operativo per un periodo di tempo e se ciò si traduce in un surplus o un deficit indica se l'organizzazione ha operato autofinanziandosi o meno (in ipotesi di ciclo monetario positivo). Nel caso in cui dovesse emergere un deficit, vorrà dire che l'organizzazione si sarà finanziata attraverso risorse fornite dai suoi membri negli anni passati oppure che avrà scaricato tale deficit sulla successiva gestione, il che solleva una problematica riguardante l'equità intergenerazionale. I quattro rapporti primari che potrebbero essere utilizzati per indicare se le risorse di un'organizzazione basata sui suoi membri sono sufficienti per supportare la sua missione sono riassunte nella tabella 2.

Table 2: Ratios That Indicate Whether Financial Resources Are Sufficient To Support Mission

RATIO	MEASURES …	FORMULA
Return on net assets ratio	total economic return to determine whether organisation is financially better off over time	change in net assets / total net assets
Viability ratio	availability of non-current assets to cover debt should organisation need to settle its obligations quickly	net current assets / non-current liabilities
Primary reserve ratio	how long the organisation could operate using its current assets without relying on a surplus from operating activities	net current assets / total expenses
Net income ratio	whether core operating activities resulted in a surplus or a deficit	change in net assets / total core income

2. Che tipo di risorse sono disponibili per finanziare l'organizzazione e supportare la mission?

Questa domanda riguarda il finanziamento di lungo termine e più nel dettaglio concerne lo studio di come l'organizzazione utilizza il debito per finanziare le proprie attività oltre a analizzare il modo con il quale vengono generate revenue interne e esterne.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

L'argomento in letteratura è molto dibattuto, ma in ogni caso c'è una certa convergenza nel ritenere che gli investimenti di lungo termine non debbano necessariamente essere collegati alla missione qualora questi siano in grado di generare flussi finanziari (esterni) che invece siano interamente di supporto alla mission stessa.

I cinque indici che hanno la finalità di supportare tale analisi sono di seguito esposti nella tabella 3.

Table 3: Ratios That Indicate What Financial Resources Are Available To Support Mission

RATIO	MEASURES …	FORMULA
Operating income ratio	extent to which income from member services contributes to overall financing of the mission	membership service income / expenses from core activities
Contributed income ratio	extent to which externally generated resources contribute to overall financing of core activities	income from contributions / expenses from core activities
Debt burden ratio	cost of borrowing to overall expenditure	cost of debt serving / total expenditure
Debt coverage ratio	extent to which net operating income covers debt service payments	net operating income / cost of debt servicing
Leverage ratio	extent of financial leverage	unrestricted net assets / total liabilities

3. In che modo la missione della ONP è supportata dalle risorse finanziarie disponibili?

Questa domanda si concentra sulla questione economica centrale di ripartizione delle risorse scarse. Nel considerare la sua missione, l'organizzazione deve identificare le sue attività principali e le sue attività di supporto e per determinare come le risorse vengono utilizzate o distribuite tra queste aree. Ci sono due rapporti primari che danno un'indicazione di come le risorse finanziarie di tali organizzazioni sono usate per sostenere la sua missione. Questi sono riassunti nella tabella 4.

Table 4: Ratios That Indicate How Financial Resources Are Used To Support Mission

RATIO	MEASURES …	FORMULA
Membership services ratio	whether core services use a growing or dwindling share of resources	membership services expenses / membership & general income
Membership support ratio	whether support services use a growing or dwindling share of resources	membership support expenses / membership & general income

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

4. L'applicazione delle risorse finanziarie è efficiente ed efficace?

La quarta questione riguarda questioni di responsabilità riguardo le prestazioni finanziarie. Si affrontano i modi in cui vengono utilizzate le risorse e ci si chiede se esistano modi migliori per soddisfare la missione e gli obiettivi dell'organizzazione. Di primaria importanza è la valutazione della produttività organizzativa.

I componenti comuni di un approccio equilibrato per un'organizzazione incentrata sul profitto includono misure di redditività, misure di soddisfazione del cliente, misure di innovazione e misure interne di efficienza. Tuttavia, questi elementi devono essere espressi in modo diverso per un'ONP, perché la sua attenzione è sulla missione, piuttosto che la redditività. L 'analisi dovrebbe quindi concentrarsi sui membri, sui leader, sul programma, sulle attività e sulle strutture, ma è spesso difficile trovare indice con cui questi elementi possono essere misurati in una ONP.

Alcuni indici che possono aiutare nella misurazione di questi elementi tipici di una ONP sono di seguito esposti nella tabella 5.

Table 5: Ratios Indicating Whether Financial Resources Are Applied Efficiently And Effectively

GOAL & RATIOS	MEASURES …	FORMULA
Quality		
Members per leader ratio	The average size of operational units	change in membership / change in no. of leaders
Membership satisfaction		
Total membership and leadership trends ratio	the consistency of demand for membership	total members/leaders this year / total members/leaders base year
Retention		
Membership trends ratio	the consistency of demand by members for NPO's program	members this year / members base year
Leader membership trends ratio	the consistency of demand for membership by leaders	leader membership this year / leader membership base year
Productivity		
Change in membership ratio	the percentage change in numbers of members	change in membership / no. of members
Cost per member ratio	the financial productivity for each dollar spent in relation to members	core operating costs / Membership

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

3 Conclusioni

Utilizzare i ratio per verificare lo stato di salute di un'impresa, sia essa orientata come non orientata al profitto ha il pregio di sintetizzare le informazioni e renderle paragonabili nell'ambito di analisi spaziali e temporali, ma nasconde delle insidie di rilevante importanza che non possono essere sottaciute.

In primo luogo occorre ribadire che gli indici e le percentuali calcolati nell'analisi finanziaria si concentrano su determinate aree dell'attività in una ottica stand alone rispetto al resto dell'organizzazione. È importante interpretare questi indici nella giusta prospettiva, introducendo nell'esame i fattori qualitativi quali le condizioni economiche generali, le caratteristiche uniche del settore senza scopo di lucro e la posizione dell'organizzazione indagata all'interno del settore e anche in relazione alla sua evoluzione storica e culturale.

Inoltre la difforme metodologia di rendicontazione contabile ovvero di costruzione degli indici può determinare l'impossibilità di condurre un'analisi comparativa. E' pertanto necessario assicurarsi che i numeri utilizzati per il calcolo degli indici siano omogenei prima di trarre delle conclusioni che possano efficacemente orientare le scelte strategiche.

PEGASO
Università Telematica

Date queste limitazioni, è importante che l'interpretazione dei rapporti finanziari sia realizzata tenendo in considerazione la qualità di dati, gli effetti della flessibilità nella contabilità e le limitazioni derivanti dalla contabilità storica.

La misurazione delle prestazioni finanziarie per l'analisi dei rapporti aiuta a identificare i punti di forza e le debolezze organizzative individuando le anomalie finanziarie e focalizzando l'attenzione su questioni di importanza organizzativa. Dato che la missione di una ONP è il motivo della sua stessa esistenza, è opportuno concentrarsi sulle risorse finanziarie nel loro rapporto con la missione.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

L'applicazione di questi modelli di performance finanziaria a una ONP può sollevare una serie di questioni che devono essere affrontate e risolte.

Ad esempio sollevare una problematica concernente la gestione economico-finanziaria della ONP potrebbe diminuire la coesione tra i membri dell'organizzazione e al contempo portare l'organo di gestione a dover rivedere il proprio approccio manageriale e a ridurre l'aspirazione di nuovi candidati a ricoprire determinati ruoli operativi.

PEGASO
Università Telematica

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

Bibliografia

- Abraham, A. (2006) Financial Management in the Nonprofit Sector: A Mission-Based Approach to Ratio Analysis in Membership Organization, The Journal of American Academy of Business, Cambridge, 9(2), 212-217.

PEGASO
Università Telematica

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)