



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

---

Corso di Laurea Magistrale in ECONOMIA E MANAGEMENT

**Fundraising e non profit: il contributo della Business  
Intelligence nel processo di controllo della raccolta fondi**

---

**Fundraising and non profit: the contribution of Business  
Intelligence in the fundraising control system**

Relatore: Chiar.mo  
Prof. Scarponi Danilo

Tesi di Laurea di:  
Di Giorgio Rosanna

Anno Accademico 2020 – 2021



# INDICE

INTRODUZIONE.....	1
CAPITOLO 1: IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLE IMPRESE NON PROFIT	
1.1 Il settore non profit: una prospettiva economica.....	4
1.2 Accountability nelle aziende non profit.....	10
1.3 Il controllo di gestione nelle organizzazioni non profit.....	15
1.4 Il sistema informativo nelle aziende non profit.....	20
1.4.1. La contabilità generale.....	21
1.4.2. La contabilità analitica.....	23
1.4.3. Il Budget.....	28
1.4.4. Il sistema di indicatori.....	31
1.4.5. L'analisi degli scostamenti.....	34
1.4.6. Il sistema di reporting.....	35
1.5 Il controllo integrato.....	38
1.5.1. I sistemi informativi integrati: l'ERP.....	39
CAPITOLO 2: LA RACCOLTA FONDI	
2.1. Cosa è la raccolta fondi.....	43
2.2. Le donazioni in Italia.....	48
2.3. Il piano di raccolta fondi.....	58
2.3.1. Avvio del fundraising.....	60
2.3.2. Identificazione degli obiettivi.....	61
2.3.3. Analisi dei mercati.....	62
2.3.4. La scelta degli strumenti.....	68
2.3.5. Messa in opera.....	77

2.3.6. Valutazione dei risultati.....	79
<b>CAPITOLO 3 LA BUSINESS INTELLIGENCE</b>	
3.1. La BI come strumento strategico.....	86
3.2. Il ruolo della Business Intelligence.....	88
3.3. Gli elementi della Business Intelligence.....	92
3.3.1. Le fonti dati.....	93
3.3.2. Master Data Management e Data Quality.....	94
3.3.3. ETL.....	97
3.3.4. Data Warehouse.....	99
3.3.5. OLAP.....	107
3.3.6. Gli strumenti di front-end.....	110
3.4. I benefici e i rischi della Business Intelligence.....	116
3.5. La BI nel mondo non profit.....	124
<b>CAPITOLO 4: LA BI A SUPPORTO DELLA RACCOLTA FONDI: CASO DI STUDIO</b>	
4.1. Introduzione.....	128
4.1.1 Il questionario.....	129
4.2. L'azienda non profit Alfa X.....	137
4.3. Creazione del Report in Power BI.....	142
CONCLUSIONI.....	151
BIBLIOGRAFIA.....	154
SITOGRAFIA.....	160
ALLEGATO 1.....	162

## INTRODUZIONE

Il seguente lavoro di tesi ha l'obiettivo di mostrare come la Business Intelligence può essere applicata alle aziende non profit, in particolare per l'attività di raccolta pubblica di fondi. Il progetto di tesi vede la creazione di un modello in Power BI per la reportistica delle campagne pubbliche di fondi realizzate da una azienda non profit Laboratorio di medie dimensioni. Il modello è stato elaborato come strumento a servizio delle organizzazioni clienti di TechSoup Italia, impresa sociale che si occupa di non profit e tecnologie digitali, nella ho svolto attività di tirocinio sulla Business Intelligence.

Il settore non profit è meritevole di attenzione in quanto in Italia rappresenta il 5% del PIL Italiano, occupando 1,14 milioni di lavoratori dipendenti e 5,5 milioni di volontari<sup>1</sup> e con un numero di organizzazioni in continua crescita. Le motivazioni che hanno spinto all'interesse per l'applicazione della Business Intelligence al settore non profit sono essenzialmente due. In primis le tematiche di controllo di gestione non sono estranee al mondo non profit e la Business Intelligence è uno strumento a supporto dei processi decisionali che si basa su dati e informazioni derivanti dal controllo delle attività interne. In secondo luogo, la Riforma del Terzo Settore, ancora in continua evoluzione, prevede obblighi di rendicontazione per le raccolte pubbliche di fondi e la Business Intelligence può essere uno strumento molto utile per il monitoraggio della performance delle campagne di

---

<sup>1</sup> «I nuovi scenari economici di fronte alla sfida del Covid-19. Il ruolo dell'economia sociale in Italia e nel Mezzogiorno», SRM, Centro Studi di Intesa Sanpaolo, 2020, [https://www.sr-m.it/wp-content/uploads/woocommerce\\_uploads/2020/07/Rapporto-Covid-Economia-Sociale.pdf](https://www.sr-m.it/wp-content/uploads/woocommerce_uploads/2020/07/Rapporto-Covid-Economia-Sociale.pdf).

raccolta fondi e per la creazione di report grafici da allegare alla rendicontazione obbligatoria che richiede relazioni illustrative.

Nel primo dei quattro capitoli che compongono l'elaborato di tesi, si vuole dare un inquadramento economico dell'azienda non profit, evidenziando le differenze e le peculiarità di questa tipologia aziendale. Si vuole inoltre evidenziare la necessità di un sistema di accountability al fine di garantire una rendicontazione sia interna, per una migliore gestione delle risorse a disposizione per il raggiungimento del fine istituzionale, che esterna verso Stato, beneficiari e donatori, legati all'organizzazione tramite un rapporto di fiducia. Nel sistema di accountability, risulta centrale il controllo di gestione per guidare l'azienda non profit in modo efficiente ed efficace verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati utilizzando gli strumenti di programmazione e controllo contestualizzati ad una realtà non profit.

Nel secondo capitolo si va ad approfondire la raccolta fondi, attività caratterizzante delle organizzazioni non profit, andando ad analizzare il contesto donativo attuale da un punto di vista legislativo, strategico ed economico per il Terzo Settore in Italia. In Italia il totale delle entrate del Terzo Settore ammonta a circa 70 miliardi, di cui in media il 60% è di derivazione privata attraverso le diverse modalità di donazione. Dunque, la raccolta fondi è una attività strategica per l'azienda non profit e necessita di una opportuna pianificazione e programmazione con l'investimento di tempo, risorse umane ed economiche, descritte all'interno del piano di raccolta fondi.

Nel terzo capitolo si è cercato di illustrare cosa è la Business Intelligence, quale è l'architettura e gli elementi che la compongono e quale è il suo ruolo e il contributo che può dare ai processi decisionali aziendali. Si è anche analizzato quali sono i rischi e i

benefici che ne accompagnano l'implementazione e il livello attuale di interesse e implementazione della BI nel settore non profit.

Nel quarto ed ultimo capitolo, viene illustrato il modello elaborato con Power BI creato per un'azienda laboratorio sulla reportistica delle campagne di raccolta pubblica di fondi, una particolare tipologia di raccolta fondi che richiede obblighi di rendicontazione specifici. Nell'elaborazione del modello si sono anche prese in considerazione le esigenze informative delle aziende clienti di TechSoup Italia ottenute attraverso un'indagine effettuata durante il tirocinio curricolare.

# CAPITOLO 1: IL CONTROLLO DI GESTIONE

## NELLE IMPRESE NON PROFIT

### 1.1. IL SETTORE NON PROFIT IN UNA PROSPETTIVA ECONOMICA

Con il termine non profit si intendono le organizzazioni senza scopo di lucro che hanno come obiettivo il soddisfacimento di bisogni ritenuti socialmente rilevanti. Nella letteratura si utilizzano diversi modi per riferirsi alle organizzazioni senza scopo di lucro, in questo lavoro mi riferirò ad esse utilizzando la dicitura *non profit*<sup>2</sup>, in quanto essa è l'abbreviazione di "not for profit" e dunque non per profitto, stando a sottolineare non la totale assenza di profitto nell'organizzazione ma come esso non è lo scopo primario per il quale l'attività viene svolta, ma è solo strumentale per perdurare nel tempo e raggiungere un fine sociale in condizioni di autonomia economica<sup>3</sup>. La dicotomia tra *for profit* e *not for profit* deriva proprio dalla letteratura angloamericana che vede le prime come organizzazioni che producono beni e servizi al fine di scambiarli per ottenere un profitto tale da restituire un utile a coloro che hanno una partecipazione patrimoniale nell'organizzazione; le organizzazioni non profit, invece, ottengono profitti sia scambiando beni e servizi sul

---

<sup>2</sup> "Per indicare questo tipo di aziende vengono usate nel nostro Paese diverse denominazioni importate (più o meno correttamente) dall'inglese, come 'no profit', 'noprofit', 'non-profit' e 'nonprofit'. Tra le ultime due, che sono le uniche a essere effettivamente utilizzate nei Paesi anglosassoni, ci sembra preferibile l'espressione 'nonprofit' che rispetto a 'non-profit' sembra porre meno l'accento sulla negazione di ciò che queste aziende non sono e meglio si presta per attribuire loro, in positivo, caratteristiche peculiari". BARBETTA G.P., MAGGIO F., *Nonprofit*, il Mulino, Bologna, 2002 pag. 7

<sup>3</sup> MELANDRI V., *L'accountability nelle aziende no profit*, Guerini e associati, Milano, 2005, pp.14

mercato, sia attraverso donazioni o quote sociali, ma la differenza sostanziale sta nel fatto che tale profitto non viene distribuito tra i membri dell'organizzazione ma utilizzato per la continuità della stessa e per il raggiungimento dello scopo sociale.

Spesso riferendosi al contesto non profit, si utilizza la dicitura di Terzo settore, dove il Primo Settore è il settore privato for profit e il Secondo Settore è il settore degli enti pubblici. L'utilizzo stesso del termine Settore non si riferisce a una accezione economica intesa come le imprese che producono beni e servizi concorrenti o correlati, poiché i bisogni soddisfatti dal Terzo Settore sono molto diversi tra loro come sono molto diversi i beni e servizi offerti<sup>4</sup>.

Secondo il codice del Terzo settore emanato dal Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 e secondo l'art. 1, della legge del 6 giugno 2016, n.106 "Per Terzo settore si intende il complesso degli enti privati costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale e che, in attuazione del principio di 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.". Si può notare come questa definizione di Terzo Settore non fa alcun riferimento al divieto di ripartizione degli utili di cui esplicitamente si riferisce la dicitura non profit. Questo perché in realtà nel Terzo Settore sono incluse sia le organizzazioni senza scopo di lucro col vincolo di non distribuzione degli utili, dette appunto non profit, sia quelle che possono distribuire utili ma solo secondo alcune limitazioni come, ad esempio, le imprese sociali o le cooperative.

---

<sup>4</sup> SAVOLDELLI A., BORGA F., LETTIERI E., *La gestione della conoscenza nelle organizzazioni non-profit*, Franco Angeli editore, Milano 2004, pp. 12

Le due definizioni spesso vengono usate in modo alternativo, infatti lo stesso ISTAT nell'ultimo censimento permanente delle Istituzioni non profit<sup>5</sup> definisce le imprese sociali e le cooperative sociali come *“Ente del terzo settore che esercita in via stabile e principale un'attività d'impresa di interesse generale, senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale”*, invece considerando le istituzioni non profit come *“Unità giuridico-economica dotata o meno di personalità giuridica, di natura privata, che produce beni e servizi destinabili o non destinabili alla vendita e che, in base alle leggi vigenti o a proprie norme statutarie, non ha facoltà di distribuire, anche indirettamente, profitti o altri guadagni diversi dalla remunerazione del lavoro prestato ai soggetti che la hanno istituita o ai soci”*. Aldilà di questa distinzione che può sembrare puramente terminologica, si osserva<sup>6</sup> come l'utilizzo del termine non profit appartiene a coloro che prendono come contesto di riferimento quello anglosassone e statunitense, dove queste organizzazioni sono subentrate come fornitori di beni e servizi in seguito all'impoverimento collettivo che non ha permesso ai singoli di assicurarsi, o direttamente o tramite gli enti pubblici, le basilari tutele sociosanitarie. Il termine Terzo Settore invece appartiene a chi, rifacendosi al contesto europeo, lo vede come sostegno al sistema di welfare-state ridotto in seguito all'impoverimento degli Stati e sempre meno basato sull'intervento pubblico e sempre più sull'iniziativa privata a carattere sociale.

---

<sup>5</sup> ISTAT, *Censimenti permanenti, le istituzioni non profit. Struttura e profili del settore non profit, Anno 2018*, Roma, 2020, Glossario [Giugno 2010 \(istat.it\)](https://www.istat.it/it/nuovi-servizi/2018/06/01/glossario-istat)

<sup>6</sup> CARRERA D., MESSINA A., *Economia e gestione delle aziende nonprofit*, Aracne, Roma, 2008, pp. 15-17.

I sempre più frequenti contesti di crisi hanno fatto sì che negli ultimi anni il Terzo Settore esplodesse, acquisendo sempre più importanza e rilievo dal punto di vista sociale, politico, economico e accademico.

La prospettiva secondo cui le organizzazioni non profit si inseriscono dove lo Stato e il mercato non riescono è limitante rispetto all'importanza che queste organizzazioni hanno e alla loro capacità di movimentare risorse e interesse attorno a temi rilevanti<sup>7</sup>. Volendo inquadrarle in una prospettiva più completa possiamo utilizzare la classificazione di Salamon e Anheier<sup>8</sup> che definisce le organizzazioni non profit attraverso un'ottica strutturale-operativa, identificando questi 5 criteri come rappresentativi del settore:

- *Non distribuzione degli utili*; in quanto reinvestiti nell'organizzazione.
- *Costituita formalmente*; attraverso uno statuto, atto costitutivo o comunque un documento che ne attesti la costituzione, le modalità di funzionamento e le relazioni interne tra i membri.
- *Autogovernate*; cioè si assicurano un livello sufficiente di autonomia formale e operativa da enti pubblici e privati for profit.
- *Coinvolgimento di volontari in una misura significativa*; ciò che differenzia il settore for profit dal non profit è la presenza di personale volontario che offre il

---

<sup>7</sup>A. SAVOLDELLI, F. BORGA, E. LETTIERI, *La gestione della conoscenza nelle organizzazioni non-profit*, Franco Angeli editore, Milano 2004, pp. 12

<sup>8</sup> SALAMON L. M. E ANHEIER H. K., *In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification*, "Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project", no. 3. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1992

proprio lavoro sia operativo che direttivo, ma anche attraverso il conferimento volontario di beni e servizi.

- *Natura giuridica privata*; soggetto autonomo privato, non controllato da enti pubblici.

Da un punto di vista economico aziendale, è opportuno richiamare ciò che contraddistingue l'agire economico e cioè il concetto di azienda. Adottando la concezione "sociale" di azienda introdotta da Zappa (1879-1960) possiamo individuare l'azienda come una "coordinazione economica in atto" che compie operazioni "per il soddisfacimento dei bisogni umani, opera e svolge, in continua coordinazione, la produzione, il procacciamento e il consumo di ricchezza" andando a identificare le aziende di erogazione e le aziende complesse come quelle che utilizzano i redditi ed entrate come mezzi per raggiungere i loro fini di enti non meramente economici, anche se la ricerca delle entrate da destinare ai consumi, è sempre economica. Dunque, è possibile identificare le organizzazioni non profit come aziende non profit e in quanto tali necessitano di strumenti manageriali a tutti gli effetti. Come evidenzia Drucker<sup>9</sup> "Vent'anni fa, management era una parola tabù per gli operatori del non-profit: era considerato un sinonimo di business, e le organizzazioni del terzo settore si proclamavano libere da affarismi di vario genere e al di sopra di sordide considerazioni quali il fatturato. Oggi però la maggioranza delle organizzazioni ha compreso che il management è una necessità ancora più forte nel terzo settore di quanto non lo sia nel privato profit, in quanto il non profit non sottostà alla disciplina del risultato economico finale.". Se si è riconosciuta la necessità di approccio manageriale alla gestione

---

<sup>9</sup> DRUCKER P.F., *Le sfide di management del XXI secolo*, Franco Angeli, Milano, 1999, pag 145

delle aziende non profit, che in quanto tali devono rispettare i criteri soggettivi di autonomia, economicità e avere una visione sistemica<sup>10</sup>, è pur vero che la specificità della condizione di non profit necessita un approccio ad hoc che non può essere tratto in modo generalizzato dal mondo for profit<sup>11</sup>.

Analizzando le aziende non profit sotto l'aspetto del fine istituzionale primario, cioè il fine per cui l'azienda è stata costituita e che ne guida l'esistenza, e i mezzi utilizzati per raggiungere tale fine, possiamo vedere dalla Figura 1.1 che le aziende non profit condividono con le aziende pubbliche il fine istituzionale ma non i mezzi, che invece condivide col settore privato for profit.

Figura 1.1: Tratti distintivi tra azienda, azienda non profit e azienda pubblica

	IMPRESA	AZIENDA NONPROFIT	AZIENDA PUBBLICA
FINE ISTITUZIONALE (primario)	Remunerazioni (monetarie o di altra specie) per i proprietari	Soddisfazione dei bisogni pubblici e sociali	Soddisfazione dei bisogni pubblici e sociali
	<i>(Produce e destina al mercato)</i>	<i>(Produce e destina al mercato, e/o all'erogazione)</i>	<i>(Produce e destina all'erogazione)</i>
MEZZI (prevalenti)	Mezzi privati prevalenti	Mezzi privati prevalenti	Mezzi pubblici prevalenti

Fonte: MELANDRI V., *L'accountability nelle aziende nonprofit. Strumenti informativi e sistemi per il terzo settore*, Guerini e Associati, Milano, 2005, pag. 46.,

<sup>10</sup> MELARA G., *Il controllo di gestione nelle aziende no-profit* (Roma: Aracne, 2006). Arance, Roma, 2006, pag. 17

<sup>11</sup> MELANDRI V., *L'accountability nelle aziende nonprofit. Strumenti informativi e sistemi per il terzo settore*, Guerini e Associati, Milano, 2005, pag. 44.

La differenza sostanziale sta nel fatto che l'economicità, cioè la garanzia di un equilibrio economico che permette all'azienda di perdurare nel tempo e di essere autonoma, non è uno scopo come nel mondo profit ma è il mezzo per raggiungere il fine istituzionale sociale. Dunque, non possiamo indicare l'economicità come indicatore di successo per il raggiungimento del fine istituzionale e ciò cambia le esigenze informative e di accountability che permettono al management di dare un indirizzo strategico per raggiungere il fine istituzionale. Del resto, le aziende non profit possono avere buone condizioni di equilibrio economico e non avere un impatto sociale tale da farne raggiungere il fine. Dunque, se per le imprese profit il reddito positivo esprime fonte di valutazione positiva dell'attività aziendale, per le imprese non profit si devono prendere in considerazione altri fattori che valutano anche l'output generato, l'utilizzo efficiente ed efficace dei mezzi a disposizione, donati o provenienti dall'attività commerciale per raggiungere il fine sociale stabilito.

## **1.2. ACCOUNTABILITY NELLE AZIENDE NON PROFIT**

Agendo per perseguire fini diversi, le aziende non profit hanno necessità di avere a disposizione informazioni specifiche per poter implementare un sistema di rendicontazione per i decision makers e i diversi stakeholders. Il sistema di regole trasparenti attraverso cui le organizzazioni si rendono responsabili delle loro azioni davanti ad altri soggetti o autorità, possiamo intenderlo come accountability<sup>12</sup>. La necessità di un sistema di accountability è stata sentita anche dal Legislatore che ha istituito il Codice del Terzo

---

<sup>12</sup>EDWARD M. e HULME D. *Too close for comfort? The impact of official Aid on Non governmental organizations*, "Word Development", 24, 1996, p.967

Settore<sup>13</sup> e, in applicazione della legge delega 104/2016, avrebbe dovuto anche “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”<sup>14</sup>. Un seppur limitato sistema di accountability verso lo Stato e i cittadini è istituito attraverso il Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS) in cui sono raccolte informazioni, sia anagrafiche sia di bilancio d’esercizio e bilancio sociale, degli Enti che aderiscono al Registro. Il RUNTS fa parte di un processo di digitalizzazione del Terzo Settore che prende avvio il 23 novembre 2021 ed è volto a rendere disponibili ai cittadini dati e informazioni sugli enti, consultabili in formato digitale in qualsiasi momento<sup>15</sup>.

Il sistema di accountability è, per le aziende non profit, non solo un obbligo ma anche una necessità perché si ha il bisogno di generare fiducia verso tutti gli attori esterni, come finanziatori o beneficiari, al fine di comunicare la coerenza tra l’operato dell’azienda e la sua mission sociale. Ad esempio, in riferimento alla raccolta fondi, c’è una convinzione dominante<sup>16</sup> che i fondi raccolti siano utilizzati male o destinati in larga parte a coprire costi di amministrazione e gestione piuttosto che al fine delle singole campagne<sup>17</sup>. Per

---

<sup>13</sup> Viene chiamato Codice del Terzo Settore la riforma del Terzo Settore attuata attraverso il Decreto Legislativo del 3 Luglio 2017 n. 117 e successivi.

<sup>14</sup> DECRETO LEGISLATIVO 20 luglio 2018, n. 95.

<sup>15</sup> «Riforma del terzo settore», consultato 17 dicembre 2021, <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Terzo-settore-e-responsabilita-sociale-impres/focus-on/Riforma-terzo-settore/Pagine/Registro-Unico-Nazionale-Terzo-Settore.aspx>.

<sup>16</sup> MELANDRI V., *L’accountability nelle aziende nonprofit. Strumenti informativi e sistemi per il terzo settore*, Guerini e Associati, Milano, 2005, pag. 85.

<sup>17</sup> FINZI E., *Analisi sul volontariato*, Demoskoepa, Milano, 2002.

questo per le aziende non profit è necessario generare dei sistemi di accountability volontari<sup>18</sup>, che dimostrino l'eticità delle azioni, la trasparenza e la volontà di rendicontazione, andando a curare il rapporto di fiducia che esiste tra azienda e donatore. La necessità di sistemi di accountability, però, non è sentita solo nei confronti di soggetti esterni all'azienda, ma anche e soprattutto dai soggetti interni per comprendere la coerenza tra l'operato e gli obiettivi da raggiungere e saper compiere per tempo le giuste manovre direttive.

Una differenza sostanziale tra le aziende non profit e quelle profit, è che il sistema di accountability è più complesso nelle prime, in quanto l'operato delle aziende non profit è influenzato non solo dagli stakeholders e dagli interessi interni, ma anche, e in modo importante, dalla mission dell'azienda<sup>19</sup>. È attorno alla mission che si sviluppa tutto il sistema di accountability, della scelta delle informazioni da controllare e di cui renderne conto agli esterni. La mission rappresenta, dunque, la motivazione interna degli attori e il parametro su cui valutare la performance dell'azienda non profit. La riforma del Terzo Settore, a tal proposito, ha introdotto l'obbligo di redazione e pubblicazione del bilancio sociale e della valutazione dell'impatto sociale<sup>20</sup>. L'obbligo esiste per i Centri di Servizio per il Volontariato, per le Imprese e gruppi di Imprese Sociali che hanno ricavi, proventi, rendite, o comunque denominati, superiori a 1 milione di euro, lasciando agli altri enti con

---

<sup>18</sup> Per volontari si intendono i sistemi di accountability non espressamente richiesti dalla legge.

<sup>19</sup> MELANDRI V., *L'accountability nelle aziende nonprofit. Strumenti informativi e sistemi per il terzo settore.*, Guerini e Associati, Milano, 2005, pag. 96

<sup>20</sup> "Per valutazione dell'impatto sociale si intende la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato." Legge delega n. 106/2016, art 7 co.3

entrate minori la possibilità di redigerlo seguendo le linee guida pubblicate<sup>21</sup>. Il bilancio sociale si serve della partecipazione attiva degli stakeholders per rendicontare non solo informazioni economiche e finanziarie, ma anche i traguardi raggiunti in campo sociale e ambientale e quindi la relazione tra le risorse utilizzate e i risultati ottenuti<sup>22</sup>. Si parla di partecipazione attiva perché nelle aziende non profit, a differenza di quelle for profit, gli stakeholders partecipano attivamente anche alla fissazione degli obiettivi e al loro raggiungimento, e per questo motivo è importante concentrarsi su ciò che l'azienda "produce" in termini di vantaggi sociali e la relazione economica con gli stessi, al fine di raggiungere l'obiettivo di trasparenza e completezza del documento<sup>2324</sup>. La redazione del bilancio sociale ha, quindi, una duplice utilità: sia strategica per avere chiari gli obiettivi di missione e la performance aziendale per il raggiungimento della stessa; sia di accountability e rendicontazione verso gli stakeholders esterni circa l'impiego delle risorse, le attività effettuate e quelle non effettuate, così da avere una valutazione informata del valore sociale prodotto e aumentare anche la fiducia verso l'organizzazione.

La tematica della rendicontazione sociale avvicina il mondo non profit al mondo profit in tema di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) e, più recentemente, di sostenibilità nella

---

<sup>21</sup> «Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore», Pub. L. No. DECRETO 4 luglio 2019 (2019), <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2019/08/09/19A05100/sg>.

<sup>22</sup>«Bilancio sociale», *Italia non profit* (blog), consultato 19 dicembre 2021, <https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/bilancio-sociale/>.

<sup>23</sup>GBS (Gruppo di studio per il bilancio sociale), *Rendicontazione sociale nel non profit e riforma del terzo settore: Documenti di ricerca n.17.*, Franco Angeli, Milano, 2020, pag.13.

<sup>24</sup>«Inoltre, il bilancio sociale deve essere visto non solo 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". D.lgs. 4 luglio 2019, Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale, cit., § 1

gestione e nella relazione con gli stakeholders. Sempre di più le aziende pongono attenzione nella creazione di forme di rendicontazione che dimostrino il valore generato ed equamente distribuito ai propri stakeholders, ma, nonostante ciò, il fatto che una azienda abbia molti stakeholders e produca un impatto sociale considerevole non è detto che automaticamente sia una impresa socialmente responsabile. A tal fine è opportuno che la gestione strategica dell'azienda realizzi intenzionalmente un bilanciamento di interessi e diritti degli stakeholders, che vada a realizzare un contratto sociale reciprocamente accettabile e vantaggioso. Il contratto sociale implica una equa distribuzione del valore generato (benefici non monetari a cui si ha accesso), e riflette i contributi di ciascuno dei soggetti vincolati. Nelle imprese commerciali for profit la responsabilità sociale è una forma di tutela per gli stakeholders non finanziari e non controllanti, andando a vincolare l'abuso di controllo e di integrale prelievo di profitto da parte degli stakeholders finanziari. Nelle imprese non profit la responsabilità sociale è legata non solo ad una equa distribuzione del valore tra i vari stakeholders, ma anche alla natura del bene offerto, spesso beni sociali primari legati al welfare, e all'asimmetria informativa al danno del beneficiario che necessita del valore offerto ed è contraente debole nel contratto sociale. Per questo motivo nel non profit è importante il vincolo di non distribuzione degli utili che permette di non aggravare tale asimmetria ed eventuali comportamenti opportunistici. La responsabilità sociale nelle imprese non profit deve rispettare un principio di giustizia sociale e priorità nella distribuzione del valore generato, perché si deve prima dar conto alla distribuzione equa del valore ai beneficiari rispetto ai singoli bisogni, e poi all'equo bilanciamento degli

interessi dei diversi stakeholders che contribuiscono alla creazione dei benefici (donatori, lavoratori, volontari, fornitori, ecc) in modo proporzionale alla loro contribuzione.<sup>25</sup>

Creare un sistema di accountability volontario è fondamentale per alimentare il sistema di fiducia che esiste nel mondo non profit tra azienda e comunità, che è uno stakeholder con doppia identità, sia di finanziatore e supporter, sia di beneficiario, e che quindi garantisce su più fronti la sopravvivenza e il successo di un'azienda non profit.

Nell'elaborazione di un sistema di accountability si ha necessità quindi di stabilire indicatori e cruscotti in grado di comunicare e descrivere la realtà non profit e valutare la gestione della stessa. È importante, però, non incorrere nei rischi di una eccessiva burocratizzazione dei processi di misurazione. Infatti, essendo le singole aziende molto diverse tra loro ed essendo diversi i singoli obiettivi che esse si pongono, è opportuno identificare indicatori e cruscotti che diano una rappresentazione veritiera e coerente con la singola realtà ed evitare una standardizzazione che può comportare ingenti costi ed analizza dati di non chiara utilità<sup>26</sup>.

### **1.3. IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLE AZIENDE NON PROFIT**

Il management per effettuare scelte di indirizzo strategico ed operativo necessita di strumenti e metodologie di controllo di gestione che sono in grado di dirigere l'azienda verso gli obiettivi stabiliti. Il controllo di gestione segna il passaggio da una gestione intuitiva dell'azienda che si affida molto all'improvvisazione, a una gestione per obiettivi

---

<sup>25</sup> GBS (Gruppo di studio per il bilancio sociale), *Rendicontazione sociale nel non profit e riforma del terzo settore: Documenti di ricerca n.17.*, Franco Angeli, Milano, 2020, pag.33 a 41.

<sup>26</sup> MELANDRI V., *L'accountability nelle aziende nonprofit. Strumenti informativi e sistemi per il terzo settore.*, Guerini e Associati, Milano, 2005, pag. 106

che tiene conto delle risorse a disposizione, degli stakeholders a cui fare riferimento e mira al raggiungimento degli obiettivi in modo efficiente ed efficace. Per efficienza intendiamo la capacità di impiegare le risorse a disposizione per produrre determinati output, dunque la massimizzazione dei risultati e minimizzazione dei costi a parità di risorse a disposizione. Per efficacia intendiamo la capacità di raggiungere i risultati prefissati ed è data dal rapporto tra l'output ottenuto e i suoi obiettivi, maggiore è la contribuzione agli obiettivi maggiore è l'efficacia. La valutazione dell'efficacia dell'azienda non profit e della sua capacità di raggiungere la sua mission sociale rappresenta un aspetto molto importante della rendicontazione (di cui si è discusso anche nel precedente paragrafo attraverso il bilancio sociale), la cui valutazione prescinde solo da informazioni economiche e monetarie ma deve prendere in considerazione informazioni extra contabili e ciò rende più complessa la misurazione dell'efficacia<sup>27</sup>. Il raggiungimento della mission sociale rappresenta un obiettivo particolarmente focale per le aziende non profit, anche alla luce del legame fiduciario che è necessario creare con i diversi stakeholders dell'impresa su cui si basa l'accountability di queste imprese. Dunque, il controllo di gestione, attraverso il governo efficiente delle risorse ed efficace degli obiettivi, è uno strumento molto importante nelle aziende non profit per valutare la performance non solo economico-finanziaria, ma anche sociale dell'impresa.

Il controllo di gestione può, inoltre, mostrare le sue potenzialità orientando i comportamenti dei singoli individui preparati e motivati che fanno parte dell'organizzazione, verso gli

---

<sup>27</sup> «La valutazione delle performance del non profit | Articolo | CNDCEC», consultato 20 dicembre 2021, <https://oldsite.commercialisti.it/Portal/Press/Default.aspx?Id=9bde3ac8-51c4-4e5f-8390-9de83292accd>.

obiettivi in linea con la mission dell'azienda non profit, allineando questi due importanti aspetti<sup>28</sup>.

Robert Anthony, dell'Harward Business School,<sup>29</sup> identifica il controllo di gestione all'interno della triade di tipologie di programmazione e controllo composta da pianificazione strategica, controllo direzionale e controllo operativo. La pianificazione strategica è la definizione degli obiettivi e della strategia aziendale che essendo di medio-lungo termine, non va fatta in modo continuo nel tempo ma deve poter essere rivista e adattata in base alle vicissitudini ambientali. Tra le modalità di controllo dell'attuazione della strategia, Anthony distingue in controllo operativo e controllo direzionale, dove il primo è un controllo quotidiano che assicura che le singole attività vengono svolte in modo efficiente ed efficace; il controllo direzionale invece verifica l'implementazione della strategia e lo stato di avanzamento della stessa, è diretto ai decisori per verificare se le risorse sono utilizzate in modo efficiente per raggiungere in modo efficace gli obiettivi prefissati. Se il controllo, a differenza della pianificazione, va fatto in modo sistematico e regolare, è anche vero che il controllo operativo può non richiedere l'intervento umano ed essere svolto in modo totalmente automatizzato a differenza del controllo direzionale che necessita dell'interazione umana, del confronto e del brainstorming, soprattutto tra i responsabili.

Il controllo di gestione è quindi il controllo direzionale, inteso dunque nell'accezione inglese "to control" di guida, direzione per gestire in modo efficiente le risorse e guidare in

---

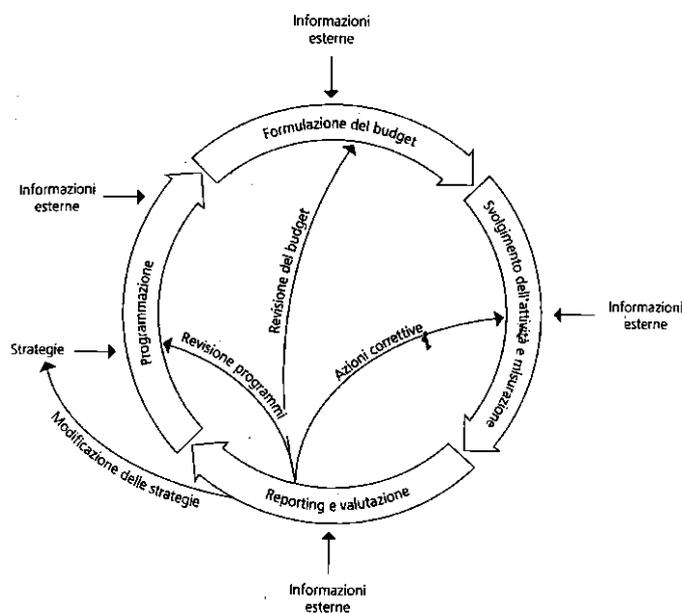
<sup>28</sup> GAZZONI E., *Programmazione e controllo nel non profit: aziende sanitarie, associazioni, fondazioni, cooperative sociali*, Carocci, Roma, 2004, pag.16

<sup>29</sup> ANTHONY R.N. e YOUNG D.W., *Non profit: il controllo di gestione*, McGraw-Hill, Milano, 2002 pag.4

modo efficace l'azione aziendale, e non strettamente di verifica dell'operato come si può intendere in italiano con il termine controllo.

Il processo formale di controllo di gestione si articola in diverse fasi circolari e ricorrenti che possiamo osservare in Figura 1.2: programmazione<sup>30</sup>, formulazione del budget, svolgimento dell'attività e misurazione, reporting e valutazione. La relazione circolare tra queste fasi può essere ben rappresentata da questa immagine in cui si evidenzia come le informazioni esterne vanno ad arricchire tutto il processo di controllo direzionale, ma è la fase finale di reporting e valutazione che crea una continuità e circolarità con le fasi successive.

Figura 1.2. Le fasi del controllo direzionale



Fonte: Robert Newton Anthony e David W Young, *Non profit: il controllo di gestione*, McGraw-Hill, Milano, 2002 pag.17

<sup>30</sup> La programmazione si riferisce a un orizzontale temporale di breve periodo, fino ad 1 anno. Si differenzia dalla pianificazione che si riferisce ad un orizzonte temporale medio-lungo, fino a 5 anni.

In questa ultima fase, le informazioni contabili rilevate e le informazioni esterne raccolte vengono sintetizzate all'interno di report che confrontano input e output programmati con quelli effettivamente rilevati. Questi report servono a identificare eventuali anomalie e semafori rossi così da porre azioni correttive sulla gestione, valutare l'attività svolta e attuare azioni correttive e di revisione della programmazione stessa oppure del budget.

In questo lavoro di tesi approfondiremo soprattutto la fase del reporting che consiste nell'elaborazione e successiva comunicazione delle informazioni ai responsabili.

Erroneamente spesso si associa il controllo di gestione al solo sistema contabile ma ciò è riduttivo poiché le informazioni contabili che sono statiche, storiche e di carattere monetario, rappresentano solo un aspetto del controllo di gestione. Il sistema di controllo di gestione ha anche altri tipi di informazioni come sistemi di indicatori, reporting, stime, previsioni o valori di budget preventivi. L'analisi degli scostamenti rilevati rispetto a quelli programmati può essere effettuata secondo un meccanismo di feedback o feed-forward. Il meccanismo di feedback confronta i risultati ottenuti con quelli pianificati, si basa su informazioni dettagliate e certe poiché già rilevate ma permette solo un controllo ex post senza possibilità di modifiche di ciò che già è accaduto. Il controllo feed-forward permette di confrontare gli obiettivi pianificati con ciò che si otterrebbe se si continuasse senza interferenze a svolgere la normale attività, confrontando quindi ciò che si è pianificato con l'andamento tendenziale dell'attività e agire per far sì che i due combacino quanto più.

Il controller, responsabile della progettazione e del funzionamento del sistema di controllo di gestione, è spesso una unità di staff che fornisce supporto alle decisioni manageriali e il suo ruolo può essere descritto come *“Il controller per l'accountability nelle aziende non profit deve essere un architetto di sistemi informativi, capace di processare dati e qualità,*

*ma anche soprattutto di qualificarsi come un comunicatore sociale*<sup>31</sup>. Il ruolo e le funzioni del controllo di gestione, però, possono variare in base alle dimensioni dell'azienda non profit. Nelle aziende non profit di piccole dimensioni, il controllo di gestione si limita a raccogliere informazioni di natura contabile con l'obiettivo di migliorare le informazioni nei confronti dei finanziatori ed ottenere maggiori finanziamenti grazie a una maggiore accountability. Maggiore è la dimensione dell'azienda non profit, più si amplia e si arricchisce l'utilizzo di sistemi di controllo sofisticati per effettuare programmazione economico-finanziaria e coordinamento tra diversi soggetti e aree aziendali.<sup>32</sup>

#### **1.4. IL SISTEMA INFORMATIVO NELLE AZIENDE NON PROFIT**

In un ambiente sempre più dinamico e complesso, le organizzazioni si trovano ad affrontare situazioni che le costringono a gestire quantità sempre maggiori di informazioni in modo più efficace e tempestivo, al fine di poter rispondere rapidamente ai continui mutamenti dello scenario competitivo. D'altra parte, per poter decidere velocemente, è fondamentale intercettare e gestire prontamente tutte le informazioni necessarie, il che presuppone che in azienda sia configurato un Sistema Informativo in grado di rilevare e rendere fruibili dati e informazioni in tempistiche conformi alle reali esigenze.

Il sistema informativo è l'insieme di dati, informazioni, di natura contabile o extracontabile, e procedure attraverso cui queste informazioni sono rilevate, elaborate e diffuse all'interno e all'esterno dell'azienda. I principali destinatari sono i fondatori, i soci, gli organi direttivi

---

<sup>31</sup> MATA CENA A. *La responsabilità sociale e la comunicazione sociale nelle aziende non profit*, Il Sole24Ore, Milano, 2002, pag 165.

<sup>32</sup> GAZZONI E., *Programmazione e controllo nel non profit: aziende sanitarie, associazioni, fondazioni, cooperative sociali*, Carocci, Roma, 2004, pag.28

ma anche i contributori, i sostenitori, i beneficiari dei servizi e prestazioni erogate, le istituzioni pubbliche e private, le autorità amministrative e di controllo.

Gli strumenti a supporto del sistema informativo aziendale sono la contabilità generale, la contabilità analitica, i sistemi di indicatori, il budget, l'analisi degli scostamenti ed il reporting. Di seguito sarà esposta una panoramica dei singoli strumenti ma il restante lavoro di tesi si soffermerà ad approfondire in particolare il tema del reporting.

#### 1.4.1. La Contabilità Generale

La contabilità generale è un sistema di rilevazione che utilizza scritture contabili per tutte le informazioni economiche, patrimoniali e finanziarie dell'azienda avvenute in un determinato esercizio. Lo scopo finale è la redazione del bilancio di esercizio dal quale si deduce il risultato economico della gestione e il patrimonio di funzionamento. Secondo le nuove previsioni normative del Codice del Terzo Settore<sup>33</sup>, il bilancio di esercizio degli Enti non profit deve essere formato dallo Stato Patrimoniale, Rendiconto Gestionale, indicando proventi ed oneri, e dalla Relazione di missione che mostra le poste di bilancio, l'andamento economico e gestionale dell'ente e, in modo discorsivo, le modalità di perseguimento del fine istituzionale.

Secondo la normativa sono obbligati alla redazione del bilancio di esercizio vero e proprio, gli enti che hanno entrate di qualsiasi natura superiori a 220mila euro, mentre per gli enti di più piccole dimensioni al di sotto di questa soglia possono redigere anche solo il

---

<sup>33</sup> POZZOLI M., *Il bilancio degli Enti del Terzo Settore. Una prima analisi del decreto del Ministero del Lavoro e delle politiche sociale del 5 marzo 2020*, Fondazione Nazionale di Ricerca di Commercialisti, 2020.

rendiconto di cassa. Questo rendiconto, mostrato in esempio in Figura 1.3, è un piccolo estratto conto delle entrate e uscite rilevate nell'anno e considera le entrate (ad es. fondi) nell'anno corrente secondo la manifestazione finanziaria, che però sono frutto di lavoro dell'anno precedente e verranno utilizzati nell'anno successivo.

Figura 1.3: Estratto del modello di rendiconto per cassa

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

Fonte: Modello D del DM 5 marzo 2020, Adozione della modulistica di bilancio degli enti del Terzo settore, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/04/18/20A02158/sg>

La differenza sostanziale tra il rendiconto gestionale degli enti non piccoli e il rendiconto di cassa dei piccoli è che nel primo caso le scritture sono tenute in partita doppia secondo il principio della competenza economica, mentre nelle imprese piccole si considerano solo

le movimentazioni monetarie, non necessitando della redazione dello stato patrimoniale. La contabilità generale ci dà una informazione di risultato tra l'interazione dell'azienda non profit e il mercato, senza andare però ad analizzare come sono impiegate le risorse interne. La normativa, in realtà, manca di riferimenti civilistici alla tenuta delle scritture contabili se non in riferimento alla redazione del bilancio sociale o al rendiconto di cassa. Gli obblighi di tenuta e conservazione delle scritture contabili sono solo in ambito fiscale; pertanto, gli enti possono optare per uniformarsi anche ai fini civilistici alle previsioni fiscali, adottando un unico impianto omogeneo<sup>34</sup>.

#### 1.4.2. La Contabilità Analitica

Anche chiamata contabilità dei costi, la contabilità analitica è un sistema di rilevazione che scruta l'interno dell'organizzazione analizzando costi e ricavi delle risorse effettivamente impiegate nei processi produttivi secondo la loro manifestazione economica. Qui incontriamo una prima distinzione rispetto alla contabilità generale che rileva i costi in base alla manifestazione numeraria cioè in base allo scambio col mercato, ad esempio il costo è di competenza quando vi è l'arrivo della fattura di acquisto della materia prima; nella contabilità analitica, invece, i costi si rilevano in base a quando le materie sono utilizzate nel processo produttivo e ciò permette di conoscere in itinere la quantità e il costo solo di ciò effettivamente utilizzato e non dover aspettare la fine dell'esercizio. La contabilità analitica è più dettagliata sui costi e ricavi a supporto delle decisioni operative e può essere

---

<sup>34</sup> F. CAMPOGROSSI GUARNA, «Obblighi di contabilità e trasparenza per gli Enti del Terzo Settore (ETS)», <https://web.uniroma1.it/deap/sites/default/files/allegati/Slide%20Capogrossi%20Guarna%20contabilit%C3%A0%20trasparenza%20pw%20SAPIENZA%204.12.19.pdf>.

sia a preventivo che a consuntivo, a differenza della contabilità generale che ha solo valori consuntivi annuali. In Figura 1.4 possiamo vedere una schematizzazione delle differenze principali tra contabilità generale e contabilità analitica.

Figura 1.4: Differenze contabilità generale e analitica

	CONTABILITÀ GENERALE	CONTABILITÀ ANALITICA
<i>Obiettivo</i>	Misurazione del reddito e del capitale di funzionamento	Valorizzazione delle risorse impiegate nei processi produttivi ai fini dell'attività decisionale
<i>Destinatari</i>	Principalmente soggetti esterni (bilancio civilistico e fiscale)	Management (informativa interna) e stakeholder esterni
<i>Ampiezza della rilevazione</i>	Costi e ricavi globali aziendali	Costi e ricavi di combinazioni economiche parziali
<i>Criterio di classificazione</i>	Costi e ricavi per natura	Costi e ricavi per natura e per destinazione
<i>Periodicità e tempo di riferimento</i>	Annuale Valori consuntivi relativi a fatti già accaduti	Mensile o trimestrale Valori consuntivi o valori preventivo-standard
<i>Momento della rilevazione</i>	Momento della manifestazione numeraria. Scambio con economie esterne.	Momento della manifestazione economica. Utilizzo dei fattori produttivi.
<i>Modalità di funzionamento</i>	Contabile (partita doppia)	Contabile o extracontabile

Fonte: GAZZONI E., *Programmazione e controllo nel non profit: aziende sanitarie, associazioni, fondazioni, cooperative sociali*, Carocci, Roma, 2004, PAG 65

I costi rilevati sono classificati in base alla destinazione raccogliendo tutti i costi imputabili a uno stesso centro di costo. I centri di costo possono essere le diverse unità funzionali come marketing, l'amministrazione, risorse umane, ma ogni unità può contenere al proprio interno diversi centri di costo andando, quindi, a distinguere tra centri di prestazione finale e intermedi. I primi contribuiscono direttamente al perseguimento delle finalità organizzative come la produzione di beni e servizi per i clienti, i centri di prestazioni intermedie offrono servizi di supporto a quelli finali come, ad esempio, l'agenzia di pulizie o il reparto manutenzione. Individuati i centri di costo, è opportuno identificare quali sono

i costi imputabili ai singoli centri, dopodiché ripartirli secondo diversi metodi come il metodo del Full Costing, che imputa sia i costi diretti che indiretti, o l'Activity Based Costing, in cui i costi si attribuiscono alle diverse attività che lo hanno generato, andando ad individuare i cost driver cioè le cause di insorgenza dei costi. Nell'attribuzione dei costi, nelle organizzazioni non profit è importante andare ad individuare i diversi centri di responsabilità che nelle aziende di grandi dimensioni sono composti da altri centri di responsabilità intermedi, andando ad individuare come oggetti di costo i servizi prestati, determinati soggetti, servizi o progetti realizzati.<sup>35</sup>

Spesso, però, nelle organizzazioni non profit la contabilità analitica si limita a rilevare solo i costi sostenuti e le loro variazioni e, se questa informazione è molto utile ai fini della gestione interna, è sempre più richiesta anche dagli stakeholders esterni come strumento di accountability, influenzando molto la natura delle informazioni raccolte che devono essere varie ma flessibili da adattare ai diversi interlocutori<sup>36</sup>.

Nelle piccole-medie aziende non profit può essere complesso attribuire i costi ai diversi prodotti, servizi o progetti che essa genera, perché ci sono dei costi che sono specifici dell'attività (costi diretti) facilmente individuabili e attribuibili; altri costi che sono in comune (costi indiretti) e risulta necessario ripartirli secondo l'effettivo utilizzo. Oltre alla metodologia di ripartizione per centri di costo e l'Activity Based Costing, c'è una metodologia semplificata, a base unica o a base multipla, per il calcolo del costo pieno che

---

<sup>35</sup> BRONZETTI G. e SICOLI G. *Profili evolutivi e assetti istituzionali delle aziende non profit: Un'analisi economico aziendale*, Franco Angeli Edizioni, Milano, 2021.

<sup>36</sup> GAZZONI E., *Programmazione e controllo nel non profit: aziende sanitarie, associazioni, fondazioni, cooperative sociali*, Carocci, Roma, 2004.

consiste nell'imputare i costi indiretti al prodotto senza utilizzare centri di costo o attività<sup>37</sup>. Ad esempio, prendiamo in considerazione una azienda non profit che produce due prodotti e utilizza come unica base di imputazione dei costi, le ore di manodopera diretta (MOD) impiegate per la creazione dei prodotti. Possiamo calcolare il coefficiente di imputazione dei costi andando a dividere il totale dei costi indiretti rilevati dall'azienda, per le ore totali di manodopera e moltiplichiamo il coefficiente per le ore dedicate ad ogni prodotto, così da ottenere i costi indiretti attribuibili singolarmente ai prodotti. Nella Figura 1.5 possiamo avere una rappresentazione dell'esempio appena mostrato.

Figura 1.5: Esempio numero della metodologia diretta su base unica

Costi indiretti di produzione	300	
Costi amministrativi	100	
Spese generali	80	
<b>Totale costi indiretti</b>	<b>480</b>	

Base d'imputazione: ore di manodopera diretta (MOD)

	Prodotto A	Prodotto B
Ore MOD	100 h	300 h

Coefficiente d'imputazione =  $\frac{\text{Tot. costi indiretti}}{\text{Tot. ore MOD}} = \frac{480}{400} = 1,2$

Quota di costi indiretti da imputare al prodotto A =  $(1,2 \times 100 \text{ h}) = 120$

Quota di costi indiretti da imputare al prodotto B =  $(1,2 \times 300 \text{ h}) = 360$

Fonte: GAZZONI E., *Programmazione e controllo nel non profit: aziende sanitarie, associazioni, fondazioni, cooperative sociali*, Carocci, Roma, 2004

Se invece consideriamo una ripartizione su base multipla, andiamo a ripartire le singole voci di costo indiretto con le basi di ripartizione, ad esempio le ore MOD e i volumi di

<sup>37</sup> GAZZONI E., *Programmazione e controllo nel non profit: aziende sanitarie, associazioni, fondazioni, cooperative sociali*, Carocci, Roma, 2004 pg 69-71

output prodotti. Con un procedimento simile al precedente e che possiamo vedere in Figura 1.6, possiamo calcolare i costi indiretti che sono attribuibili ai due prodotti considerando due distinte basi di ripartizioni dei costi.

Figura 1.6: Esempio metodologia ripartizione costi su base multipla

**Esempio numerico. Metodologia diretta su base multipla**

Costi indiretti di produzione	300
Costi amministrativi	100
<u>Spese generali</u>	<u>80</u>
Totale costi indiretti	480

Basi d'imputazione: volumi di output prodotti, ore di manodopera diretta (MOD),

	Prodotto A	Prodotto B
Volumi di output prodotti	2.000	1.500
Ore MOD	100	300

Ripartizione costi indiretti di produzione (in base ai volumi di output prodotti):

$$\text{Quota costi prodotto A} = [300 / (2.000 + 1.500)] \times 2.000 = 171,42$$

$$\text{Quota costi prodotto B} = [300 / (2.000 + 1.500)] \times 1.500 = 128,57$$

Ripartizione costi amministrativi e spese generali (in base alle ore MOD):

$$\text{Quota costi prodotto A} = [180 / (100 + 300)] \times 100 = 45$$

$$\text{Quota costi prodotto B} = [180 / (100 + 300)] \times 300 = 135$$

Fonte: GAZZONI E., *Programmazione e controllo nel non profit: aziende sanitarie, associazioni, fondazioni, cooperative sociali*, Carocci, Roma, 2004

Avere la capacità di ripartire costi e ricavi ai singoli progetti o alle singole campagne di raccolta fondi delle aziende non profit, è allo stato attuale una necessità per le aziende non profit. La riforma del Terzo Settore ha introdotto nuove forme di rendicontazione obbligatoria per quanto riguarda le campagne di raccolta fondi, il cui documento illustrativo deve essere allegato al bilancio sociale per gli enti che ne sono obbligati. Nel documento di rendicontazione delle raccolte fondi deve risultare, anche attraverso relazione illustrativa, quali sono i costi e le entrate relative a ciascuna campagna di raccolta pubblica

di fondi<sup>38</sup>. Al fine di poter redigere questo documento, è, dunque, molto importante adottare ed implementare un sistema di contabilità analitica così da riuscire a ripartire con maggiore agilità i costi legati alle singole campagne.

### 1.4.3. Il Budget

*“Il budget è uno strumento gestionale che traduce gli obiettivi e le finalità di un’organizzazione in un piano di azione economico e finanziario riferito al periodo annuale”*<sup>39</sup>. Esso permette alla Direzione di avere sotto controllo gli obiettivi che l’azienda si è posta, ma anche le risorse che ha a disposizione per raggiungerli puntando all’efficienza e all’efficacia gestionale. Il budget è uno strumento di programmazione di breve periodo che considera come orizzonte temporale un anno e in ciò si differenzia dalla pianificazione strategica che invece si estende in un periodo in anni più lungo<sup>40</sup>. Il budget è uno strumento molto importante sia di programmazione che di controllo in quanto permette di programmare l’attività da svolgere in base agli obiettivi economico-finanziari, così da coinvolgere e sensibilizzare tutti i soggetti interessati ma allo stesso permette di tenere sotto controllo le gli scostamenti dei risultati dagli obiettivi programmati. Esso viene redatto annualmente ma aggiornato periodicamente per verificare se le azioni svolte sono nella giusta direzione.

---

<sup>38</sup> «Adozione della modulistica di bilancio degli enti del Terzo settore.», Pub. L. No. DECRETO 5 marzo 2020, Introduzione allegato 1, consultato 22 dicembre 2021, [https://www.gazzettaufficiale.it/atto/stampa/serie\\_generale/originario](https://www.gazzettaufficiale.it/atto/stampa/serie_generale/originario).

<sup>39</sup> MELARA G. *Il controllo di gestione nelle aziende no-profit*, Aracne Editrice, Roma, 2006 pag.154.

<sup>40</sup> ANTHONY R.N. e YOUNG D.W., *Non profit: il controllo di gestione*, McGraw-Hill, Milano, 2002 pag.278

Le attività di budgeting confluiscono nel documento di *Budget generale* che raccoglie tutti i programmi delle diverse aree aziendali. Esso si compone di diversi documenti<sup>41</sup>. Il *budget operativo* delle singole aree aziendali raccoglie i valori quantitativi non monetari relativi alla natura e alla destinazione delle risorse per lo svolgimento dell'attività e i valori monetari dati dai costi e ricavi per le risorse utilizzate nelle aree aziendali. I budget operativi delle diverse aree confluiscono nel *budget economico* che rappresenta un budget preventivo dei costi e ricavi che l'azienda dovrà sostenere nello svolgimento della sua attività. Se ad esempio un'azienda non profit opera per progetti, si procede identificando i fabbisogni in termini di personale, materiali, attrezzature, ecc. per ciascun progetto; dopodiché le risorse individuate si consolidano per categorie omogenee andando a individuare i budget operativi di personale, budget dei materiali, ecc. Per il budget del personale si considera il fabbisogno di personale necessario per quel progetto, espresso in ore lavorative, e si confronta con le ore del personale a disposizione andando a individuare le ore aggiuntive necessarie e come acquisirle (costi di selezione, assunzione, ore di straordinario ecc), definendo il budget dei costi e proventi complessivi del personale. I singoli budget operativi consolidati, vanno poi a formare il budget economico generale. Successivamente abbiamo il *Budget finanziario* che analizza la fattibilità finanziaria dei programmi prendendo in considerazione le disponibilità finanziarie dell'azienda. Il budget finanziario si compone a sua volta di altri due documenti: il *budget di cassa* che considera le entrate e le uscite previste nel prossimo esercizio e il *budget di raccolta fondi* che considera i costi e ricavi derivanti dall'attività di raccolta fondi, così da capire quali sono

---

<sup>41</sup> BRONZETTI G. e SICOLI G., *Profili evolutivi e assetti istituzionali delle aziende non profit: Un'analisi economico aziendale*. Franco Angeli Editore, Milano, 2021 pag. 137

le risorse finanziarie a disposizione ed è particolarmente importante soprattutto per le aziende che non riescono ad avere abbastanza entrate dall'attività commerciale. C'è inoltre il *budget degli investimenti* che considera tutti gli investimenti da effettuare nell'anno per raggiungere gli obiettivi prefissati, e il *budget patrimoniale* che dà una visione di insieme della situazione patrimoniale dell'impresa in termini di fonti e impieghi nel prossimo anno. È bene considerare che Budget generale si distingue da un budget preventivo<sup>42</sup> in quanto è un processo organizzativo in cui i responsabili si impegnano a raggiungere gli obiettivi prefissati, spesso sottoscrivendo il documento; dunque, fa parte di un processo attivo di programmazione in base al quale vengono poi decise quali azioni mettere in pratica per raggiungere quegli obiettivi. In ultima analisi, il Budget generale è un documento multidimensionale che prende in considerazione non solo misure contabili, ma anche extracontabili presenti nel sistema di indicatori.

Il processo di redazione del budget cambia in base alle diverse realtà e alle specificità delle singole aziende. Secondo una classificazione di Hansmann<sup>43</sup> le imprese non profit possono essere divise imprese donative e imprese commerciale, dove nelle prime si dà maggiore importanza alle donazioni e alle componenti positive di reddito, mentre in quelle commerciali alla vendita di beni e servizi. Queste due tipologie di aziende non profit rispecchiano una diversa modalità con cui si progetta il budget. Le imprese non profit donative che vedono come aspetto critico la fonte dei finanziamenti, partono dalla definizione del budget finanziario o del budget dei fondi così da stabilire un obiettivo di

---

<sup>42</sup> GAZZONI E., *Programmazione e controllo nel non profit: aziende sanitarie, associazioni, fondazioni, cooperative sociali*, Carocci, Roma, 2004. pag.170

<sup>43</sup> HANSMANN H.B., *The Role of Nonprofit Enterprise*, "The Yale Law Journal", Yale, 1980, Volume 89, n. 5.

fonti a disposizione e dopo si definiscono, in base ai costi da sostenere, quali sono le attività, i servizi che si possono erogare e gli utenti che si possono soddisfare. L'approccio al budget delle imprese commerciali, invece, è più vicino a quello del controllo di gestione classico delle imprese for profit, in cui in base alla domanda e ai beneficiari che si vuole soddisfare, si risale al volume di prestazioni da eseguire, quindi ai costi da sostenere e il fabbisogno di entrate necessarie.<sup>44</sup>

#### 1.4.4. Il Sistemi di indicatori

Così come nelle aziende for profit, anche nelle aziende non profit è molto importante monitorare la performance aziendale attraverso degli appositi indicatori. Un indicatore è una variabile quantitativa o qualitativa che mostra una dimensione di un determinato fenomeno. La scelta del tipo di indicatore varia in base al tipo di obiettivo da monitorare, saranno indicatori contabili in caso di obiettivi economico-finanziari e indicatori extracontabili se si tratta di obiettivi di tipo quantitativo-qualitativo come il numero di clienti serviti in un determinato territorio, qualità del servizio offerto o tempestività della risposta e così via.

Un indicatore per poter mostrare correttamente il raggiungimento di un obiettivo deve essere *misurabile* grazie al sistema informativo che lo alimenta con le informazioni necessarie; *tempestivo* nel seguire la variabile nel tempo senza ritardi; *omogeneo* per fare confronti sia nel tempo che nello spazio; *significativo* cioè deve essere in grado di mettere in evidenza ciò che si vuole misurare. Un solo indicatore rileva un solo obiettivo ma per

---

<sup>44</sup> GAZZONI E., *Programmazione e controllo nel non profit: aziende sanitarie, associazioni, fondazioni, cooperative sociali*, Carocci, Roma, 2004. pag.209-210

poter meglio contribuire al controllo direttivo, è opportuno selezionare un sistema di indicatori che, in quanto tale, indicano e segnalano delle dimensioni di performance e questo si chiama reporting. Gli indicatori non vanno intesi in modo assoluto poiché essi possono essere imprecisi ed imperfetti ma, nonostante ciò, è meglio disporre di qualche indicatore invece di non averne proprio<sup>45</sup>.

Come abbiamo già detto, non possiamo usare il reddito come indicatore sintetico della performance delle aziende non profit, poiché esso non mostra in modo esaustivo l'attività svolta, ma bisogna considerare altri fattori, tra cui il raggiungimento del fine sociale. Dato che ogni organizzazione persegue scopi diversi, ha caratteristiche diverse e situazioni ambientali diverse, è molto difficile andare a definire degli indicatori omogenei che possono essere applicati a tutto il mondo non profit ma ogni realtà avrà i propri indicatori peculiari che permettono di meglio rappresentare i propri obiettivi.

Considerando l'aspetto sociale della performance delle aziende non profit, per poter valutare il raggiungimento della mission sociale è opportuno utilizzare degli indicatori sia qualitativi che quantitativi non monetari. A tal fine possiamo individuare tre tipi di indicatori<sup>46</sup>:

- *Indicatori di output*: per output si intendono i beni e servizi prodotti dall'azienda per raggiungere un determinato risultato (outcome). Gli indicatori di output esprimono la qualità e la quantità di ciò che si è ottenuto attraverso attività svolta.

---

<sup>45</sup>ANTHONY e YOUNG in *Non profit: il controllo di gestione*, McGraw-Hill, Milano, 2002 pag 458 sostengono che disporre di indicatori seppur imperfetti, è meglio che non averne cosicché i manager possono prendere decisioni considerando quante più informazioni disponibili e che, anche se imperfette, si possono adattare di conseguenza ai risultati.

<sup>46</sup> BRONZETTI G. e SICOLI G., *Profili evolutivi e assetti istituzionali delle aziende non profit: Un'analisi economico aziendale*. Franco Angeli Editore, Milano, 2021 pag. 132

Se per le aziende profit l'indicatore di output per eccellenza sono i ricavi di vendita che ci danno indicazione della quantità di prodotti venduti e della qualità attraverso il valore del prezzo unitario, nelle aziende non profit la misurazione è più difficile perché i prodotti sono molteplici e diversificati e manca un parametro unico come invece è il prezzo nel profit. Gli indicatori di output sono indicatori non monetari ed esempi possono essere il numero di progetti in corso, il grado di accessibilità a un servizio, il numero di strutture aperte.

- *Indicatori di outcome*: per outcome si intende l'incremento dello stato di benessere del beneficiario tramite l'attività aziendale<sup>47</sup>, il grado di perseguimento del fine sociale, ed esprime l'efficacia dell'azienda nel raggiungere la mission. Esso è molto utile per il management ma altrettanto difficile da calcolare poiché richiede il coinvolgimento del beneficiario osservando lo stato iniziale e finale dell'utente, volendo rilevare un miglioramento nel breve termine ma non considerando i benefici ottenibili sul lungo termine.
- *Indicatori di impatto*: considera l'impatto sociale dell'azienda considerando un orizzonte temporale di medio-lungo termine. Essi ovviamente variano in base al settore in cui opera l'azienda (istruzione, sanità, cultura, ecc..) la cui efficacia dipende molto dal contesto sociale in cui opera, ragion per cui essi risultano molto complessi da individuare. Gli indicatori di impatto sono funzionali alla redazione della valutazione dell'impatto sociale (VIS), essa è stata espressamente prevista all'interno della riforma del Terzo Settore secondo cui è "la valutazione qualitativa

---

<sup>47</sup> MELANDRI V. *L'accountability nelle aziende nonprofit. Strumenti informativi e sistemi per il terzo settore*. Guerini e Associati, Milano 2005 pag. 190

e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato". La valutazione d'impatto sociale rientra tra gli strumenti di accountability sociale del non profit per valutarne l'efficacia e ha il fine di far emergere e far conoscere: il valore aggiunto sociale generato; i cambiamenti sociali prodotti grazie alle attività del progetto; la sostenibilità dell'azione sociale.

#### 1.4.5. Analisi degli scostamenti

L'analisi degli scostamenti permette di calcolare la differenza tra i valori attesi indicati nel budget ed i valori effettivamente realizzati. Il calcolo di questa differenza viene ormai fatto attraverso strumenti informatici ma ciò che è importante non è solo rilevare la differenza totale tra i valori, ma anche riuscire ad individuare il perché si è verificato quello scostamento e quale fattore, centro di responsabilità o dirigente ha maggiormente, e in quale percentuale, contribuito a quella differenza. L'analisi degli scostamenti si articola in diverse fasi dove inizialmente si identifica lo scostamento globale tra il valore a budget e quello consuntivo, successivamente si vanno ad individuare gli scostamenti elementari cioè i singoli scostamenti che hanno contribuito allo scostamento generale identificando quindi le cause della differenza. Una volta identificate le cause si va a identificare i responsabili di queste cause, cioè i dirigenti nelle diverse linee gerarchiche dell'organizzazione che hanno potere decisionale per far leva su queste cause così da limarle, dopodiché si individuano le azioni correttive da realizzare. Per gli scostamenti di costo si sottrae il costo effettivo da quello previsto, mentre per gli scostamenti di ricavi si sottrae quello previsto

dal ricavo effettivo<sup>48</sup>. È opportuno che l'analisi degli scostamenti avvenga in modo tempestivo, prima della scadenza annuale con il quale è stato redatto budget, così da attuare il meccanismo di feedback che permette alla direzione di attuare azioni correttive per riequilibrare la gestione e poter raggiungere gli obiettivi prefissati. È proprio l'ufficio di controllo di gestione che si occupa della raccolta dati dalle diverse aree aziendali, e la redazione del documento di analisi degli scostamenti costituisce il primo passo per la redazione del sistema di reporting.

#### 1.4.6. Il sistema di reporting

Il sistema di reporting è un rendiconto periodico di controllo che elabora e comunica alla Direzione ed ai diversi responsabili le informazioni inerenti alla gestione. Come abbiamo visto in Figura 2 il reporting è l'ultima fase del controllo direzionale che recependo tutte le informazioni, indicatori, scostamenti permette di comprendere se la direzione è giusta o bisogna modificare la strategia ricominciando il processo di pianificazione ed è proprio sulla fase di controllo che si concentrerà questo lavoro di ricerca. Ovviamente il tipo di informazione fornita dipende dal destinatario della stessa, saranno informazioni sintetiche e d'insieme per il management e informazioni dettagliate e specifiche delle aree aziendali per i responsabili intermedi. Il contenuto del report cambia anche in base alle esigenze informative e agli obiettivi prefissati poiché si sceglie di inserire nei report le informazioni considerate strategicamente rilevanti da avere sotto controllo per l'attuazione della strategia

---

<sup>48</sup> ANTHONY R.N. e YOUNG D.W., *Non profit: il controllo di gestione*, McGraw-Hill, Milano, 2002 pag.494

e monitorare il raggiungimento della stessa. Alcuni report possono essere annuali, altri più frequenti e ciò dipende dalla strategicità delle informazioni da monitorare.

Nella progettazione del sistema di reporting è di fondamentale importanza individuare quali sono le informazioni che il destinatario del report considera utili da monitorare e non considerare indistintamente la mole di dati che le aziende al giorno d'oggi hanno a disposizione grazie ai sistemi informativi<sup>49</sup>. Bisogna individuare le informazioni che l'utente finale, dal manager generale al responsabile delle aree operative, ritiene importanti da monitorare così da progettare un sistema di reportistica che viene effettivamente utilizzato anche per prendere decisioni importanti. È opportuno quindi che il report utilizzi un linguaggio, una simbologia e una modalità di rappresentazione che sia riconosciuta dal destinatario e di facile comprensione affinché ne possa influenzare i comportamenti.

Possiamo individuare una correlazione tra il sistema di reporting e sistema contabile dato che da esso acquisisce informazioni contabili e monetarie da monitorare, non tralasciando che nei report possono essere utilizzate anche informazioni extracontabili; inoltre, vi è una correlazione tra il reporting e la struttura organizzativa dato che ogni report è diretto ai diversi interlocutori presenti in diversi livelli dell'organizzazione e deve rispondere alle esigenze informative specifiche; non per ultimo il report è correlato al sistema informativo che deve raccogliere e comunicare dati e informazioni<sup>50</sup>.

---

<sup>49</sup> GAZZONI E., *Programmazione e controllo nel non profit: aziende sanitarie, associazioni, fondazioni, cooperative sociali*, Carocci, Roma, 2004. pag.227

<sup>50</sup> BRONZETTI G. e SICOLI G., *Profili evolutivi e assetti istituzionali delle aziende non profit: Un'analisi economico aziendale*. Franco Angeli Editore, Milano, 2021 pag. 144-145

Vi sono diversi criteri di classificazione dei report. Una prima divisione effettuata da Anthony e Young <sup>51</sup> è tra report informativi e report di valutazione. I report informativi sono report che hanno l'obiettivo portare la direzione a conoscenza di ciò che succede all'interno dell'azienda, raccolgono informazioni contabili ma anche informazioni d'azienda non contabili o informazioni d'ambiente esogene che danno informazioni di contesto. I report di valutazione, invece, si articolano in report economico che dà i risultati economici della gestione e in report di controllo che valuta l'operato dei singoli dirigenti di far fede agli impegni di budget. Il report di valutazione si scorpora perché le due valutazioni possono non portare alle stesse conclusioni in quanto l'operato di un direttore viene valutato come positivo ma il risultato economico di quel centro di reddito è negativo e può non dipendere dal direttore.

Altra modalità di suddivisione dei report <sup>52</sup> è distinguendoli tra report di routine, report di approfondimento e report straordinari. I primi sono i classici report di controllo che trasmettono informazioni standardizzate in modo routinario con tempistiche cadenzate così da permettere il confronto sistematico. I secondi sono report più analitici elaborati su richiesta dai responsabili al controller e vanno ad approfondire determinati aspetti. I terzi, invece, sono report speciali, ad hoc e non strutturati che sono richiesti per analizzare situazioni eccezionali e che richiedono maggiore approfondimento e utilizzo del sistema informativo.

---

<sup>51</sup> ANTHONY R.N. e YOUNG D.W., *Non profit: il controllo di gestione*, McGraw-Hill, Milano, 2002 pag.515

<sup>52</sup> GAZZONI E., *Programmazione e controllo nel non profit: aziende sanitarie, associazioni, fondazioni, cooperative sociali*, Carocci, Roma, 2004. pag.228-229

Nella creazione di un sistema di reporting, è opportuno individuare delle variabili critiche che non sono gli indicatori che possono rappresentare la performance ma le cause generatrici della stessa. Attraverso le informazioni andiamo a identificare le variabili che fanno da leva decisionale associando ad ogni variabile dei parametri obiettivo rappresentativi della strategia aziendale. Individuate le variabili critiche, bisogna scegliere i termini di confronto da rappresentare. Si possono confrontare i valori effettivi e quelli dell'anno precedente nello stesso periodo, si possono confrontare i valori preventivi in base all'andamento attuale (forecast) con i valori di budget attraverso il controllo feed-forward.

## **1.5 IL CONTROLLO INTEGRATO**

L'attuazione di un controllo di gestione direzionale attraverso gli strumenti del sistema informativo viene messa a dura prova dal sempre più mutevole e imprevedibile contesto ambientale e competitivo che sfida le aziende a reagire in modo tempestivo e flessibile agli stimoli e attutire, attraverso pronte decisioni, l'intensità dell'impatto sull'attività aziendale. Questo contesto estremamente dinamico spinge le imprese a dover considerare in modo integrato tutti i dati a disposizione, riuscire a connetterli, farli interagire per avere un quadro di insieme che permetta di prendere decisioni quanto più giuste e al momento giusto a vantaggio della propria attività aziendale. Tutto ciò è possibile attraverso una evoluzione dei sistemi di controllo di gestione tradizionali. L'utilizzo delle nuove tecnologie, la capacità di poter gestire con dinamicità quantità di dati sempre più elevate e poter trasformare questi dati in informazioni leggibili, comprensibili, utili e di veloce intuizione così da avere conoscenze per prendere decisioni, è divenuto ormai un imperativo nel processo di digitalizzazione del controllo di gestione che nell'ultimo decennio con la

trasformazione 4.0 interessa sempre più aziende in tutti i settori. I robot e l'intelligenza artificiale non sono altro che strumenti che aiutano l'uomo ad acquisire più sapere dato che è impensabile che una mole enorme di dati possa essere processata e trasformata "a mano" in pochi secondi senza ricorrere ad aggregazioni e calcoli analitici automatizzati. I sistemi informativi esistenti in azienda, contabili, gestionali, tradizionali o integrati, generano una mole di dati che devono essere estratti, puliti (eliminando incongruenze o ripetizioni), arricchiti con altri dati, connessi tra loro e analizzati così da fornire supporto alle decisioni aziendali. Ciò richiede che i sistemi informativi siano flessibili al fine di omogeneizzare esigenze informative differenti per le quali è necessario creare report con diversi contenuti, forme e complessità.

#### 1.5.1 I sistemi informativi integrati: l'ERP

La creazione di sistemi informativi che vanno a soddisfare le diverse e specifiche esigenze aziendali, ha portato nel tempo a una stratificazione dei sistemi riferiti alle diverse esigenze funzionali che devono essere di volta in volta collegati tra loro facendone infine perdere la loro efficienza ed efficacia nativa. L'evoluzione tecnologica ha portato allo sviluppo di sistemi ERP (Enterprise Resource Planning o "pianificazione delle risorse di impresa"), che sono dei sistemi informativi integrati che attraverso un'unica base dati, permettono di gestire in modo integrato più moduli applicativi impiegati nelle diverse funzioni aziendali, interfacciandoli tra loro e rendendoli disponibili a tutti i livelli dell'organizzazione<sup>53</sup>. Il sistema ERP è in grado di rilevare i processi di business rilevanti per l'azienda che si basano

---

<sup>53</sup> DE SANTIS F. *ERP e strumenti di business intelligence: supporto gestionale e impatto organizzativo*, Giappichelli Editore, Torino, 2016.

su transazioni; infatti, l'ERP è chiamato appunto OLTP (On Line Transaction Processing), ossia registra le transazioni che seguono determinate procedure e sono andate a buon fine, avvertendo in caso di anomalie, così da validare solo quelle conformi. In tal modo, l'evento da rilevare, anche se ha rilevanza nelle diverse funzioni aziendali, invece di essere registrato più volte, viene registrato una sola volta ma collegando le informazioni con i con diversi livelli.

Le caratteristiche che distinguono i sistemi ERP dai sistemi informativi tradizionali sono:

- Unicità del database, che permette di raccogliere, omologare e aggiornare i dati a prescindere dall'unità organizzativa o dalla dislocazione fisica.
- L'utilizzo di architetture multilivello client-server, cioè sono presenti diversi moduli che possono essere applicati a qualsiasi livello in base alle esigenze aziendali. Si può utilizzare un modulo al posto di un altro, in base a quale si ritiene più utile implementare.
- La configurabilità, ogni modulo può essere configurabile in base a quelli che sono i processi aziendali specifici. L'azienda potrà decidere se configurare il modulo in base al proprio processo e quindi effettuare una personalizzazione spinta del modulo, seppur limitata dalla effettiva rigidità del sistema ERP, oppure modificare i propri processi per adattarsi a quelli previsti dai moduli ERP e acquisirne al massimo l'efficienza e l'efficacia.

L'utilizzo dei sistemi informativi integrati ha permesso di coniugare l'innovazione tecnologica con la visione dell'azienda organizzata per processi, e in tale attività si è riscontrata come centrale la funzione di Amministrazione e Controllo.

Evidenze empiriche<sup>54</sup>, anche se poco recenti, hanno rilevato che nell'implementazione dei sistemi ERP, le aziende implementano inizialmente il modulo riguardante l'Amministrazione Finanza e Controllo (AFC) e solo successivamente gli altri moduli riguardanti la produzione vera e propria e le altre aree; questa prassi viene tutt'oggi confermata anche nelle casistiche riscontrate dalla Controller Associati<sup>55</sup>, una associazione senza fine di lucro composta da controller, manager, consulenti ed esperti in controllo di gestione che operano nella regione Marche. Questo a sottolineare come l'esigenza di utilizzare un sistema informativo integrato parte dalla necessità di garantire un controllo gestionale maggiore e più agevole uniformando le informazioni. Dunque, la funzione AFC è pioniera nella scelta del sistema ERP e nell'implementazione dello stesso, ma deve avere un ruolo di sponsor nell'azienda dato che è fondamentale la collaborazione di tutte le altre aree funzionali per il successo applicativo dell'ERP. Attraverso l'utilizzo di un sistema informativo integrato, si è riscontrato un miglioramento della qualità dei dati e anche della quantità degli stessi, ma ciò non sempre significa una adeguata capacità e possibilità di utilizzo. Migliorando la qualità del dato attraverso il sistema integrato, la funzione AFC, dunque il controller stesso, sono sollevati dal compito di raccolta, registrazione e uniformazione del dato, potendosi concentrare sull'interpretazione degli stessi e degli indicatori di performance. Inoltre, viene data la possibilità alle unità funzionali di avere a disposizione i dati in qualsiasi momento e poter, anche in modo autonomo, fare i report che

---

<sup>54</sup> AGLIATI M. e MEREGALLI S. *L'impatto degli ERP sull'attività amministrativa. Una promessa mantenuta?*, rivista periodica di "Economia&Management", Milano, Volume n. 1, 2000.

<sup>55</sup> «Controller Associati», consultato 9 febbraio 2022, <https://www.controllerassociati.it/>.

ritengono utili, utilizzando la base dati comune senza correre il rischio di incongruità numeriche nei report.

È importante che nel progetto di implementazione di un sistema ERP si presti molta attenzione all'aspetto organizzativo e di formazione del personale, affinché essi non solo ne riconoscono le potenzialità e siano stimolati all'utilizzo dello stesso, ma siano effettivamente in grado di saperlo sfruttare al massimo.

I vantaggi che il settore non profit può conseguire dall'implementazione di un sistema ERP sono molteplici<sup>56</sup>, come l'analisi delle donazioni e dei donatori, il monitoraggio dei volontari e l'analisi dei beneficiari, ma anche tutte le applicazioni derivanti da una normale attività aziendale come l'analisi delle vendite, del magazzino etc. Esistono diversi software specifici per il mondo non profit<sup>57</sup> e quindi nella scelta di implementare o meno questi sistemi, l'azienda non profit deve confrontare i costi di introduzione, implementazione, sviluppo e manutenzione di questi sistemi con i benefici che ne trarrebbe nelle aree considerate strategiche per la stessa.

---

<sup>56</sup> «How Can Non-Profits Benefit from ERP Software?», Washington Frank, 22 giugno 2017, <https://www.washingtonfrank.com/blog/erp-for-nonprofit-organizations/>.

<sup>57</sup> «Best Nonprofit Software 2021 | Reviews of the Most Popular Tools & Systems», consultato 23 dicembre 2021, <https://www.capterra.com/nonprofit-software/>.

## CAPITOLO 2: LA RACCOLTA FONDI

### 2.1 COSA È LA RACCOLTA FONDI

Le organizzazioni non profit nello svolgimento della loro attività istituzionale offrono beni e servizi ai propri beneficiari chiedendo in cambio nulla o un contributo economico che, spesso, non reintegra interamente le risorse spese per offrire quei determinati beni e servizi. Per questo motivo per garantire un equilibrio economico è necessario reperire altre risorse da soggetti diversi dai beneficiari, che finanziano senza ricevere in cambio il bene o servizio, cioè dei donatori che donano risorse di diverso genere. Sebbene sia logico pensare che più una azienda non profit offra beni e servizi soddisfacenti ai propri beneficiari, anche a titolo gratuito, più questi stessi comunicano ai donatori la propria soddisfazione spingendo i donatori a contribuire ulteriormente con cospicue donazioni creando un circuito sano e sostenibile, spesso non c'è questa corrispondenza e l'azienda non profit deve investire risorse ed energie per comunicare il proprio operato e strutturare un'attività di raccolta fondi al fine di ottenere dai donatori i fondi necessari per offrire migliori beni e servizi a quanti più beneficiari possibili<sup>58</sup>.

L'attività di raccolta fondi è, dunque, lo strumento che le organizzazioni non profit hanno per reperire idonee risorse per svolgere al meglio le loro attività istituzionali. La dicitura "raccolta fondi" è tradotta letteralmente dal termine inglese "fund raising". In realtà questa traduzione italiana risulta letterale e riduttiva in quanto il termine "raising" deriva dal verbo

---

<sup>58</sup> MELANDRI V. *L'accountability nelle aziende nonprofit. Strumenti informativi e sistemi per il terzo settore*. Guerini e Associati, Milano 2005 pag. 126-128

“to rise” che non significa solo raccogliere ma anche accrescere, coltivare, sviluppare; inoltre, il termine “fund” non si riferisce solo a risorse prettamente economiche ma a tutte le risorse che possono essere necessarie, quindi anche persone o beni. Si può dunque dire che per fund-raising si intende lo “sviluppo di risorse”, di qualsiasi natura esse siano, utili per sostenere o finanziare l’ente stesso o una causa sociale specifica.

Non esiste una definizione univoca di raccolta fondi. Henry Rosso, padre della filantropia moderna e creatore della prima scuola di fundraising negli USA nel 1973 presso l’Indiana State University, definiva il fundraising come “*la scienza della sostenibilità finanziaria di una causa sociale*”, evidenziando come la raccolta fondi non sia il fine, quanto il mezzo per raggiungere lo scopo sociale, e ciò dipende dalla cultura filantropica del contesto ambientale in cui si opera, per cui è importante che “*Il fundraising comporta una funzione di governance da parte di una organizzazione. Ciò vuol dire controllo della compatibilità tra risorse, mezzi, ambiente operativo dell’organizzazione, da una parte, e la sua mission, dall’altra.*”<sup>59</sup>.

In Italia solo nel 1999 nasce The FundRaising School<sup>60</sup> su suggerimento di AICCON<sup>61</sup> dai cui principali esponenti ricaviamo una definizione di fundraising più recente come “*L’insieme di attività che l’organizzazione non profit mette in atto per la creazione di*

---

<sup>59</sup> ROSSO H.A., *Achieving excellence in fund raising: a comprehensive guide to principles, strategies, and methods*, 1st ed, The Jossey-Bass nonprofit sector series, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1991.

<sup>60</sup> «La scuola - The Fund Raising School», *The FundRaising School* (blog), consultato 12 gennaio 2022, <https://www.fundraisingschool.it/chi-siamo/la-scuola-the-fundraising-school/>.

<sup>61</sup> AICCON è un acronimo per Associazione Italiana per la Promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit ed è il Centro Studi con sede presso la Scuola di Economia e Management di Forlì dell’Università di Bologna.

*rapporti di interessi fra chi chiede risorse economiche, materiali e umane in coerenza con lo scopo statutario e chi è potenzialmente disposto a donarle.”*<sup>62</sup>

Una definizione a mio parere interessante e completa è data da J.M. Greenfield (1994) secondo cui *“Il fund raising non coincide solo con il momento della raccolta di fondi, ma va inteso come processo di sviluppo dei fondi. Tale processo va dalla trasformazione di idee progettuali in progetti concreti (management strategico), al coinvolgimento dell’ambiente esterno sul progetto (comunicazione); questo coinvolgimento può portare, infine, al trasferimento di risorse finanziarie. Il fund raising è capacità di coinvolgere risorse su una causa sociale e non l’atto di elemosinare soldi da parte di una organizzazione in crisi economica. Il fund raising è, al tempo stesso, un metodo (creare relazioni sociali in quanto opportunità per richiedere un sostegno; coinvolgere le persone all’interno della organizzazione; adeguare l’organizzazione al punto di vista dell’ambiente esterno e ai suoi bisogni) e una tecnica (analizzare l’ambiente esterno con un approccio di marketing, individuando i potenziali sostenitori; promuovere e diffondere una richiesta di finanziamenti; gestire efficacemente le risorse umane, tecniche e economiche necessarie; mantenere un rapporto positivo con i sostenitori, comunicando con essi)”*<sup>63</sup>.

Queste diverse definizioni convergono in realtà su diversi aspetti. L’attività di fundraising non è semplicemente una richiesta di denaro, ma una attività complessa che copre diversi ambiti e va strutturata e pianificata con le dovute attenzioni ed energie. Un fattore molto importante e rilevante è la comunicazione con il donatore, la necessità di avere ben chiari

---

<sup>62</sup> MELANDRI V. e MASACCI A., *Fund raising per le organizzazioni non profit: etica e pratica della raccolta fondi per il terzo settore*, Il sole-24 ore, Milano, 2004, pag.23.

<sup>63</sup> GREENFIELD J.M., *Fundraising fundamentals: a guide to annual giving for professionals and volunteers*, 2nd ed, The AFP/Wiley fund development series, J. Wiley, New York, 1994.

e saldi gli obiettivi dell'agire sociale dell'ente e la capacità di comunicare all'esterno, ai donatori in particolare, come si vuole raggiungere la propria mission e come il donatore può essere anche esso parte della causa e contribuire ad attuarla. Per fare ciò è molto importante che i componenti e i volontari dell'organizzazione credano in primis nella causa e si mostrino ambasciatori convinti, trasparenti e affidabili della mission sociale e trasmettano questi valori ai donatori.

La raccolta fondi è fatta di persone e creare delle relazioni solide tra ente e il contesto esterno è un fattore molto importante che garantisce non solo il successo nella donazione ma anche la durata della relazione nel tempo per le raccolte future. La creazione di questo legame fiduciario che si crea tra donatore e organizzazione, dipende dalla capacità dell'ente di comunicare la propria mission, i propri obiettivi ma anche della capacità e volontà di renderne conto attraverso meccanismi di rendicontazione e coinvolgimento, conoscendo a fondo il donatore e mantenendo contatti continuativi e differenziati a seconda della tipologia di donatore e della capacità di donazione. È necessario che si guardi all'attività di raccolta fondi come a una strategia di investimento di risorse ed energie da parte dell'organizzazione non profit, non solo per ottenere donazioni in denaro, ma anche per creare relazioni profonde e durature nel tempo, con donatori che sono coinvolti in modo attivo alla realizzazione della mission. Dunque, non è una attività passiva di ricezione, quanto attività di creazione di relazioni e, come suggerisce la completa traduzione del termine fundraising, di sviluppo di risorse.

Secondo Melandri<sup>64</sup> la raccolta fondi si basa su due principi cardine dell'economia moderna: il principio di reciprocità e il principio di matrimonio di interesse. Il principio di reciprocità sostiene che nella raccolta fondi c'è sempre uno scambio reciproco tra le parti. La donazione non è un atto unilaterale verso l'ente che elemosina denaro ma è uno scambio reciproco, dove il donatore riceve in cambio, non un bene economico come nelle transazioni di mercato, ma la relazione che si instaura con l'ente. Il donatore nell'effettuare una donazione riceve in cambio, quindi, un bene relazionale come un ringraziamento, un segno di amicizia o un gesto d'affetto, al quale si può unire anche un bene materiale simbolico come una tessera, una notazione, che non ha valore economico in sé, quanto valoriale e rispecchia il valore generato dall'organizzazione non profit ai propri beneficiari grazie alle donazioni. Il secondo principio si lega al primo, in quanto la raccolta fondi è un matrimonio di interessi, inteso nell'accezione latina di interesse cioè "l'essere in mezzo", partecipare, in quanto l'atto di donare è nell'interesse sia di chi riceve ma anche di chi dona, che ha come interesse quello di contribuire alla causa sociale dell'ente ed essere il tramite attraverso il quale l'ente può elargire beni e servizi ai beneficiari. Questo scambio libero e volontario non è caratterizzato dalla pretesa di ricevere in cambio qualcosa che ne restituisca l'esatto valore poiché saremmo di fronte a uno scambio commerciale. Chi dona lo fa perché riceve benessere dall'atto di donare e sarà compito di chi si occupa di organizzare la raccolta fondi far sì che si costruisca una relazione consolidata e duratura nel tempo.

---

<sup>64</sup> MELANDRI V., «Manuale di Fundraising per le PMI del non profit», *VITA Guide&Speciali*, 2012, <http://www.vita.it/it/article/2012/12/10/manuale-di-fundraising-per-le-pmi-del-non-profit/122043/>.

## 2.2. LE DONAZIONI IN ITALIA

Con l'art.7 del Decreto Legislativo 117 del 2017 (c.d. Codice del Terzo Settore) è stata per la prima volta in Italia definita a livello giuridico la raccolta fondi, definita come “*il complesso delle attività ed 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*”. Gli Enti del Terzo Settore possono dunque effettuare in forma organizzata e continuativa attività di raccolta fondi per finanziare le attività di interesse generale che sono le attività che, insieme all'assenza di lucro, vanno a identificare l'attività svolta dall'ente come ad esempio assistenza sociosanitaria, attività culturali, artistiche e ricreative, attività di formazione universitaria e post-universitaria ecc<sup>65</sup>.

Le modalità con cui può essere effettuata la raccolta fondi sono:

- la cessione di beni o servizi anche di modico valore da parte di terzi, dipendenti e volontari dell'ente;
- concessione di diritti di comodato d'uso o in concessione di immobili anche per eventi singoli;
- accesso a risorse finanziarie pubbliche, come i bandi;
- richiesta di destinazione del 5 per mille o altre forme di supporto da parte della Fondazione Italia Sociale.

---

<sup>65</sup> «Attività d'interesse generale», *Italia non profit* (blog), consultato 13 gennaio 2022, <https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/attivita-interesse-generale/>.

La raccolta fondi, quindi, può essere svolta in maniera organizzata e continuativa attraverso attività di raccolta di donazioni liberali da parte di donatori che, per solo spirito di liberalità, arricchiscono la controparte con denaro o assumendo obbligazioni, senza ricevere nulla in cambio.

Costituisce, invece, un caso specifico e distinto la *raccolta pubblica di fondi* che prevede la cessione da parte dell'ente di beni o servizi, anche di modico valore, in cambio alla donazione e può essere svolta solo in modo occasionale, poche volte l'anno e in occasione di ricorrenze, celebrazioni o campagne di sensibilizzazioni. La differenza sostanziale tra i due tipi di donazione e la novità introdotta con il Codice del Terzo Settore, è nella rendicontazione prevista dalla normativa, in quanto gli enti non commerciali<sup>66</sup> che svolgono attività di raccolta pubblica di fondi devono pubblicare nel RUNTS, insieme al bilancio di esercizio, un rendiconto dal quale risultano, anche attraverso una rappresentazione illustrativa, i costi e i proventi derivanti da ogni singola campagna di sensibilizzazione, celebrazione o ricorrenza svolta durante l'esercizio. Inoltre, per i donatori che effettuano donazioni liberali, sono previsti incentivi fiscali in termini di detrazioni dall'imposta o deduzioni sui redditi, di diversa percentuale in base alla natura del donatore e della donazione, al fine di incentivare comportamenti filantropici. Ad esempio, se il donatore è una persona fisica può usufruire della detrazione del 30%

---

<sup>66</sup> Si intende per Ente non commerciale, l'ente che ha ricavi delle attività commerciali inferiori rispetto ai proventi delle attività non commerciali. Si considerano attività non commerciali: quote e contributi associativi; servizi svolti in convenzione con amministrazioni pubbliche; entrate derivante da sovvenzioni, contributi e liberalità; attività di ricerca scientifica di particolare interesse i cui utili sono reinvestiti nell'attività stessa; attività di interesse generale svolte a titolo gratuito o mediante un corrispettivo che non supera i costi stessi; raccolte pubbliche di fondi occasionali anche mediante cessione di beni di modico valore. Per approfondimenti si può vedere <https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/differenza-attivita-commerciale-non-commerciale/>

dell'importo della donazione, sia essa in denaro o in natura, fino a un massimo di 30.000 euro della stessa. Se la persona, invece, sceglie la deducibilità della donazione, può dedurre dalla donazione fino a 10% del reddito dichiarato senza limiti di importo<sup>67</sup>. Anche per le donazioni liberali effettuate da soggetti privati di cui è noto il codice fiscale, è prevista la comunicazione alla Agenzia delle Entrate ai fini della dichiarazione dei redditi precompilata. La comunicazione era facoltativa nel 2021 per i redditi del 2020 per le ODV, APS, ONLUS, fondazioni e associazioni riconosciute aventi per scopo statutario la tutela, promozione e la valorizzazione dei beni di interesse artistico, storico e paesaggistico oppure lo svolgimento o la promozione di attività di ricerca scientifica. Per le donazioni ricevute nell'anno 2021 la comunicazione diventa obbligatoria per gli ETS con entrate in bilancio superiori a 1 milione di euro, da comunicare entro il 28 febbraio 2022; mentre per l'anno 2022 la comunicazione sarà obbligatoria per coloro che hanno entrate superiori a 220.000 euro entro il 28 febbraio 2023<sup>68</sup>.

L'ultimo report dell'ISTAT sulla struttura e i profili delle istituzioni non profit<sup>69</sup> riscontra in Italia un tendenziale aumento del numero di enti, soprattutto nel Mezzogiorno, e un aumento di dipendenti per organizzazione, anche se più dell'85% degli enti dichiara di non avere lavoratori dipendenti. Aumentano anche le organizzazioni che aderiscono all'elenco dei destinatari del 5 per mille, riuscendo a raccogliere più di 448,9 milioni di euro destinati

---

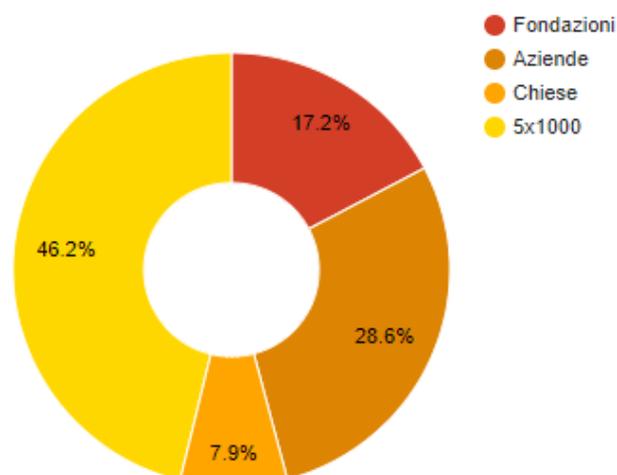
<sup>67</sup> Per approfondimenti è possibile visionare il seguente documento CANTIERE TERZO SETTORE, «Donazioni e raccolta fondi», 2020, pag. 9-17 <https://www.cantiereterzosettore.it/riforma/donazioni-e-raccolta-fondi/>.

<sup>68</sup> C. S. V. Lombardia, «Comunicazione dei dati delle erogazioni liberali ricevute dagli ETS | CSV Lombardia», 23 febbraio 2021, <https://www.csvlombardia.it/lombardia/post/comunicazione-dei-dati-delle-erogazioni-liberali-ricevute-dagli-ets/>.

<sup>69</sup> ISTAT, «Struttura e profili del settore non profit - Anno 2019», 15 ottobre 2021, <https://www.istat.it/it/archivio/262507>.

soprattutto alle organizzazioni che operano nel settore dell'assistenza sociale e protezione civile e nel settore dell'istruzione e della ricerca. È possibile avere una panoramica accurata degli enti destinatari del 5 per mille, poiché essi sono soggetti obbligatoriamente a rendicontazione economica sulle somme ricevute e a presentare una relazione illustrativa delle attività svolte<sup>70</sup>. Nel 2020 secondo una indagine su 108 organizzazioni che hanno pubblicato i loro bilanci<sup>71</sup>, più del 50% delle fonti di finanziamento, escluse donazioni liberali private e istituzionali, proviene dal 5x1000 anche perché nel 2020 sono state erogate due annualità relative agli anni fiscali del 2018 e al 2019 (Figura 2.1).

Figura 2.1.: Fonti di finanziamento nel 2020 escluse fonti istituzionali e privati cittadini



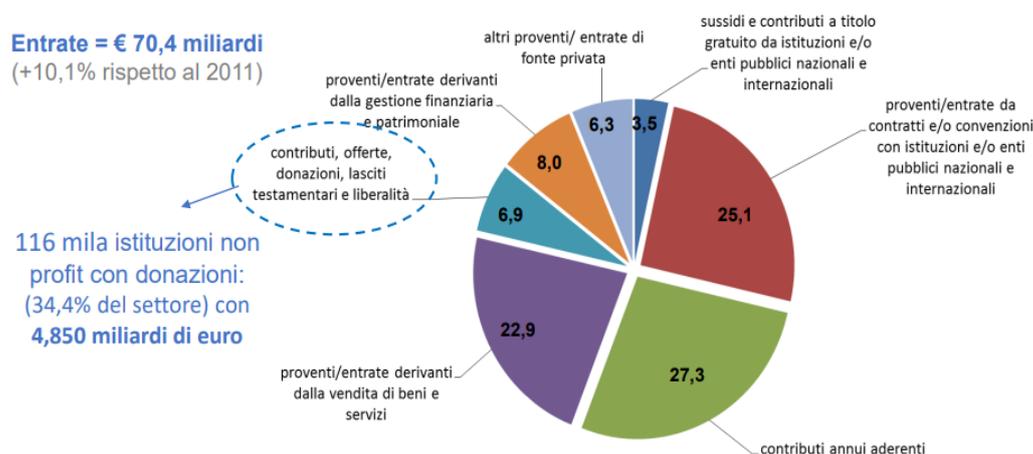
Fonte: campione di 108 organizzazioni non profit in indagine di <https://www.open-cooperazione.it/web/dati-risorse-economiche.aspx?anno=2014>

<sup>70</sup> «Come rendicontare le entrate da 5x1000 dell'Ente», *Italia non profit* (blog), consultato 14 gennaio 2022, <https://italianonprofit.it/risorse/guide/rendicontare-5-per-mille/>.

<sup>71</sup> «Dati aggregati delle Risorse Economiche - Anno 2020», Open Cooperazione - Open-cooperazione.it, consultato 28 gennaio 2022, <https://www.open-cooperazione.it/web/Dati-Risorse-Economiche.aspx?anno=2020>.

Dall'analisi dei dati raccolti nel Censimento Permanente ISTAT<sup>72</sup> si evince che nel 2015 il totale delle entrate delle 336 mila istituzioni non profit attive è stato pari a 70 miliardi di euro; il totale delle uscite pari a 61 miliardi di euro (valori in crescita rispetto all'ultimo censimento del 2011). Inoltre, si riscontra come sul totale delle entrate di bilancio delle istituzioni non profit, solo il 6,9% è composto da donazioni mentre la fetta maggiore di entrate è data da contributi annui degli aderenti o dalla vendita di beni e servizi (Figura 2.2.).

Figura 2.2.: Composizione percentuale entrate istituzioni non profit per voci di bilancio, anno 2015



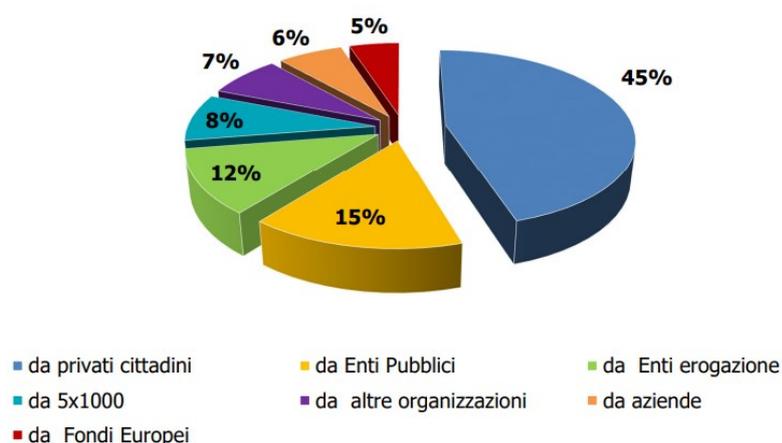
Fonte: ISTITUTO ITALIANO DELLA DONAZIONE, «Noi Doniamo. Edizione 2021», Osservatorio sul dono, 2021, pag 38-39.

È necessario, però, considerare che secondo gli schemi di bilancio adottati nell'ambito della rilevazione del 2015, le risorse derivanti da raccolta fondi sono riconducibili sia alla voce di “proventi/entrate derivanti dalla vendita di beni e servizi” (in cui sono stati incluse le vendite di beneficenza e attività simili) sia “contributi, offerte, donazioni, lasciti

<sup>72</sup> L'ultimo Censimento Permanente dell'ISTAT fa riferimento all'anno 2015. Nel 2022 partirà il nuovo censimento permanente <https://www.istat.it/it/censimenti/istituzioni-non-profit>.

testamentari e liberalità”, ma anche “contributi annui aderenti” in cui rientrano le quote associative dei privati. Quindi, in questa analisi, le vendite di beneficenza, ad esempio, rientrano nelle entrate derivanti dalla vendita di beni e servizi e non nelle donazioni, mostrando una percentuale parziale e sottostimata se si considerano oltre le donazioni liberali anche tutte le altre forme di raccolta fondi di cui si approfondirà nel prossimo paragrafo. L’importanza delle donazioni per la sostenibilità e il sostentamento economico delle organizzazioni non profit, si può osservare dai dati delle fonti di finanziamento delle aziende non profit nell’anno 2014<sup>73</sup> in Figura 2.3, dai quali si può notare come il 45% sia composto da donazioni di privati cittadini, a cui dovremmo aggiungere il 5x1000 che comunque è di derivazione privata, raggiungendo un totale di più del 50% delle fonti di finanziamento privato. Dunque, le donazioni e le raccolte fondi sono le fondamenta su cui si basa il Terzo Settore e necessitano di attenzione e analisi al fine di incrementarne la consistenza e contribuire alle mission istituzionali delle organizzazioni.

Figura 2.3: Fonti di finanziamento delle aziende non profit nell’anno 2014



<sup>73</sup> Istituto Italiano della Donazione, «3ª Indagine Indici di Efficienza Economica». [https://www.valeriomelandri.it/wp-content/uploads/2016/12/Indagine\\_Indici\\_di\\_efficienza\\_2012-2014\\_def.pdf](https://www.valeriomelandri.it/wp-content/uploads/2016/12/Indagine_Indici_di_efficienza_2012-2014_def.pdf).

Fonte: Istituto Italiano della Donazione, «3 Indagine Indici di Efficienza Economica».«[https://www.valeriomelandri.it/wpcontent/uploads/2016/12/Indagine\\_Indici\\_di\\_efficienza\\_2012-2014\\_def.pdf](https://www.valeriomelandri.it/wpcontent/uploads/2016/12/Indagine_Indici_di_efficienza_2012-2014_def.pdf)».

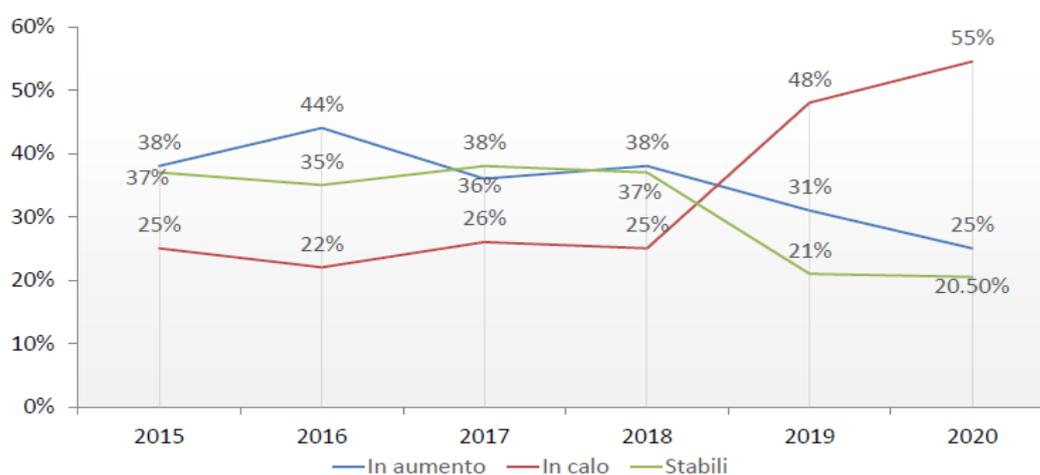
Per avere una panoramica completa e più recente sulla raccolta fondi e le donazioni in Italia, possiamo far riferimento all'Osservatorio del dono dell'Istituto Italiano della Donazione (IDD) che si occupa di sintetizzare in un unico report i dati provenienti da diversi istituti, riviste e società di ricerca, volto a dare un quadro complessivo del fenomeno donativo in Italia<sup>74</sup>. Se consideriamo solo le donazioni economiche in denaro, escludendo le donazioni di tempo e capacità, quindi di volontariato, e le donazioni biologiche, si riscontra che nel 2020 c'è stato un aumento degli italiani che hanno effettuato una donazione di circa l'1% rispetto al 2019, anche se la percentuale di donatori attivi ha raggiunto la stessa quota dell'anno 2017. Questo aumento è dovuto anche alla situazione pandemica da COVID-19 che ha portato gli italiani a rispondere prontamente alla chiamata emergenziale aumentando il numero di donatori, ma questo aumento di donazioni non è andato a vantaggio delle organizzazioni non profit. Infatti, si rileva che nonostante siano aumentati gli italiani che hanno effettuato una donazione, sono in realtà diminuite le donazioni effettuate alle organizzazioni non profit passando dal 26% delle donazioni nel 2019 al 21% nel 2020, in quanto le donazioni si sono concentrate su enti, anche pubblici, come Ospedali e Protezione Civile per contrastare l'emergenza sanitaria, che hanno usufruito di visibilità costante sui mass media, a discapito delle organizzazioni non profit.

---

<sup>74</sup> Istituto Italiano della Donazione, Osservatorio sul dono, «Noi Doniamo. Edizione 2021», 2021, [https://www.istitutoitalianodonazione.it/it/news-eventi/dd\\_121\\_4093/il-dono-degli-italiani-nellanno-della-pandemia](https://www.istitutoitalianodonazione.it/it/news-eventi/dd_121_4093/il-dono-degli-italiani-nellanno-della-pandemia).

Questo stesso dato è confermato anche dalla XIX Indagine sulle raccolte fondi dell'IDD che riscontra che più della metà degli enti rispondenti riscontra un calo della raccolta fondi nel 2020 rispetto al 2019, soprattutto nelle donazioni da privati. Nella Figura 2.4 possiamo vedere l'andamento della raccolta fondi rispetto all'anno precedente per gli enti intervistati e si può riscontrare che dal 2015 il range di chi peggiorava era compreso tra il 22 e il 26%, mentre il 2019 si chiude con una crisi che viene drammaticamente confermata dal 2020.

Figura 2.4: Andamento entrate da raccolta fondi dal 2015 al 2020



Fonte: Istituto Italiano della Donazione, Osservatorio sul dono, Presentazione 4° rapporto sulla propensione a donare degli italiani, 2021, slides 20.

Dunque, si può confermare che la crisi pandemica di Covid-19 ha avuto delle conseguenze anche nel Terzo Settore in termini di donazioni ricevute, e ciò è in parte anche dovuto dalle restrizioni e le chiusure che hanno limitato gli eventi che erano una delle modalità più redditizie nel 2019 per il 15% delle organizzazioni, in favore delle donazioni online che hanno visto un aumento per il 28,4% delle organizzazioni nel 2020. Possiamo vedere in Figura 2.5 gli strumenti più efficaci di raccolta fondi confrontati con l'anno precedente.

Figura 2.5: Confronto rilevazioni 2019-2020 su alcuni strumenti di raccolta fondi efficaci



Fonte: Istituto Italiano della Donazione, Osservatorio sul dono, Presentazione 4° rapporto sulla propensione a donare degli italiani, 2021, slides 23.

I primi tre settori che hanno ricevuto maggiori fondi sono quello della salute e assistenza sanitaria, come si poteva prevedere in un contesto pandemico, seguito da tutela dell'ambiente e degli animali e infine dall'assistenza sociale e sostegno ai disabili. Dal report Noi Doniamo 2021 è possibile rilevare anche la composizione dei donatori italiani nel 2020, il 14,3% della popolazione, che risultano in maggioranza maschi per il 14,7% rispetto al 13,9% delle femmine, soprattutto nella fascia di età superiore ai 45 anni. La fascia anagrafica maggiormente rappresentata è quella tra i 35 e i 54 anni e risultano prevalenti i donatori che hanno un livello di istruzione almeno pari al diploma superiore, soprattutto con laurea o dottorato, mentre coloro che hanno fino alla licenza media sono solo l'8% della popolazione donante. La distribuzione geografica dei donatori si concentra verso il nord dell'Italia, con in testa il Trentino-Alto Adige dove il 28,3% della popolazione over 14 anni ha effettuato una donazione mentre le ultime tre regioni con meno donatori sono Campania, Calabria e Sicilia.

In generale uno dei fattori più sensibili e importanti che segna, e ha sempre segnato il settore non profit e il suo rapporto con i donatori, è il tema della fiducia. Purtroppo, nella scelta se donare o meno denaro, il 24% dei donatori “solo informali”<sup>75</sup> sostiene di non donare perché non si fida delle organizzazioni e degli enti, dando come motivazione la mancanza di trasparenza nella rendicontazione sull’utilizzo dei fondi ricevuti. Alla luce di ciò, sono certamente molto importanti i passi compiuti dal Legislatore per incrementare la rendicontazione sui fondi ricevuti, anche se si riscontra che il 36% delle organizzazioni non profit<sup>76</sup> non adotta nessun tipo di rendicontazione sociale nonostante sia richiesta dalla riforma del terzo settore. Quindi è indubbio che uno sforzo maggiore deve essere effettuato dalle organizzazioni in primis, per instaurare e alimentare la fiducia necessaria affinché si possano attrarre nuovi donatori, felici di donare perché contribuiscono alla causa sociale senza anteporre inibizioni sull’utilizzo dei fondi stessi.

Un modo per rendicontare ai donatori come l’organizzazione ha impiegato le proprie risorse è calcolare degli indici di impiego in cui si va a individuare a quali categorie di oneri (istituzionali o di missione, di struttura e supporto generale, per la raccolta fondi) appartiene il totale degli oneri dell’ente. È possibile farlo attraverso un semplice rapporto percentuale tra gli oneri categorizzati e il totale degli oneri. Secondo una indagine del 2011<sup>77</sup> i cittadini

---

<sup>75</sup> Per donazioni informali si intendono le donazioni effettuate senza che vi sia un ente o una organizzazione strutturata come intermediario, come ad esempio donazioni alla Messa, donazioni alle scuole, collette spontanee, elemosina per strada, ecc.

<sup>76</sup> FONDAZIONE ITALIA SOCIALE, DELOITTE. PRIVATE, E TECHSOUP ITALIA, «La domanda di innovazione del terzo settore - WORKING PAPER 6», 2021, pag. 33 <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/private/articles/la-domanda-di-innovazione-del-terzo-settore---deloitte-italy---d.html>.

<sup>77</sup> ISTITUTO ITALIANO DELLA DONAZIONE E GFK EURISKO, «Indagine “ I donatori italiani e il Terzo Settore”», 2011, <https://www.istitutoitalianodonazione.it/it/indagini/indagini-osservatorio-iid/area-di-ricerca-donatori>.

ritenevano accettabile che il 70% degli oneri fossero dovuti alla missione istituzionale dell'ente e il restante 30% alle altre attività; nel 2020 si rileva<sup>78</sup> come quasi il 70% degli enti destina più dell'80% degli oneri alle attività di missione quindi, una percentuale persino maggiore rispetto a quella che si aspettano gli utenti; inoltre, più del 60% delle organizzazioni intervistate destina meno del 5% degli oneri alle attività di raccolta fondi.

### **2.3. IL PIANO DI RACCOLTA FONDI**

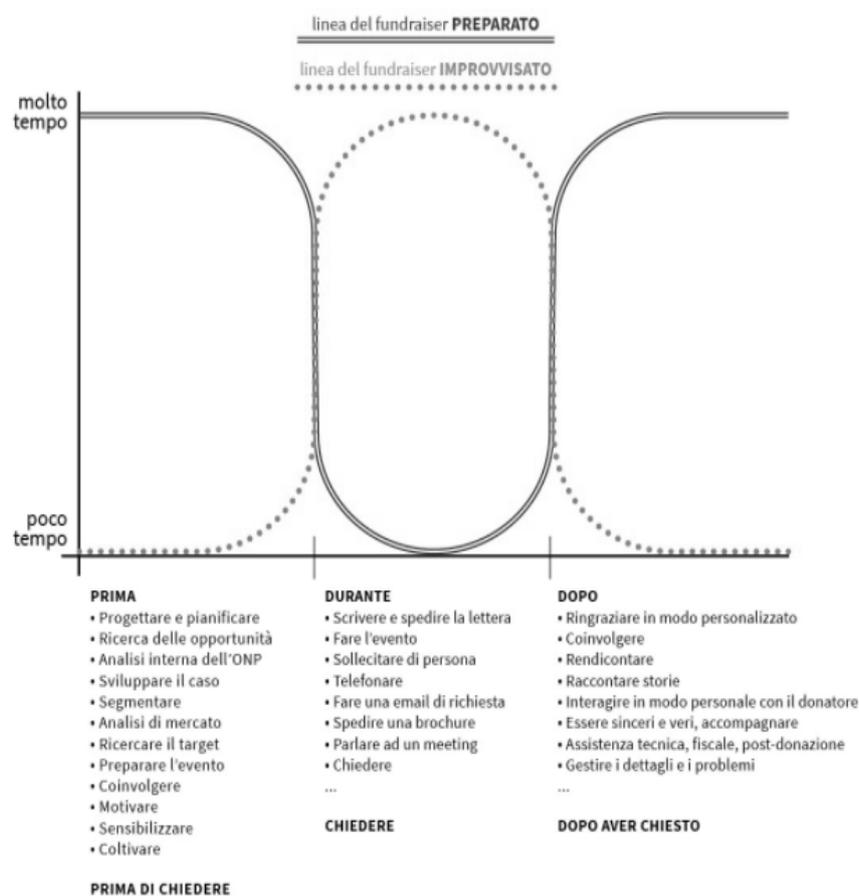
Il modo migliore che l'organizzazione non profit ha per raccogliere fondi, è chiederli. L'organizzazione non profit che investe solo nella comunicazione per essere conosciuta al fine di raccogliere donazioni riceve somme modiche rispetto a quelle che otterrebbe con una campagna di raccolta fondi esplicita e mirata a quello scopo<sup>79</sup>. Ma è anche vero che chiedere fondi non basta. La raccolta fondi è una attività che va programmata, progettata e non improvvisata; è importante la presenza di figure specializzate come il fundraiser che si occupano di curare la raccolta concentrando maggior tempo ed energie nella fase di progettazione prima di chiedere effettivamente al donatore, perché spesso la parte della raccolta è quella che dura meno rispetto a tutte le fasi antecedenti e successive (Figura 2.6).

---

<sup>78</sup> «Dati aggregati delle Risorse Economiche - Anno 2020». <https://www.open-cooperazione.it/web/Dati-Risorse-Economiche.aspx?anno=2020>

<sup>79</sup> MELANDRI V., *Fund raising: il manuale più completo per fare raccolta fondi*, Edizioni Philanthropy Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, Forlì, 2017.

Figura 2.6: Il lavoro del fundraiser



Fonte: V. MELANDRI, *Fund raising: il manuale più completo per fare raccolta fondi*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, Forlì, 2017

Il processo programmatico di pianificazione della raccolta fondi è chiamato *ciclo del fundraising* ed è formato da diverse fasi in grado di orientare l'attività dell'organizzazione verso i propri obiettivi, avendo ben chiaro quali sono le azioni da compiere e come valutare i risultati delle stesse.

Essendo uno schema di lavoro si compone di diverse fasi<sup>80</sup>:

<sup>80</sup> MELANDRI, «Manuale di Fundraising per le PMI del non profit».

1. Avvio del fund raising.
2. Identificazione degli obiettivi.
3. Analisi dei mercati.
4. Scelta degli strumenti da utilizzare.
5. Messa in opera.
6. Valutazione dei risultati.

Le prime due fasi partono dall'analisi interna dell'organizzazione perché avendo chiari le motivazioni per cui l'organizzazione dovrebbe ricevere i fondi e gli obiettivi che intende raggiungere, si va ad individuare il modo migliore per fare fundraising in base alle caratteristiche interne e l'ambiente esterno con cui interagiscono. Di seguito verranno illustrate le singole fasi con relativi approfondimenti.

### 2.3.1. Avvio del fundraising

Per poter avviare un'efficace azione di fundraising è importante che l'organizzazione abbia ben chiaro quale sia il proprio *caso*<sup>81</sup>. Per caso si intende l'insieme delle ragioni rilevanti, importanti e urgenti per cui le persone dovrebbero donare all'organizzazione ed è la base su cui si fonda tutta l'attività di raccolta fondi. Il caso e la buona causa sono legati ma non vanno confusi: una causa, come l'ambiente o gli animali o i disabili, può contenere al suo interno più casi, perché più organizzazioni possono contribuire alla stessa causa ma ognuna di loro avrà un caso diverso, un modo specifico con cui se ne occupa e che rende unica una

---

<sup>81</sup> MELANDRI V., *Fund raising: il manuale più completo per fare raccolta fondi*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, Forlì, 2017 pag.32.

organizzazione rispetto ad un'altra. Dunque, per dare avvio alla raccolta fondi è importante che il fundraiser, i volontari e l'organizzazione tutta conoscano quale sia il loro "caso", ma, per realizzare un buon caso, è fondamentale che abbiamo chiara la propria mission cioè la motivazione per cui l'organizzazione esiste e indica non cosa fa ma perché lo fa. Se queste informazioni devono essere ben chiare internamente all'organizzazione, per ottenere fondi è necessario che siano comunicate all'esterno.

In passato per fare ciò si creava un "Documento di Buona Causa" che andava a raccogliere al suo interno la mission, obiettivi, informazioni economiche, di governance e la storia dell'organizzazione e questo documento veniva usato per comunicare ai donatori perché avrebbero dovuto sostenerli. Ormai questo documento viene utilizzato solo per comunicare con Fondazioni o grandi aziende che però costituiscono solo una piccola parte della platea di donatori. Per poter comunicare con una platea più vasta di donatori, è efficace attuare una comunicazione emotiva che trasmetta ai donatori l'impatto che egli stesso ha creato, generando una relazione dinamica in cui il donatore si riconosce come contribuente attivo alla causa.

### 2.3.2. Identificazione degli obiettivi

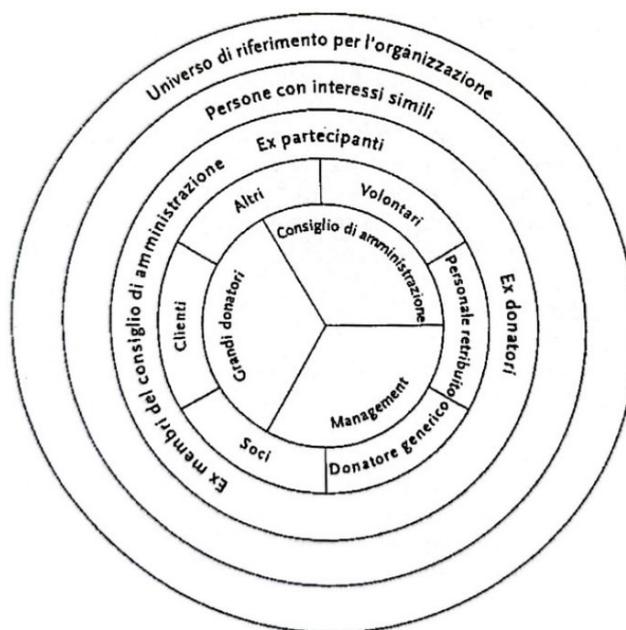
Per poter programmare l'attività di fundraising è necessario stabilire degli obiettivi, siano essi strategici che operativi. Per obiettivi strategici si intendono i traguardi che l'organizzazione si pone per trovare una soluzione ai problemi sollevati nella mission; per obiettivi operativi si intendono i risultati, decisi in modo preciso e dettagliato, da ottenere per raggiungere gli obiettivi strategici. Definiti gli obiettivi sia di medio termine (es. 3 anni) che breve termine (12 mesi), si fissano anche gli obiettivi economici in termini di risorse

da reperire nelle campagne di raccolta fondi, perché l'organizzazione deve avere ben chiaro quale è il fabbisogno economico che essa necessita per attuare i progetti a sostegno della causa. In base agli obiettivi stabiliti e dunque al fabbisogno di risorse necessarie, vi sono tre tipi di raccolta fondi che si possono attuare: la raccolta annuale, la raccolta pluriennale e la raccolta straordinaria. La raccolta annuale, o ordinaria, è la raccolta che viene ripetuta ogni anno e va a coprire i costi dei beni che si esauriscono entro l'anno, alimento quello che è il Conto Economico dell'ente con i costi e ricavi; si compone di donazioni singole, come ad esempio la quota associativa, e l'obiettivo del fundraiser è aumentare la frequenza e la somma di queste donazioni nel tempo. La raccolta pluriennale è la raccolta effettuata ad esempio per acquistare immobili, effettuare ristrutturazione, che non si esaurisce in un solo anno, mentre la raccolta straordinaria è quella che avviene una volta nella vita del donatore attraverso donazioni di immobili, terreni o lasciti testamentari. Queste donazioni dovrebbero coprire i costi dei beni che durano oltre il periodo di esercizio andando ad alimentare lo Stato Patrimoniale dell'ente, ma costi sostenuti per effettuare donazioni straordinarie devono essere percepiti dall'ente come degli investimenti perché finalizzati ad ottenere somme consistenti che servono per far crescere e sviluppare l'organizzazione in modo continuativo.

### 2.3.3. Analisi dei mercati

Per ottenere risultati dalla raccolta fondi, bisogna identificare quali sono i mercati di riferimento cioè il target destinatario delle attività di fundraising. Per poter fare ciò si può identificare il cosiddetto "cerchio dei costituenti" cioè una mappa di tutte le persone che hanno o potrebbero avere una relazione con l'organizzazione (Figura 2.7).

Figura 2.7: Il cerchio dei costituenti



Fonte: MELANDRI V., *Manuale di fundraising: fare raccolta fondi nelle organizzazioni nonprofit e negli enti pubblici*, Philanthropy Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2012, pag 104.

Il cerchio dei costituenti è formato da cerchi concentrici in cui al centro ci sono coloro che hanno un legame più stretto con l'organizzazione, che ne influenzano le linee strategiche e vanno assolutamente coinvolti nelle attività di fundraising. Man mano che i cerchi si allargano, si indebolisce il legame con l'organizzazione ma comunque coinvolge tutti coloro che in qualche modo ne condividono interessi e sorti. Nell'attività di fundraising devono essere coinvolti tutti i cerchi, anche se quelli centrali sono quelli che contribuiscono maggiormente sia in termini economici che di tempo, non bisogna trascurare di chiedere donazioni a questi soggetti e allo stesso tempo di continuare ad allargare la platea di soggetti che possono essere interessati all'organizzazione o possono conoscere altre persone interessate ed estendere il cerchio.

L'identificazione del giusto target contribuisce per il 70-80% al successo di una campagna di fundraising<sup>82</sup> e si possono identificare 4 mercati distinti di donatori e potenziali donatori che possono contribuire alla raccolta fondi: enti pubblici, fondazioni, imprese e persone fisiche.

Gli enti pubblici sono gli enti nazionali come lo Stato, i Comuni, ma anche enti sovranazionali (UE) e soggetti di diritto pubblico come Ospedali o Aziende Sanitarie. Essi finanziano le organizzazioni non profit con convezioni, patrocini o sponsorizzazioni, finanziamenti per singoli progetti per cui le organizzazioni hanno fatto domanda tramite bandi pubblici, oppure concessioni a titolo gratuito di immobili o terreni.

Il secondo mercato è rappresentato dalle fondazioni, enti di diritto privato senza scopo di lucro, di origine bancaria, privata o comunitaria, che erogano risorse economiche alle organizzazioni non profit in seguito alla risposta ad un bando, che delinea natura, modalità dell'erogazione e la rendicontazione necessaria da parte dell'organizzazione beneficiaria. Le erogazioni delle fondazioni sono differenti dalle donazioni perché quest'ultime sono fini a sé stesse, mentre le erogazioni sono frutto di una scelta da parte della Fondazione tramite bando ed esse, inoltre, godono di sgravi fiscali da parte dello Stato poiché utilizzano il patrimonio in gestione per interessi di ordine sociale.

Altro mercato del fundraising per le organizzazioni non profit è quello delle imprese, attraverso quello che è chiamato corporate fundraising. Le motivazioni che spingono le imprese for profit a sostenere economicamente le imprese non profit possono essere diverse: raggiungere nuovi target di clienti e quindi aumentare i volumi di vendita, oppure

---

<sup>82</sup> MELANDRI V., *Fund raising: il manuale più completo per fare raccolta fondi*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, Forlì, 2017 pag.49.

migliorare la propria immagine con i diversi stakeholders. Diverse aziende investono in donazioni alle organizzazioni non profit che operano nei territori in cui i propri stakeholders<sup>83</sup> vivono e lavorano, consolidando le attività di Responsabilità Sociale d'Impresa e mostrandosi componente attivo e utili della comunità. Questa sponsorizzazione da parte delle imprese si consta in uno scambio reciproco in cui l'organizzazione non profit riceve risorse in denaro, beni o servizi, mentre l'azienda riceve in cambio, spesso, benefits di immagine come, ad esempio, l'inserimento del loro aziendale nell'evento organizzato dall'ente.

L'ultimo mercato è il mercato dei donatori privati, le persone fisiche che scelgono di donare all'organizzazione per sostenerne la causa. Questo mercato è quello più ampio in termini numerici e comprende sia soggetti che fanno donazioni annuali di piccolo ammontare, sia i donatori consolidati che sostengono periodicamente l'organizzazione e possono avere una capacità di dono abbastanza alta.

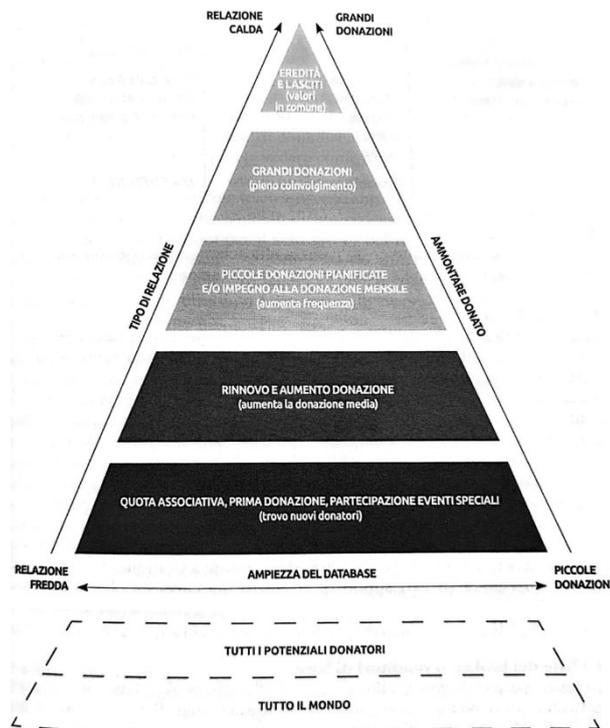
Il ruolo fondamentale del fundraiser è conoscere i propri donatori, conoscere quali possono essere le capacità di dono, e puntare ad aumentare la frequenza del dono e l'ammontare medio donato. Quando si pensa alle persone fisiche in qualità di donatori, non bisogna pensare solo a soggetti esterni all'organizzazione ma bisogna coinvolgere in primis i componenti del Consiglio di Amministrazione e i dipendenti, poiché essi stessi possono contribuire all'organizzazione donando non solo forza lavoro ma anche facendo donazioni attraverso, ad esempio, una percentuale di trattenuta sullo stipendio.

---

<sup>83</sup> Tutti i soggetti che hanno relazioni con l'impresa, dai dipendenti, ai fornitori, ai clienti.

Nella Figura 2.8 possiamo vedere la piramide dei donatori, in cui si mostra che la base più ampia è formata da tanti donatori che non hanno forte legame con l'organizzazione e donano piccole somme, rispetto ai donatori nella punta della piramide che hanno un forte legame, sono in numero inferiore ma donano somme maggiori. Infatti, anche nel mondo non profit si può far riferimento al principio della Piramide di Pareto che afferma che “la maggior parte degli effetti è dovuta ad un numero ristretto di cause”, dove il 20% dei soggetti produce l'80% dell'attività. Anche nel mondo del fundraising si può riscontrare questa verità, in quanto l'80% dei fondi è raccolto dal 20% dei donatori. Infatti, possiamo guardare la piramide dei donatori come una piramide di Pareto, in cui all'aumentare del livello, diminuisce il numero di donatori ma aumenta la somma donata; viceversa, scendendo di livello aumenta il numero di donatori, ma diminuisce l'importo.

Figura 2.8: Piramide del donatore nella raccolta annuale



Fonte: V. MELANDRI, *Fund raising: il manuale più completo per fare raccolta fondi*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, Forlì, 2017 pag 127

In Italia tra il 79 % e l'85% dei donatori diviene tale entrando nella base della piramide, e il 56% dei grandi donatori ha impiegato dai 7 agli 11 anni per scalare la piramide; dunque, è un processo lungo che va curato<sup>84</sup>. Non tutti i donatori scaleranno la piramide verso la punta, ma l'obiettivo del fundraiser è intercettare i giusti donatori, nel modo giusto e al momento giusto affinché possano contribuire in modo ripetuto e crescente all'organizzazione. Per poter prendere, rinnovare e aumentare il dono, è fondamentale conoscere i propri donatori e ciò è possibile solo attraverso un buon Database dei donatori. Avere un database completo, aggiornato e affidabile ci permette di conoscere i nostri donatori e segmentarli attraverso tre variabili: recenza (quanto tempo è passato dall'ultima donazione), frequenza (quante volte il donatore ha donato in un anno), ammontare (l'importo della donazione), così da definire strategie per ogni singola classe di donatori al fine di rafforzare la relazione con loro e scalare la piramide dei donatori. Esempi di campi necessari in un database di donatori sono sicuramente i campi anagrafici (nome e cognome, indirizzo residenza, numero di telefono), i rapporti con l'organizzazione non profit (frequenza delle donazioni, ammontare massimo donato, capacità stimata di donare, eventuali cariche coperte), dati professionali (professione, età, azienda di appartenenza, informazioni sulla famiglia), situazione economica (reddito, fonte di reddito, se possiede immobili, se ha fatto testamento), impegno nel sociale (donazioni in altre non profit, appartenenza ad altre non profit), valutazioni (strumenti di fundraising più adatti, tempi della sollecitazione).

---

<sup>84</sup> MELANDRI V., *Fund raising: il manuale più completo per fare raccolta fondi*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, Forlì, 2017 pag.125

### 2.3.4. La scelta degli strumenti

Individuati i target di donatori, bisogna scegliere quale è il veicolo attraverso il quale vogliamo far arrivare il caso ai donatori quindi lo strumento con cui si esplicita la raccolta fondi. Ci sono diversi strumenti a disposizione a seconda del tipo di target e dell'obiettivo da raggiungere, con diversi gradi di efficacia individuati nella "scaletta dell'efficacia" in cui sono ordinati in ordine decrescente di efficacia i diversi strumenti<sup>85</sup> (Figura 2.9).

Figura 2.9: Scaletta dei donatori

<b>1 a 1 Fundraiser Interno</b>	<b>1. Incontri faccia a faccia 2. Lettera o email personale (più telefonata) 3. Telefonata personale (più lettera)</b>
<b>1 a tanti fundraiser interno o professionista del fundraising (esterno)</b>	<b>4. Lettera e/o email personalizzata 5. Telefonata dei volontari (interna) 6. Direct Mail 7. Telemarketing (call center) 8. Eventi speciali (Aste, Gala, Cena, Street Fundraising) 9. Porta/porta 10. Spazi pubblicitari / Banner Internet / Crowdfunding</b>

Fonte: MELANDRI V., *Fund raising: il manuale più completo per fare raccolta fondi*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, Forlì, 2017 pag.44

Si possono identificare due grandi macrocategorie: gli strumenti one-to-one e gli strumenti one-to-many. I primi sono più efficaci in quanto garantiscono un contatto più diretto col donatore con la possibilità di poter personalizzare l'approccio e per questo necessitano della presenza di un fundraiser interno o comunque un professionista che se ne occupi. Il secondo

---

<sup>85</sup> H.A. ROSSO, E. TEMPEL, e V. MELANDRI, *Il libro del fund raising: etica, strategie e strumenti della raccolta fondi*, Etas Rizzoli, Milano, 2004.

gruppo è composto da quegli strumenti con cui attraverso una sola sollecitazione è possibile raggiungere più persone e può essere fatta da personale interno o affidarsi a soggetti esterni. Per diversificare il rischio connesso al successo dell'attività di raccolta fondi, è opportuno diversificare i diversi strumenti da utilizzare e non affidarsi a solo strumento o a un solo mercato. Ma è anche vero che la scelta e la gestione di più strumenti dipende dalla struttura dell'organizzazione, da quante persone si occupano del fundraising, e dal budget a disposizione dell'organizzazione per investire in diversi mercati con diversi strumenti. Maggiore è il budget a disposizione e più grande è il team che si occupa di fundraising, con un esperto interno o esterno, maggiore è la possibilità di raggiungere i risultati prefissati. Concentrandoci sul mercato delle persone fisiche, vediamo alcuni strumenti che sono più utilizzati per fare raccolta fondi:

- *Incontro faccia a faccia*: gli incontri di persona sono gli strumenti più adatti per reperire donatori regolari, cioè donatori che si impegnano a donare mensilmente attraverso l'accredito su conto corrente, diventando dei veri sostenitori dell'organizzazione. Questa attività risulta essere quella più efficace tra l'80-90%, ma anche la più complessa perché, per gli incontri con aziende o enti, non è possibile incontrare personalmente tutti i donatori, quindi bisogna fare una selezione accurata, riuscire ad ottenere un appuntamento e renderlo proficuo chiedendo la donazione. Per gli incontri fatti a faccia con persone, bisogna impiegare personale altamente preparato, capace di intercettare donatori per strada e nei luoghi affollati; inoltre è lo strumento più costoso dopo la televisione in quanto il costo per acquisizione è compreso tra i 120 e i 270 euro ma permette di

raccogliere una donazione media di 20 euro al mese, con una longevità del donatore di oltre 31 mesi<sup>86</sup>.

- *Mailing*: è uno strumento di marketing diretto che permette di avere una interazione diretta con tanti donatori. Può essere sia attraverso l'invio di e-mail sia attraverso l'invio di lettere per posta, strumento più lento e dispendioso ma che permette una maggiore targhettizzazione. Tutt'oggi si spediscono molte lettere di richiesta donazioni e risultano uno strumento comunque efficace nel raggiungere le donazioni, a volte anche più delle e-mail, anche se necessitano di una attenta programmazione sia in termini di costi necessari che di tempo necessario per preparare, spedire e ricevere le donazioni. La spedizione di lettere cartacee è una attività che richiede maggiori costi rispetto alle e-mail, inoltre il tasso di risposta di queste campagne si attesta tra lo 0.4% e il 2% e la donazione media è tra i 17 e i 21 euro con una vita media del donatore di circa 4 anni<sup>87</sup>, dunque il ritorno dell'investimento non è immediato e va ben programmato negli anni successivi. La lista dei donatori può essere disponibile nel database dell'organizzazione, oppure è possibile acquistare liste da soggetti esterni.
- *Telefono*: consiste nella richiesta di donazioni tramite chiamata per telefono. Può essere svolta da soggetti interni all'organizzazione dove, attraverso maratone telefoniche, i dipendenti o volontari chiamano una lista di persone, oppure con il telemarketing incaricando agenzie esterne di fare telefonate, auspicando

---

<sup>86</sup> MELANDRI V., *Fund raising: il manuale più completo per fare raccolta fondi*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, Forlì, 2017 pag.45 e 281

<sup>87</sup> MELANDRI V., *Fund raising: il manuale più completo per fare raccolta fondi*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, Forlì, 2017 pag.262

formazione e coinvolgimento nella causa da parte dei professionisti esterni. L'utilizzo di chiamate ha il vantaggio di generare un contatto diretto col donatore ma è più efficace se accompagnato ad altri strumenti come il mailing per posta; inoltre deve essere effettuato in modo opportuno perché i rischi di danno di immagine o allontanamento del donatore in caso di scarsa professionalità sono molto alti, generando un effetto controproducente per l'organizzazione.

- *Eventi*: strumenti mirati che in un luogo e tempo definito vengono organizzati per raccogliere fondi. Essi sono un ottimo strumento per coinvolgere diversi soggetti come fondazioni, aziende, grandi donatori e allo stesso tempo far conoscere l'organizzazione, ottenendo maggiore visibilità all'interno di una comunità, migliorando l'immagine dell'ente e sensibilizzando su una determinata causa. L'evento si presta molto in determinate ricorrenze, consentendo di creare relazioni in prima persona con i partecipanti, come ad esempio: cene o pranzi di beneficenza, proiezione di filmati rappresentazioni teatrali, feste o sagre, sfilate, feste di gala e vari tipi di vendite (tra questi i più diffusi sono i banchetti istituzionali o natalizi), aste eventi sportivi o esibizioni canore. Dato che organizzare un evento è una attività molto complessa che necessita di molte risorse sia umane che di tempo e denaro, bisogna aver chiaro che esso più che raccogliere fondi è funzionale a sensibilizzare alla causa, far conoscere l'organizzazione e ringraziare i donatori attuali motivandoli a sollecitare il sostegno, grazie al quale sono stati raggiunti determinati risultati.
- *Mass Media*: consiste in pubblicità in radio, televisione, sui giornali, sui social e permette di arrivare ad un pubblico molto ampio di soggetti con una unica azione

e aumentare le donazioni. La donazione può essere effettuata comunicando un numero verde a cui chiamare o un numero telefonico a cui mandare un SMS o un sito internet in grado di raccogliere donazioni online. Sono attività di marketing molto costose e alla portata non di tutti, ma funzionano abbastanza bene se create con un forte impatto emotivo e poste in modo emergenziale; infatti, se vi è una emergenza in atto rivolgersi ai mass media è il modo più veloce per raggiungere molte persone e ottenere risultati. Esempi di ciò possono essere le raccolte fondi organizzate per terremoti o la stessa emergenza Covid-19 che ha catalizzato il dono degli italiani verso sé stessa negli ultimi due anni.

- *Lascito testamentario*: consiste nel lasciare in eredità beni mobili o immobili o denaro da soggetti che ne hanno disposto la donazione nel proprio testamento e che entreranno in disposizione dell'organizzazione dopo la morte del soggetto. I donatori che effettuano lasciti testamentari rappresentano la punta della piramide dei donatori sia per la grandezza dell'ammontare donato, sia per la forza del legame tra l'organizzazione e il donatore che lo ha spinto a fare un lascito. È un mercato crescente in Italia e bisogna puntare ai donatori che sono intenzionati ma non sanno come fare e al pubblico diffuso che non conosce questa possibilità. Organizzare una campagna di lasciti testamentari è un modo per ottenere donazioni con un rapporto tra investimento e risultato molto favorevole, in quanto le donazioni in eredità spesso hanno un ammontare abbastanza rilevante, nel 46% dei casi inferiore a 20.000 euro, rispetto all'investimento sostenuto. Secondo i dati ISTAT il numero di anziani in Italia sta aumentando dunque è lungimirante per le organizzazioni non

profit curare i rapporti con gli attuali donatori per far scalare la piramide e fare investimenti in campagne di lasciti testamentari.

- *Fundraising Digitale*: la presenza dell'organizzazione non profit sui canali digitali come social network o avere un proprio sito internet, è ormai fondamentale per fare sensibilizzazione, raccogliere fondi ed incrementare la partecipazione della community digitale nelle attività dell'organizzazione. Il fundraising digitale si serve proprio degli strumenti digitali e di internet per raccogliere fondi per l'organizzazione e ampliare i donatori che sostengono la causa. Spesso il termine fundraising viene assimilato al crowdfunding che consiste ugualmente nel raccogliere donazioni da un pubblico ma per realizzare un determinato progetto o sostenere una determinata causa; la differenza sostanziale è che il rapporto col donatore si conclude all'atto della donazione e non c'è l'intenzione di creare una relazione duratura come nel fundraising. Si può dire che il crowdfunding è uno strumento che l'organizzazione ha per fare fundraising, ma che quest'ultimo è più complesso e ingloba al suo interno tanti altri strumenti. Il fundraising digitale, dunque, permette all'organizzazione di migliorare la propria presenza online, contribuire alla propria immagine e di veicolare le informazioni curando la propria comunicazione sul web allo scopo di coinvolgere la propria community e creare relazioni. Negli ultimi due anni in seguito la pandemia da Covid-19 si è visto un preponderante aumento dell'utilizzo di pagamenti online (PayPal e carta di credito) per effettuare donazioni, che nell'ultimo anno hanno quasi pareggiato l'utilizzo di contante, lo strumento preferito dagli italiani nel 2018 con percentuale superiore al

40%<sup>88</sup>. Secondo l'ultimo rapporto di Donare 3.0 Edizione 2021, in Italia circa 35 milioni di persone utilizzano Internet, ed il 41% lo fa esclusivamente attraverso il cellulare, e l'82% degli intervistati che utilizzano internet ha effettuato una donazione e il 65% lo ha fatto attraverso un dispositivo mobile<sup>89</sup>. Il trend in crescita del digital fundraising degli ultimi anni è confermato anche dal fatto che sette organizzazioni su dieci sostengono di fare investimenti sull'innovazione digitale, specialmente nell'apertura di nuovi portali web, l'utilizzo di nuovi software o piattaforme di social media, anche se sono attività che richiedono tempo, attenzione e competenza, vanno sviluppate per adeguarsi all'innovazione tecnologica che ormai anche il Terzo Settore riconosce; infatti il 69% delle organizzazioni sostiene che l'attività di social media marketing sia molto importante per lo sviluppo della stessa<sup>90</sup>.

- *5x1000: «Il 5 per mille (5×1000) è la quota di imposta sui redditi delle persone fisiche che il contribuente, secondo principi di sussidiarietà fiscale, può destinare agli enti non profit iscritti presso l'elenco dei beneficiari tenuto dall'Agenzia delle Entrate e alle iniziative sociali dei comuni»<sup>91</sup>. Le quote del 5 per mille*

---

<sup>88</sup> «Donare 3.0 2021, la donazione digitale eguaglia il contante | Rete del Dono», <https://blog.retedeldono.it/it/donare-2021-donazione-digitale-eguaglia-contante>.

<sup>89</sup> R. PASTENA, «DONARE 3.0 edizione 2021: quando l'online raggiunge il contante», consultato 18 gennaio 2022, <http://www.assif.it/notizie/dal-settore/383-donare-3-0-edizione-2021-quando-l-online-raggiunge-il-contante.html>.

<sup>90</sup> Fondazione Italia Sociale, Deloitte. Private, e Techsoup Italia, «La domanda di innovazione del terzo settore - WORKING PAPER 6», 2021, pag. 42 <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/private/articles/la-domanda-di-innovazione-del-terzo-settore--deloitte-italy---d.html>.

<sup>91</sup> «5 per mille: cos'è, come funziona, quali sono i beneficiari?», *Italia non profit* (blog), consultato 18 gennaio 2022, <https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/5-per-mille/>.

rappresentano uno strumento delle organizzazioni non profit per raccogliere fondi in maniera ricorrente, in quanto ogni anno lo 0.5 per cento dell'imposta netta del contribuente può essere assegnata a una organizzazione specifica inserendone il codice fiscale, oppure a tutte le organizzazioni che perseguono determinate finalità definite espressamente dalla legge. Possono ricevere il 5x1000 tutte le organizzazioni che hanno fatto richiesta di accreditamento presso le amministrazioni di competenza<sup>92</sup>. Il Legislatore<sup>93</sup> prevede per tutte le organizzazioni beneficiarie, a prescindere dall'ambito di attività, obblighi di rendicontazione delle somme ricevute entro un anno dalla ricezione e chi ha beneficiato di più di 20mila euro deve comunicarlo all'amministrazione erogatrice e pubblicare sul proprio sito internet le somme ricevute e relativi documenti di rendicontazione. L'obbligo consiste nella redazione di un rendiconto che descriva come sono state utilizzate le somme ricevute e una relazione illustrativa che mostri in modo chiaro, trasparente e dettagliato, le attività svolte con i fondi ricevuti. Deve essere rendicontato anche l'eventuale accantonamento di parte delle somme ricevute ed esse non possono essere utilizzate per sostenere i costi di campagne di sensibilizzazione sulla raccolta del 5 per mille stesso<sup>94</sup>. Dato che le organizzazioni incassano le somme del 5 per mille dopo due anni dall'anno fiscale di riferimento,

---

<sup>92</sup> A partire dal 2021 le organizzazioni che hanno come finalità "volontariato e onlus" possono richiedere l'accredito del 5 per mille solo se iscritti al RUNTS.

<sup>93</sup> «DECRETO DEL PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI 23 luglio 2020», consultato 18 gennaio 2022, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/09/17/20A04907/sg>.

<sup>94</sup> Cantiere Terzo Settore, «5 PER MILLE», LA RIFORMA SPIEGATA Tutta la normativa in schede, 2021, <https://www.cantiereterzosettore.it/riforma/5-per-mille/>.

nell'ultimo rapporto dell'Osservatorio del dono<sup>95</sup> si è riscontrato come nell'anno della pandemia queste erogazioni hanno garantito stabilità al 50% degli enti e apportato maggiori entrate al 33% delle organizzazioni beneficiarie.

- *Campagne associative*: le associazioni, grandi o piccoli che siano, possono utilizzare le campagne di tesseramento dei soci come un particolare modo per raccogliere fondi, in cui, dietro il pagamento di una quota associativa, si offrono particolari servizi e agevolazioni ai propri sostenitori che acquistano la qualifica di socio. Acquisendo la qualifica di socio, egli si lega in modo profondo all'associazione, acquisendo un senso di appartenenza e di supporto che spesso non si manifesta solo col sostegno economico, ma anche con donazione di tempo e impegno, con la promozione dell'associazione ai propri conoscenti e acquisizione di nuovi sostenitori tramite passaparola. Non tutte le associazioni si prestano a utilizzare questo strumento come veicolo per la raccolta fondi perché la buona riuscita della campagna dipende da quanto la causa è riconosciuta come di interesse diffuso, come ad esempio le associazioni per la tutela ambientale, la tutela dei diritti umani, circoli culturali, oppure associazioni di soggetti che appartengono a un particolare gruppo sociale come pensionati, invalidi di guerra, sindacati ecc. I sostenitori tramite quota associativa instaurano una relazione più intensa e duratura

---

<sup>95</sup> Istituto Italiano della Donazione, Osservatorio sul dono, «Noi Doniamo. Edizione 2021», 2021, pag 17

con l'organizzazione, proprio perché si sentono maggiormente coinvolti e motivati ad intervenire in caso di appelli di raccolta fondi particolari<sup>96</sup>.

### 2.3.5. Messa in opera

La messa in opera del piano di fundraising è l'attività delicata volta a concretizzare tutto ciò che è stato programmato in precedenza. Se c'è stata una attenta programmazione, è stato redatto anche un piano operativo in grado di dire esattamente ad ognuno degli attori coinvolti (fundraiser, volontari, dipendenti e anche membri del CdA) cosa fare, quando farlo e come farlo per raggiungere gli obiettivi prefissati. Per raggiungere gli obiettivi economici fissati dell'organizzazione, è necessario redigere un budget di fundraising, affinché l'attività da svolgere sia coerente con le risorse a disposizione; bisogna infatti considerare che l'attività di raccolta fondi non solo genera entrate date dalla donazione, ma genera anche costi per svolgere le attività stesse, dunque, il budget assegna un costo ai programmi stabiliti nel documento di buona causa. Il budget può essere redatto in modo incrementale andando ad aumentare di una determinata percentuale quello dell'anno precedente, anche se questa modalità è meno appropriata in quanto non tiene conto degli eventuali cambiamenti nella campagna progettata, inoltre, spesso, i risultati dell'utilizzo di un nuovo strumento di fundraising non si hanno nel primo anno di utilizzo ma anche negli anni successivi ed è un fattore che va preso in considerazione nella fase di programmazione. L'altra modalità più completa di redazione del budget per il fundraising è il budget a base

---

<sup>96</sup> G. BALDASSARRE, A. ANZIVINO, e S. BLASI, «Il fundraising per le organizzazioni di volontariato», I quaderni dell'università del volontariato (Ciessevi (Centro servizi per il volontariato della provincia di Milano), s.d.).

zero, dove si considerano gli obiettivi strategici e operativi della campagna in quello specifico anno, considerando le attività effettivamente pianificate, rilevando i costi che più possono avvicinarsi alla realtà. È possibile fare un budget che considera tutti i costi di fundraising dell'organizzazione indipendentemente da quale campagna sono stati generati, oppure effettuare un budget programma per programma. Questo ultimo modo è certamente il migliore, anche alla luce delle ultime disposizioni in tema di rendicontazione della raccolta pubblica di fondi, in quanto ci permette di capire quali sono i costi e le entrate attribuibili ad ogni singola campagna di raccolta fondi. Ci saranno, dunque, diversi budget per ogni programma con diversi centri di costo, in cui verranno ripartiti i costi diretti e indiretti per ogni campagna. Infatti, ogni strumento di raccolta richiede degli investimenti specifici in termini di materiale necessario, formazione necessaria, valutazione dei costi e nel budget per la campagna di fundraising bisogna tenere conto dei costi direttamente imputabili a un determinato strumento, a fronte dei risultati ottenuti. Il fundraising va visto, all'interno del budget dell'organizzazione, come un investimento necessario a garantire il ricavo netto che permette di migliorare la qualità e la quantità dei beni e servizi ai propri beneficiari.

Le voci di costo che possono essere inserite all'interno di un budget di raccolta fondi sono ad esempio: Compensi ordinari per i soggetti coinvolti nella raccolta fondi; Compensi straordinari per il personale (incentivi); Forniture; Telefono; Posta e spedizioni; Ringraziamenti ai donatori, Spese per la sede (ad es. affitto, attrezzature); Noleggio e manutenzione delle attrezzature; Stampa e pubblicazioni; Viaggi; Conferenze, convegni, riunioni; Assicurazione; Servizi informatici; Formazione professionale; Operazioni di marketing e pubbliche relazioni. Ci sono dei costi che è più semplice attribuire a una

determinata campagna, come i costi di stampa e spedizione delle lettere oppure l'affitto della sede di un convegno per un determinato evento; ci sono altri costi indiretti, come ad esempio il costo dei salari del personale, la cui attribuzione è più complessa ma si può determinare considerando le ore di lavoro dei dipendenti dedicate al supporto o alla sollecitazione delle donazioni così da avere delle cifre realistiche da inserire nel budget e avere una valutazione costi-benefici della performance della raccolta fondi<sup>97</sup>.

#### 2.3.6. Valutazione dei risultati

L'ultima fase del ciclo del fundraising è la valutazione dei risultati ottenuti dalla raccolta fondi. Come in tutti i processi, il meccanismo di controllo è di fondamentale importanza perché fornisce le informazioni necessarie per capire se si sono raggiunti gli obiettivi economico-finanziari della raccolta, ma anche gli obiettivi strategici e operativi del programma, valutare eventuali errori e permettere di fare le opportune correzioni quando il ciclo del fundraising ricomincia. Inoltre, la valutazione dei risultati è funzionale all'organizzazione per adempiere agli obblighi di accountability verso i propri donatori, che sono interessati a sapere che le somme donate sono confluite verso la causa finanziata e non a sostenere le spese organizzative dell'ente. È stato infatti riscontrato come i donatori sono più propensi alla donazione se vengono loro comunicate informazioni economiche sull'efficienza ed efficacia della raccolta fondi<sup>98</sup>. Anche il confronto con i valori di budget è utile per valutare se la raccolta fondi ha ottenuto i risultati sperati e quali sono i costi

---

<sup>97</sup> GAZZONI E., *Programmazione e controllo nel non profit: aziende sanitarie, associazioni, fondazioni, cooperative sociali*, Carocci, Roma, 2004, Pag 258-263

<sup>98</sup> PARSON L., «The Impact of Financial Information and Voluntary Disclosures on Contributions to Not-For-Profit Organizations», *Behavioral Research in Accounting - Behav Res Account* 19 (1 febbraio 2007): 179–196.

consuntivi rispetto quelli programmati; possiamo vederne un esempio nella Figura 2.10, potendo anche valutare nel tempo quanto i costi del fundraising incidono sul totale dei fondi raccolti.

Figura 2.10: Esempio di budget riassuntivo con stima entrate e uscite

	DUE ANNI FA	ANNO PRECEDENTE	ANNO IN CORSO	ANNO SUCCESSIVO
<b>Budget</b>				
Costo del lavoro	66.009 €	74.164 €	79.800 €	90.259 €
Costi non collegati al personale	43.594 €	50.026 €	51.315 €	50.000 €
<b>Budget totale dei costi</b>	<b>109.603 €</b>	<b>124.190 €</b>	<b>131.115 €</b>	<b>140.259 €</b>
<b>Ricavo dalle donazioni</b>				
Ricavo lordo	342.738 €	563.384 €	603.100 €	655.000 €
Costi (da sottrarre)	109.603 €	124.190 €	131.115 €	140.259 €
<b>Ricavo netto</b>	<b>233.135 €</b>	<b>439.194 €</b>	<b>471.985 €</b>	<b>514.741 €</b>
Costo del fund raising	32%	22%	22%	21%
<b>Rendimento</b>	<b>213%</b>	<b>354%</b>	<b>360%</b>	<b>367%</b>

Fonte: Fonte GAZZONI E., *Programmazione e controllo nel non profit: aziende sanitarie, associazioni, fondazioni, cooperative sociali*, Carocci, Roma, 2004,

Avendo a disposizione i dati dei costi collegati alle attività di raccolta fondi, possiamo calcolare una serie di indicatori che possono essere utili a valutare i risultati del fundraising, ma anche delle singole campagne di raccolte pubbliche di fondi, potendo anche targettizzare gli indicatori per segmenti di donatori o per strumenti utilizzati.

Alcuni indicatori di performance utili per valutare l'attività di fundraising sono<sup>99</sup>:

- *Ricavi totali*: i ricavi provenienti dall'attività di fundraising in un determinato arco temporali e possono essere targettizzati in base allo strumento di raccolta utilizzato.

<sup>99</sup> V. MELANDRI, *Manuale di fundraising: fare raccolta fondi nelle organizzazioni nonprofit e negli enti pubblici*, Philanthropy Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2012, pag 335-342.

- MOL (Margine Operativo Lordo): è il risultato del totale dei fondi raccolti meno tutti i costi, attribuibili alla specifica campagna.
- Margine contribuzione annuale per donatore: dato dalla formula 
$$\frac{\text{Ricavi totali di fundraising} - \text{costi variabili}}{\text{Totale donatori}}$$
 È possibile calcolarlo anche per i diversi segmenti di donatori così da individuare quello più redditizio.
- Donazione media: 
$$\frac{\text{Totale somma donata anno } t}{\text{Totale donatori anno } t}$$
- Frequenza della donazione: indica quanto spesso un donatore fa una donazione. 
$$\frac{\text{Totale numero donazioni anno } t}{\text{Totale donatori anno } t}$$
 ad esempio, se il risultato è 2, significa che nell'anno un donatore ha donato in media due volte.
- Tasso percentuale di rinnovo (Retention Rate): indica il numero di donatori che donano nell'anno in corso e hanno già donato l'anno precedente 
$$\frac{\text{Donatori che hanno donato in anno } t \text{ e } t-1}{\text{Totale donatori anno } t-1} \times 100$$
- Tasso percentuale di attrazione: indica il numero di donatori che non rinnova la donazione 
$$\frac{\text{Totale donatori che non hanno donato anno } t}{\text{Totale donatori anno } t-1}$$
- Costo di Acquisizione di un nuovo donatore: indica quanto costa in euro acquisire un nuovo donatore ed è dato da 
$$\frac{\text{Totale Costi diretti}}{\text{numero nuovi donatori acquisiti}}$$
. La scelta di quali costi includere nel totale dei costi diretti dipende soprattutto dalla grandezza dell'organizzazione: per le organizzazioni piccole o giovani è consigliato di calcolare il costo di acquisizione escludendo i costi fissi e i costi per salari e stipendi; mentre per le organizzazioni grandi può essere opportuno calcolare l'indicatore in entrambi i modi, con e senza costi fissi e salari e stipendi, e

confrontare l'andamento dell'indicatore negli anni<sup>100</sup>. Esempi di costi diretti delle singole campagne sono i costi per e-mail marketing, costi per eventi, per spedire lettere, pubblicità sui social, costi del software per gestione dei database dei donatori, creazione della campagna sul sito web ecc.

- LifeTime Value Donatore (LTV)<sup>101</sup>: è un indicatore che dà una previsione di quanti soldi ci si può aspettare di ricevere dal donatore prima che egli smetta di donare.

Rappresenta il valore in euro della relazione col donatore ed è dato dalla formula:

$$LTV = Durata \times Ammontare \text{ donazione media} \times Frequenza \text{ donazione}$$

Dove per durata si intende la durata media in cui un donatore dona all'organizzazione. È un valore stimato e si può calcolare considerando storicamente per quanto tempo hanno donato i donatori che abbiamo perso, oppure si può stimare in modo prospettico considerando in media dieci anni. Le altre due misure sono state descritte nei punti precedenti.

Il confronto tra il LTV e il Costo per acquisizione è un fattore molto utile per analizzare la performance della raccolta fondi, soprattutto se calcolati in modo segmentato, ad esempio rispetto a fasce di donazioni o canali, in quanto se l'organizzazione ha un costo di acquisizione più alto rispetto al valore che si prevede il donatore generi nella sua vita, è chiaro che la raccolta fondi sia insostenibile perché l'organizzazione spende più di quello che si prevede ottenga in futuro dal donatore. Viceversa, se il costo di acquisizione è minore rispetto al Life Time Value del donatore allora l'organizzazione è profittevole. È utile anche

---

<sup>100</sup> Zach Shefska, «Diving in with Donor Acquisition Cost», Fundraising Report Card, consultato 5 febbraio 2022, <https://fundraisingreportcard.com/data-driven-fundraiser/part-3/>.

<sup>101</sup> Zach Shefska, «Measuring Fundraising ROI with Donor Lifetime Value», Fundraising Report Card, consultato 20 gennaio 2022, <https://fundraisingreportcard.com/data-driven-fundraiser/part-4/>.

confrontare queste due metriche con il Tasso Percentuale di rinnovo, poiché se il Tasso di rinnovo è basso significa che l'organizzazione negli anni perde donatori e quindi il valore generato dai donatori sarà più basso e l'organizzazione dovrà spendere più soldi per acquisire ogni anno nuovi donatori. Invece se il Tasso di rinnovo è alto, l'organizzazione non avrà bisogno di acquisire ogni anno nuovi donatori e il valore generato dai donatori negli anni sarà più alto. Questi tre indicatori sono molto importanti da monitorare per capire se l'organizzazione sta gestendo nel modo migliore la campagna di fundraising.

Un indicatore di efficienza della raccolta fondi, in grado di darci quello che nel mondo profit è chiamato il ROI (Return on Investment) è dato da:

$$\text{Costo per euro raccolto} = \frac{\text{Oneri raccolta fondi}}{\text{Proventi raccolta fondi}}$$

Questo indicatore ci permette di capire quanto si spende, in centesimi di euro, per ogni euro raccolto e minore è il valore, maggiore è l'efficienza perché significa che è migliore la performance della raccolta fondi. Nell'ultima indagine sull'efficienza delle raccolte fondi<sup>102</sup> si è riscontrato come il costo per euro raccolto si aggira a 0,21 centesimi di euro e si riscontra che le organizzazioni di maggiori dimensioni hanno un costo per euro raccolto più alto, risultando meno efficienti forse perché fanno più investimenti per le raccolte fondi ma allo stesso tempo dedicano una percentuale maggiore delle entrate alle attività istituzionali. Inoltre, l'efficienza è direttamente proporzionale all'esperienza dell'organizzazione nell'organizzare una raccolta fondi; infatti, all'aumentare dell'esperienza diminuisce il costo per euro raccolto. Secondo Valerio Melandri

---

<sup>102</sup> Istituto Italiano della Donazione, «[https://www.valeriomelandri.it/wp-content/uploads/2016/12/Indagine\\_Indici\\_di\\_efficienza\\_2012-2014\\_def.pdf](https://www.valeriomelandri.it/wp-content/uploads/2016/12/Indagine_Indici_di_efficienza_2012-2014_def.pdf)».

“L’efficienza nel fundraising significa ottenere minimi costi per massime remunerazioni, ad esempio, spendendo meno nell’anno corrente che in quello precedente per il rinnovo delle donazioni nella raccolta annuale, con donazioni medie più consistenti. L’efficacia nel fundraising significa spendere di più per ottenere una remunerazione proporzionalmente maggiore per ogni Euro investito in fundraising.”<sup>103</sup>

Ogni strumento utilizzato per raccogliere fondi ha dei costi specifici. Sono stati calcolati i costi di acquisizione medi per ogni euro nelle diverse attività di fundraising che possiamo vedere in Figura 2.11.

Figura 2.11: Indicatori di costo delle attività

<b>Attività di fund raising</b>	<b>Indicatori</b>
<b>Mailing (acquisizione)</b>	da €1,25 a €1,50 per € raccolto
<b>Mailing (rinnovo)</b>	da €0,20 a €0,25 per € raccolto
<b>Rinnovo tessere</b>	da €0,20 a €0,30 per € raccolto
<b>Attività, incentivi ed eventi speciali</b>	da €0,50 a €1 per € raccolto (ricavo lordo, solo costi diretti)
<b>Gruppi di ringraziamento per i donatori e pruppi di sostenitori</b>	da €0,20 a €0,30 per € raccolto
<b>Attività di fund raising svolte da volontari</b>	da €0,10 a €0,20 per € raccolto
<b>Imprese profit</b>	€0,20 per € raccolto
<b>Fondazioni</b>	€0,20 per € raccolto
<b>Progetti speciali</b>	da €0,10 a €0,20 per € raccolto
<b>Raccola di capitali</b>	da €0,10 a €0,20 per € raccolto
<b>Donazioni pianificate</b>	da €0,20 a €0,30 per € raccolto

Fonte GAZZONI E., *Programmazione e controllo nel non profit: aziende sanitarie, associazioni, fondazioni, cooperative sociali*, Carocci, Roma, 2004, PAG 268

In conclusione, per il successo della raccolta fondi occorre non solo ben pianificarla coinvolgendo la figura del fundraiser e tutta l’organizzazione stessa nella messa in opera, ma è fondamentale monitorare le attività di fundraising, avere gli strumenti e le competenze

<sup>103</sup> V. MELANDRI, «Il budget per il fund raising», 2007, [https://www.valeriomelandri.it/wp-content/uploads/2007/04/budget\\_fundraising.pdf](https://www.valeriomelandri.it/wp-content/uploads/2007/04/budget_fundraising.pdf).

per analizzare i dati e intercettare le azioni da intraprendere per migliorare la relazione con i donatori e aumentare le donazioni, così da avere più risorse per creare un impatto sui soggetti beneficiari e raggiungere la mission istituzionale.

Per attuare una raccolta fondi che sia efficiente ed efficace, è necessario un approccio analitico e trarre, dai dati a disposizione, informazioni utili per prendere decisioni. Allo stesso tempo queste informazioni sono anche il contenuto necessario alla rendicontazione della raccolta fondi, sia nei confronti del Legislatore sia nei confronti dei donatori stessi. Per adempiere a questa duplice necessità sia analitica e sia di rendicontazione della raccolta fondi, le organizzazioni possono utilizzare strumenti di Business Intelligence utili al supporto delle decisioni e alla creazione di report interattivi sulle attività svolte.

## CAPITOLO 3: LA BUSINESS INTELLIGENCE

### 3.1 LA BI COME STRUMENTO STRATEGICO

I sistemi ERP, di cui abbiamo parlato nel primo capitolo, hanno facilitato l'attività di reporting attraverso la disponibilità di informazioni in una sola base dati, ma è anche vero che avere una mole di dati qualitativamente migliori e quantitativamente maggiori a disposizione, non vuol dire avere capacità e possibilità di analizzarli. I sistemi integrati come gli ERP permettono di avere dei report più o meno personalizzabili in base alle esigenze delle aree personali, ma non sempre essi risultano utili a livello direzionale dove si necessita di report ad hoc, non prevedibili e spesso integrati con basi dati diverse. L'ERP si presta per un controllo operativo, di monitoraggio delle performance e svolge un ruolo di facilitatore della disponibilità dei dati per svolgere altre analisi maggiormente adatte a decisioni strategiche<sup>104</sup>, che invece sono supportate dalla BI.

Per poter ben inquadrare la Business Intelligence (BI) e i sistemi ERP all'interno delle operazioni svolte dal sistema informativo aziendale, prendiamo in considerazione la Piramide di Anthony (Figura 3.1) che rappresenta tre diversi tipi attività aziendali, gli attori coinvolti e il diverso grado di astrazione o atomicità dei fabbisogni informativi; abbiamo:

- *Attività strategiche*: attività attuate per guidare l'azienda nel complesso, attraverso la fissazione di politiche e obiettivi aziendali di medio-lungo termine. Tali attività

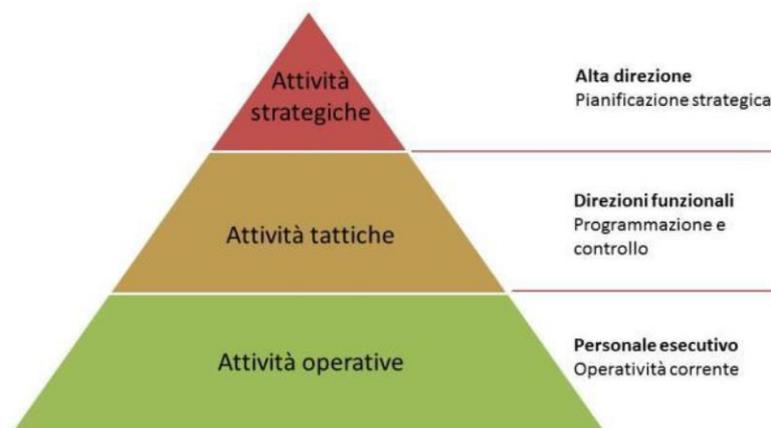
---

<sup>104</sup> DE SANTIS F. *ERP e strumenti di business intelligence: supporto gestionale e impatto organizzativo*, Giappichelli Editore, Torino, 2016, posizione Kindle: 1506

afferiscono all'alta direzione e al top management e richiedono informazioni meno precise ma più ampie e compatte, di sintesi, stimate o prospettiche, anche attraverso un supporto grafico così da avere subito chiaro l'andamento dell'azienda o di un settore.

- *Attività tattiche*: sono quelle che consentono una allocazione efficiente ed efficace delle risorse e permettono il raggiungimento degli obiettivi. Sono le attività che riguardano la gestione ordinaria dell'aziende e sono rivolte al middle management e i direttori funzionali. Essi necessitano di dati analitici sintetici ma le richieste sono relative a dati consuntivi e le esigenze rimangono costanti nel tempo così da permettere report ripetitivi.
- *Attività operative*: sono le attività che avvengono nello svolgimento del lavoro vero e proprio e non per la sua programmazione. Sono svolte dal personale esecutivo e sono attività strutturate e transazionali, dunque necessitano di dati analitici precisi, dettagliati e non arrotondati e possibilmente in tempo reale.

Figura 3.1: La piramide di Anthony



Fonte: REZZANI A., *Business intelligence*, Apogeo, Milano, 2012, pag 4

Possiamo quindi individuare come i sistemi informativi integrati, gli ERP, contribuiscono allo svolgimento delle attività operative poiché gestiscono i flussi informativi dei singoli processi in tutte le aree aziendali. La Business Intelligence, invece, è al servizio soprattutto delle attività strategiche e tattiche, raccogliendo l’eredità dei Decision Support System (DSS), sistemi informativi creati dare supporto alle decisioni dei manager<sup>105106</sup>.

### 3.2 IL RUOLO DELLA BUSINESS INTELLIGENCE

La prima volta che si è parlato di BI è stato nel 1989 da Howard Dresner, analista di Gartner Group, che la identificava come tutte le tecnologie e le metodologie necessarie alle aziende per gestire ed utilizzare in maniera strategica il bagaglio di dati a loro disposizione<sup>107</sup>. Non esiste una definizione univoca di BI, spesso cambia in base ad un aspetto che chi la definisce vuole sottolineare. Rezzani<sup>108</sup> la definisce come “*La Business Intelligence è un sistema<sup>109</sup> di modelli, metodi, processi, persone e strumenti che rendono possibile la raccolta regolare e organizzata del patrimonio dati generato da un’azienda. Inoltre, attraverso elaborazioni, analisi o aggregazioni, ne permettono la trasformazione in*

---

<sup>105</sup> DE SANTIS F. *ERP e strumenti di business intelligence: supporto gestionale e impatto organizzativo*, Giappichelli Editore, Torino, 2016, pozione Kindle: 1489

<sup>106</sup> Si stanno sempre più scoprendo le potenzialità della BI anche nelle attività operative, ad esempio per gestire le prenotazioni di posti letto in una casa di assistenza, vedendo le risorse a disposizione e permettendo una maggiore allocazione delle stesse, sfruttando la granularità del dato e la tempestività con cui essi possono essere costantemente aggiornati.

<sup>107</sup> La definizione in lingua originale è “*Business Intelligence describes the enterprise’s ability to access and explore information, often contained in a Data Warehouse, and to analyze that information to develop insights and understanding, which leads to improved and informed decision making. BI tools includes: ad hoc query, report writing, decision support systems (DDSs), executive information systems (EISs) and, often, techniques such as statistical analysis and on line analytical processing (OLAP)*”

<sup>108</sup> REZZANI A., *Business intelligence*, Apogeo, Milano, 2012, pag 7.

<sup>109</sup> Per sistema si intende un insieme di entità interconnesse tra loro, le regole che lo governano, gli elementi strutturali, organizzativi e funzionali che legano le entità.

*informazioni, la loro conservazione, reperibilità e presentazione in una forma semplice, flessibile ed efficace, tale da costituire un supporto alle decisioni strategiche, tattiche e operative”.*

Per poter a pieno comprendere cosa è la BI, bisogna aver presente il concetto di dato che è diverso da quello di informazione. Il dato è la misurazione oggettiva di un fatto espresso attraverso numeri o parole; attraverso l’elaborazione del dato o dei dati, si ricava l’informazione attribuendo ai dati un significato; l’interpretazione dei dati e delle informazioni, ci dà la conoscenza utile per guidare le azioni. Dunque, la Business Intelligence permette di ricavare informazioni dai dati per avere la conoscenza di un fenomeno, dunque valorizzare l’ampio patrimonio di dati che al giorno d’oggi le imprese hanno a disposizione.

Ciò è molto importante soprattutto perché i dati forniti dal sistema informativo spesso sono:

- Provenienti da fonti diverse e quindi sono eterogenei per formato, ubicazione e tecnologia;
- Difficilmente integrabili;
- Di difficile fruizione da parte degli attori aziendali senza prima intervenire in azioni di pulizia del dato;
- Ridondanti (il dato viene ripetuto più volte in luoghi diversi), imprecisi (non attinenti alla realtà perché sbagliati da errori umani o di rilevazione) e incompleti (dati mancanti per anomalie o ritardi).

La BI svolge in modo automatico l’attività di raccolta, pulizia, validazione, integrazione, aggregazione ed analisi.

Figura 3.2: Attività di Business Intelligence



Fonte: REZZANI A., *Business intelligence*, Apogeo, Milano, 2012, pag 8.

L'attività di supporto ai processi decisionali attraverso l'utilizzo di dati forniti da un sistema informativo spesso viene riconosciuta come *knowledge management* e, in questo specifico scopo, condivide delle similarità con la BI. La differenza sostanziale è che mentre il Knowledge Management utilizza soprattutto informazioni poco strutturate derivanti da conversazioni, documenti o esperienza maturata, la BI si basa su informazioni strutturate e spesso di natura quantitativa la cui analisi utilizza modelli matematici, quantitativi e analisi metodologiche.<sup>110</sup>

La Business Intelligence dando maggiore introspezione alle dinamiche aziendali, dovrebbe far sì che gli organi direttivi possano prendere decisioni atte a migliorare la performance. Ma avere più dati a disposizione non significa necessariamente prendere le decisioni giuste, il miglioramento della performance non è una relazione automatica alla disponibilità di dati. Per avere risvolti sulla performance aziendale è necessario che nell'azienda ci sia una cultura dell'informazione e della tecnologia, che ci siano persone in grado di interpretare i dati e prendere le giuste decisioni in ottica data-driven. Per questo motivo, la tecnologia deve essere al servizio del business nella progettazione della BI e non viceversa. L'azienda

---

<sup>110</sup> VERCELLIS C. *Business intelligence: data mining and optimization for decision making*, Wiley, Chichester, U.K, 2009, pag.7.

nella progettazione di un modello di BI, non deve farsi guidare dalla tecnologia ma dal proprio business su cui la tecnologia deve adattarsi.

A volte la Business Intelligence viene considerata sinonimo di reporting ma ciò è limitante poiché il reporting è solo la parte visibile della BI, quella a contatto con gli utenti finali e questa riduzione tralascia tutto il processo antecedente che porta alla creazione dei report. È certo che nel processo di controllo la BI contribuisce ad attività come il reporting e budgeting mostrando in modo interattivo, attendibile e tempestivamente aggiornato, gli scostamenti dei dati a consuntivo dal budget (c.d. *variance analysis*), effettuando attività di monitoraggio della performance. A tal fine possono essere predisposti report per eccezioni (*exception reports*) che mostrano i valori fuori norma, oppure nelle analisi occasionali e momentanee si possono svolgere attività di intelligence e scanning estemporanee che attraverso *query* (interrogazioni della base dati) ad hoc, permettono di esplorare diversi fenomeni direttamente o indirettamente correlati. Nell'attività di monitoraggio della performance, è possibile andare ad interrogare il fenomeno in modo più dettagliato attraverso strumenti di *drill down* che vanno a scomporre il dato sul livello successivo di granularità, analisi multidimensionale *slice and dice* e interrogazioni ad hoc. La Business Intelligence, dunque, permette di interrogare il dato e di ricavarne tutte le informazioni che l'utente ritiene utili per poter prendere decisioni. Questo viene svolto attraverso la *data visualization* cioè la visualizzazione del dato attraverso grafici, tabelle e oggetti visivi, in grado di interagire tra loro facendo sì che l'informazione che il dato comunica, arriva in modo diretto e d'impatto all'utente finale del report. In questo processo contribuiscono anche le funzionalità di *self-service* della BI che permette all'utente di creare in modo autonomo report e dashboard che possono essere più utili per comprendere

le dinamiche di business, staccando anche i manager funzionali dalla dipendenza dell'area di controllo di gestione per ottenere i report necessari.

Nelle dinamiche di controllo di gestione e direzionale, la BI permette di modificare, o meglio di rifocalizzare, il ruolo del controller all'interno dell'azienda spostando la propria attenzione meno sulla creazione di budget e report, automatizzati e aggiornati dalla BI, e più sul ruolo di supporto decisionale e stimolo alla performance dei manager, così da vertere la loro funzione da "reporting del passato" a "l'essere in grado di influenzare il futuro".<sup>111</sup>

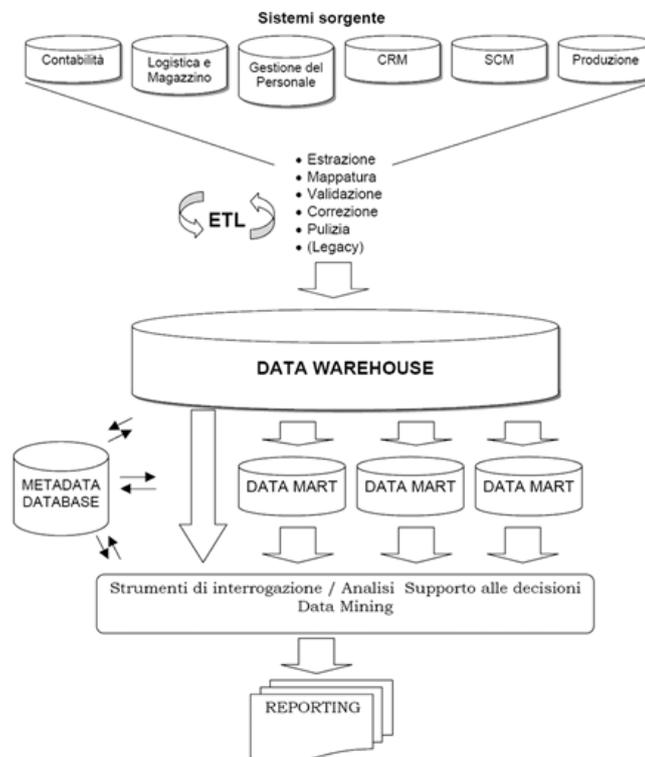
### **3.3 GLI ELEMENTI DELLA BUSINESS INTELLIGENCE**

L'architettura della BI è molto complessa e si possono identificare tre macroaree: Fonte dati, Data warehouse e Analisi. Possiamo vedere le macroaree e gli elementi che le compongono nella Figura 3.3 e verranno approfondite singolarmente nei successivi sottoparagrafi.

---

<sup>111</sup> CIMA (The Chartered Institute of Management Accountants), "Improving Decision Making in Organisations: Unlocking Business Intelligence", 2008, pag.12.

Figura 3.3: Architettura di un sistema di Business Intelligence



Fonte: [http://www.marincola.it/?page\\_id=153](http://www.marincola.it/?page_id=153)

### 3.3.1. Le Fonti dati

Le fonti dati sono le risorse sorgenti che alimentano il data warehouse con i propri dati. Essi possono derivare da risorse interne attraverso i sistemi ERP di cui si è parlato nel primo capitolo, o applicativi come CRM (Customer Relationship Management), SCM (Supply Chain Management) e altri sistemi operazionali ad hoc. Tutte queste fonti interne generano dati adattati da ciascun software ma che possono presentare differenze di formati, completezza o aggiornamento dati. Inoltre, i sistemi operazionali essendo di tipo OLTP<sup>112</sup>

<sup>112</sup> On Line Transaction Processing, database progettati per favorire attività transazionali come inserimento, modifica e cancellazione dati.

presentano dei dati molto normalizzati cioè con un numero maggiore di tabelle create per evitare di inserire più colonne in una sola tabella, avere una duplicazione del dato e rendere più complesse le operazioni di inserimento e aggiornamento dei dati, ma la normalizzazione, però, rende più complesse le attività di lettura e analisi di grandi quantità di dati<sup>113</sup>.

Le fonti dati possono contenere anche dati non strutturati come documenti, e-mail o dati provenienti da fonti esterne all'azienda, come informazioni di mercato o banche dati esterne. Esempi di fonti dati sono i cosiddetti *flat files database*, file di testo ordinati secondo un preciso schema che contengono record senza relazioni strutturali sperati da un delimitatore come i formati TXT, CSV o Excel.

### 3.3.2. Master Data Management e Data Quality

I dati prodotti dalle diverse origini sono molteplici<sup>114</sup> e spesso descrivono più aspetti di uno stesso fenomeno. Il Master Data Management (MDM) è l'insieme di strumenti tecnologici, processi e metodologie volti alla gestione dei dati master, cioè i dati che rappresentano le entità di business importanti per l'azienda come ad esempio i clienti, i fornitori, le vendite, ecc. La gestione del MDM dipende dalla complessità del business e ha lo scopo di creare una sola versione del dato da utilizzare nei diversi sistemi aziendali.

La creazione delle liste di dati master viene fatta attraverso diverse operazioni come:

---

<sup>113</sup> REZZANI A., *Business intelligence*, Apogeo, Milano, 2012, pag 20

<sup>114</sup> I dati presenti in azienda possono essere classificati come: Destrutturati (documenti, e-mail, articoli); Transazionali (che riguardano le transazioni di business); Metadati (dati che descrivono altri dati); Gerarchici (dati che riguardano relazioni gerarchiche come macro-tipologia e tipologia); Master (dati relativi a entità importanti per il business). REZZANI A., *Business intelligence*, Apogeo, Milano, 2012, pag. 179

- *Uniformazione dei formati*: i dati dello stesso tipo devono essere nello stesso formato (nomi tutti con la prima lettera maiuscola, le date con giorno, mese e anno);
- *Sistemazione dei valori mancanti*: inserire i dati mancanti dove mancano con informazioni reperibili da altre fonti o con dati di default come lista di provincie e CAP.
- *Standardizzazione dei valori*: i valori devono avere la stessa unità di misura, valuta ecc.
- *Mapping degli attributi*: far ricondurre gli attributi (colonne) di fonti diverse, all'attributo nel sistema di MDM.
- *Consolidamento*: consolidare le diverse fonti su cui si sono eseguite le attività precedenti e ricavarne una sola rappresentazione dell'entità.
- *Storicizzazione dei cambiamenti*: mantenere uno storico dei cambiamenti effettuati così da poter sempre tornare alle versioni precedenti in caso di errori.

Visto che i dati provengono da sorgenti diverse, si possono avere problemi di qualità del dato che possono poi propagarsi ai livelli successivi del sistema di BI, proponendo analisi non esatte. Questo comporta non solo maggiori costi di manutenzione del software di pulizia del dato e impiego di tempo per pulire i dati prima di poterli utilizzare nelle analisi, ma può anche portare a decisioni sbagliate e che possono pregiudicare la buona performance. La qualità del dato può essere alterata a causa di errori in attività di data entry manuale, errori nel software operativo che genera problemi nell'inserimento dei dati, oppure errori di progettazione della base dati.

Ci sono diversi fattori che influenzano la qualità del dato e sono:

- *Completezza*: i dati devono essere completi così da descrivere compiutamente l'entità del fenomeno osservato.
- *Consistenza*: non vi devono essere contraddizioni tra i dati, ad esempio la somma dei totali dei movimenti di ogni mese deve essere uguale al saldo totale annuale.
- *Accuratezza*: i dati devono essere rispondenti alla realtà.
- *Integrità*: è l'insieme delle caratteristiche di cui sopra, che permette di rendere disponibili dati validi, accurati, consistenti e coerenti. Inoltre, per integrità si intende anche dati sicuri perché rispettano le normative sul trattamento dei dati ma anche in grado di essere recuperati e protetti in caso di guasto<sup>115</sup>.
- *Duplicazione*: campi, record o tabelle devono essere presenti una sola volta così da semplificare le attività di manutenzione in sistemi diversi e gli errori di mancata sincronizzazione di una stessa informazione.

Il sistema di data quality svolge una attività iniziale di profiling in cui si identificano i dati che non sono conformi alle regole di business<sup>116</sup>, regole logiche o regole create per assicurare qualità del dato. I dati che non sono conformi alle regole sono sottoposti a processi di pulizia dati (data cleaning), in cui in modo automatico o attraverso segnalazioni suggerite, si applicano tutte le trasformazioni necessarie per adattare il dato in ingresso alle regole. Tutte le trasformazioni sono tracciate e storicizzate nell'attività di auditing.

---

<sup>115</sup> «Integrità dei dati e qualità dei dati- definizioni e differenze», consultato 5 dicembre 2021, <https://zipreporting.com/it/data-integration/data-integrity-vs-data-quality.html>.

<sup>116</sup> Le regole di business sono regole che guidano il comportamento dei dati e sono fondamentali per i modelli di business e tecnologici. Esse devono essere formalizzate, esplicitate ed approvate dagli operatori di business. Esempi di regole di business sono “le scorte di magazzino non possono essere negative” oppure “non si può registrare un ordine cliente se non ci sono prodotti in magazzino”.

I sistemi di data quality non dovrebbero solo essere utilizzati in modo reattivo, cioè per correggere i dati delle fonti per immetterli nel data warehouse, ma anche in modo proattivo, dando feedback ai sistemi sorgente così da migliorarne la qualità direttamente al livello precedente.<sup>117</sup>

### 3.3.3 ETL

Il sistema di data quality descritto nel paragrafo precedente può essere implementato attraverso un sistema di ETL, acronimo di Extract Transform and Load, che rappresenta l'elemento più complesso ed importante del sistema di BI. L'acronimo ETL è utilizzato sia per descrivere la procedura di estrazione dati, trasformazione, pulitura e caricamento dati nel Data Warehouse, sia la piattaforma software utilizzata per fare ciò. L'azienda può decidere se sviluppare internamente uno strumento ETL così da personalizzarlo alla propria attività di business anche complessa, oppure acquistare un software ETL da un vendor<sup>118</sup> così da sviluppare l'attività in modo più veloce ed economico.

Di seguito analizziamo nello specifico le singole fasi del processo di ETL.

- *Estrazione*: la fase di estrazione consiste nell'acquisizione dei dati dalle fonti origine, che possono essere numerose ed eterogenee come abbiamo visto nel paragrafo delle fonti dati. Vengono estratti solo i dati che possono essere effettivamente utili, così da ridurre i volumi di dati e rendere le operazioni di estrazione più veloci. L'estrazione è sia iniziale, che va ad alimentare il Data

---

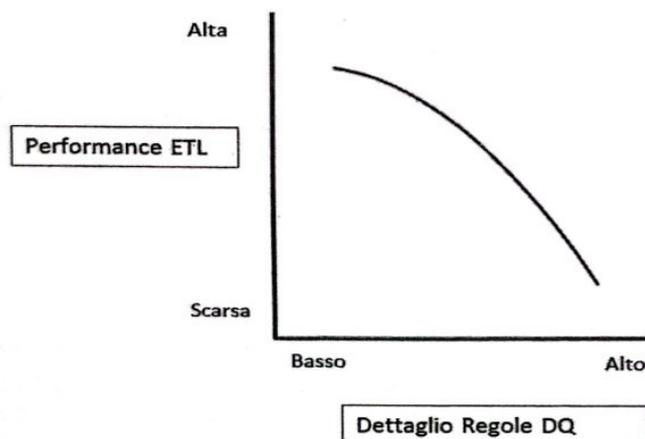
<sup>117</sup> REZZANI A., *Business intelligence*, Apogeo, Milano, 2012, pag 27 e 197

<sup>118</sup> «Tool ETL», Capterra, consultato 6 dicembre 2021, <https://www.capterra.it/directory/31099/etl/software?sort=popularity>.

Warehouse vuoto, sia successiva volta ad aggiornare quotidianamente i dati, chiamata estrazione incrementale. Questa viene di solito eseguita in momenti di scarsa attività, come durante le ore notturne, così da non condizionare i sistemi operativi.

- *Trasformazione*: la fase di trasformazione e pulitura dei dati è forse la più complessa. Essa confronta i dati con le regole di data quality e le regole di business fissate e compie le operazioni necessarie per trasformare i dati conformandoli alle regole. Esiste un trade off<sup>119</sup> tra la performance dell'ETL e il numero di regole di data quality che i dati devono rispettare. Maggiori sono le regole, minore sarà la performance di esecuzione dell'ETL. Possiamo vedere il trade off nel grafico in Figura 3.4. Per questo motivo è importante trovare il giusto equilibrio tra estrarre dati che effettivamente sono importanti per il business e le regole che essi devono rispettare così da poter ottenere il massimo della performance dallo strumento.

Figura 3.4: Trade-off tra performance e dettaglio delle regole di data quality.



<sup>119</sup> REZZANI A., *Business intelligence*, Apogeo, Milano, 2012, pag 215

- *Caricamento*: nella fase di caricamento (Load) i dati dopo essere trasformati e puliti, vengono caricati nel Data Warehouse. La fase di caricamento può impiegare del tempo e per questo viene svolta in momenti in cui non c'è attività da parte degli utenti.

I dati trasformati, prima di essere caricati direttamente nel data warehouse, possono essere caricati nella cosiddetta Area di Staging che è una area che si trova nel data warehouse stesso in cui “parcheggiare” i dati. L'area di staging può essere utile così da avere risultati parziali su cui eventualmente ripartire nelle elaborazioni in caso di errori.

#### 3.3.4. Data Warehouse

I dati trasformati e puliti dai processi di ETL e data quality, vengono raccolti nel Data warehouse (DWH). Possiamo considerare il DWH come un unico contenitore che contiene tutti i dati integrati, ripuliti, certificati che provengono da tutti i processi di business e rappresenta un unico punto di accesso ai dati per compiere le attività analitiche e di reporting. Inmon (1993) fu uno dei primi a dare una definizione di Data Warehouse definendolo “*un ambiente integrato non volatile e variante nel tempo, contenente dati orientati all'oggetto di indagine, provenienti da diverse fonti interne ed esterne all'azienda e predisposti per il supporto delle attività decisionali*”<sup>120</sup>.

Questa definizione pone l'accento su determinati aspetti:

---

<sup>120</sup> La versione originale è “*A data warehouse is a subject-oriented, integrated, time variant, non-volatile collection of data in support of management's decision making process*”. INMON W. H., *Building the data warehouse*, Wiley, 1993.

- *Integrato*: questa caratteristica è molto importante in quanto nel DWH confluiscono i dati provenienti dai diversi sistemi operazionali, che devono quindi essere integrati affinché siano omogenei e consistenti;
- *Non volatile*: i dati una volta caricati in massa e periodicamente nel DWH, non possono essere modificati ma solo letti e analizzati;
- *Variante nel tempo*: nel database vengono raccolti dati con un orizzonte temporale di solito più ampio dei sistemi operazionali e i dati vengono aggiornati periodicamente;
- *Orientati all'oggetto d'indagine*: i dati sono organizzati in base all'oggetto di analisi per chi utilizza i dati e non per chi li genera. Dunque, non sono divisi in base alle aree di business o le attività ma in base alla facilità con cui possono produrre informazioni, favorendo l'utilizzo degli stessi e la loro multidimensionalità, invece della minimizzazione delle ridondanze attraverso la normalizzazione.

Senza il Data warehouse i dati rimarrebbero sparsi su più basi dati, dovendo fare operazioni di trasformazione, pulitura e omogeneizzazione ogni volta che si vuole fare una analisi, non si avrebbe dove caricare i dati in seguito alle operazioni di data quality e non si avrebbe una raccolta storica dei dati. Insomma, si può affermare che il Data Warehouse è uno dei componenti più importanti della BI senza il quale verrebbero meno i benefici della BI stessa.<sup>121</sup>

---

<sup>121</sup> REZZANI A., *Business intelligence*, Apogeo, Milano, 2012, pag 91

Le caratteristiche fondamentali che un Data warehouse deve avere sono<sup>122</sup>:

- *Separazione*: le basi dati transazionali devono essere separate da quelle analitiche;
- *Scalabilità*: l'architettura software e hardware devono potersi adattare al crescente volume di dati e di utenti da gestire;
- *Estendibilità*: il sistema deve poter essere ampliato senza necessità di essere riprogettato;
- *Sicurezza*: l'accesso ai dati deve essere controllato dato la presenza di dati strategici;
- *Amministrabilità*: la gestione e la manutenzione del sistema non deve risultare complessa.

Un DWH può essere progettato secondo tre tipi di approcci<sup>123</sup> a seconda del tipo di contesto e delle risorse a disposizione. Il primo approccio è di tipo *Top Down* e parte dalla progettazione generale del DWH fino al livello più dettagliato; dunque, il suo sviluppo può richiedere maggiore impiego di tempo e costi. Il secondo approccio di tipo *Bottom up* è più veloce da realizzare e consta nella creazione di prototipi applicativi che vengono man mano ampliati; questo approccio, anche se dà subito risultati tangibili, manca di una visione d'insieme del sistema da sviluppare. Il terzo approccio si può dire *Mixed* poiché consta sia nella progettazione generale del sistema ma allo stesso tempo nell'implementazione di piccole parti attraverso dei prototipi. Questo ultimo approccio si può dire preferibile perché è molto pratico, procede a piccoli passi pratici senza però perdere la visione di insieme.

---

<sup>122</sup> GOLFARELLI M. e RIZZI S., *Data Warehouse Design: Modern Principles and Methodologies*, New York, McGraw-Hill, 2009 PAG. 7.

<sup>123</sup> VERCELLIS C. *Business intelligence: data mining and optimization for decision making*, Wiley, Chichester, U.K, 2009, pag.52.

Accanto ai DWH esistono i *DataMart*, che sono database tematici che riguardano specifici processi di business. Mentre c'è un solo DWH, ci possono essere più DataMart che servono per soddisfare le esigenze analitiche di un gruppo di soggetti aziendali. Ci sono due teorie riguardo la relazione tra DataMart e DWH. Secondo Inmon i DataMart sono creati a partire dal Data warehouse prendendo solo i dati utili, mentre secondo Kimball<sup>124</sup> il DWH nasce dall'unione dei DataMart.

L'architettura del DWH può essere basata su tre livelli<sup>125</sup>:

- *Architettura di primo livello*: il Data warehouse può essere interrogato direttamente così da avere la massima coerenza e integrazione dei dati, ma allo stesso tempo crea una base dati molto grande che può generare lentezza nelle interrogazioni tramite le query. Il DWH può essere unico anche perché complessivo di tutti i DataMart, secondo un approccio bottom up che, se da un lato facilita l'accesso ai dati, dall'altro può generare confusione.
- *Architettura a due livelli*: dal DWH si crea un secondo livello di dati attraverso i DataMart con un approccio top-down, così da facilitare l'accesso ai dati per gli utenti; questo genera una replica dei dati che può comportare elevata occupazione dello spazio disco.
- *Architettura a tre livelli*: in questa architettura viene introdotto un livello precedente al DWH, l'Operational Data Store (ODS) che raccoglie i dati riconciliati dalle fonti operazionali. I dati riconciliati sono stati sottoposti alle

---

<sup>124</sup> KIMBALL R. e ROSS M., *The data warehouse toolkit: the definitive guide to dimensional modeling*, Third edition (Indianapolis, IN: John Wiley & Sons, Inc, 2013).

<sup>125</sup> REZZANI A., *Business intelligence*, Apogeo, Milano, 2012, pag 95-96.

operazioni di ETL e hanno subito solo trasformazioni per adattarsi alle regole di business, così da creare un modello dati unico di riferimento per tutta l'azienda separando le problematiche inerenti alla estrazione e trasformazione dei dati dalle fonti sorgente da quelle inerenti all'alimentazione del DWH.

Il DWH ha la funzione di raccogliere i dati al fine di fare analisi, dunque di essere interrogato in modo veloce e ripetuto. I dati nel DWH anche se vengono da database transazionali che hanno tabelle che sono normalizzate per favorire le attività operative di inserimento e modifica dati, sono de-normalizzati così da ridurre il numero di tabelle e permettere una maggiore facilità di interrogazione attraverso gli strumenti OLAP<sup>126</sup> (On Line Analytical Processing), che permettono di interrogare i dati con analisi interattive a differenza dei sistemi OLTP che richiedono query complesse attraverso il linguaggio SQL (Structured Query Language).

I dati nel DWH sono organizzati con una progettazione concettuale di tipo multidimensionale, cioè i dati sono rappresentati come dimensioni e non tabelle, dimensioni che sono relazionate tra loro dandone più prospettive di analisi e ciò ne permette una più facile interrogazione. La rappresentazione multidimensionale genera almeno due vantaggi:<sup>127</sup> dal punto di vista funzionale permette una maggiore velocità di risposta anche a fronte di query più complesse; dal punto di vista logico permette una più facile comprensione e gestione delle informazioni per chi interrogherà il sistema.

---

<sup>126</sup> Si parlerà dei sistemi OLAP nel prossimo paragrafo.

<sup>127</sup> VERCELLIS C. *Business intelligence: data mining and optimization for decision making*, Wiley, Chichester, U.K, 2009, pag.55

Nel modello multidimensionale, quindi, ci sono due tipi di tabelle: le tabelle dei fatti e le tabelle delle dimensioni.

Le *tabelle dei fatti* contengono le misurazioni degli eventi che vogliamo analizzare come nello specifico i fondi raccolti, i costi sostenuti, le quantità di vendite, l'importo della vendita ecc. Tali valori sono chiamate *misure* e sono accompagnate dalle chiavi di dimensione che permettono di fornire un contesto alle misure. I dati delle tabelle dei fatti sono di solito esposti con massima granularità<sup>128</sup>, dunque con un numero di righe molto ampio e con profondità storica così da poter realizzare delle analisi con la massima flessibilità.

Le *tabelle delle dimensioni* forniscono un contesto alle misure attraverso le chiavi dimensionali che si trovano anche nelle tabelle dei fatti. Una dimensione è un elemento importante dell'entità di business come il cliente, il prodotto, i fornitori, i donatori o anche la data, ne sono esempi le Anagrafiche Clienti, Anagrafiche prodotti o le tabelle con le coordinate geografiche. Ciascun elemento della dimensione è chiamato membro ed ha una riga ad esso dedicata, mentre le caratteristiche analitiche dei membri sono chiamate attributi e hanno una colonna dedicata. Le tabelle delle dimensioni di solito hanno meno righe delle tabelle dei fatti e sono collegate tra loro da una chiave surrogata, chiamata così perché presente solo all'interno del DWH ed è creata attribuendo un numero progressivo crescente univoco ad ogni riga e permette di collegare le tabelle dei fatti con le dimensioni, ma anche i DataMart con il Data warehouse. Le chiavi surrogate sono create per scollegare il DWH dalle fonti operazionali che al loro interno hanno le cosiddette chiavi di business che

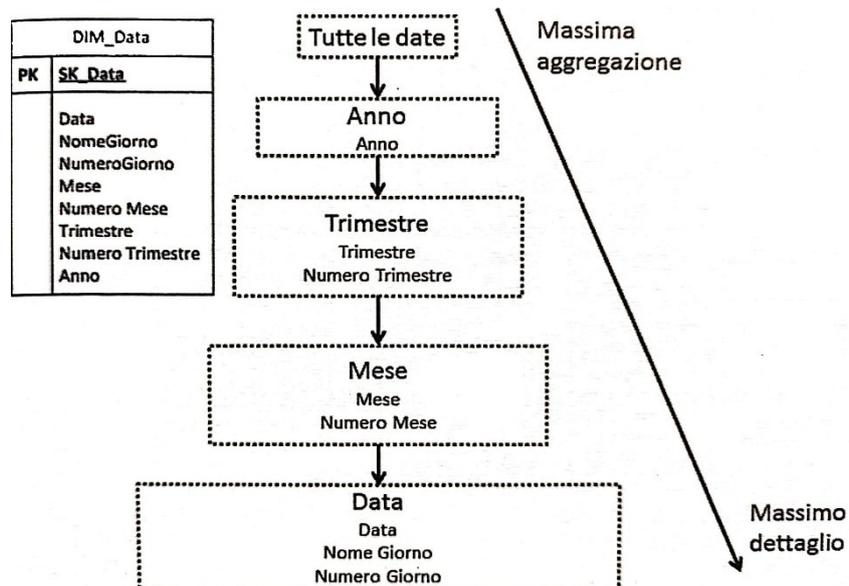
---

<sup>128</sup> Livello di dettaglio dei dati

identificano elementi nei sistemi sorgente come il codice cliente o codice prodotto, e vengono scollegati per evitare che un cambiamento di chiavi nella fonte sorgente possa influenzare il DWH e anche permettere il tracciamento dei cambiamenti degli attributi dimensionali.

Caratteristica molto importante delle tabelle delle dimensioni, è la possibilità di creare gerarchie partendo da un modello aggregato per arrivare al dettaglio. Un esempio classico di gerarchia naturale nelle tabelle dimensionali è la Data (Figura 3.5), che al proprio interno permette di individuare elementi di gerarchia minori.

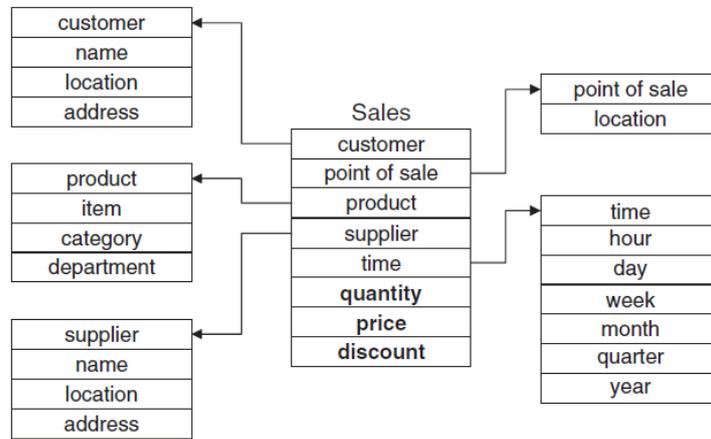
Figura 3.5 Gerarchia della dimensione data



Fonte: REZZANI A., *Business intelligence*, Apogeo, Milano, 2012, pag 111.

Le tabelle dei fatti e delle dimensioni possono essere relazionate tra loro in diversi modi. Attraverso un semplice schema a stella, mostrato in Figura 3.6, dove la tabella dei fatti è collegata a delle tabelle delle dimensioni attraverso le chiavi primarie:

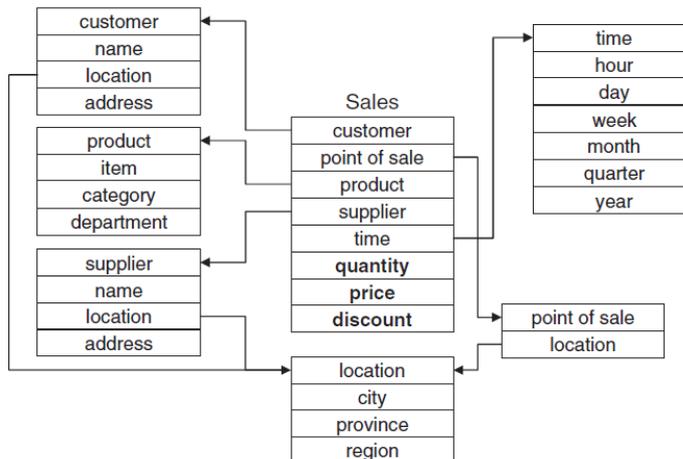
Figura 3.6: Esempio di schema a stella



Fonte: VERCELLIS C. *Business intelligence: data mining and optimization for decision making*, Wiley, Chichester, U.K, 2009, pag.56

La Figura 3.5 mostra la tabella dimensionale Data come denormalizzata poiché contiene la gerarchia in una stessa tabella. Normalizzare la dimensione creando una tabella per ogni livello gerarchico, si chiama snowflaking perché genera un modello a fiocco di neve. Nel modello a fiocco di neve rappresentato in Figura 9 le tabelle dimensione sono a loro volta collegate ad altre tabelle dimensione gerarchicamente collegate; in questo caso la posizione è collegata alla tabella che ha informazioni sulla geolocalizzazione.

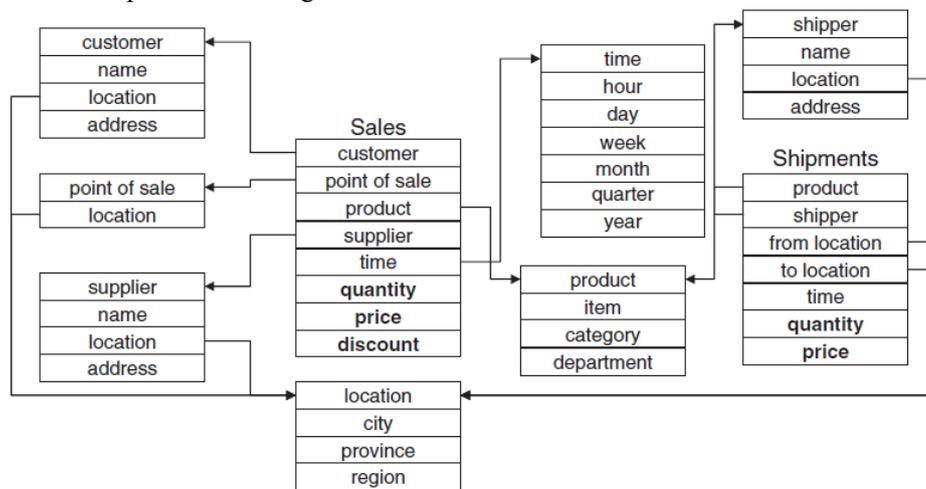
Figura 3.7: Esempio di schema a fiocco di neve



Fonte: VERCELLIS C. *Business intelligence: data mining and optimization for decision making*, Wiley, Chichester, U.K, 2009

Un sistema che è formato da più tabelle dei fatti legate a tabelle delle dimensioni, legate a loro volta ad altre tabelle delle dimensioni, crea uno schema a galassia come in Figura 3.8.

Figura 3.8: Esempio di schema a galassia

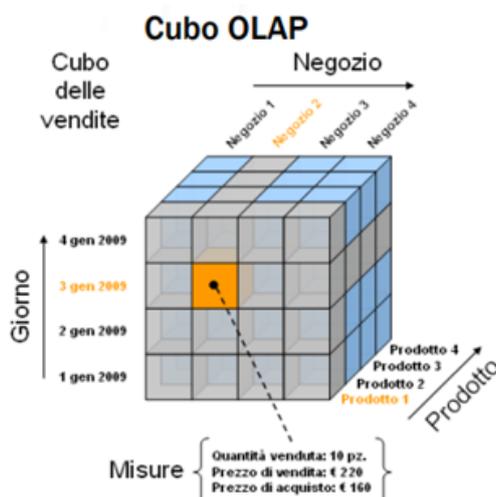


Fonte: VERCELLIS C. *Business intelligence: data mining and optimization for decision making*, Wiley, Chichester, U.K, 2009

### 3.3.5. OLAP

La multidimensionalità nel Data Warehouse viene spesso rappresentata da un cubo, dove ogni lato rappresenta una dimensione; anche se sarebbe più opportuno parlare di *ipercubo* essendo spesso le dimensioni maggiori di tre. (Figura 3.9).

Figura 3.9: Esempio di un cubo OLAP



Fonte: <http://www.unife.it/economia/economia/insegnamenti/informatica/archivio-materiali-anni-precedenti/materiali-corso-a-a-2017-2018/materiali-modulo-ii/slide-lezione-05>

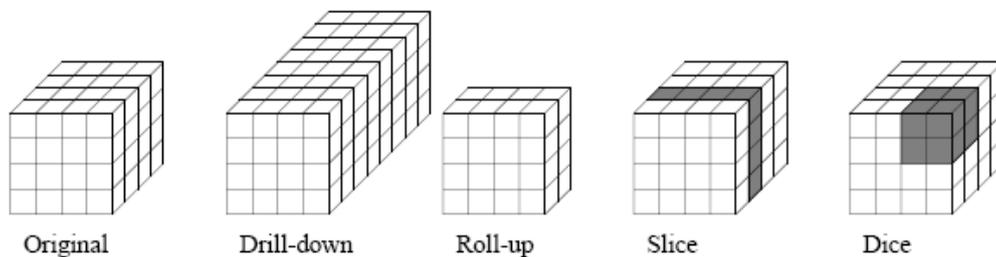
Le dimensioni formano le coordinate di un fatto (una casella sul cubo) che consentono di accedere alla base dati OLAP e di mostrare le misure relative. Come accennato nel precedente paragrafo precedente, i motori OLAP (On Line Analytical Processing) permettono di svolgere facilmente analisi sui dati in tempi ridotti, permettono di analizzare un fatto da più punti di vista proprio come i lati di un cubo, potendo prendere in considerazione molte dimensioni.

Grazie al cubo OLAP è possibile effettuare cinque tipi di navigazioni:

- *Drill-Down*: chiamata anche funzione di “esplosione” del dato, permette di passare da un livello di aggregazione maggiore a un livello minore, quindi più dettagliato. Come, ad esempio, nella gerarchia di localizzazione si può passare da Nazione, Regione, Provincia, Città.

- *Roll up*: è l'operazione opposta al drill down, aumentando il grado di aggregazione. Può essere eseguita o passando al livello superiore della gerarchia oppure togliendo una dimensione.
- *Dicing*: filtraggio delle dimensioni, si va ad analizzare un sottocubo scegliendo le dimensioni da considerare.
- *Slicing*: si riduce il cubo di una dimensione, andando ad analizzare un sottoinsieme più piccolo rispetto a quello iniziale.
- *Pivoting*: con questa operazione si ruota il cuboide, invertono le righe con le colonne così da enfatizzare una determinata dimensione o variare le modalità di visualizzazione e presentazione del dato.

Esempi di queste operazioni possiamo vederle in Figura 3.10.



Fonte: [https://www.researchgate.net/figure/How-OLAP-operations-change-the-data-cube-Adapted-from-26\\_fig9\\_201392539](https://www.researchgate.net/figure/How-OLAP-operations-change-the-data-cube-Adapted-from-26_fig9_201392539)

Molte delle analisi OLAP si basano sul concetto di gerarchia per consolidare i dati e creare una visione logica lungo le dimensioni del DWH. Alcune gerarchie sono riconosciute automaticamente dal software di BI che si utilizza, per altre è necessario esplicitare le relazioni esistenti tra le dimensioni.

### 3.3.6. Strumenti di front-end

Gli strumenti di front-end sono gli strumenti utilizzati per visualizzare e diffondere le analisi sui dati effettuate grazie alla Business Intelligence. La rappresentazione delle analisi può essere fatta con report o dashboard. Il report permette agli utenti di consultare dati riferiti a singoli eventi rappresentati attraverso tabelle o grafici, mentre le dashboard contengono al loro interno diversi report e KPI (Key Performance Indicators) da monitorare, dando una visione generale che permette di rappresentare in maniera sintetica in un unico cruscotto la performance aziendale; infatti, le dashboard vengono a volte citati negli strumenti di Corporate Performance Management.

Gli strumenti di reporting per rispondere a tutte le esigenze analitiche degli utenti dovrebbero avere le seguenti caratteristiche<sup>129</sup>:

- *Connettività verso fonti relazionali e multidimensionali*: così da poter fare analisi sia nel DWH sia direttamente sul cubo OLAP.
- *Completezza delle componenti di presentazione*: avere a disposizione diversi oggetti visivi così da poter scegliere il più consono al tipo di dati e al contesto analitico.
- *Utilizzo di parametri*: che possono essere personalizzabili dagli utenti, garantendo massima flessibilità.
- *Presenza di strumenti di creazione dei report in self-service*, utilizzabili non solo dai tecnici IT ma anche dagli utenti stessi.

---

<sup>129</sup>REZZANI A., *Business intelligence*, Apogeo, Milano, 2012, pag 257.

- *Consultazione in push e pull* dei report: nella prima l'utente può accedere al report ogni volta che ne ha bisogno, mentre nella seconda il report viene inviato periodicamente agli utenti senza attività da parte loro.
- *Estensibilità*: possibilità di realizzare componenti grafici che arricchiscono quelli di base.
- *Programmabilità*: possibilità di aggiungere formule e calcoli per dare dinamicità ai report.
- *Navigabilità*: possibilità di fornire una connessione e interattività tra i report di una stessa pagina o tra report diversi.

La comunicazione delle informazioni risultanti dalle analisi dati, avviene attraverso la Data Visualization. La Data Visualization può essere definita come l'esplorazione visuale e interattiva e la relativa rappresentazione grafica dei dati, tale da rendere più facile per il cervello umano, l'identificazione di modelli, relazioni, tendenze e valori anomali in un set di dati sia di grandi che piccole dimensioni<sup>130</sup>. La visualizzazione dati permette quindi di semplificare strutture complesse di dati in informazioni semplici e comprensibili, così da aiutare le organizzazioni a porsi le giuste domande e prendere le giuste decisioni. Prima di visualizzare i dati, bisogna considerare in primis chi è il destinatario delle informazioni e in secundis quali sono le informazioni che si vogliono comunicare, perché con i dati possono essere raccontate delle storie e chi visualizza i dati sceglie anche quale tipo di narrazione mostrare e quali informazioni enfatizzare; una volta scelto il chi e il cosa, si sceglie il come cioè quali strumenti utilizzare. Ci sono delle informazioni che vengono

---

<sup>130</sup> «Data Visualization: che cos'è e a cosa serve», consultato 19 febbraio 2022, [https://www.sas.com/it\\_it/insights/big-data/data-visualization.html](https://www.sas.com/it_it/insights/big-data/data-visualization.html).

comunicate velocemente e senza uno sforzo cosciente e indipendente da quale oggetto visivo si utilizza, attraverso gli attributi preattentivi. Essi sono proprietà visive che permettono di catturare l'attenzione e comunicare intuitivamente delle informazioni al lettore. Sono state definite 4 proprietà visive preattentive<sup>131</sup>:

- Forma: in riferimento orientamento, lunghezza della linea, larghezza della linea, dimensione, forma, curvatura, chiusura, segni.
- Colore: intensità, tonalità, sfumatura del colore. Viene spesso utilizzata la segnaletica semaforica con rosso, giallo e verde.
- Posizionamento spaziale: posizione 2D dell'immagine.
- Movimento: spesso utilizzato per evidenziare l'evoluzione nel tempo.

Gli strumenti di Data Visualization possono essere descrizioni testuali, tabelle, mappe e grafici di diverso genere; ogni strumento rappresenta i dati in modo diverso ed è opportuno individuare quello più consono all'aspetto dell'analisi che si vuole sottolineare<sup>132</sup>. Le descrizioni testuali vengono utilizzate quando si vuole dare rilevanza a una parola o un numero specifico che, se altrimenti inserito in un grafico o tabella, passerebbe in secondo piano. Le tabelle di dati possono essere delle semplici tabelle dove le intestazioni di colonna descrivono i campi, oppure delle matrici con intestazioni sia nelle righe che nelle colonne; servono per mostrare più metriche insieme in modo dettagliato per un audience misto che può evidenziare quella che ritiene più utile, ed è possibile approfondire il livello di dettaglio

---

<sup>131</sup> «Data visualization: cos'è, perché funziona, come farla in modo etico», Agenda Digitale, 31 dicembre 2021, <https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/data-management/data-visualization-cose-perche-funziona-come-farla-in-modo-etico/>.

<sup>132</sup> KNAFLIC C.N., *Storytelling with data: a data visualization guide for business professionals*, Wiley, Hoboken, New Jersey, 2015.

attraverso drill-down. Per rendere più facilmente leggibili i dati nelle tabelle, è opportuno avere un layout leggero senza evidenziare troppo bordi o linee ed è possibile utilizzare sfumature di colori o icone per evidenziare le variazioni tra valori numerici. Gli elementi grafici sono di diverso tipo e servono per rendere più facilmente comprensibile le relazioni tra i dati rispetto a quanto rappresentabile in forma tabellare. Ciascun grafico ha una peculiarità comunicativa ed evidenzia alcuni aspetti delle relazioni, dunque, è molto importante scegliere il grafico giusto che ne valorizza la capacità espressiva, sfruttando anche le diverse colorazioni e i diversi pattern di riempimento dei grafici. I grafici spesso vengono raggruppati in macro-tipologie: ad area, a linee, a barre, a dispersione.

- *Il grafico a dispersione*, come il grafico a bolle, viene utilizzato per mostrare la relazione tra due fattori che si trovano sull'asse X e sull'asse Y.
- *Il grafico a linee* mostra la forma complessiva di un'intera serie di valori che variano in genere nel tempo e in genere viene utilizzato per evidenziare tendenze o andamenti di un determinato fenomeno.
- *Il grafico ad area* si basa sullo stesso principio del grafico a linee ma lo spazio tra la linea e l'asse viene riempito, enfatizzando l'entità del cambiamento nel tempo e possono essere usati per attirare l'attenzione sul totale in una tendenza temporale.
- *Il grafico a barre* verticali serve per rappresentare più serie di dati o le tendenze nel tempo, mentre il grafico a barre orizzontale viene spesso utilizzato per mostrare un ranking ordinando i dati in modo decrescente. I grafici a barre possono avere diverse configurazioni: a barre standard se rappresenta i valori discreti confrontando i valori specifici; a barre in pila se rappresenta proporzionalmente il contenuto di ogni categoria che contribuisce al totale dei dati; in pila 100 per cento

che indica in termini percentuali il contenuto del totale proporzionalmente riferito ad ogni categoria<sup>133</sup>. È possibile utilizzare dei grafici combinati che utilizzano un istogramma e un grafico a linea aventi lo stesso asse X, permettendo di confrontare contemporaneamente più dati illustrando la correlazione tra due misure oppure se una misura soddisfa la destinazione definita da un'altra misura<sup>134</sup>.

Nel software di Business Intelligence di Microsoft, Power BI, che verrà utilizzato nella costruzione del modello nel capitolo successivo, ci sono diversi oggetti visivi a disposizione tra cui: grafici a cascata che mostrano la deviazione dei dati rispetto ad altri; grafici a torta o ad anello che mostrano le relazioni tra un intero e le parti; mappe per associare informazioni e misure alla geolocalizzazione nello spazio; misuratori o tachimetri che mostrano lo stato attuale rispetto al raggiungimento di un obiettivo; mappa ad albero, formata da rettangoli la cui dimensione rappresenta un valore e permette di visualizzare meglio la proporzione tra varie categorie; grafico a nastri che permette di rappresentare la categoria con il rango più elevato potendo confrontare anche in periodi temporali diversi; grafici ad imbuto che rappresentano un processo caratterizzato da fasi e da un flusso sequenziale di elementi da una fase a quella successiva.

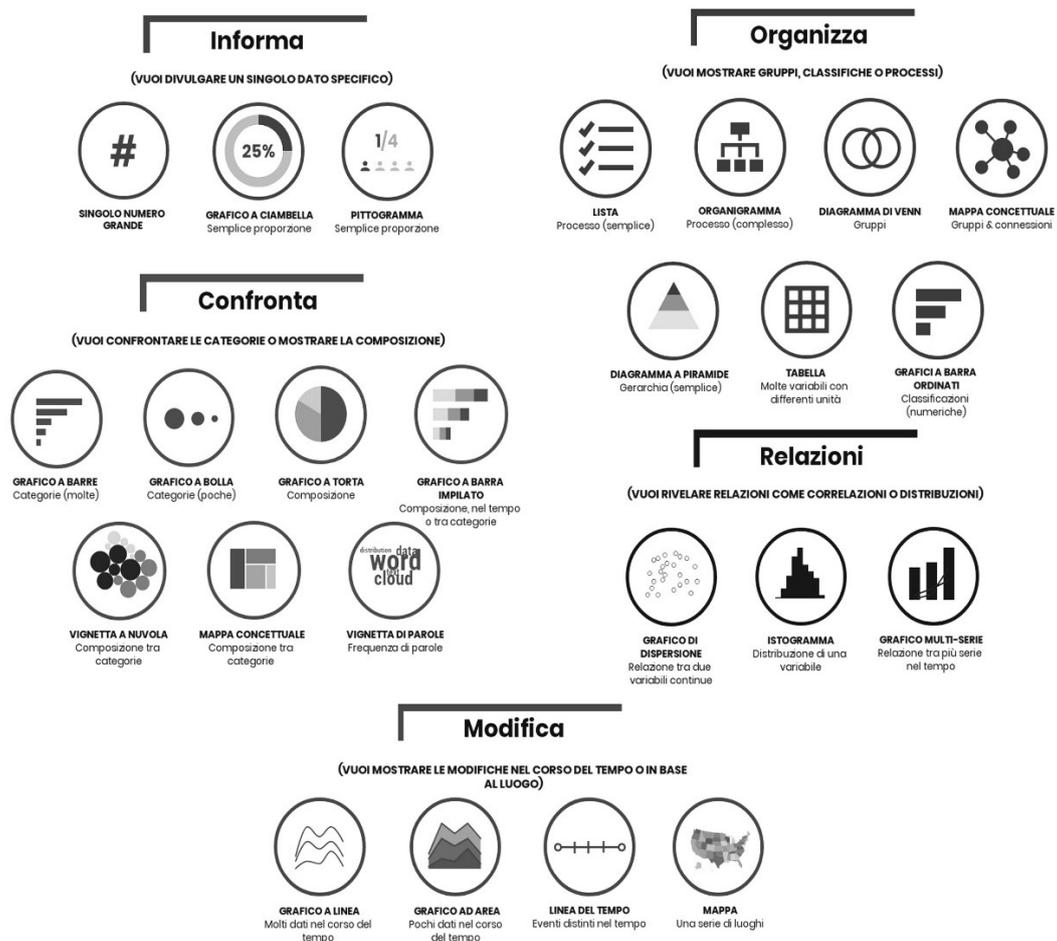
---

<sup>133</sup> IBM, «Configurazioni del grafico», 3 marzo 2021, [https://prod.ibmdocs-production-dal-6099123ce774e592a519d7c33db8265e-0000.us-south.containers.appdomain.cloud/docs/it/cognos-analytics/10.2.2?topic=SSEP7J\\_10.2.2/com.ibm.swg.ba.cognos.ug\\_cr\\_pps.10.2.2.doc/c\\_as\\_chart\\_configurations.html](https://prod.ibmdocs-production-dal-6099123ce774e592a519d7c33db8265e-0000.us-south.containers.appdomain.cloud/docs/it/cognos-analytics/10.2.2?topic=SSEP7J_10.2.2/com.ibm.swg.ba.cognos.ug_cr_pps.10.2.2.doc/c_as_chart_configurations.html).

<sup>134</sup> mihart, «Tipi di visualizzazione in Power BI - Power BI», consultato 20 febbraio 2022, <https://docs.microsoft.com/it-it/power-bi/visuals/power-bi-visualization-types-for-reports-and-q-and-a>.

Ogni grafico può essere maggiormente idoneo per comunicare una informazione attraverso i dati e nella figura seguente possiamo vedere alcuni esempi dell'utilizzo dei grafici a seconda del tipo analisi da effettuare.

Figura 3.11: Come scegliere il grafico migliore



Fonte: adattamento da <https://it.venngage.com/blog/tipi-di-grafici/>

Quando si progetta un report, bisogna mantenere il layout quanto più semplice possibile introducendo massimo 5-6 elementi grafici, utilizzando lo stesso font e colori così da

rendere più facilmente individuabili gli schemi di analisi e migliorare la performance del report (recupero dati e rendering).

### **3.4. I BENEFICI ED I RISCHI DELLA BI**

Quando si sceglie di implementare un sistema di BI in azienda, bisogna considerare molti fattori in termini sia di costi che di benefici per valutarne l'effettiva utilità. La quantificazione dei costi e dei benefici di un progetto è una informazione molto importante per scegliere se realizzare o meno il progetto stesso, per questo motivo la valutazione economica della Business Intelligence necessita di uguale attenzione per attuare una allocazione delle risorse consapevole e motivata da ritorni economici.

In prima istanza bisogna quantificare i costi del sistema di BI, considerati secondo l'ottica del Total Cost of Ownership (TCO)<sup>135</sup>, cioè tutti i costi che si generano dall'acquisto, implementazione, utilizzo, manutenzione e smaltimento del sistema sia nell'aspetto software che hardware. Nella progettazione di un sistema di BI ci sono costi che si manifestano una tantum, come l'hardware da acquistare in base ai volumi di dati e le licenze per ciascun utente, e costi che si manifestano in modo ricorrente come i costi di manutenzione hardware e software, costi dei consulenti e supporto help desk<sup>136</sup>. Si può dire che maggiore è il numero di utenti del sistema, maggiori sono i volumi di dati da processare

---

<sup>135</sup> «Definition of Total Cost of Ownership (TCO) - Gartner Information Technology Glossary», Gartner, consultato 28 dicembre 2021, <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/total-cost-of-ownership-tco>.

<sup>136</sup> Un esempio di calcolo del TCO di un sistema di BI si può osservare al seguente link <https://www.tableau.com/learn/value-of-tableau/measuring-bi-value#TCO-model>

e maggiori sono le applicazioni del sistema, maggiori sono i costi da sostenere nell'implementazione<sup>137</sup>.

L'identificazione dei benefici dell'utilizzo di un sistema di BI in azienda non è di facile quantificazione. La Business Intelligence genera benefici in quanto permette alle aziende di prendere migliori decisioni grazie alle informazioni rilevanti ricavate dall'analisi dei dati, che vanno a migliorare la performance aziendale ma che, ovviamente, non sono già noti prima dell'implementazione della BI e possono essere solo stimati in fase di valutazione economica.

La stima dei benefici può essere più agevole per alcuni aspetti tangibili come:

- Incremento dell'utile, attraverso sia i maggiori ricavi grazie all'identificazione dei clienti più redditizi, all'ottimizzazione delle politiche di prezzo, identificazione di opportunità di cross-selling; sia i minori costi dati dal miglioramento dell'efficienza della gestione dei dati e dalla possibilità di intercettare risorse sprecate o rimanenze di magazzino attraverso dati aggiornati in tempo reale.
- Potenziale acquisizione di nuovi clienti e capacità di fidelizzarli, grazie al miglioramento dei servizi e il miglioramento delle vendite grazie ad informazioni tempestive e sempre aggiornate.
- Efficienza operativa, grazie all'identificazione dei colli di bottiglia e una migliore visione dei processi e dell'allocazione delle risorse grazie ad informazioni sempre aggiornate e affidabili.

---

<sup>137</sup> REZZANI A., *Business intelligence*, Apogeo, Milano, 2012, pag 52-54.

- Miglioramento della produttività dei sistemi informativi e degli utenti della BI, grazie al risparmio di tempo per la creazione dei report e dedicato alla gestione dei clienti con informazioni strategiche attendibili e in tempo reale.

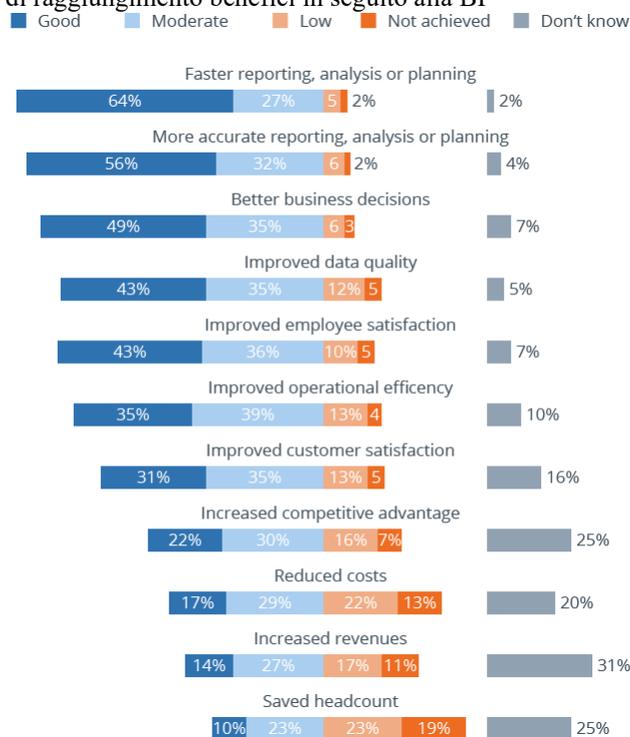
Più complessa è invece la stima dei benefici intangibili, difficilmente misurabili ma che comunque migliorano la performance aziendale, come il miglioramento del servizio clienti, l'aumento dell'efficacia competitiva, miglioramento dell'immagine aziendale, l'ottimizzazione del flusso di valore garantendo maggiori disponibilità, controllo e analisi dei dati cosicché è il dato stesso che crea valore aggiunto all'organizzazione. I benefici intangibili devono essere quantificati e considerati anche se devono essere la componente di minoranza rispetto ai benefici economici per poter giustificare l'implementazione di un sistema di BI. Un questionario<sup>138</sup> del Business Application Research Center (BARC)<sup>139</sup> ha chiesto a più di 2600 imprese qual è stato il grado di raggiungimento dei benefici ottenuti in seguito all'implementazione della Business Intelligence, così da intuire dove la BI ha realmente aiutato le imprese (Figura 3.12).

---

<sup>138</sup> Nikolai Janoschek, «Benefits of Business Intelligence - 2,500 Projects Analyzed», BI Survey, consultato 20 febbraio 2022, <http://bi-survey.com/benefits-business-intelligence>.

<sup>139</sup> Il BARC è un analista industrial e società di consulenza per software con un focus su Business Intelligence/Analytics, Data Management, CRM e ERP.

Figura 3.12: Grado di raggiungimento benefici in seguito alla BI



Fonte: <https://bi-survey.com/benefits-business-intelligence>

Si può riscontrare che i benefici maggiormente ricevuti riguardano più veloci, accurati report con qualità dei dati migliore, grazie ai quali sono state prese migliori decisioni. I benefici riscontrati meno riguardano la riduzione dei costi e l'aumento dei ricavi, i quali, in realtà, sono anche quelli di cui le aziende sono più incerte nella valutazione, proprio per la difficoltà di calcolo degli stessi.

Nonostante la difficoltà nella quantificazione, supponendo si siano individuati costi e benefici tangibili, si calcola il beneficio economico netto dato dalla formula:

$$\text{Beneficio economico netto} = (\text{Minori costi}) + (\text{Maggiori ricavi}) - (\text{Costi della BI})$$

Il beneficio economico netto viene calcolato per ogni periodo  $n$  che si prende in considerazione per la valutazione economica, di solito dai 3 ai 5 anni. Una volta a

disposizione informazioni sui costi e benefici, si può effettuare una valutazione economica utilizzando uno degli indici più comunemente utilizzati nella prassi aziendale, il ROI (Return on Investments) che ci dà la redditività del capitale investito dall'azienda nel progetto. Se consideriamo che spesso le imprese per sostenere i costi di implementazione di un sistema di BI fanno ricorso a finanziamenti, bisogna considerare anche l'orizzonte temporale per la durata del finanziamento e il tasso di riferimento.

Il ROI si può calcolare con la formula seguente:

$$\text{ROI} = \frac{\sum_{n=0}^N (\text{Beneficio economico netto})}{\frac{(1 + r_n)^n}{\text{Costo iniziale}}} \times 100$$

Dove al numerato abbiamo il valore attuale netto dei benefici economici al netto dei costi, attualizzati al tasso di riferimento del periodo. Il ROI quindi ci dà il ritorno in termini percentuali dell'investimento totale nel periodo considerato.

Dal ROI possiamo poi individuare il periodo di payback cioè il numero di anni necessari per ripagare l'investimento e la formula è data da:

$$\text{Periodo di payback} = \frac{\text{Costo iniziale}}{\frac{\left( \sum_{n=0}^N \frac{(\text{Beneficio economico netto}_n)}{(1 + r_n)^n} \right)}{N}}$$

Effettuare la valutazione economica prima del progetto di attuazione della BI è molto importante perché permette di capire se l'investimento sarà ripagato dai benefici economici, giustificarlo nei confronti della direzione, stimare i flussi in entrata e in uscita del progetto di BI e permette di confrontarli per diversi fornitori di servizi. La difficoltà nella quantificazione dei costi e dei benefici rende il calcolo del ROI abbastanza complesso per le aziende. Implementare un sistema di BI è un progetto complesso e costoso perché a

lungo termine, per questo ci sono molte aziende di consulenza<sup>140</sup> che offrono servizi per calcolare il ROI di un progetto di implementazione della BI così da aiutare le aziende a prendere una scelta ponderata; questi servizi sono a pagamento e vengono utilizzati maggiormente dalle medie o grandi imprese che possono effettuare investimenti consistenti, mentre molte imprese non calcolano accuratamente il ROI del progetto di BI, come invece viene più comunemente fatto per l'implementazione di un ERP. Secondo una ricerca di Nucleus<sup>141</sup> del 2017, le soluzioni di Data Management restituiscono in media circa \$14.42 per ogni dollaro speso, un valore sempre più crescente negli ultimi anni<sup>142</sup>.

Sul mercato esistono diversi fornitori di servizi di Business Intelligence, ognuno dei quali ha peculiarità diverse e vengono analizzati ogni anno dagli analisti, tra cui Gartner<sup>143</sup> in un report sulle principali soluzioni nel mondo BI.

Il report di Gartner ha l'obiettivo di aiutare le imprese ad orientarsi nella scelta dei software di BI migliori per la propria azienda, attraverso il cosiddetto Magic Quadrant che si può osservare in Figura.

---

<sup>140</sup> Si citano solo alcuni siti: <https://nucleusresearch.com/products/for-users/>, "A Simple Way to Calculate the ROI of Business Intelligence", <https://www.dundas.com/resources/off-the-charts-tips-from-an-expert/benefits-of-bi/simple-way-calculate-return-on-investment-business-intelligence> e "Calculate Your Business Intelligence ROI on IBM i" <https://www.helpsystems.com/landing/business-intelligence-roi-calculator>.

<sup>141</sup> «Data Management Returns \$14.42 per Dollar Spent», Nucleus Research, consultato 21 febbraio 2022, <https://nucleusresearch.com/research/single/data-management-returns-14-42-per-dollar-spent/>.

<sup>142</sup> «BI and Analytics Delivering over 1300% ROI According to Nucleus Research: Do You Believe It?», *Yellowfin BI* (blog), 8 ottobre 2014, <https://www.yellowfinbi.com/blog/2014/10/yfcommunitynews-bi-and-analytics-delivering-over-1300-roi-according-to-nucleus-research-do-you-b-175078>.

<sup>143</sup> Gartner è una multinazionale statunitense attiva nell'ambito della consulenza strategica e IT. <https://www.gartner.com/en/about>

Figura 3.13: Il Quadrante Magico di Garner



Fonte: RICHARDSON J et al “Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms”, Gartner, 15 February 2021

Da come si apprende dal report<sup>144</sup>, le aziende prese in considerazione non si differenziano più per le capacità di visualizzazione dati, dato che in questo ambito hanno raggiunto un livello abbastanza omogeneo di prestazioni, quanto sulla capacità di effettuare le cosiddette “augmented analytics” servizi che utilizzano Machine Learning applicata ai processi decisionali e algoritmi in grado di automatizzare l’identificazione dei data set, dei pattern e delle ipotesi che possono essere più utili direttamente per gli utenti finali (augmented consumers) e non solo per gli utenti tecnici esperti. Gli aspetti presi in considerazione da

<sup>144</sup> RICHARDSON J et al “Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms”, Gartner, 15 February 2021.

Gartner per la stesura del quadrante sono<sup>145</sup>: *sicurezza*, nell'aspetto di controllo e autenticazione degli accessi; *gestibilità*, intesa come vengono tracciati i dati e con chi sono condivisi; le abilità di *cloud analytics*; la *connettività* a varie fonti dati e *data preparation*; la creazione *automatizzata di cataloghi* che aiutano a cercare i contenuti e fare *insight automatizzati* (sfruttando il machine learning per individuare gli attributi più importanti in un set di dati).

Il quadrante va ad individuare quattro aree, in cui possiamo osservare che il Leader è Microsoft, con la sua soluzione Power BI. “*Power BI è una raccolta di servizi software, app e connettori che interagiscono per trasformare le origini dei dati non correlate in un insieme di informazioni coerenti, visivamente accattivanti e interattive*”<sup>146</sup>.

Power BI è costituito da più elementi che interagiscono fra loro come una applicazione desktop Windows chiamata Power BI Desktop, un servizio *SaaS* (Software as a Service) online chiamato Servizio Power BI e App Power BI per dispositivi mobili (Microsoft Power BI). Tra gli aspetti che Gartner evidenzia nel report e che fanno di Power BI un leader rispetto ai competitor, è sicuramente il buon rapporto qualità prezzo/prestazioni e l'inclusione del software nei piani di licenza di Microsoft 365 e ora anche Microsoft Teams, contribuendo ancora di più alla diffusione di questo prodotto della Microsoft tra le aziende.

---

<sup>145</sup> «Soluzioni di Business intelligence e Analytics Platforms: ecco le migliori», ZeroUno, 7 giugno 2021, <https://www.zerounoweb.it/analytics/business-intelligence-e-analytics-platforms-ecco-le-migliori-soluzioni-secondo-gartner/>.

<sup>146</sup> «Che cos'è Power BI? - Power BI», consultato 29 dicembre 2021, <https://docs.microsoft.com/it-it/power-bi/fundamentals/power-bi-overview>.

### 3.6 LA BI NEL MONDO NON PROFIT

Se le imprese for profit hanno per prime intuito le potenzialità e l'utilità dell'utilizzo di strumenti di Business Intelligence nel supporto ai processi decisionali, questa tendenza si sta facendo strada anche nel mondo non profit, notoriamente in ritardo sui temi IT anche per mancanza di risorse sia economiche che di personale specializzato<sup>147</sup>. Spesso nelle organizzazioni non profit non si ha conoscenza di temi tecnici IT o si hanno poche risorse umane che possono dedicarsi all'implementazione di sistemi informativi e strumenti di BI; per cui spesso ci si affida a consulenti esterni che possono aiutare le organizzazioni ad utilizzare questi strumenti, ma al tempo stesso rappresentano un costo che bisogna essere disposti a sostenere rispetto ai benefici che ne conseguono. Il recente report<sup>148</sup> sulla trasformazione digitale del Terzo Settore<sup>149</sup> ha rilevato che le organizzazioni non profit individuano come fattori principali del ritardo nella digitalizzazione la mancanza di fondi per il 40% e la mancanza di competenze necessarie per il 37%; infatti, più della metà delle organizzazioni considera scarse o molto scarse le proprie competenze nell'analisi dei dati. Con la disponibilità di maggiori competenze digitali, gli Enti dichiarano che utilizzerebbero il 56% delle risorse per aumentare il fundraising e migliorare le attività di raccolta fondi.

---

<sup>147</sup> OAKLEY R., LYER L. e SALAM A.F., *Examining the Role of Business Intelligence in Non-profit Organizations to Support Strategic Social Goals*, 48th Hawaii International Conference on System Sciences, 2015, 4641–50, <https://doi.org/10.1109/HICSS.2015.553>.

<sup>148</sup> Italia non profit, «Terzo Settore e Trasformazione Digitale», 2018, <https://italianonprofit.it/trasformazione-digitale/>.

<sup>149</sup> Per trasformazione digitale si intende un insieme di cambiamenti tecnologici, culturali, organizzativi, sociali, creativi e manageriali che applicano le tecnologie digitali in tutti gli aspetti della società. La trasformazione digitale non è solo utilizzo di tecnologie digitali quanto un processo che pone il destinatario finale al centro dello sviluppo e lo rende anche partecipe. I tre pilastri su cui le imprese devono basare la trasformazione digitale sono la customer experience, i processi operativi e i modelli di business.

Dunque, i fondi disponibili sono sia la causa del ritardo nella trasformazione digitale sia i primi che ne gioverebbero della stessa. Gli ostacoli identificati dalle organizzazioni stesse nell'attuare un processo di trasformazione digitale, sono riferiti alle scarse competenze e alla scarsa consapevolezza, anche da parte del consiglio direttivo dell'organizzazione, su come utilizzare gli strumenti in modo strategico per aumentare i risultati, soprattutto del fundraising. Secondo un altro report del 2021 sull'innovazione digitale<sup>150</sup>, il 96% delle organizzazioni campionate sente l'esigenza di innovazione anche per cogliere tutti i vantaggi che ne deriverebbero, ma allo stesso tempo solo una piccola minoranza traduce questo desiderio in una programmazione strategica di medio lungo periodo. La mancanza di risorse economiche-finanziarie è sicuramente un fattore che limita gli investimenti in innovazione digitale ma risultano non poco rilevanti anche le resistenze interne al cambiamento e all'innovazione, sintomo che la trasformazione digitale necessita in primis di un cambiamento culturale per poter essere attuata. Entrando nello specifico della Business Intelligence, essa è considerata dalle organizzazioni del terzo settore come uno strumento molto importante per lo sviluppo della propria realtà dal 40%, mentre è considerata come non importante dal 30% degli intervistati con il restante 30% che la considera mediamente importante. I vantaggi che le organizzazioni non profit trarrebbero dall'implementazione di sistemi di BI sono molteplici<sup>151</sup>.

Esempi possono essere:

---

<sup>150</sup> Fondazione Italia Sociale, Deloitte. Private, e Techsoup Italia, «La domanda di innovazione del terzo settore - WORKING PAPER 6», 2021, pag. 42 <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/private/articles/la-domanda-di-innovazione-del-terzo-settore--deloitte-italy---d.html>.

<sup>151</sup> «How Business Intelligence Will Drive Your Nonprofit's Success», consultato 31 gennaio 2022, <https://keyrus.com/us/en/insights/how-business-intelligence-will-drive-your-nonprofits-success>.

- *Prendere decisioni che stimolano la crescita:* gli strumenti di BI permettono di organizzare i dati in modo tale da avere ben presenti quali sono stati i risultati delle campagne o dei progetti messi in atto e quali sono state le attività più efficaci, così da poter prendere le decisioni che possono guidare l'organizzazione verso la crescita della performance.
- *Essere più trasparenti con i donatori:* la possibilità di creare report personalizzati accessibili anche agli end user come i donatori, permette di essere più trasparenti e dà la possibilità al donatore di avere sotto controllo come l'organizzazione sta utilizzando le risorse che egli ha donato e quale è l'impatto che ha contribuito a creare. Avendo una visione diretta delle operazioni, il donatore avrà più fiducia nell'abilità dell'organizzazione di creare cambiamento e impatto.
- *Rispettare obblighi di accountability:* l'analisi dei dati a disposizione e la possibilità di creare report, e dashboard, permette di utilizzare queste illustrazioni grafiche anche per redigere i rendiconti delle attività dell'organizzazioni e delle raccolte fondi.
- *Imparare di più sui propri donatori:* analizzare i dati nel database dei donatori permette di identificare chi sono i soggetti che scelgono di investire nell'organizzazione, individuare chi sono, da dove provengono, quali sono le caratteristiche, quali segmenti di donatori sono maggiormente rappresentati e quali sono i donatori più generosi. Come abbiamo visto nel capitolo precedente, conoscere i donatori è la base per la redazione di un piano di raccolta fondi e trarre il massimo da questa attività.

La Business Intelligence, quindi, permette alle organizzazioni non profit di conoscere meglio, in modo analitico e veloce quali risultati ottiene dalle attività che essa svolge, così da permettere ai componenti dell'organizzazioni di non focalizzarsi su task amministrative, redigere report e aggiornarli, ma solo sul raggiungimento della mission. Le applicazioni che le aziende non profit possono fare della BI riguardano la gestione delle donazioni, delle campagne di raccolta fondi, dei volontari, dei beneficiari, dei servizi offerti e tutte le applicazioni che la accomunano al mondo for profit. Molti fornitori di servizi di BI mettono a disposizione database per donatori, gratuiti o scontati per il mondo non profit, al fine di facilitarne l'accesso anche a questo settore eliminando eventuali freni economici<sup>152</sup>; oppure servizi di reportistica per le organizzazioni non profit come il Fundraising Report Card<sup>153</sup> o strumento di Donor Management come Salsa<sup>154</sup> e Keela<sup>155</sup> solo per citarne alcuni. Il sempre maggiore interesse del mondo non profit verso la BI è, quindi, dovuto sia all'abbassamento dei costi dei software, ma soprattutto al riconoscimento dell'importanza di analizzare i dati che le organizzazioni hanno a disposizione e come prendere decisioni guidate dai dati possa portare a un miglioramento della performance dell'ente. Nel capitolo seguente verrà proposto un esempio di applicazione della Business Intelligence all'attività di raccolta fondi, analizzando un database di una organizzazione non profit.

---

<sup>152</sup> «Finding the Right Donor Database for Your Nonprofit», *Nonprofit Hub* (blog), 29 gennaio 2022, <https://nonprofithub.org/finding-right-donor-database-nonprofit/>.

<sup>153</sup> <https://fundraisingreportcard.com/>

<sup>154</sup> <https://www.salsalabs.com/>

<sup>155</sup> <https://www.keela.co/solutions/why-keela>

## **CAPITOLO 4: LA BI A SUPPORTO DELLA RACCOLTA FONDI: CASO DI STUDIO**

### **4.1. INTRODUZIONE**

Nel seguente capitolo verrà presentato il caso studio oggetto dell'elaborato di tesi, che vede l'applicazione della Business Intelligence alla raccolta pubblica di fondi di una azienda non profit. La raccolta fondi è un'attività tipicizzante delle organizzazioni del Terzo Settore, ne rappresenta la principale fonte di sostegno e per questo motivo necessita anche di tutti gli strumenti necessari per poterla svolgere in modo efficiente ed efficace. Il modello, elaborato utilizzando Microsoft Power BI, vuole proporre al mondo non profit una esemplificazione dell'utilizzo degli strumenti di BI per svolgere attività di reporting, sia interno che di rendicontazione esterna, e la valenza di strumenti di supporto alle decisioni, in particolare per la gestione delle campagne di raccolta fondi.

Il caso in esame è stato progettato per essere un servizio offerto da TechSoup Italia alle sue aziende non profit clienti. TechSoup è una organizzazione internazionale senza fini di lucro presente in 236 paesi del mondo, la cui mission è di *“potenziare l'impatto sociale delle Non profit attraverso un uso consapevole e maturo della tecnologia e del digitale”*, influenzando 1.5 milioni di organizzazioni servite in tutto il mondo. In Italia TechSoup ha sede a Milano ed è gestita da SocialTechno impresa sociale srl, fondata nel 2012 da quattro professionisti esperti nel campo dell'IT e del Terzo Settore. Per facilitare la trasformazione digitale del mondo non profit, TechSoup Italia offre software e servizi cloud di 26 partner donatori leader del settore delle Tecnologie dell'Informazione e delle Comunicazioni,

come Microsoft, Zoom, Google, Tableau solo per citarne alcuni, e componenti hardware rigenerati, a costi marginali o in totale donazione, offrendo anche servizi di formazione digitale, supporto IT, consulenza ed eventi<sup>156</sup>. Nel 2020 il numero delle organizzazioni non profit iscritte a TechSoup Italia che usufruiscono dei loro servizi è 18.263 con più di 109.193 utenti attivi sul loro portale<sup>157</sup>, numeri in crescita rispetto l'anno precedente anche grazie alla pandemia che ha reso tangibile anche al Terzo Settore l'urgenza e la necessità di una trasformazione digitale e di un utilizzo quotidiano e strutturato degli strumenti tecnologici e informatici a disposizione. In questo cambiamento digitale non può mancare l'attenzione verso la Business Intelligence che, come abbiamo visto nel capitolo precedente, è percepita come molto importante per lo sviluppo dell'organizzazione dal 40% delle organizzazioni non profit intervistate<sup>158</sup>.

#### 4.1.1. Il Questionario

Per poter elaborare un modello in Power BI che potesse soddisfare le esigenze e le aspettative delle aziende non profit, durante il tirocinio curriculare svolto presso l'azienda TechSoup Italia ho potuto effettuare una indagine tra le organizzazioni clienti. L'indagine ha lo scopo di capire quale è il livello di diffusione delle pratiche di controllo di gestione e quali sono le informazioni che le organizzazioni ritengono critiche da monitorare. È stato formulato un questionario di 17 domande, somministrato a 18.962 organizzazioni iscritte alla newsletter di TechSoup, ottenendo un tasso di risposta molto basso di solo 15

---

<sup>156</sup> «About us | TechSoup Italy», consultato 9 febbraio 2022, <https://www.techsoup.it/about-it>.

<sup>157</sup> «Bilancio Sociale 2020 | TechSoup Italy», consultato 10 febbraio 2022, <https://www.techsoup.it/bilancio-sociale>.

<sup>158</sup> Fondazione Italia Sociale, Deloitte, Private, e Techsoup Italia, «La domanda di innovazione del terzo settore».

rispondenti. Il tasso di risposta così basso può essere dovuto a diversi fattori, tra cui il posizionamento del questionario in calce alla newsletter che non ne garantiva una adeguata visibilità, ma anche al periodo particolarmente intenso di attività per le aziende non profit; infatti, il questionario è stato diffuso a metà novembre 2021, nel pieno delle attività per le campagne prenatalizie ed ha ottenuto tutte le risposte entro un mese dalla pubblicazione fino al 14 dicembre 2021. La maggioranza dei soggetti che hanno risposto al questionario sono dipendenti dell'organizzazione che hanno una esperienza media di più 10 anni nell'ente.

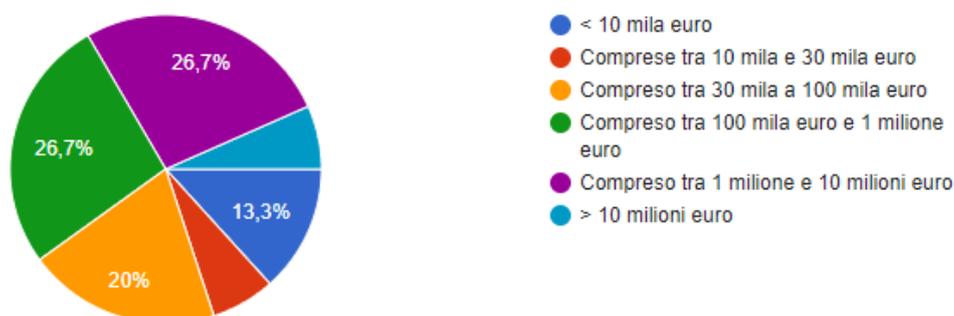
La organizzazioni che hanno partecipato al questionario sono per metà enti giuridici particolari del Terzo Settore come imprese sociali, fondazioni e cooperative sociali e il restante organizzazioni di volontariato e associazioni; il 53% dei rispondenti opera nella causa sociale dell'assistenza sociale e sociosanitaria, mentre il restante si articola in sport ricreazione e tempo libero, ricerca istruzione e formazione, cooperazione internazionale ed economia solidale, emergenza abitativa e sociale, ricerca scientifica, ambiente ed animali. Il campione rilevato<sup>159</sup> si presenta vario in termini di grandezze economiche, rilevate come il totale delle entrate in bilancio nell'anno 2020 ed è possibile vederne la distribuzione in Figura 4.1. L'ISTAT nelle rilevazioni economiche riferite all'ultimo censimento permanente<sup>160</sup>, classifica come organizzazioni di piccole dimensioni quelle con bilanci inferiori a 30 mila euro, di medio-grandi dimensioni con entrate comprese tra 20 e 100 mila euro e di dimensioni rilevanti con entrate superiori a 100mila euro.

---

<sup>159</sup> Per campione si intende il numero di organizzazioni rispondenti al questionario rispetto al totale che lo ha ricevuto e non si intende come campione statistico.

<sup>160</sup> ISTAT, «Si completa il quadro delle istituzioni non profit», 18 aprile 2019, <https://www.istat.it/it/archivio/229728>.

Figura 4.1. Quale è stato il totale delle entrate dell'organizzazione nell'anno 2020?



Si può rilevare come solo il 20% delle organizzazioni ha dimensioni economiche contenute con entrate inferiori a 30 mila euro e il 20% ha grandezza medio-grande con entrate comprese tra i 30 e i 100 mila euro. La maggior parte delle organizzazioni rispondenti, pari al 60%, si possono considerare di dimensioni rilevanti con entrate superiori a 100mila euro, di cui il 30% con entrate superiori a 1 milione. Le percentuali di distribuzione rilevate nel questionario sono speculari alle rilevazioni dell'ISTAT, che nel 2015 rilevava il 61% delle istituzioni non profit italiane con dimensioni contenute e solo il 18,4% con entrate superiori a 100mila euro.

In Figura 4.2 e 4.3 possiamo vedere la distribuzione della presenza di lavoratori dipendenti o esterni e di volontari all'interno delle organizzazioni che hanno risposto al questionario. Il 40% delle organizzazioni ha meno di 5 lavoratori dipendenti; tra questi, la metà ha tra i 5 e i 25 volontari. Le organizzazioni che hanno pochi lavoratori dipendenti risultano essere le associazioni, le quali hanno un numero maggiore di volontari rispetto ai dipendenti; il 20% delle organizzazioni che ha dichiarato di avere meno di 5 volontari, invece, sono costituite come imprese sociali e cooperative sociali e hanno più lavoratori dipendenti rispetto ai volontari. Le organizzazioni che hanno meno di 5 lavoratori dipendenti hanno entrate che spaziano da meno di 10 mila euro a oltre 100 mila euro; mentre il 47% di coloro

che hanno più di 25 dipendenti, ha entrate superiori a 100 mila euro. Si può affermare che la maggioranza delle organizzazioni di dimensioni rilevanti con entrate in bilancio superiori a 100 mila euro ha più di 50 lavoratori dipendenti o esterni e la forma di impresa sociale.

Figura 4.2. Quanti dipendenti e lavoratori esterni risultavano attivi nell'Organizzazione al 31/12/2020?

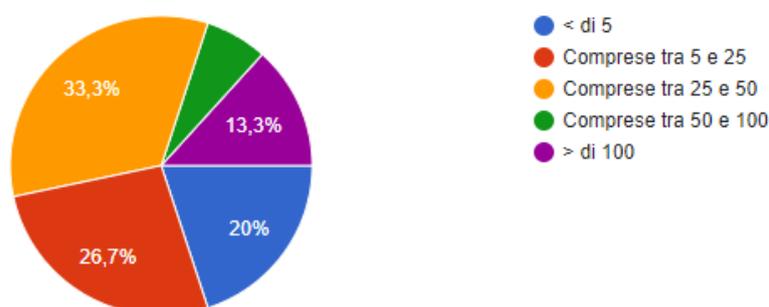
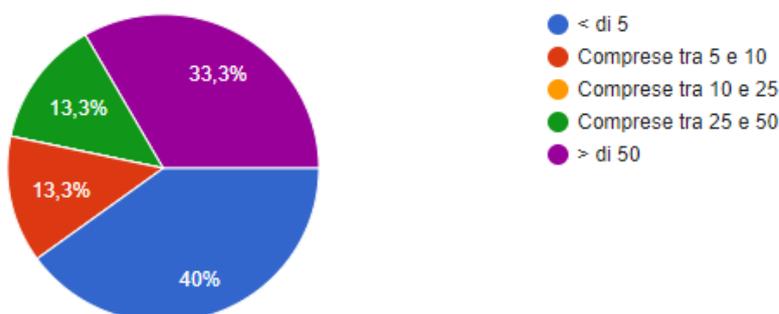


Figura 4.3. Quanti volontari hanno collaborato nell'Organizzazione nel 2020?



Identificata l'eterogeneità della composizione delle 15 organizzazioni, andiamo ad analizzare le risposte inerenti agli aspetti di controllo di gestione. In prima analisi è risultato che il 60% dei rispondenti non ha un sistema di controllo di gestione ma dichiara di essere intenzionato ad implementarlo. Il 40% di coloro che adottano sistemi di controllo di gestione, invece, utilizza Excel come strumento di lavoro; solo due organizzazioni usano Trello o myDonor, dove il primo<sup>161</sup> è uno strumento che aiuta nella gestione efficiente dei

<sup>161</sup> «Trello», consultato 23 febbraio 2022, <https://trello.com>.

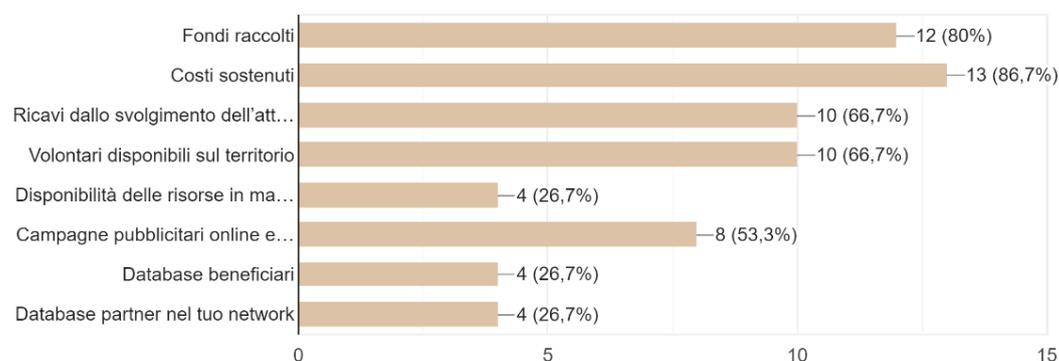
progetti e il secondo<sup>162</sup> è un software che offre servizi di Finance e Controlling per la tenuta della contabilità generale, analitica e rendicontazione di progetti. Il 40% di coloro che fanno controllo di sostengono di effettuare una pianificazione prospettica controllando con aggiustamenti in itinere il raggiungimento degli obiettivi prefissati, mentre 4 su 15 effettuano una pianificazione solo annuale, confrontando solo a fine anno i risultati raggiunti rispetto a quelli pianificati. Il questionario ci permette di rilevare che un terzo delle organizzazioni non svolge nessun tipo di attività di programmazione, il che è coerente con il non svolgere attività di controllo di gestione, ma questo resta un campanello di allarme che deve spingere verso una maggiore cultura aziendale e gestionale all'interno delle organizzazioni non profit

Per poter creare un modello di reporting che vada a soddisfare le esigenze strategiche e di controllo delle organizzazioni, è stato chiesto quali sono i dati di cui le organizzazioni dispongono così da individuare i fattori che ritengono più strategici così da essere raccolti e monitorati in maniera efficiente. Dalla Figura 4.4. si può osservare che i dati maggiormente monitorati sono i costi sostenuti e i fondi raccolti, seguiti dai ricavi dallo svolgimento dell'attività istituzionale e i volontari disponibili sul territorio.

---

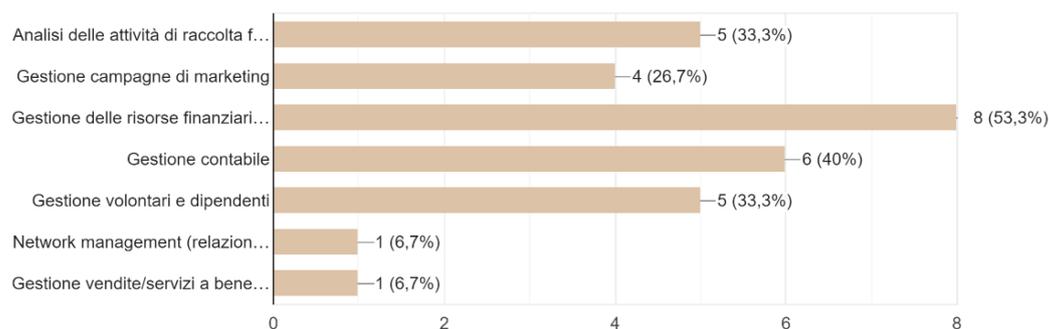
<sup>162</sup> «Finance & controlling», *myDonor.org* (blog), consultato 23 febbraio 2022, <https://mydonor.org/mydonor/finance-controlling/>.

Figura 4.4. Quali dati ha a disposizione la tua Organizzazione?



Mentre le attività di cui le organizzazioni vorrebbero migliorare il controllo sono soprattutto la gestione delle risorse finanziarie e la gestione contabile, seguite dall'analisi dell'attività di raccolta fondi e gestione dei volontari e dipendenti.

Figura 4.5. Se la tua Organizzazione potesse migliorare il controllo di un'attività quale sceglierebbe?



Le risposte raccolte evidenziano che le aziende non profit individuano come area critica quella relativa alla gestione contabile e dei costi, necessitando di software che aiutano nella tenuta della contabilità e supporto per l'identificazione puntuale delle spese sostenute durante un determinato periodo temporale (suddivisione dei costi di gestione della società quali finanziamento, sviluppo, personale, logistica, IT, fornitura, affitti, ecc.) in rapporto alle fonti di ricavo, per operare scelte adeguate che portino all'ottimizzazione dei costi,

attività ottenibili attraverso l'implementazione di una adeguata contabilità analitica che, come abbiamo visto nel primo capitolo, è una delle attività da potenziare nel Terzo Settore. L'aspetto considerato cruciale da più della metà degli enti, è il miglioramento della gestione delle risorse finanziarie investite nei progetti. Le organizzazioni non profit devono incrementare le competenze di gestione dei progetti così da ottimizzare le risorse finanziarie provenienti dalle fonti diverse, e poter rendicontare l'impatto generato all'interno del bilancio sociale. I fondi raccolti rientrano sia nelle attività che le organizzazioni vorrebbero migliorare e allo stesso tempo nelle risorse finanziarie di cui si necessita una migliore gestione. Migliorare l'analisi della raccolta fondi permette un maggiore afflusso di risorse finanziarie per svolgere i progetti; allo stesso tempo, l'organizzazione stessa delle campagne di raccolte fondi può essere considerata come un progetto di cui si necessita una migliore gestione delle risorse al fine di massimizzare i fondi raccolti. Il miglioramento della gestione delle campagne di raccolta fondi è una attività importante per la sopravvivenza e la sostenibilità dell'organizzazione non profit, e va curata e gestita al meglio al fine di raccogliere più fondi da utilizzare nei progetti relativi al fine istituzionale dell'ente.

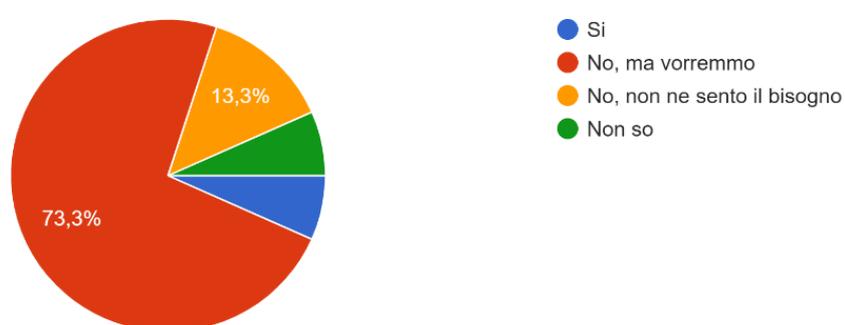
È stato chiesto ai clienti di TechSoup se la loro organizzazione è dotata di un sistema di Business Intelligence<sup>163</sup>. La Figura 4.6. mostra che solo una delle rispondenti dichiara di utilizzare la BI; il 73,3% non la utilizza ma sarebbe intenzionato a farlo, mentre 2 organizzazioni dichiarano di non sentire il bisogno della BI nonostante siano di medio-

---

<sup>163</sup> Nel questionario è stata definita come “La Business Intelligence è un sistema di modelli, metodi, processi, persone e strumenti che rendono possibile la raccolta regolare e organizzata del patrimonio dati generato da un'organizzazione. Permette di visualizzare, esplorare e analizzare le informazioni per sviluppare conoscenze utili per prendere delle decisioni.”

grandi dimensioni e svolgono attività di programmazione annuale, fissando degli obiettivi annuali e controllare a consuntivo il raggiungimento degli stessi, e programmazione prospettiva controllando con aggiustamenti in itinere il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

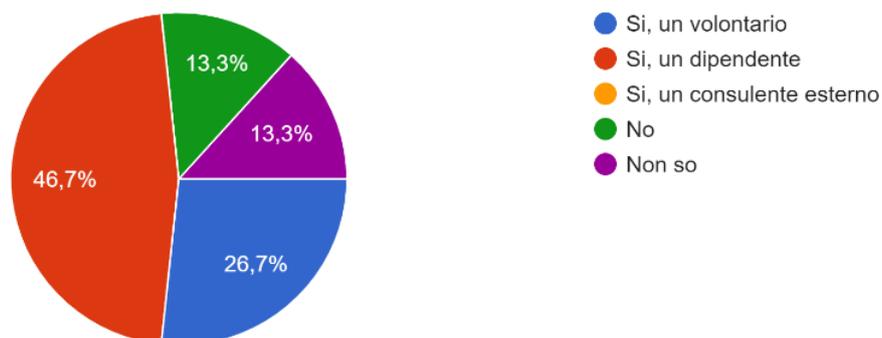
Figura 4.6. La tua organizzazione ha un sistema di Business Intelligence?



Coloro che vorrebbero implementare un sistema di BI individuano la raccolta fondi e la gestione finanziaria dei progetti come attività sulle quali migliorare il controllo.

Se la maggioranza delle organizzazioni non ha un sistema di Business Intelligence, è riconosciuto che un sistema di reportistica interattiva e continuamente aggiornata sarebbe destinato al Consiglio direttivo dal 70% delle organizzazioni, sintomo della percezione dell'utilità strategica dello strumento, mentre per il restante 30% lo utilizzerebbe per raccogliere più fondi soprattutto da enti pubblici

Figura 4.7. La tua Organizzazione potrebbe individuare un referente in grado di garantire il successo di un sistema di reportistica?



Anche se la Business Intelligence non è largamente diffusa nel Terzo Settore, nonostante se ne riconoscano le potenzialità, è opportuno che, per implementarla, si riesca a identificare un responsabile finale in grado di gestire lo strumento. È importante considerare che circa un quarto delle organizzazioni che hanno risposto al questionario non sono ancora un grado di indentificare un responsabile che si occupi di implementare la BI (Figura 4.7). Questo è un aspetto rilevante nel processo di trasformazione digitale del Terzo Settore, perché potrebbe rallentare ancora di più l'utilizzo e lo sfruttamento delle potenzialità della Business Intelligence.

#### 4.2. L'AZIENDA NON PROFIT ALFA X

Nell'elaborazione del modello è stata considerata una azienda non profit "laboratorio" che chiameremo "Alfa X". Essa opera nel settore dell'assistenza sociale prestando assistenza a soggetti disabili organizzando soggiorni estivi. È una organizzazione non profit di piccole-medie dimensioni, si compone di 60 soci e volontari che prestano assistenza e partecipano ai progetti; l'ente si configura di piccole medie dimensioni come l'80% degli Enti del Terzo

Settore in Italia secondo l'ultimo censimento ISTAT<sup>164</sup>. L'organizzazione, che ha entrate inferiori a 220.000 euro, può redigere il rendiconto per cassa in luogo del bilancio sociale e pubblicarlo presso il RUNTS partendo dall'anno 2022 in riferimento all'anno sociale 2021. L'azienda laboratorio Alfa X si è adeguata in anticipo alla nuova disciplina della Riforma del Terzo Settore, redigendo anche per l'anno 2020 il rendiconto di cassa (Figura 4.8) secondo le indicazioni del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali<sup>165</sup>, così da poter confrontare il rendiconto del 2021 con maggiore facilità senza necessità di adattamenti.

Figura 4.8: Rendiconto di cassa anno 2020

USCITE	2020	2019	ENTRATE	2020	2019
<b>A) USCITE DA ATTIVITÀ DI INTERESSE GENERALE</b>			<b>A) ENTRATE DA ATTIVITÀ DI INTERESSE GENERALE</b>		
1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	1.195,58	7.118,93	1) Entrate da quote associative e apporti dei fondatori	1.180,00	2.916,00
2) Servizi	9.181,68	81.149,72	2) Entrate dagli associati per attività mutuali	0,00	0,00
3) Godimento beni di terzi	0,00	0,00	3) Entrate per prestazioni e cessioni ad associati e fondatori	0,00	71.028,00
4) Personale	0,00	0,00	4) Erogazioni liberali	3.151,50	6.099,70
5) Uscite diverse di gestione	196,00	953,28	5) Entrate del 5 per mille	9.844,61	4.445,86
			6) Contributi da soggetti privati	0,00	0,00
			7) Entrate per prestazioni e cessioni a terzi	0,00	0,00
			8) Contributi da enti pubblici	7.606,59	4.555,40
			9) Entrate da contratti con enti pubblici	0,00	0,00
			10) Altre entrate	0,00	1.247,81
<b>TOTALE</b>	<b>10.573,26</b>	<b>89.221,93</b>	<b>TOTALE</b>	<b>21.782,70</b>	<b>90.292,77</b>
			<b>Avanzo/disavanzo attività di interesse generale</b>	<b>11.209,44</b>	<b>1.070,84</b>

<sup>164</sup> L'ISTAT considera di piccole dimensioni gli Enti del Terzo settore con meno 100.000 euro di entrate. ISTAT, «Si completa il quadro delle istituzioni non profit» <https://www.istat.it/it/archivio/229728>.

<sup>165</sup> Decreto 5 marzo 2020, Adozione della modulistica di bilancio degli enti del Terzo settore. <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/04/18/20A02158/sg>

<b>B) USCITE DA ATTIVITÀ DIVERSE</b>			<b>B) ENTRATE DA ATTIVITÀ DIVERSE</b>		
1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	0,00	0,00	1) Entrate per prestazioni e cessioni ad associati e fondatori	0,00	0,00
2) Servizi	0,00	0,00	2) Contributi da soggetti privati	0,00	0,00
3) Godimento beni di terzi	0,00	0,00	3) Entrate per prestazioni e cessioni a terzi	0,00	0,00
4) Personale	0,00	0,00	4) Contributi da enti pubblici	0,00	0,00
5) Uscite diverse di gestione	0,00	0,00	5) Entrate da contratti con enti pubblici	0,00	0,00
			6) Altre entrate	0,00	0,00
<b>TOTALE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>TOTALE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
			<b>Avanzo/disavanzo attività diverse</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>C) USCITE DA ATTIVITÀ DI RACCOLTA FONDI</b>			<b>C) ENTRATE DA ATTIVITÀ DI RACCOLTA FONDI</b>		
1) Uscite per raccolte fondi abituali	0,00	0,00	1) Entrate da raccolte fondi abituali	0,00	0,00
2) Uscite per raccolte fondi occasionali	960,00	1.250,00	2) Entrate da raccolte fondi occasionali	2.939,00	4.328,00
3) Altre uscite	0,00	0,00	3) Altre entrate	0,00	0,00
<b>TOTALE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>TOTALE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
			<b>Avanzo/disavanzo attività di raccolta fondi</b>	<b>1.979,00</b>	<b>3.078,00</b>
<b>D) USCITE DA ATTIVITÀ FINANZIARIE E PATRIMONIALI</b>			<b>D) ENTRATE DA ATTIVITÀ FINANZIARIE E PATRIMONIALI</b>		
1) Su rapporti bancari	276,43	246,69	1) Da rapporti bancari	15,59	13,54
2) Su investimenti finanziari	0,00	0,00	2) Da altri investimenti finanziari	0,00	0,00
3) Su patrimonio edilizio	0,00	0,00	3) Da patrimonio edilizio	0,00	0,00
4) Su altri beni patrimoniali	0,00	0,00	4) Da altri beni patrimoniali	0,00	0,00
5) Altre uscite	0,00	0,00	5) Altre entrate	0,00	0,00
<b>TOTALE</b>	<b>276,43</b>	<b>246,69</b>	<b>TOTALE</b>	<b>15,59</b>	<b>13,54</b>
			<b>Avanzo/disavanzo attività finanziarie e patrimoniali</b>	<b>-260,84</b>	<b>-233,15</b>
<b>E) USCITE DI SUPPORTO GENERALE</b>			<b>E) ENTRATE DI SUPPORTO GENERALE</b>		
1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	0,00	0,00	1) Entrate da distacco del personale	0,00	0,00
2) Servizi	0,00	0,00	2) Altre entrate di supporto generale	0,00	0,00
3) Godimento beni di terzi	0,00	0,00			
4) Personale	0,00	0,00			
5) Altre uscite	0,00	0,00			
<b>TOTALE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>TOTALE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Totale uscite della gestione</b>	<b>11.809,69</b>	<b>90.718,62</b>	<b>Totale entrate della gestione</b>	<b>24.737,29</b>	<b>94.634,31</b>
			<b>Avanzo/disavanzo d'esercizio prima delle imposte</b>	<b>12.927,60</b>	<b>3.915,69</b>
			<b>Imposte</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
			<b>Avanzo/disavanzo d'esercizio prima di investimenti e disinvestimenti patrimoniali e finanziamenti</b>	<b>12.927,60</b>	<b>3.915,69</b>

USCITE DA INVESTIMENTI IN IMMOBILIZZAZIONI O DA DEFLUSSI DI CAPITALE DI TERZI			ENTRATE DA DISINVESTIMENTI IN IMMOBILIZZAZIONI O DA FLUSSI DI CAPITALE DI TERZI		
1) Investimenti in immobilizzazioni inerenti alle attività di interesse generale	0,00	927,88	1) Disinvestimenti di immobilizzazioni inerenti alle attività di interesse generale	0,00	0,00
2) Investimenti in immobilizzazioni inerenti alle attività diverse	0,00	0,00	2) Disinvestimenti di immobilizzazioni inerenti alle attività diverse	0,00	0,00
3) Investimenti in attività finanziarie e patrimoniali	0,00	0,00	3) Disinvestimenti di attività finanziarie e patrimoniali	0,00	0,00
4) Rimborso di finanziamenti per quota capitale e di prestiti	0,00	0,00	4) Ricevimento di finanziamenti e di prestiti	0,00	0,00
<b>TOTALE</b>	<b>0,00</b>	<b>927,88</b>	<b>TOTALE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
			<b>Imposte</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
			<b>Avanzo/disavanzo da entrate e uscite per investimenti e disinvestimenti patrimoniali e finanziamenti</b>	<b>0,00</b>	<b>-927,88</b>
Avanzo/disavanzo d'esercizio prima di investimenti e disinvestimenti patrimoniali e finanziamenti				12.927,60	3.915,69
Avanzo/disavanzo da entrate e uscite per investimenti e disinvestimenti patrimoniali e finanziamenti				0,00	-927,88
<b>Avanzo/disavanzo complessivo</b>				<b>12.927,60</b>	<b>2.987,81</b>
<b>CASSA E BANCA</b>					
Cassa				664,69	885,85
Depositi bancari				34.030,32	22.116,89
Depositi postali				76.328,16	77.071,83

Dal rendiconto dell'anno 2020 si può notare come complessivamente c'è stato un calo delle entrate, dovuto soprattutto alle mancate prestazioni e cessioni ad associati e fondatori a causa delle restrizioni dovute alla crisi pandemica, ma anche a un dimezzamento delle quote associative e delle erogazioni liberali a causa delle attività ed eventi non svolti. Le minori entrate, però, vedono specularmente una diminuzione dei costi dovuti ai servizi non più offerti e ciò ha permesso un avanzo della gestione e complessivo maggiore rispetto all'anno precedente, confluito soprattutto nei depositi bancari dell'organizzazione. In un prospetto più dettagliato delle entrate e delle spese allegato alla Nota Integrativa al rendiconto di cassa, si rileva come i costi dei servizi sono dovuti per un terzo agli investimenti informatici effettuati per la creazione di un nuovo sito internet, a sostegno dell'esigenza di rendersi accessibili ai propri beneficiari anche da remoto. Si può riscontrare, inoltre, che l'azienda ha ricevuto un ammontare di 5x1000 doppio rispetto

all'anno precedente dovuto al versamento di due annualità fiscali, concesso per sostenere le organizzazioni durante la crisi pandemica. Le entrate sono per il 45% provenienti dal 5x1000, per il 35% da fondi pubblici e il 14% dalle donazioni liberali.

L'Ente Alfa X svolge tre campagne annuali di raccolta pubblica di fondi, che, come visto nel secondo capitolo, è una raccolta occasionale e quindi effettuata per periodi limitati in occasione di ricorrenze, celebrazioni o campagne di sensibilizzazione. La raccolta pubblica di fondi deve essere obbligatoriamente rendicontata evidenziando, anche attraverso una relazione illustrativa, i costi e i proventi di ogni singola campagna di raccolta pubblica di fondi; il documento di rendiconto deve essere allegato al bilancio sociale o al rendiconto di cassa. Come previsto dal modello indicato dal ministero, le donazioni provenienti dalla raccolta pubblica di fondi devono essere indicate separatamente evidenziando entrate ed uscite. Un livello superiore di dettaglio nella rendicontazione è richiesto per le raccolte occasionali<sup>166</sup> di fondi, che necessitano di una relazione anche illustrativa in cui vengono mostrate le entrate e le uscite dovute a ciascuna campagna di raccolta pubblica di fondi occasionale. Nella figura 4.9 possiamo vedere un esempio di prospetto dettagliato della campagna Pasqua dell'organizzazione Alfa X nell'anno 2020, in cui le uscite devono essere accompagnate da riferimenti alle fatture di acquisto, così da poter essere eventualmente verificabili.

---

<sup>166</sup> Non è ancora stato emanato un decreto che definisca e chiarisca cosa significa raccolta di fondi occasionale. In mancanza di riferimenti legislativi si utilizzano quelli elaborati per associazioni sportive dove una attività si considera occasionale a patto che non avvenga più di due volte in un anno. Le campagne legate a celebrazioni quali Natale o Pasqua sono quindi occasionali poiché ciascuna avviene una volta l'anno.

Figura 4.9: Prospetto raccolta pubblica di fondi campagna di Pasqua 2020

<b>ENTRATE</b>			
<b>DATA</b>	<b>DESCRIZIONE</b>	<b>CONTANTI</b>	<b>BONIFICO</b>
27-mar-20	donazione azienda territoriale		1.470,00 €
14-apr-20	uova e tombola pasquali	832,00 €	
15-apr-20	uova e tombola pasquali	647,00 €	
	<b>totale</b>	<b>1.479,00 €</b>	<b>1.470,00 €</b>
<b>TOTALE ENTRATE</b>		<b>2.949,00 €</b>	

<b>USCITE</b>		
<b>DATA</b>	<b>DESCRIZIONE</b>	<b>IMPORTO</b>
31-mar-20	fattura	1.437,91 €
<b>TOTALE USCITE</b>		<b>1.437,91 €</b>

<b>AVANZO DI GESTIONE</b>	<b>1.511,09 €</b>
---------------------------	-------------------

Attraverso la creazione di un sistema di report in Power BI per l'azienda Alfa X, si vuole dare un esempio di come la Business Intelligence possa essere uno strumento utile alle organizzazioni non profit per monitorare la performance e gestire in modo più efficiente ed efficace le campagne di raccolta fondi e, allo stesso tempo, uno strumento aggiuntivo da utilizzare anche ai fini della rendicontazione interna ed esterna.

### **4.3. CREAZIONE DEL REPORT IN POWER BI**

Visto che i fondi raccolti rientrano sia nelle attività che le organizzazioni vorrebbero migliorare e allo stesso tempo nelle risorse finanziarie di cui si necessita una migliore gestione a centralità della raccolta, il modello in Power BI elaborato ha come oggetto l'analisi delle campagne di raccolta pubblica di fondi di una organizzazione, considerandole come dei progetti che l'organizzazione deve svolgere, che hanno un loro budget e un obiettivo da raggiungere.

Per la creazione del modello, si è ipotizzato che l'associazione Alfa X svolga tre campagne di raccolta pubblica di fondi l'anno: Campagna di Natale, Campagna di Pasqua e la campagna Dona un sorriso, che si svolge a Ottobre. L'organizzazione ha meno di mille donatori cosicché può utilizzare Microsoft Excel come database, che è uno strumento ormai diffuso nella maggior parte delle organizzazioni, anche dal 70% degli enti clienti di TechSoup intervistati che svolgono controllo di gestione, ed è incluso nel servizio Microsoft 365 donato o acquistato a prezzi agevolati per le organizzazioni non profit tramite TechSoup Italia. Alfa X riceve donazioni tramite quattro canali online come Direct E-mail, Direct Mail cioè tramite lettera spedita per posta, Sito Web, Social Network, e come canale offline tramite Eventi e banchetti. Essendo un modello per la raccolta pubblica occasionale di fondi per campagne specifiche, non si prendono in considerazione le donazioni liberali come ad esempio i Lasciti Testamentari, il 5x1000 o le quote associative da tesseramento. Le basi dati da inserire in Power BI sono state create con un file Excel semplificato, con dati dummy riferiti alle tre campagne di raccolta fondi in uno storico di 5 anni dal 2017 al 2021.

Il File Excel è organizzato in quattro fogli di lavoro:

- *Donazioni*, che sarà la tabella dei fatti del modello. Essa raccoglie le transazioni delle donazioni e contiene i seguenti dati: ID Donatore, Data, Ammontare, Nome Campagna per la quale si sta donando, Canale della donazione, Modalità di Pagamento distinguendo tra Contanti, Bonifico in conto corrente o tramite PayPal<sup>167</sup>. I dati così strutturati possono essere adattati dal database scaricato in

---

<sup>167</sup> Nell'ultimo rapporto Donare 3.0 redatto da rete del Dono e Paypal, si è riscontrato come nel 2020 il 72% di coloro che hanno donato online, ha usato PayPal.

Excel dal CRM utilizzato e poi aggiornato manualmente per i pagamenti in contanti.

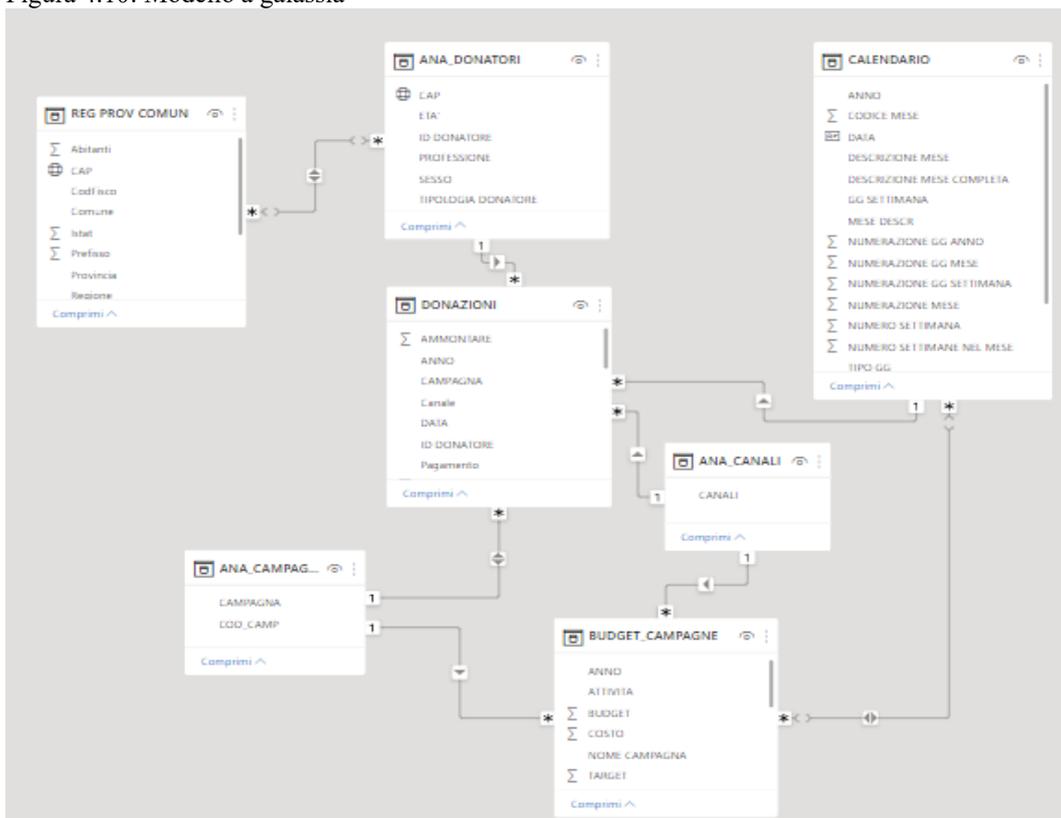
- *Ana\_Donatori*, l'anagrafica di tutti i donatori e contiene i seguenti dati: ID Donatore, Tipologia donatore (se persona fisica o azienda), CAP di residenza, Sesso, Età (contenenti quattro fasce di età dai 18 a maggiore di 60 anni), Professione (distinguendo tra dipendente pubblico, dipendente privato, libero professionista, pensionato, disoccupato o azienda).
- *Ana\_Campagne*, l'anagrafica delle campagne, in cui sono contenuti il codice campagna e il nome della campagna.
- *Ana\_Canali*: Anagrafica dei canali utilizzati per raccogliere i fondi.
- *Budget Campagne*: il file contiene in maniera semplificata il budget che l'organizzazione ha creato per ogni campagna nei cinque anni, andando ad individuare i costi sostenuti, il budget a disposizione e il target di fondi da raccogliere per ogni campagna e per ogni strumento di raccolta.

Per poter effettuare analisi nel tempo e nello spazio, sono stati inseriti nel modello anche due File Excel riferiti al Calendario, relazionati tramite la data, e un database dell'ISTAT con Regione, Provincia e Comuni e consente di individuare tramite CAP la localizzazione dei donatori. Essendo stati creati in Excel come dati dummy, non è stato necessario effettuare la pulitura dei dati nella fase di ETL che spesso è quella più complessa.

Una volta caricate le fonti dati in Power BI e create le relazioni, il modello si presenta come in figura 4.10, con uno schema a galassia in quanto vi sono due tabelle dei fatti, la tabella Donazioni e la tabella Budget Campagne, che condividono le tabelle dimensioni Calendario, Ana\_Campagne e Ana\_Canali.

Le basi dati in Excel permettono una maggiore facilità di adattamento alle diverse realtà delle organizzazioni non profit, considerando i dati a disposizione ed effettuando le modifiche necessarie in fase iniziale di introduzione del sistema.

Figura 4.10: Modello a galassia



Il report completo si compone di 6 dashboard generali riferite a tutte le campagne organizzate in questo modo:

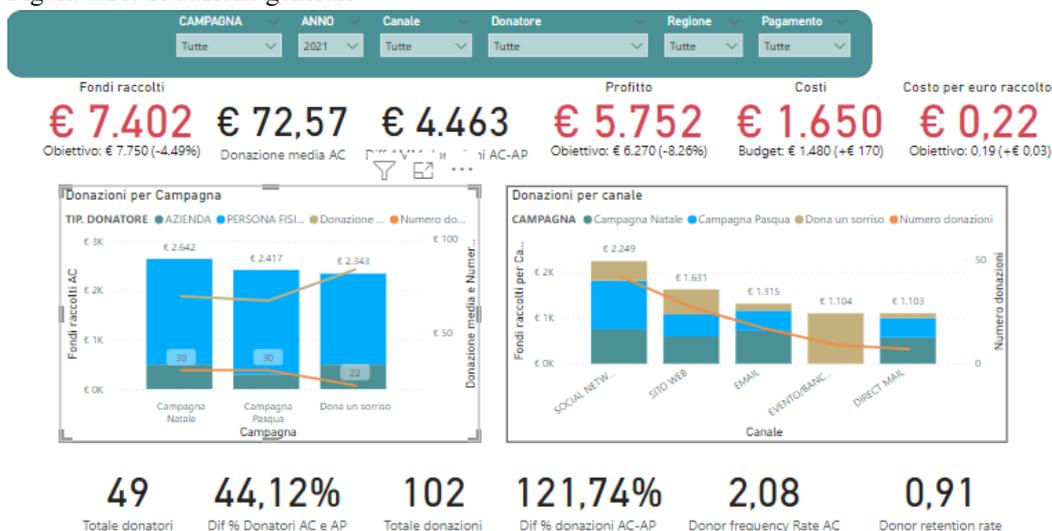
- 1- Situazione generale
- 2- Composizione donatori
- 3- Trend Donatori
- 4- Composizione Donazioni
- 5- Trend Donazioni

## 6- Budget

Le dashboard generali sono visibili nell'Allegato 1, di seguito verranno mostrate le dashboard riferite alla singola campagna Dona un Sorriso.

La prima dashboard (Figura 4.11) presenta in modo sintetico la situazione generale dell'anno 2021, considerato anno corrente, mostrando i principali KPI da monitorare per la raccolta fondi in termini di numero di donatori, numero di donazioni, fondi raccolti e adesione rispetto al budget. All'interno di ogni pagina sono presenti dei filtri riferiti alle singole campagne, all'anno, al canale utilizzato, alla professione del donatore, alla Regione di provenienza dei donatori e alla modalità di pagamento, così da poter in qualsiasi momento filtrare per i dati che interessano.

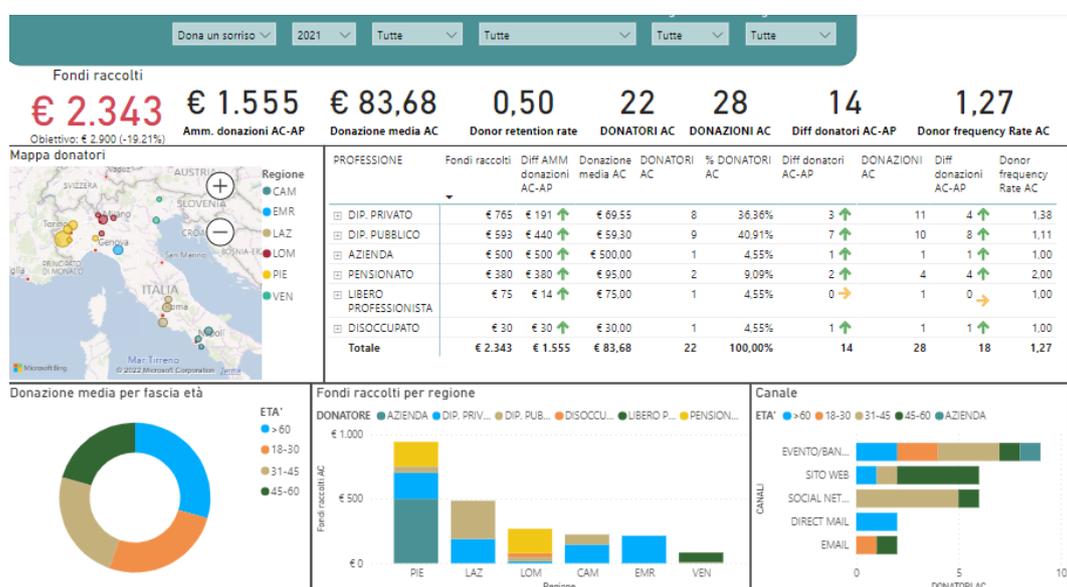
Figura 4.11: Situazione generale



Dalla dashboard si può già avere una panoramica generale dei fondi ottenuti dalle singole campagne e da quanti fondi sono stati raccolti da ogni canale. Si può osservare che la campagna che ha ottenuto più fondi nel 2021 è la Campagna di Natale, ma è opportuno evidenziare che la campagna Dona un sorriso, anche se ha ottenuto complessivamente

meno fondi, ha una donazione media molto più alta rispetto alle altre due campagne nonostante il numero di donatori più basso, provenienti soprattutto da canali offline come eventi e banchetti. Possiamo analizzare, ad esempio, la Campagna Dona un sorriso attraverso uno specifico report, così da individuare chi sono i donatori maggiormente redditizi sui quali rafforzare il rapporto di fiducia e chiedere un aumento della frequenza e della donazione (Figura 4.12).

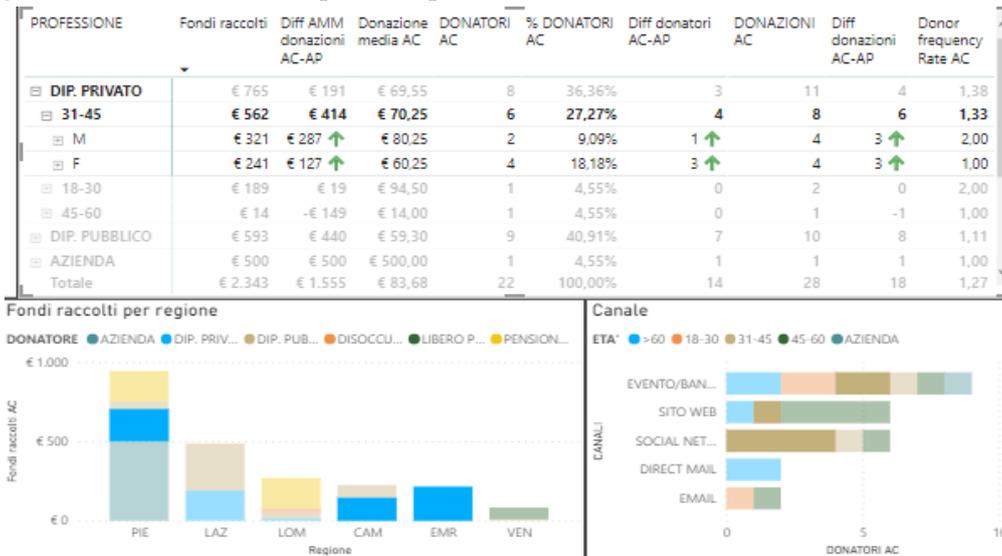
Figura 4.12: Report donatori campagna Dona un Sorriso



Sono presenti diverse tipologie di grafici e indicatori che permettono di localizzare i donatori della campagna, individuare quali professioni donano di più, le fasce di età con una donazione media maggiore e il canale preferito per fasce di età. Nella tabella è possibile effettuare drill down scendendo in ulteriore dettaglio dalla professione, alla fascia di età al sesso. Selezionando la categoria dei dipendenti privati da cui proviene l'importo più significativo, possiamo vedere in figura 4.13 che la maggioranza dei donatori appartiene

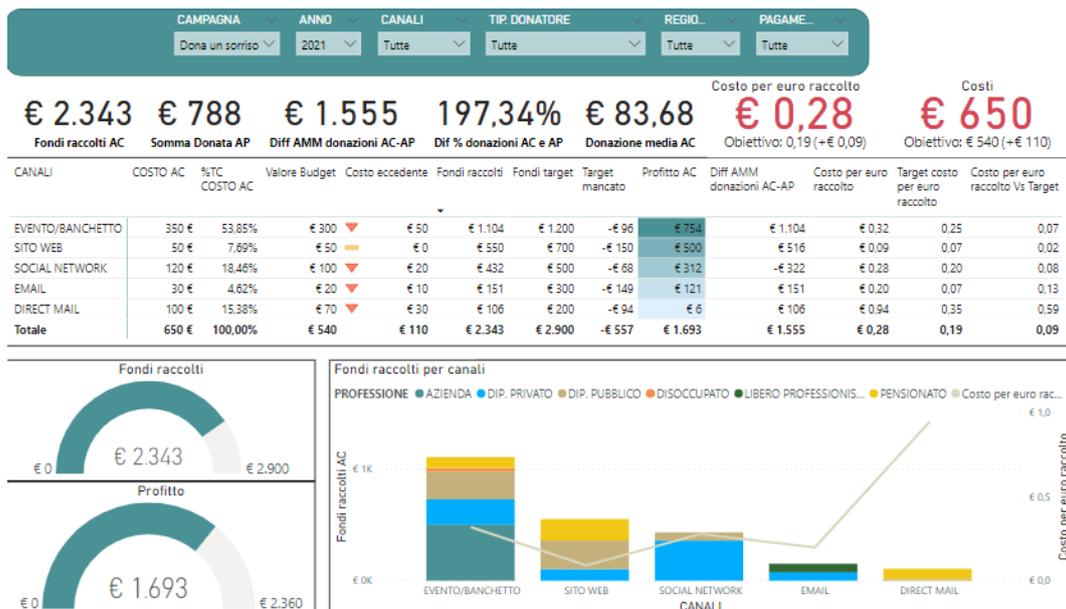
alla fascia di età tra i 31 e i 45 anni, che hanno effettuato donazioni soprattutto tramite social network e provengono da 3 regioni specifiche.

Figura 4.13: Drill down su dipendenti privati in fascia età 31-45 anni



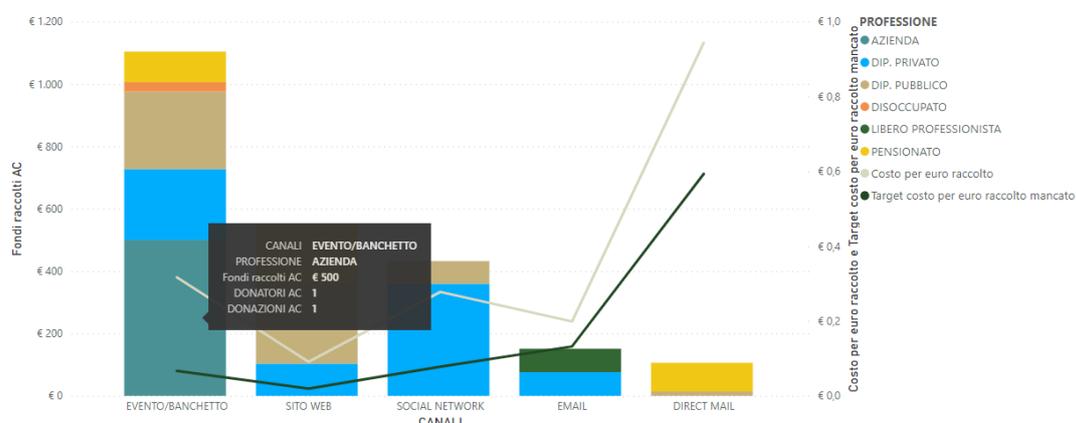
Se si vuole analizzare la performance della campagna di raccolta fondi in riferimento ai dati inseriti nel budget, possiamo osservare il report in figura 4.14.

Figura 4.14: Valutazione economica della campagna Dona un sorriso



Si può osservare (Figura 4.15) che il canale che ha portato maggiore profitto è l'evento/banchetto a cui era stato destinato più della metà del budget per la campagna ma dal grafico in basso, si può vedere come la maggior parte dei fondi raccolti tramite evento provenga da una sola donazione da parte di una azienda.

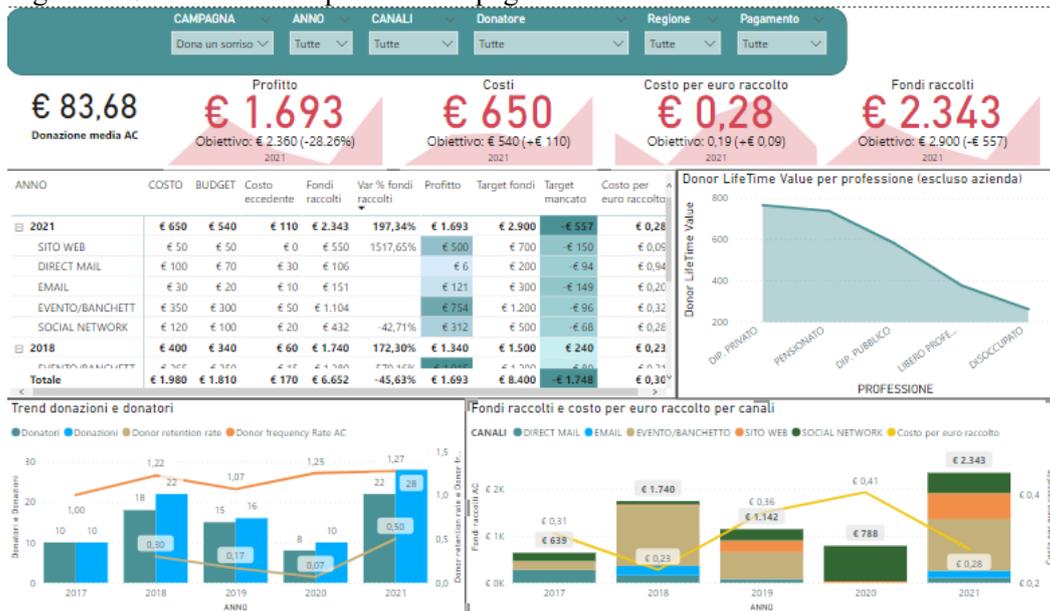
Figura 4.15: Fondi raccolti per canali e professione dei donatori



Lo strumento meno efficiente è, invece, stato il direct mail cioè tramite lettere per posta, che ha avuto il profitto minore e il costo per euro raccolto più alto mancando di molto l'obiettivo target; obiettivo mancato anche dalle e-mail che godono di bassi costi per euro raccolto essendo il costo riferito unicamente ai servizi di newsletter ma che non ha portato i fondi raccolti sperati. Nella Figura 4.16 è possibile osservare il report del trend storico della campagna Dona un sorriso, considerando i 5 anni di arco temporale di cui si hanno i dati. Il report presenta nella parte in alto i KPI riferiti all'anno 2021 così da avere sempre presente la situazione corrente, mentre gli oggetti visivi nel report seguono l'andamento negli anni. Si può rilevare come dal 2018 vi sia stata una tendenziale decrescita dei fondi raccolti e dei donatori fino al minimo del 2020; questo può essere dovuto all'assenza di eventi e banchetti nel 2020 che rappresentano la fonte maggiore di donazioni come si può vedere dal grafico in basso a sinistra. Il valore del retention rate, che indica il numero di

donatori che ha effettuato una donazione per due anni consecutivi, diminuisce tendenzialmente con la diminuzione delle donazioni ma ciò è dovuto al limite della base dati del modello che ha gli stessi 60 donatori nell'arco dei 5 anni.

Figura 4.16: Trend nel tempo della campagna Dona un sorriso



Il report ha come riferimento temporale l'anno, ma è possibile avere un livello di dettaglio maggiore fino al mese e al giorno. Le seguenti analisi possono essere effettuate per ciascuna delle tre campagne semplicemente cambiando il filtro campagna in alto. Il modello può essere utilizzato dunque per monitorare diverse campagne di raccolta pubblica di fondi, considerando le principali informazioni utili e avendo a disposizione i principali KPI.

## CONCLUSIONI

Questo elaborato si inserisce in un contesto innovativo e in evoluzione in quanto mira a implementare la Business Intelligence per il monitoraggio della performance di un progetto, nello specifico una campagna di raccolta fondi in una azienda non profit. La Business Intelligence permette di ricavare informazioni dai dati per avere la conoscenza di un fenomeno, valorizzando il patrimonio di dati che al giorno d'oggi le imprese hanno a disposizione. Nel mondo aziendale for profit la BI è sempre più diffusa come strumento di supporto decisionale che influisce positivamente sulla performance aziendale; d'altra parte, il settore non profit è nel pieno di un processo di trasformazione digitale in cui, nonostante se ne riconoscano le potenzialità, la BI non risulta ancora largamente diffusa, specialmente tra gli enti non grandi.

Nel contesto moderno la capacità di reperire ed analizzare dati è un requisito necessario a tutte le realtà aziendali indipendentemente dal settore in cui operano e questa consapevolezza non è estranea al mondo non profit, dove alcune organizzazioni, soprattutto di maggiori dimensioni, utilizzano dati e analytics per monitorare la propria performance e utilizzare le risorse a disposizione in modo efficiente ed efficace per raggiungere i propri fini istituzionali. L'utilizzo efficiente ed efficace delle risorse nel mondo non profit è oggetto di monitoraggio non solo interno ma anche esterno, in quanto gli Enti del Terzo Settore hanno necessità di rendicontazione con diversi stakeholders, con i quali vi è un rapporto di reciproca fiducia alimentato dai fondi donati e dall'impatto sociale generato. Dunque, il controllo di gestione è una funzione importante per le aziende non profit in

quanto non solo garantisce al management interno di monitorare la performance per la sostenibilità economica dell'ente, ma anche come strumento a supporto del sistema di accountability dell'azienda nei confronti dei portatori di interesse esterni che vogliono conoscere l'impatto sociale generato tramite il loro contributo economico.

Il tema della relazione di fiducia tra azienda non profit e donatori è cruciale nel Terzo Settore ed è ancora oggi una delle motivazioni principali che inibisce le donazioni. In questo contesto si inserisce la costruzione di un modello di reportistica utilizzando il software Microsoft Power BI, che si pone come strumento interno per monitorare la performance delle campagne di raccolta pubblica di fondi a supporto alle decisioni strategiche e, allo stesso tempo, strumento di rendicontazione sui fondi raccolti e costi sostenuti per ogni singola campagna come previsto dalla normativa vigente. Il modello qui proposto vuole essere una esemplificazione su come le imprese non profit, anche di piccole-medie dimensioni che rappresentano l'80% degli Enti non profit in Italia, possano servirsi della Business Intelligence per monitorare le proprie campagne di raccolta pubblica di fondi e intercettare i fattori strategici che, con una attenta pianificazione, possono migliorarne la performance. Per favorire una maggiore diffusione e facilità di utilizzo, il modello è stato elaborato su una base dati creata in Excel, strumento utilizzato dalla maggior parte delle organizzazioni per gestire dati e numeri, così da poter essere implementato senza investimenti infrastrutturali troppo rilevanti e permettere un più semplice ma necessario adattamento alle singole realtà aziendali. È da considerare, però, che spesso le organizzazioni non profit di piccole e medie dimensioni non raccolgono molti dati sui donatori e dunque non si ha un database già strutturato sul quale poter elaborare un report con Power BI.

L'implementazione della Business Intelligence, che di per sé è una attività complessa e delicata, trova ulteriori ostacoli nel mondo non profit a causa della scarsità di risorse economiche ed umane con competenze specifiche da poter investire nel progetto; bisogna inoltre considerare la presenza di resistenze da parte del management aziendale verso strumenti che possono sembrare troppo complessi per il mondo non profit e portano a un cambiamento nell'approccio alla gestione dell'organizzazione. Queste criticità possono essere in parte superate grazie ad aziende come TechSoup che può offrire soluzioni standardizzate, come quella proposta in questo lavoro, guidando le aziende non profit nelle fasi iniziali di implementazione e dando assistenza nelle fasi successive. Inoltre, l'avanzamento tecnologico nella Business Intelligence degli ultimi anni consente di avere soluzioni sempre più accessibili; infatti, il software Microsoft Power BI ha costi di licenza molto competitivi e una capacità di apprendimento veloce e agevole che consente di raggiungere una discreta capacità di utilizzo in tempi veloci anche attraverso percorsi di autoapprendimento presenti sul sito ufficiale.

Bisogna sempre più lavorare per la sensibilizzazione e la diffusione di un approccio guidato dai dati, che riconosce nella Business Intelligence uno strumento utile e utilizzabile nelle aziende non profit per accompagnarle nella trasformazione digitale, affinché essa sia incisiva e dirompente nel Terzo Settore.

## BIBLIOGRAFIA

AGLIATI M. e MEREGALLI S., *L'impatto degli ERP sull'attività amministrativa. Una promessa mantenuta?*, rivista periodica di "Economia&Management", Milano, Volume n. 1, 2000

ANTHONY R.N. e YOUNG D.W., *Non profit: il controllo di gestione*, McGraw-Hill, Milano, 2002

BALDASSARRE G., ANZIVINO A. BLASI S. *Il fundraising per le organizzazioni di volontariato*, I quaderni del volontariato di Istituto Italiano della donazione, 2015

BANCEL M, MELANDRI V. *La campagna di raccolta capitali: fare fund raising per affrontare le esigenze patrimoniali di un'azienda nonprofit*, Forlì, Philantropy Editore, 2007

BARBETTA G.P., MAGGIO F., *Nonprofit*, il Mulino, Bologna, 2002 pag. 7

BEDOGNI N. *Eventi per il fundraising: organizzare eventi di successo per la raccolta fondi*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2018

BERGAMASCHI M. *Dalla business intelligence al data warehouse. Data warehouse. Il data warehouse dalla teoria alla pratica*, Youcanprint, 2021

BLASI C. *Major donor fundraising: massimizzare la raccolta fondi e sviluppare il potenziale dei grandi donatori*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2017

CARRERA D., MESSINA A., *Economia e gestione delle aziende nonprofit*, Aracne, Roma, 2008

CARVER, A., RITACCO, M. *The Business Value of Business Intelligence. A Framework for Measuring the Benefits of Business Intelligence*. "Business Objects", 33, 2006

CELLA P. *Bilancio e contabilità enti non profit: obblighi contabili, schemi di bilancio, rendiconto, principi contabili per le aziende non profit, lettura e analisi del bilancio di esercizio, casi pratici*, Maggioli Editore, Sant'Arcangelo in Romagna, 2012

CHIUCCHI M.S., IACOVIELLO G. PAOLINI A. *Controllo di gestione: strutture, processi, misurazioni*, Giappichelli Editore, Torino, 2021

CICONTE B.L., JACOB J.G. *Fundraising basics: a complete guide*, Jones and Bartlett Publishers, Sudbury, 2005

- CIMA (The Chartered Institute of Management Accountants), *Improving Decision Making in Organisations: Unlocking Business Intelligence*, 2008, pag.12
- D'ALESSIO R., ANTONELLI V. *Controllo di gestione: manuale operativo: funzioni, strumenti, tecniche, aspetti operativi, riflessi organizzativi e strategici, applicazioni informatiche*, Maggioli Editore Sant'Arcangelo in Romagna, 2014
- DE SANTIS F. *ERP e strumenti di business intelligence: supporto gestionale e impatto organizzativo*, Giappichelli Editore, Torino, 2016
- D'ONOFRIO M., *Realizzare la business intelligence. L'analisi evoluta dei dati con Power bi desktop*, Tecniche Nuove Editore, Milano, 2021
- DRUCKER P.F., *Le sfide di management del XXI secolo*, Franco Angeli, Milano, 1999
- EDWARD M. e HULME D. *Too close for comfort? The impact of official Aid on Non governmental organizations*, "Word Development", 24, 1996
- FINZI E., *Analisi sul volontariato*, Demoskoepa, Milano, 2002.
- FNC, Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti, *Riforma del Terzo settore: elementi professionali e criticità applicative*, 2021
- FONDAZIONE ITALIA SOCIALE, DELOITTE. PRIVATE, E TECHSOUP ITALIA, *La domanda di innovazione del terzo settore*, WORKING PAPER 6, 2021, pag. 33
- GATTI M. *Il sistema di reporting interno fra tradizione e innovazione*, Franco Angeli, Milano, 2021
- GAZZONI E., *Programmazione e controllo nel non profit: aziende sanitarie, associazioni, fondazioni, cooperative sociali*, Carocci Editore, Roma, 2004
- GBS (Gruppo di studio per il bilancio sociale), *Rendicontazione sociale nel non profit e riforma del terzo settore: Documenti di ricerca n.17.*, Franco Angeli, Milano, 2020
- GOLFARELLI M. e RIZZI S., *Data Warehouse Design: Modern Principles and Methodologies*, New York, McGraw-Hill, 2009 PAG. 7
- GREENFIELD J.M., *Fundraising fundamentals: a guide to annual giving for professionals and volunteers*, 2nd ed, The AFP/Wiley fund development series, J. Wiley, New York, 1994.
- HANSMANN H.B., *The Role of Nonprofit Enterprise*, "The Yale Law Journal", Yale, 1980, Volume 89, n. 5.

HELLER CONSULTING, *Business Intelligence Applications for the Nonprofit Sector*, 2013

INMON W. H., *Building the data warehouse*, Wiley, 1993.

ISTAT, *Censimenti permanenti, le istituzioni non profit. Struttura e profili del settore non profit*, Anno 2018, Roma, 2020, Glossario Giugno 2010

ISTITUTO ITALIANO DELLA DONAZIONE, *Noi Doniamo. Edizione 2021*, Osservatorio sul dono, 2021

ISTITUTO ITALIANO DELLA DONAZIONE, *Noi doniamo. Edizione Zero del primo rapporto sulla propensione al dono in Italia*, Osservatorio sul dono, 2021

ITALIA NON PROFIT, *Terzo settore e Trasformazione Digitale*, documento 2018

JONES B. *Data analysis & visualization: sette insidie da evitare per analizzare e rappresentare dati*, Apogeo Editore, Milano, 2020

KIMBALL R. e ROSS M., *The data warehouse toolkit: the definitive guide to dimensional modeling*, John Wiley & Sons, Indianapolis, 2013

KING E. *Key Metrics for Determining ROI for Business Intelligence Implementations*, analisi di ricerca sponsorizzata da Noetix e Unisphere, 2007

KNAFLIC C.N., *Storytelling with data: a data visualization guide for business professionals*, Wiley, Hoboken, New Jersey, 2015

LOMBARDI STOCCHETTI G. *Performance delle PMI. Come misurarla con gli strumenti di business intelligence*, Franco Angeli, Milano, 2008

MARASCA S., CATTANEO C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli Editore, Torino, 2021

MARCHI L., MARASCA S. CHIUCCI M.S. *Controllo di gestione*, Giappichelli Editore, Torino, 2018

MATACENA A. *La responsabilità sociale e la comunicazione sociale nelle aziende non profit*, Il Sole24Ore, Milano, 2002

MELANDRI V. 3<sup>a</sup> Indagine Indici di Efficienza Economica, Istituto Italiano della donazione, 2016

MELANDRI V. e MASACCI A., *Fund raising per le organizzazioni non profit: etica e pratica della raccolta fondi per il terzo settore*, Il sole-24 ore, Milano, 2004, pag.23.

MELANDRI V., *Fund raising: il manuale più completo per fare raccolta fondi*, Edizioni Philanthropy Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, Forlì, 2017

MELANDRI V., *I costi del fundraising. Misurare e valutare le performance nella raccolta fondi*, CENTRO STUDI PHILANTROPY, 2010

MELANDRI V., *L'accountability nelle aziende nonprofit. Strumenti informativi e sistemi per il terzo settore*, Guerini e Associati, Milano, 2005, pag. 44.

MELANDRI V., MALLABONE G. BALMER K., *Raggiungere l'eccellenza nel fundraising: l'audit come strumento per migliorare la raccolta fondi*, Maggioli Editore, Sant'Arcangelo di Romagna, 2012

MELANDRI V., *Manuale di Fundraising per le PMI del non profit, "VITA", Guide&Speciali*, 2012

MELANDRI V., *Manuale di Fundraising. Fare raccolta fondi nelle organizzazioni non profit e negli enti pubblici*, Maggioli Editore, Sant'Arcangelo di Romagna, 2012

MELARA G., *Il controllo di gestione nelle aziende no-profit*, Arance, Roma, 2006

MEREGALLI S. e AGLIATI M. *L'impatto degli ERP sull'attività amministrativa. Una promessa mantenuta?*, "Economia e Management", 1, 200

MONTANINI L. *L'accountability nelle aziende non profit: teoria e prassi a confronto*, Giappichelli Editore, Torino, 2007

MONTANINI L., D'ANDREA A. *La riforma del terzo settore : l'impatto sugli strumenti di accountability*, Giappichelli Editore, Torino, 2020

MONTEMARI M., NIELSEN C. *Big data for business modeling : towards the next generation of performance measurement systems?*, "Management Control", special issue 1, Milano, Franco Angeli, 2021, p. 5-10

NESPECA A., *L'impatto dell'implementazione e dell'utilizzo della Business Intelligence sul sistema di controllo: tra teoria e prassi*, presso Università Politecnica delle Marche, AA 2016-2017

OAKLEY R., LYER L. e SALAM A.F., *Examining the Role of Business Intelligence in Non-profit Organizations to Support Strategic Social Goals*, 48th Hawaii International Conference on System Sciences, 2015

- PARSON L., *The Impact of Financial Information and Voluntary Disclosures on Contributions to Not-For-Profit Organizations*, Behavioral Research in Accounting, "American Accounting Association" 19, 2007: 179–196.
- PASINI P., PEREGO A., ERBA M. *L'evoluzione dei sistemi di business intelligence: verso una strategia di diffusione e di standardizzazione aziendale*, EGEA Editore, Milano, 2004
- POMETTI M., TISSONI F. *Comunicare con i dati L'informazione tra data journalism e data visualization*, Ledizioni, ebook, 2018
- POZZOLI M., *Il bilancio degli Enti del Terzo Settore. Una prima analisi del decreto del Ministero del Lavoro e delle politiche sociale del 5 marzo 2020*, Fondazione Nazionale di Ricerca di Commercialisti, 2020.
- POZZOLI M., MANETTI G., *Pianificazione e controllo per le aziende non profit. Valutazioni di efficacia, efficienza, economicità ed impatto socio-economico*, Franco Angeli, Milano, 2011
- QUAGLINI L., *Business intelligence e knowledge management: gestione delle informazioni e delle performances nell'area digitale*, Franco Angeli, Milano, 2004
- REZZANI A., *Business intelligence: processi, metodi, utilizzo in azienda*, Apogeo, Milano, 2012,
- RICHARDSON J., SCHLEGEL K., SALLAM R. KRONZ A. SUN J., *Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms*, Gartner, 2021
- ROSSO H., TEMPEL E., MELANDRI V. *Il libro del fund raising*, Etas, ebook, 2013
- ROSSO H.A., *Achieving excellence in fund raising: a comprehensive guide to principles, strategies, and methods*, 1st ed, The Jossey-Bass nonprofit sector series, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1991
- RUSCICA A., FALDUTO L. *Business intelligence e monitoring della gestione aziendale*, Giappichelli Editore, Torino, 2005
- SABHERVAL R., BECERRA-FERNANDEZ I., *Business intelligence: practices, technologies, and management*, Wiley, Hoboken, 2011
- SALAMON L. M. E ANHEIER H. K., *In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification*, "Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project", no. 3. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1992

- SARGEANT A. *Using Donor Lifetime Value to Inform Fundraising Strategy*, "Non Profit Management Leadership", 12, 2001
- SAVOLDELLI A., BORGA F., LETTIERI E., *La gestione della conoscenza nelle organizzazioni non-profit*, Franco Angeli editore, Milano 2004, pp. 12
- SCARPONI D., *Guida al Controllo di Gestione per le PMI – Camera di Commercio di Ascoli Piceno (AP)*, 2013
- SORDIGNONI G. *Database per il fundraising: gestire efficacemente le informazioni per fare raccolta fondi*, Maggioli Editore, Sant'Arcangelo di Romagna, 2017
- SPAZZOLI F. *Manuale di fund raising e comunicazione sociale: per piccole e medie organizzazioni non profit*, Maggioli Editore, Sant'Arcangelo di Romagna, 2009
- SRM, *I nuovi scenari economici di fronte alla sfida del Covid-19. Il ruolo dell'economia sociale in Italia e nel Mezzogiorno*, Centro Studi Intesa Sanpaolo, 2020
- STOPPIELLO S. *Presentazione del IV Rapporto sul Dono in Italia*, Istituto Italiano della donazione, Roma, 2021
- VERCELLIS C. *Business intelligence: data mining and optimization for decision making*, Wiley, Chichester, U.K, 2009
- ZANELLA E. *Digital fundraiser: la guida essenziale per chi fa raccolta fondi online*, Franco Angeli Editore, Milano, 2017
- ZANIN L. *Raccolta fondi e welfare di prossimità: fundraising e people raising per le professioni del sociale*, libreriauniversitaria.it, Padova, 2015
- ZANIN L., RACO G., LUGLI L. *Il piano di fundraising. Tra dono e metodo*, Maggioli Editore, Sant'Arcangelo in Romagna, 2018

## SITOGRAFIA

<http://barc-research.com/bi-analytics-survey-22/>

<http://bi-survey.com/benefits-business-intelligence>

<https://powerbi.microsoft.com/it-it/>

<https://docs.microsoft.com/it-it/power-bi/fundamentals/power-bi-overview>

<https://fundraisingreportcard.com/>

<https://istitutoitalianodonazione.it/it/>

<https://it.venngage.com/blog/tipi-di-grafici/>

<https://italianonprofit.it>

<https://keyrus.com/us/en/insights/how-business-intelligence-will-drive-your-nonprofits-success>

<https://nonprofitHub.org/finding-right-donor-database-nonprofit/>

<https://nucleusresearch.com/research/single/data-management-returns-14-42-per-dollar-spent/>

<https://oldsite.commercialisti.it/Portal/Press/Default.aspx?Id=9bde3ac8-51c4-4e5f-8390-9de83292accd>

<https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/data-management/data-visualization-cose-perche-funziona-come-farla-in-modo-etico/>

<https://www.cantiereterzosettore.it/>

<https://www.capterra.it/directory/31099/etl/software?sort=popularity>

<https://www.controllerassociati.it/>

<https://www.csvlombardia.it/lombardia/post/comunicazione-dei-dati-delle-erogazioni-liberali-ricevute-dagli-ets/>

<https://www.datapine.com/blog/business-intelligence-roi/>

<https://www.dundas.com/resources/off-the-charts-tips-from-an-expert/benefits-of-bi/simple-way-calculate-return-on-investment-business-intelligence>

<https://www.fundraisingschool.it/chi-siamo/la-scuola-the-fundraising-school/>

<https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/total-cost-of-ownership-tco>

<https://www.helpsystems.com/landing/business-intelligence-roi-calculator>

<https://www.istat.it/it/censimenti-permanenti/istituzioni-non-profit>

<https://www.keela.co/solutions/why-keela>

<https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Terzo-settore-e-responsabilita-sociale-imprese/focus-on/Riforma-terzo-settore/Pagine/Registro-Unico-Nazionale-Terzo-Settore.aspx>

<https://www.open-cooperazione.it/web/Dati-Risorse-Economiche.aspx?anno=2020>

<https://www.retedeldono.it/>

<https://www.salsalabs.com>

[https://www.sas.com/it\\_it/insights/big-data/data-visualization.html](https://www.sas.com/it_it/insights/big-data/data-visualization.html)

<https://www.tableau.com/learn/value-of-tableau/measuring-bi-value>

<https://www.techsoup.it/>

<https://www.washingtonfrank.com/blog/erp-for-nonprofit-organizations/>

<https://www.yellowfinbi.com/blog/2014/10/yfcommunitynews-bi-and-analytics-delivering-over-1300-roi-according-to-nucleus-research-do-you-b-175078>

<https://www.zerounoweb.it/analytics/business-intelligence-e-analytics-platforms-ecco-le-migliori-soluzioni-secondo-gartner/>

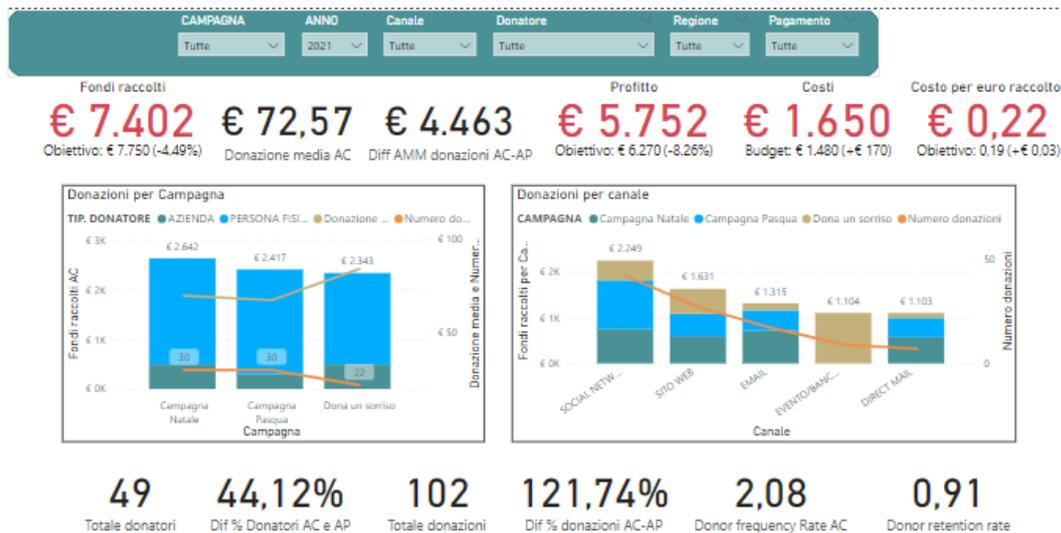
<https://zipreporting.com/it/data-integration/data-integrity-vs-data-quality.html>

<https://trello.com/it>

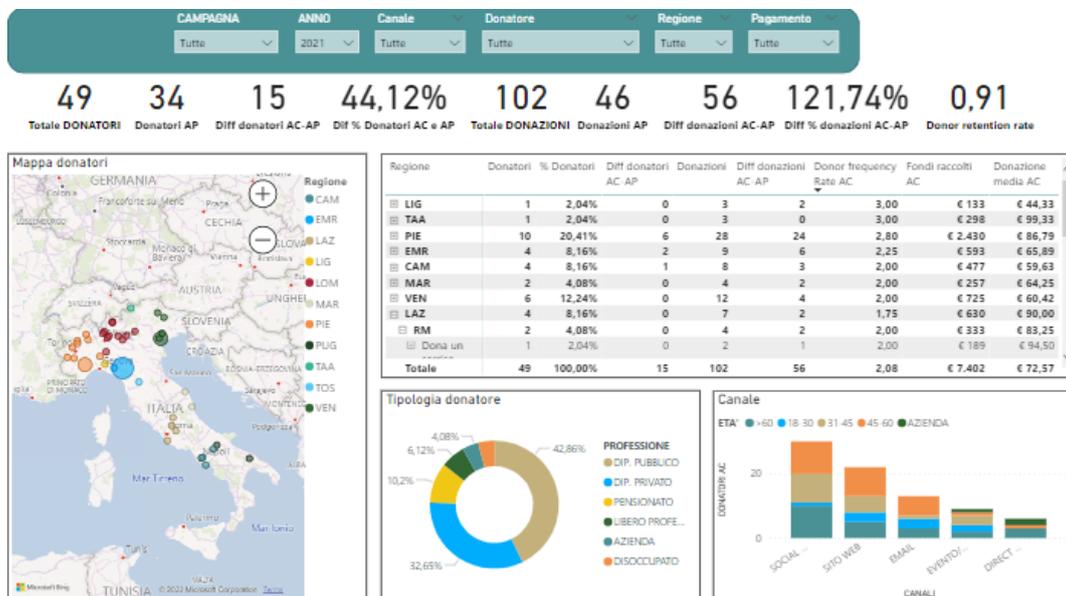
<https://mydonor.org/mydonor/finance-controlling/>

# ALLEGATO 1

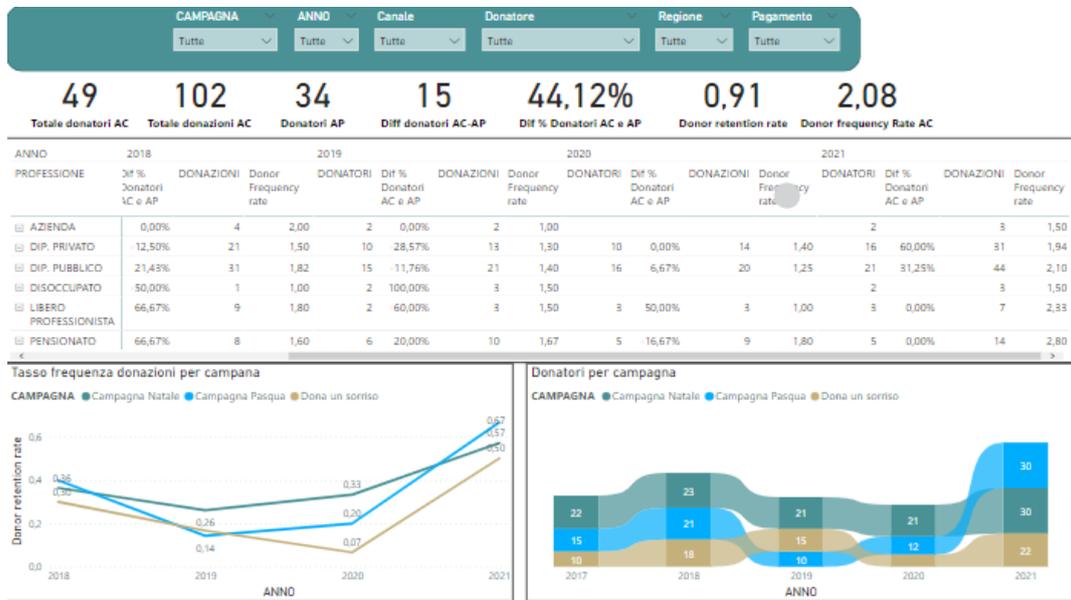
## Pagina 1: Situazione Generale



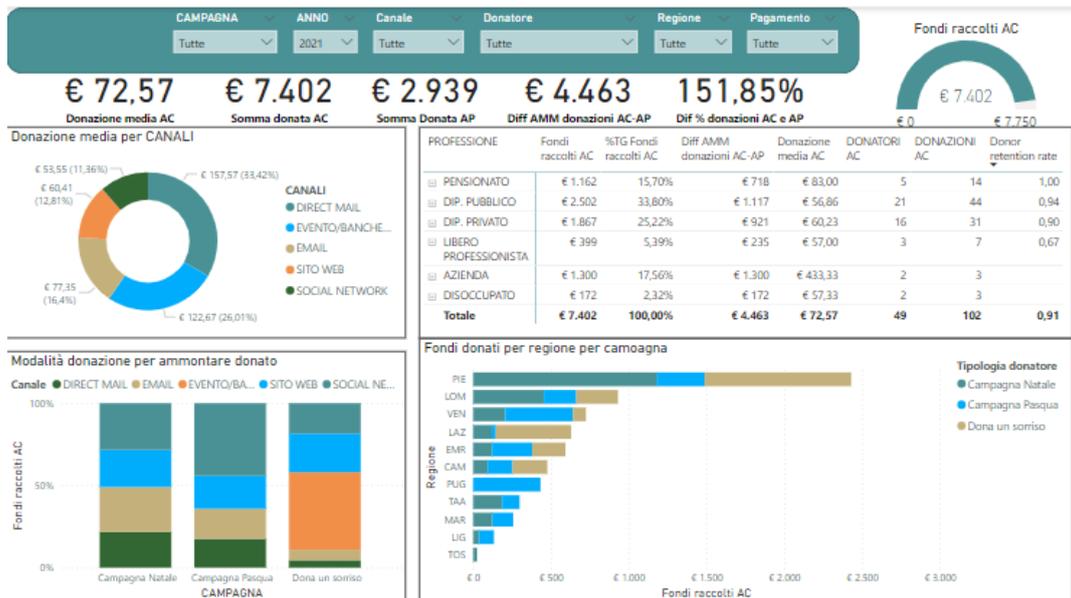
## Pagina 2: Composizione donatori



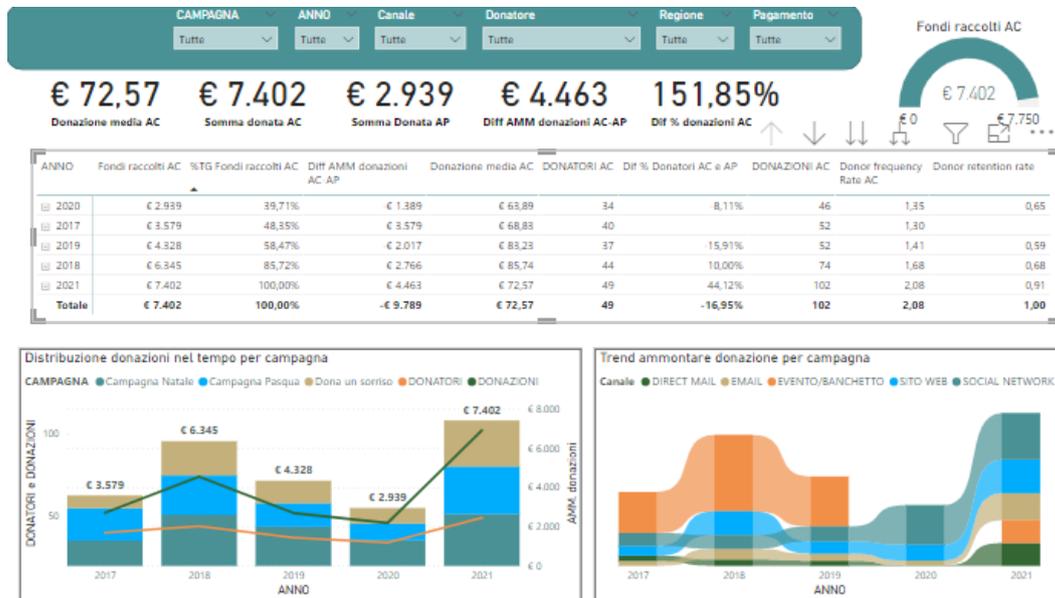
### Pagina 3: Trend donatori



### Pagina 4: Composizione Donazioni



## Pagina 5: Trend Donazioni



## Pagina 6: Budget per campagne

