



Comune di Caronno Pertusella (VA)

BILANCIO IN VALORE

Metodo e modello di riferimento

Edizione 8 novembre 2023

INDICE

1	Premessa	3
2	Il contesto per il Bilancio in Valore	4
3	Una diversa visione di organizzazione	5
4	Quanto vale un'ora di gioia?	6
5	Valore ed Enti Locali	7
6	Metodi di calcolo del valore generato	9
6.1	I Metodi disponibili e la loro applicazione	9
6.2	Metodi basati sull'output	10
6.3	Metodi basati sull'input	10
6.3.1	<i>Individuazione dei fruitori</i>	11
6.3.2	<i>Entrate Figurative da Lavoro di Volontariato (EFLV)</i>	12
6.3.3	<i>Valore Standardizzato del Lavoro Retribuito (VSLR)</i>	12
6.3.4	<i>Entrate Figurative per la Gestione dell'associazione (EFG)</i>	12
6.3.5	<i>Contributi da Enti Pubblici</i>	13
6.3.6	<i>Valore Forfettario di Beni e Servizi Impiegati (VFBSI)</i>	14
6.3.7	<i>Casi Particolari</i>	15
6.3.8	<i>Costi sostenuti dai fruitori (CF)</i>	16
6.3.9	<i>Principio di necessità</i>	17
6.3.10	<i>Valorizzazione di un'ora di lavoro volontario</i>	18
6.4	Esempio di applicazione	18
6.5	Un secondo esempio	20
6.6	Un terzo esempio	21
7	Esempi di applicazione del metodo	22
7.1	Atelier	22
7.1.1	<i>Misurazione sulla base dell'output</i>	23
7.2	Argentum	24
7.3	Le associazioni sportive	26
7.3.1	<i>Considerazioni generali sulle associazioni sportive</i>	26
7.3.2	<i>Gli elementi di un'associazione sportiva</i>	27
7.3.3	<i>Primo esempio: associazione sportiva con parte del personale retribuito</i>	28
7.3.4	<i>Secondo esempio: l'Associazione Sportiva MSCS</i>	29
7.3.5	<i>Terzo esempio: associazione calcistica InRete</i>	31
8	Alcune considerazioni sul ruolo della Pubblica Amministrazione	33
9	Bibliografia	35
	Allegato: Tabella di calcolo per il Bilancio in valore	36

1 PREMESSA

Il Documento Unico di Programmazione (DUP) del Comune di Caronno Pertusella, coerentemente con linee programmatiche del mandato 2016-2021, nella parte strategica riporta l'obiettivo di dotare il Comune di Caronno Pertusella di una metodologia sul Bilancio in Valore.

Esso riporta come segue.

La misura del benessere complessivo di una comunità richiede strumenti che superino l'angusto perimetro determinato dal semplice bilancio economico.

Ciò che caratterizza le varie attività e iniziative è soprattutto il loro valore, inteso come misura dell'operato complessivo, non necessariamente legato ai soli costi sostenuti (come è il caso del volontariato, ove il costo che determina i vantaggi per la comunità è in realtà fornito in massima parte dal tempo delle persone volontarie).

Senza una chiara visione del valore, in aggiunta agli aspetti economici, non è possibile comprendere la rilevanza sociale di moltissime attività, né valutare in modo appropriato l'opportunità di spesa e le decisioni conseguenti.

Ci proponiamo di avviare la messa a punto di un modello per valutare in tal modo le varie attività che impegnano il volontariato, già in atto nel comune, siano esse assistenziali, culturali e sportive. Ciò dovrà avvenire attraverso il coinvolgimento dell'associazionismo locale e la comunicazione dei risultati diventerà patrimonio della comunità.

Il presente documento è la risposta all'obiettivo sopra citato del DUP e definisce, le condizioni generali, di contesto e le motivazioni per l'adozione del metodo del Bilancio in valore, formulandone quindi il modello operativo.

Il documento è strutturato in tre parti sostanziali:

1. Il contesto e le motivazioni per il Bilancio in Valore (capitoli 1, 2, 3, 4 e 5).
2. Il modello operativo per il calcolo, con esempi (capitoli 6 e 7);
3. Alcune considerazioni sul ruolo della Pubblica Amministrazione (capitolo 8).

Vi è infine una tabella per il calcolo del Bilancio in Valore (Allegato).

2 IL CONTESTO PER IL BILANCIO IN VALORE

La valutazione delle realtà economiche, incluse quelle delle pubbliche amministrazioni, richiede di misurarne le prestazioni, di rappresentarle, di interpretarle:

- la **misurazione** è un processo di selezione di alcuni parametri ritenuti rilevanti: i ricavi e i costi, le entrate e le uscite, il profitto, la remunerazione del capitale, e così via; accanto a tale selezione, ovvero alla definizione di *cosa misurare*, si pone il problema di *come misurarlo*, e la scelta si è via via avviata alla rappresentazione in termini monetari;
- la **rappresentazione** consiste in quello che abitualmente si chiama *bilancio (aziendale)*, ovvero la restituzione di un'immagine che "congela" uno stato misurato con i precedenti termini monetari;
- l'**interpretazione** è la *lettura della precedente rappresentazione*, rispetto a un certo insieme di *valori* fortemente legati ad *aspetti culturali* che, da tempo orientati al *profitto* e alla *remunerazione del capitale*, comincia a lasciare insoddisfatti, tanto da dovere essere accompagnata da commenti (la relazione che accompagna il bilancio), se non addirittura da una nuova scrittura (il *bilancio sociale*).

A monte di tutto ciò sta la consapevole comprensione di quale sia il **fine** di un'organizzazione: perché è nata? con quale scopo? La selezione dei parametri e dell'oggetto di misurazione dipende infatti completamente da tale fine, che si è incentrato sul rapporto tra *reddito* e *capitale*, e quindi sul *valore generato* (o *dissipato*), ovvero sui *profitti* e sulle *perdite* che modificavano l'entità del capitale nel tempo.

Tuttavia ciò non restituisce una visione completa: occorre considerare i "portatori d'interesse" (*stakeholder*¹), che sono gli azionisti, i dipendenti, i clienti, fino all'intera società. L'organizzazione passa da soggetto generatore di profitto a soggetto distributore di valore (incluso il profitto del capitale).

Altre considerazioni riguardano il fatto che è ormai generalmente acquisita la necessità di ripensare alla finalità delle organizzazioni e conseguentemente ai meccanismi di misurazione, rappresentazione e interpretazione:

- autorevoli fonti si chiedono se i modelli basati su capitale e profitto, con una limitata distribuzione di valore agli stakeholder, siano ancora adeguati, oppure se non sia necessario ripensare alle organizzazioni economiche come *entità mirate alla generazione e alla distribuzione di valore*;
- ne conseguirebbe un cambiamento di prospettiva tale da trasformare drasticamente la visione dell'economia;
- pur se i singoli governi difficilmente riescono a controllare la complessità dei fenomeni economici globalizzati, esiste l'ambito delle pubbliche amministrazioni locali dove scelte mirate e consapevoli possono significativamente e concretamente migliorare la società, stimolando la creazione di valore e favorendone la distribuzione.

Il **Bilancio in Valore** ha questo obiettivo, superando la modalità di contabilizzazione, per porsi come strumento politico di progettazione della società valutando la distribuzione del valore.

¹ Dal dizionario Treccani, **stakeholder**: tutti i soggetti, individui od organizzazioni, attivamente coinvolti in un'iniziativa economica (progetto, azienda), il cui interesse è negativamente o positivamente influenzato dal risultato dell'esecuzione, o dall'andamento, dell'iniziativa e la cui azione o reazione a sua volta influenza le fasi o il completamento di un progetto o il destino di un'organizzazione.

Sinteticamente possiamo definire gli stakeholder come "portatori di interesse", ma visto che il termine inglese è entrato nell'uso comune, sarà mantenuto.

Per distribuzione di valore si intende un **vasto ripensamento dei valori di una comunità**, in parte già ben identificabili (il welfare, la cooperazione, la qualità ambientale, la cultura) e in parte intuibili (la felicità) o ancora da individuare.

La necessità di cambiare i metodi di misura, rappresentazione e interpretazione dei fattori economici, quindi la necessità di *cambiare il bilancio*, comporta come conseguenza quella di dover considerare e *misurare* elementi extracontabili, *rappresentandoli* ove possibile in termini monetari, in modo da raggiungere un'accresciuta capacità d'*interpretazione*.

Questo è ciò che si intende per **Bilancio in Valore**, non uno strumento alternativo, ma una estensione verso una sorta di *bilancio inclusivo*, in cui il bilancio tradizionale sia integrato con **l'evidenza del valore generato**.

3 UNA DIVERSA VISIONE DI ORGANIZZAZIONE²

Un'organizzazione è modellabile come una "macchina" che preleva alcune entità in ingresso e fornisce altre entità in uscita.



Figura 1 – Schema di un'azienda

Le entità in ingresso, che sono generalmente ricondotte ad una unità di misura monetaria, possono essere pensate come:

- *materiali* (materie prime, semilavorati, ecc.),
- *forza lavoro* (indipendentemente dal fatto che ci sia o meno un reale esborso, cosa che può mancare nel caso di volontariato),
- *strumenti* (siano essi attrezzature o servizi di ogni tipo, eventualmente svolti da altre organizzazioni).

Vi sono, inoltre, altre entità in ingresso NON riconducibili a unità monetarie: si tratta delle *intenzioni* (idee, volontà operative, capacità individuali, ecc.);



Figura 2 – Componenti in ingresso esprimibili e non esprimibili come valori monetari

Le entità in uscita corrispondono a:

- *prodotti e servizi* (riconducibili a unità monetarie),

ma anche a

- *impatti sul futuro*³ (talvolta riconducibili a unità monetarie, come nel caso della valutazione dei costi di bonifica a seguito di inquinamento, talora difficilmente riconducibili a tali unità, come nel caso della valutazione della riduzione delle spese sanitarie a seguito di miglioramenti persistenti dello stato di salute psicofisica di individui, e in parte NON

² I termini azienda, impresa, organizzazione e altri simili sono spesso fonte di ambiguità e confusione; qui viene usato il termine *organizzazione* intendendo un ente che abbia o meno fini di lucro, che sia di partecipazione pubblica o meno.

³ Si tratta di ciò che, in linguaggio tecnico, viene denotato come *esternalità positive o negative*.

riconducibili a valutazioni monetarie, come nel caso di “forniture“ di gioia, di piacere, e così via); tra le componenti difficilmente riconducibili a valutazioni monetarie ci sono i contributi alla Cultura.



Figura 3 – Componenti in ingresso e uscita esprimibili e non esprimibili come valori monetari

Non va infine trascurato il fatto che l'operato di una organizzazione può essere soggetto a una valutazione "etica", che può determinarne un giudizio di maggiore o minore positività per sua influenza sul contesto socio-ecologico⁴.

Sono quindi molti i fattori che non si misurano, ma che contribuiscono a valutare compiutamente l'operato di una organizzazione; sembra quasi che non si sappia misurare proprio ciò che conta maggiormente.

Il modello del Bilancio in Valore è quello di **misurare il "reale" valore prodotto** dalle organizzazioni che operano sul territorio (in particolare quelle appartenenti al settore no-profit), evidenziando come, nell'ambito di una comunità locale, vengano prodotte significative "ricchezze", attraverso le attività di volontariato e di solidarietà, con una ridotta circolazione di denaro.

Questa misura è significativa perché spesso non ci si rende conto di ciò che viene fornito (spesso regalato) alla comunità, quando questo non viene pagato (direttamente o indirettamente).

4 QUANTO VALE UN'ORA DI GIOIA?

Qualsiasi tipo di governo, da quello dello Stato a quello locale, dovrebbe avere l'obiettivo di far progredire la vita degli appartenenti a una comunità fino ai livelli massimi della piramide di Maslow⁵, e lo dovrebbe fare garantendo **pari diritti** agli individui, nel contempo assicurando il rispetto della loro **diversità**.

Ciò è ben espresso nei primi articoli della Costituzione Italiana:

Art. 2 - La Repubblica riconosce e garantisce i diritti inviolabili dell'uomo, sia come singolo sia nelle formazioni sociali ove si svolge la sua personalità, e richiede l'adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale.

Art. 3 - Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali. ...

Tra i "beni" di cui possiamo disporre, alcuni derivano da attività produttive (un'automobile, un caffè, un abito): su questi è facile immaginare un rapporto di domanda e offerta che ne determina il valore economico; per altri elementi, quelli più in alto nella piramide di Maslow, nascono oggettive difficoltà perché l'ottenimento del "bene" non passa attraverso uno scambio economico: non

⁴ Già la pratica del bilancio sociale induce a valutare l'operato di un'azienda non solo in termini economici, ma anche di impatto sul benessere sociale, sull'ambiente e sull'organizzazione sociale; in questo contesto si può parlare di "ecologia della società".

⁵ Si tratta del ben noto modello che sostiene una stratificazione dei bisogni, da quelli primari (respirare, mangiare...) fino ai più elevati e meno "acquistabili" (creatività, gioia, ...) - A. H. Maslow, *Motivazione e personalità*, Armando, 1973

possiamo comperare il diventare creativo, né possiamo comperare un'ora di gioia. Eppure, lo scopo finale dell'individuo è proprio quello di ottenere quel tipo di "beni".

Anche qui, la Costituzione Italiana è chiara:

Art. 3... È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese.

Se chi governa una comunità locale migliora la distribuzione dell'acqua, fornendola salubre e a minore costo, oppure riduce il costo della raccolta dei rifiuti, riducendone conseguentemente le tariffe, è facilmente misurabile in termini economici. Ma come si può misurare il valore di un risultato che generi più gioia? più interesse? Più crescita culturale?

La domanda potrebbe allora essere espressa in termini economici:

quanto vale un'ora di gioia?

Già il termine "vale" pone dei problemi: l'idea di fondo dell'economia è che il valore di un bene corrisponda a quanto il mercato è disposto a pagare quel bene, nell'ipotesi che il mercato permetta la libera concorrenza e che più operatori possano offrire beni equivalenti: la concorrenza determinerà, il prezzo del prodotto, e quindi il valore del bene. Ma queste affermazioni scricchiolano quando si parla di beni e di servizi prodotti da una pubblica amministrazione, considerando che questa non si muove sul libero mercato.

Tornando alla domanda, nessuno è in grado di rispondere, ma sicuramente nel monetizzare un'ora di gioia, non potremmo stabilire un valore valori di pochi euro, e in certi casi potrebbero essere giustificati valori elevatissimi, come un milione di euro (basterebbe girare la domanda e chiedersi quanto sarebbe disposto a pagare un ricchissimo infelice per un'ora di gioia).

Di fatto sul lungo periodo anche il valore di un'ora di gioia potrebbe essere valutabile in termini economici per la comunità: un'azione che migliori la cultura e la felicità dei cittadini può presumibilmente portare a una maggior serenità degli individui, a minore stress e quindi a minori danni cardiovascolari; la stessa serenità e consapevolezza può comportare una maggiore stabilità familiare, una riduzione delle separazioni, una conseguente minor problematicità dei risultati scolastici dei figli, e quindi una maggiore efficienza dei processi educativi, e così via. In tutti casi si avrebbe una riduzione di veri costi a carico dello Stato.

5 VALORE ED ENTI LOCALI

Volendo approfondire come il concetto di valore possa essere interpretato in modi diversi, in particolare per la Pubblica Amministrazione (locale), è utile tracciare un parallelo tra il modo con cui questa tratta il valore e il modo con cui lo tratta invece un'impresa che ha l'utile (ovvero il lucro) come obiettivo.

Quando un'impresa decide di mettere sul mercato un prodotto, individua innanzitutto il segmento dei suoi potenziali clienti: sarà un prodotto di massa a basso costo e bassi margini, che genererà profitti dall'alto numero di pezzi venduti, o sarà un prodotto di lusso, a margini alti, con pochi pezzi venduti? Un accendino che si acquista dal tabaccaio per pochi euro fa parte della prima categoria, un accendino d'oro che può costarne anche qualche migliaio appartiene alla seconda.

Quando si parla di valore d'uso è necessario considerare non solamente gli aspetti funzionali, ma ogni altra caratteristica (compresa l'immagine come *status symbol*). Per esempio tornando all'accendino, quello in oro ha un costo altissimo, ma non per questo funziona meglio: il beneficio, quindi il valore d'uso, si alza solo nella misura in cui l'immagine del prodotto pregiato "ripaga" l'ego dell'acquirente. Ecco perché vengono prodotti degli accendini in oro.

Nella maggior parte dei casi l'aumento di costo di un prodotto si lega effettivamente a un reale aumento del valore d'uso in termini funzionali o di affidabilità: vi sono sul mercato elettrodomestici di tipo standard, di buona qualità, più o meno nella stessa fascia di prezzo. Accanto a questi vi sono aziende che vendono elettrodomestici molto più costosi, ma con la fama di essere indistruttibili. La fama è ben sostenuta dai fatti e il prezzo più alto è dovuto a maggiori costi di produzione e dei materiali impiegati necessari per ottenere quella qualità. Il corrispondente valore d'uso è più alto, tanto è vero che entrambi i tipi di aziende coesistono sul mercato.

Un'impresa può quindi migliorare i propri prodotti, valutando di volta in volta se, a fronte di un aumento dei costi, l'aumento del prezzo e delle vendite le sarà conveniente.

Quanto considerato per un prodotto, vale anche per un servizio: se un'azienda di trasporto di merci offre una migliore qualità in termini di velocità e puntualità di consegna e di maggior sicurezza sulle merci trasportate, potrà conseguentemente aumentare i prezzi.

Un'impresa a fine di lucro ha quindi la necessità di valutare sempre se, a fronte di costi aggiuntivi si prevedano profitti aggiuntivi.

E per una pubblica amministrazione?

L'ente locale non vende merce, non ha l'obiettivo di fare profitti: ha la missione di amministrare correttamente i beni dei cittadini, siano essi le parti di territorio (strade, aree verdi, infrastrutture, eccetera) sia di fornire servizi (scuole, salute, cultura, e così via).

Ecco la discriminante: un'impresa (a fine di lucro) opera le proprie scelte sulla base del profitto, mentre la pubblica amministrazione deve operare sulla base dell'aumento del benessere del cittadino.

Consideriamo l'esempio, per molti aspetti illuminante, di un impianto sportivo. Se una società calcistica professionistica sceglie di realizzarne uno proprio, lo fa sulla base del profitto atteso, ma se un Comune decide di costruire il proprio centro sportivo lo farà sulla base del vantaggio atteso per i cittadini, esprimibile in termini di salute, di coesione sociale, di occupazione del tempo libero, di gioia e così via.

Quanto vale, per la società calcistica professionistica il proprio impianto sportivo? Lo diranno i conti. Tutto misurabile in euro. Su questa base si orienterà la scelta di realizzarlo o meno.

Quanto vale il centro sportivo realizzato dal Comune per i propri cittadini? Vale salute, coesione sociale, gioia, e così via: ha un valore incommensurabile! Non ci sono alternative: va realizzato (è necessario avere le disponibilità economiche di bilancio: ma la loro assenza costituisce un vincolo, non un criterio di scelta).

Vi sono quindi opere pubbliche che **devono essere realizzate**, servizi che **devono essere erogati**. Stiamo parlando di biblioteche, impianti sportivi, parchi pubblici, ovvero delle opere che hanno diretta relazione sul tempo libero, sulla salute, sulla cultura e quindi sul benessere del cittadino.

Queste opere dovranno assicurare il diritto di utilizzo a tutti i cittadini, anche attraverso le associazioni senza fine di lucro del territorio. Saranno applicate condizioni diverse quando i richiedenti sono organizzazioni a fine di lucro.

- Se un'organizzazione a fine di lucro chiede l'utilizzo di uno spazio pubblico (una sala comunale, una biblioteca, un parco, un impianto sportivo, eccetera) è ragionevole che venga applicata una tariffa che corrisponda al costo reale (o al prezzo di mercato di una similare struttura privata); le tariffe pagate dall'utilizzatore risulteranno, nel suo bilancio, come una voce di costo.
- Se le stesse strutture pubbliche vengono date in uso a un'associazione senza fine di lucro che opera sul territorio, è possibile che ciò avvenga a titolo gratuito nel caso in cui

l'organizzazione persegue finalità sussidiarie a quelle dell'ente locale; nel bilancio in valore dell'associazione il costo mancato comparirà come valore generato⁶.

- Vi sono casi intermedi: ad esempio un'associazione senza fine di lucro che abbia accesso a una struttura pubblica a tariffe agevolate, in quanto è riconosciuta la funzione sussidiaria o l'utilità sociale. In questo caso, nel suo bilancio in valore comparirà come costo la tariffa pagata e come valore generato la differenza tra il costo reale della struttura pubblica (o l'equivalente costo di mercato) e la tariffa pagata.

Va ribadito il concetto di uniforme garanzia di accesso a tutti i soggetti nelle medesime condizioni (sussidiarietà, pubblica utilità, radicamento sul territorio, assenza di fine di lucro e così via). Se in un Comune vi sono tre scuole di pittura, pur con un numero differente di aderenti, a tutte va assicurato l'accesso agli spazi pubblici. Lo stesso varrà per le associazioni sportive, a prescindere dal tipo di sport e dal numero di praticanti, ciò anche per favorire la pluralità della scelta come valore intrinseco di fronte all'omologazione.

NOTA – Poiché l'obiettivo del Bilancio in Valore è quello di misurare economicamente il beneficio sociale che deriva dall'operato dell'associazionismo sul territorio, e poiché ciò trova solitamente riscontro in contributi della Pubblica Amministrazione, si ribadisce l'utilità di registrare tutti i contributi (figurativi e reali) **che corrispondono a uscite di cassa per la Pubblica Amministrazione**. Anche se essi non sono sempre rilevanti ai fini del calcolo del Valore Generato, costituiscono un dato importante per l'Amministrazione nella valutazione del proprio operato.

6 METODI DI CALCOLO DEL VALORE GENERATO

6.1 I Metodi disponibili e la loro applicazione

La presenza di strutture basate sul volontariato è diventata un pilastro ormai ineludibile di supporto alle esigenze della società. Inoltre, vi sono servizi che da sempre hanno costituito un elemento fondamentale allo sviluppo armonico di una comunità, come ad esempio le associazioni sportive (in particolare quelle giovanili), i servizi culturali (centri culturali, organizzazioni di eventi, organizzazioni di stimolo alle arti in genere) e così via.

La valorizzazione di queste attività è l'unico modo per fornire una misura dell'operato di esse, e quindi di apprezzarne la rilevanza.

Distinguiamo differenti tipi di prestazioni legate al volontariato⁷:

- a) *orientamento a beni/servizi*: organizzazioni che forniscono prodotti/servizi alternativi al mercato tradizionale.
- b) *orientamento a supporto sociale*: organizzazioni il cui operato non trova un equivalente in beni/servizi presenti sul mercato. Ad esempio la banca del tempo o iniziative simili.

Gli orientamenti correnti indicano due metodi di misura per le strutture basate sul volontariato: i *metodi basati sull'output* (tipici del caso a) e i *metodi basati sull'input* (tipici del caso b).

L'applicazione dei due metodi, in relazione a quanto indicato e discusso nel seguito fa riferimento a formule generali e a una tabella di calcolo, che è riportata in allegato.

⁶ Per comprendere il motivo per cui un mancato costo si traduce in valore generato valga questo esempio. Una associazione di volontari fornisce un servizio che ha due componenti: il tempo dei volontari e una sede. Il valore generato deve corrispondere a quello di mercato del servizio erogato. Quindi, analogamente alla valorizzazione delle ore dei volontari non retribuiti, anche il mancato costo di affitto dei locali contribuisce al valore generato.

⁷ Si consideri che, dal 2 agosto 2017 è in vigore il D.Lgs. 3 luglio 2017, n. 117, che ha provveduto all'introduzione del Codice del Terzo Settore, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106.

6.2 Metodi basati sull'output

Quando il calcolo si basa sulla valutazione del prodotto/servizio fornito; viene valorizzato in termini economici il risultato del processo di produzione/erogazione, ovvero agli elementi P o Sv di Figura 3, attribuendo a tali elementi il prezzo corrente di mercato. Ai fini del valore generato a questo va sottratto il costo sostenuto dai fruitori.

$$\text{Valore Generato (output)} = \sum \text{Quantità Bene}_i \times \text{Valore Unitario}_i - \text{Costi sostenuti dai fruitori} \quad [1]$$

Si assume che il livello di servizio fornito nella prestazione sia il medesimo di quello fornito in un mercato orientato al profitto.

6.3 Metodi basati sull'input

Quando il valore viene “ricostruito” partendo dalle entrate necessarie, che corrispondono a costi sostenuti (reali o figurativi). Viene valorizzato quanto “costa” realizzare la prestazione, ovvero le componenti L, M e S di Figura 3, anche nel caso in cui non ci siano costi reali (come nel caso del volontariato)⁸. La valorizzazione del volontariato deve considerare la remunerazione tipica per un operatore con le competenze richieste: per intenderci, un dirigente d'azienda che offra servizi di pulizia come volontario verrà valutato come un addetto alle pulizie.

$$\text{Valore del Lavoro Volontario} = \sum \text{OrePrestazione} \times \text{ValoreMercatoPrestazione}$$

Analogamente dovranno essere valutate le componenti M ed S.

Capita spesso che le organizzazioni senza fine di lucro non siano in grado di fare fronte alle necessità solo attraverso il lavoro di volontariato, o attraverso cessioni di strumenti o materiali a titolo gratuito. In tal caso esse fanno fronte all'acquisto reale di beni o alla remunerazione di lavoro attraverso altre entrate. Queste possono essere costituite da qualche tipo di contribuzione economica C (che arrivi da enti locali, da sponsor o da benefattori), o da incassi I come risultato del pagamento (in genere parziale e al di sotto del prezzo di mercato) da parte dei fruitori finali.

Lo schema che illustra il flusso di produzione dei beni/servizi nel caso del metodo basato sull'input viene modificato come nella figura seguente:



Figura 4 – Il modello di organizzazione rivisitato

Per valorizzare quanto “costa” realizzare la prestazione, si applica la formula:

$$\text{Valore Generato (input)} = \text{Entrate Figurative da Lavoro di Volontariato} + \text{Valore Standardizzato del Lavoro Retribuito} + \text{Entrate Figurative per la Gestione} + \text{Valore Forfettario di Beni e Servizi Impiegati} + \text{Valore Generato da Casi Particolari} - \text{Costi sostenuti dai Fruitori}$$

$$\text{VG}_i = \text{EFLV} + \text{VSLR} + \text{EFG} + \text{VFBSI} + \text{VGCP} - \text{CF} \quad [2]$$

⁸ Mentre il lavoro retribuito corrisponde a un'uscita di cassa, quello volontario non determina uscite. È come se il valore corrispondente venisse “pagato” attraverso un'entrata che non viene contabilizzata. Ciò viene indicato come uscita “figurativa”.

In sostanza, il valore che viene “elargito” ai fruitori è quello che deriva da tutti i processi che includono materie prime, lavoro e impianti, indipendentemente da come questi vengano ottenuti (ovvero per volontariato o con retribuzione, come comodato o in affitto, come cessione di materiali o come acquisto), e che non viene pagato dagli stessi fruitori (cioè, sottraendo dal totale i costi sostenuti dai fruitori stessi).

6.3.1 Individuazione dei fruitori

Il Bilancio in Valore trova applicazione nell’ambito generalizzato del terzo settore. Questa considerazione va sempre tenuta presente perché è la chiave interpretativa per le scelte sul modello da applicare.

Prendiamo a riferimento questa definizione di Terzo settore⁹: “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. [...]”¹⁰.

Ne consegue che per ogni attività del Terzo settore vanno individuati i fruitori diretti e che solo le attività a vantaggio di questi vanno considerate in relazione al Valore Generato. Si noti che vengono spesso individuati anche beneficiari indiretti (nel novero degli stakeholder), questi possono essere considerati solo nelle valutazioni generali. Così il pubblico è fruitore diretto nel caso di un corpo bandistico che si esibisce in piazza, mentre il pubblico di un evento sportivo è fruitore indiretto (stakeholder), essendo l’evento finalizzato agli atleti (che sono i fruitori diretti). Di fatto una banda senza pubblico non si esibisce, mentre un evento sportivo può svolgersi a porte chiuse.

La schematizzazione precedente richiede tuttavia alcune precisazioni, riassunte nella seguente tabella.

Tipo di associazione	Fruitori diretti	Fruitori indiretti
Associazioni sportive	Atleti non retribuiti	Pubblico e appassionati
Associazioni orientate al servizio	Beneficiari del servizio	Comunità in generale
Associazioni dedite ad attività artistiche o assimilate	- Partecipanti alle attività nella fase di apprendimento - Pubblico relativamente alla rappresentazioni	Comunità in generale

A maggior precisazione possiamo aggiungere:

- per le attività sportive, il pubblico che segue un evento dilettantistico è da considerare come uno degli stakeholder e non partecipa direttamente alla misurazione del Bilancio in Valore; se tale pubblico è pagante, i ricavi relativi vanno considerati alla stessa stregua di contribuzione all’attività¹¹;
- nel caso di una scuola di pittura, taglio e cucito, eccetera, i fruitori sono gli allievi;
- nel caso di un corpo musicale i fruitori sono certamente costituiti dal pubblico, ma essendovi una componente di insegnamento/apprendimento, anche i componenti esecutori dilettanti sono fruitori di questa parte di attività; ciò vale anche per una filodrammatica e associazioni similari.

⁹ Legge 6 giugno 2016, n. 106 e D.Lgs. 3 luglio 2017, n. 117

¹⁰ Il testo prosegue con: “Non fanno parte del Terzo settore le formazioni e le associazioni politiche, i sindacati, le associazioni professionali e di rappresentanza di categorie economiche. Alle fondazioni bancarie, in quanto enti che concorrono al perseguimento delle finalità della presente legge, non si applicano le disposizioni contenute in essa e nei relativi decreti attuativi.

¹¹ Ciò non accade per gli sport professionistici, per i quali il pubblico è il reale fruitore.

Caratteristica del fruitore è quella di non essere un prestatore d'opera, quindi di non ricevere compensi. Va quindi sottolineato che una figura che è fruitore in un caso può perdere questa qualifica in un altro. È il caso delle associazioni sportive: un atleta non retribuito è un fruitore, mentre non lo è se riceve un compenso significativo per svolgere l'attività di atleta.

Valgono questi esempi conclusivi:

- l'esibizione di un coro vocale per un pubblico non pagante, e i cui componenti ricevono tutti un compenso, contribuisce a generare valore secondo le regole del Bilancio in Valore;
- una competizione sportiva che vede squadre i cui atleti ricevono un compenso (divenendo quindi prestatori d'opera e perdendo lo status di fruitori) non è eleggibile al calcolo del valore generato. Si tratta di un caso limite, le situazioni intermedie vanno esaminate di volta in volta¹².

6.3.2 Entrate Figurative da Lavoro di Volontariato (EFLV)

Numero di ore fornite dai volontari, valorizzate come da *Valorizzazione di un'ora di lavoro volontario* (vedi 6.3.8), finalizzate alla produzione dei servizi forniti dall'associazione.

6.3.3 Valore Standardizzato del Lavoro Retribuito (VSLR)

Valore del lavoro svolto da persone che ricevono qualche forma di compenso (finalizzato alla produzione dei servizi forniti dall'associazione). Tale lavoro sarà valutato esattamente secondo i criteri con cui viene calcolato il volontariato.

Valga il seguente esempio: un corso di yoga viene tenuto con tre diverse modalità (l'esempio viene studiato con il metodo dell'input per far emergere il modello di riferimento).

1. Gli istruttori sono volontari e non sono previste quote di partecipazione; in questo caso il valore generato sarà pari alla valorizzazione del lavoro dei volontari ($VG=V1$).
2. Gli istruttori sono pagati con le quote di partecipazione: in questo caso il valore generato sarà nullo, i fruitori pagano il servizio ricevuto ($VG=0$).
3. Un benefattore paga gli istruttori e non sono previste quote di partecipazione: in questo caso il valore generato nei confronti dei fruitori sarà pari alla valorizzazione standardizzata del lavoro retribuito ($VG=V1$), a prescindere dall'origine e dalla quantità delle risorse che hanno reso possibile l'erogazione gratuita del servizio.

Il lavoro retribuito (in tutto o parzialmente), qualunque sia la provenienza della retribuzione e l'entità della retribuzione stessa, viene valorizzato come da *Valorizzazione di un'ora di lavoro volontario* (vedi 6.3.9).

NOTA – Visto che le voci 6.3.2 e 6.3.3 vengono trattate con il medesimo criterio di valorizzazione, esse possono essere compattate in un'unica voce.

6.3.4 Entrate Figurative per la Gestione dell'associazione (EFG)

Valore del lavoro volontario (o eventuale lavoro retribuito standardizzato) dedicato alla organizzazione dell'associazione, ovvero ad attività che non sono direttamente riferite ai servizi forniti: per esempio riunioni del Consiglio Direttivo, preparazione del bilancio sociale, eccetera.

Per questa voce viene fissata una soglia massima pari al 10% dell'equivalente della somma del lavoro volontario e di quello retribuito standardizzato, finalizzato alla produzione dei servizi dell'associazione. Vedi anche nota 20 a piè pagina al successivo punto 6.3.6.

Si noti che la parte di attività gestionale inerente ad aspetti tecnici dell'associazione (per esempio: la preparazione di corsi, l'organizzazione di allenamenti, l'acquisto di beni e strumenti necessari

¹² Per la valutazione è opportuno rifarsi ad alcuni principi: a) se in una squadra solo un numero limitato di atleti è retribuito si può considerare che la squadra nel suo complesso sia eleggibile per il valore generato; b) a prescindere dall'entità i costi per le retribuzioni non entrano in alcun modo nel computo del valore generato; c) queste considerazioni non si applicano a livelli modesti di remunerazione, assimilabili a rimborsi spesa.

all'associazione) va estrapolata da questa voce e inserita nelle Entrate Figurative da Lavoro Volontario come voce specifica. Parimenti va estrapolato ciò che appare gestione, ma rappresenta l'unica componente di volontariato ove la socializzazione degli aderenti (in assenza di altri servizi) è lo scopo dell'associazione (per esempio un circolo ricreativo).

6.3.5 Contributi da Enti Pubblici

Per una valutazione su come trattare i contributi pubblici è necessaria una premessa.

Occorre qui ricordare che un'associazione di volontariato genera valori misurabili (ovvero che il Bilancio in Valore si prefigge di misurare) e valori difficilmente misurabili o del tutto non misurabili (che il Bilancio in Valore non intende e non riesce a misurare), ma che comunque esistono. Sotto questo profilo una pubblica amministrazione che eroghi contributi ha sempre in mente tutti i valori che insistono sull'operato di una associazione no-profit. Se sostiene un'associazione i cui aderenti vanno a visitare anziani in una RSA¹³ focalizza la gioia procurata, se fornisce alle associazioni sportive gli impianti a tariffe agevolate focalizza gli aspetti legati alla salute e quelli educativi dello sport e così via.

Vediamo ora di classificare i contributi pubblici ricordando tutte le motivazioni che spingono una pubblica amministrazione a erogare contributi¹⁴ al no-profit.

- a) Contributi dati per l'attuazione degli scopi dell'associazione (*dedicati alla parte specifica di popolazione a cui l'associazione si rivolge*)¹⁵. Ai fini del Bilancio in Valore contribuiscono al valore generato attraverso il Valore Forfettario di Beni e Servizi Acquistati (VFBSA), se ne tiene quindi conto in quella voce. Nel caso di contributi economici attraverso le spese effettivamente effettuate, nel caso in cui l'ente pubblico fornisca spazi in comodato d'uso gratuito o beni/servizi a tariffe agevolate evidenziando le voci specifiche (vedi punto 1.5).
- b) Contributi economici che transitano per l'associazione, ma che sono in realtà destinati a soggetti specifici indicati dall'Ente pubblico¹⁶. Ai fini del valore generato dall'associazione non se ne tiene conto, vista la mera funzione di transito dei contributi. Il ruolo attivo dell'associazione, che rende possibile l'erogazione, viene valutato conteggiando le ore dedicate all'organizzazione del servizio, che non rientrano nelle ore dedicate all'organizzazione dell'associazione¹⁷.
- c) Contributi dati per lo svolgimento di servizi *dedicati all'intera comunità*¹⁸, da parte dell'associazione. Ai fini del calcolo del valore generato questo contributo va considerato come costo sostenuto dai fruitori. Se infatti i servizi sono goduti dall'intera comunità l'Ente pubblico agisce per conto di essa e si realizza una situazione equivalente a quella dove i fruitori pagano il servizio ricevuto. Il ruolo attivo dell'associazione, che rende possibile l'erogazione del servizio, viene valutato conteggiando le ore dedicate all'erogazione del servizio. Questo criterio è comune al Metodo basato sull'output.

¹³ Residenza Sanitaria Assistenziale

¹⁴ Per contributi si intendono sia i contributi economici, sia i contributi figurativi di qualunque natura essi siano (utenze pagate, locali dati in comodato d'uso gratuito, mezzi messi a disposizione, e così via). Per i contributi figurativi va applicato il Principio di necessità. Se, per esempio, un grande spazio non utilizzato viene concesso ad una associazione, si dovrà conteggiare solo quanto effettivamente necessario.

¹⁵ Per esempio, spazi per la sede, contributi per l'acquisto di carburante e per la manutenzione degli automezzi necessari, e così via.

¹⁶ Per esempio contributi per famiglie bisognose, stanziati dal bilancio comunale, e materialmente consegnati ai destinatari da parte dell'associazione.

¹⁷ Si tratta del cosiddetto *valore del trasporto*, che rende disponibile un bene/servizio in un certo luogo.

Il servizio a domicilio di un supermercato ha un costo noto, e analogamente dovrebbe essere valorizzata tale prestazione anche se fornita da un volontario. Ma il *trasporto* va inteso anche in senso metaforico. Nel caso esaminato il *trasporto* diventa essenziale alla fruizione del bene/servizio.

¹⁸ Per esempio un contributo dato all'Associazione Nazionale Carabinieri (ANC) per attività di sorveglianza del territorio, utile per tutti i cittadini e integrativo (ma non sostitutivo) dell'operato delle forze dell'ordine.

- d) Contributi dati per lo svolgimento di specifiche attività al posto della pubblica amministrazione stessa¹⁹. Ai fini del valore generato questi casi vanno trattati in modo specifico, verificando in particolare la presenza di attività non basate sul lavoro (vedi anche successivo punto 6.3.7).

Ricordiamo che, in ogni caso, i contributi pubblici (economici o figurativi) vanno sempre evidenziati allo scopo di permettere all'Amministrazione che li ha erogati di valutare la "bontà" delle proprie scelte.

6.3.6 Valore Forfettario di Beni e Servizi Impiegati (VFBSI)

Se vi sono spese reali (acquisto di materiali, pagamento di servizi, ...), ciò avviene a fronte di contributi, donazioni o sponsorizzazioni. Considerando che le associazioni in oggetto non hanno fini di lucro, e di conseguenza hanno un bilancio che si approssima sempre all'equilibrio²⁰, ne deriva che le entrate e le relative spese servono per il funzionamento dell'associazione, conseguentemente contribuiscono al valore generato.

Possiamo intanto individuare quattro componenti:

- a) Le spese effettivamente sostenute dall'associazione (eventualmente valutate pari alla somma delle entrate economiche). Queste spese non devono considerare quelle del personale, già valutato nella voce Valore Standardizzato del Lavoro Retribuito, ma potranno includere le spese del personale dipendente.
- b) Le spese sostenute da altri in luogo dell'associazione, ma funzionali ai servizi forniti. Per esempio, l'acquisto di mezzi/materiali necessari allo svolgimento dell'attività da parte di un benefattore.
- c) Le entrate figurative da beni/servizi ricevuti gratuitamente. Per esempio, quelle derivanti da spazi messi a disposizione in comodato d'uso gratuito da enti pubblici o da privati.
- d) Il differenziale tra costo effettivo e costo sostenuto nel caso di beni/servizi ricevuti a tariffe agevolate.

La somma delle prime due voci rappresenta la misura reale dei costi sostenuti, in quanto le relative spese sono a carico dell'associazione o di qualcun altro a beneficio della stessa.

A questo proposito va tuttavia notato come le spese sostenute (si pensi ad attrezzature sportive, trasporti, alberghi, ...) potrebbe rappresentare in certi casi un elemento di "vanità" e non di giusta necessità operativa per lo svolgimento dell'attività. La valutazione è retta dal Principio di Necessità (vedi punto 1.8), e il metodo per il Bilancio in Valore agisce attraverso il seguente meccanismo di forfettizzazione²¹:

Questa componente di costo, indicata come Valore Forfettario dei Costi Sostenuti (VFCS) viene calcolata in modo forfettario ed è il valore minimo tra:

- 1) La misura reale dei costi sostenuti (voci a e b);
- 2) il 25% della somma di Entrate figurative da Lavoro di Volontariato + Valore Standardizzato del Lavoro Retribuito.

La motivazione della regola precedente sta nel fatto che quando si utilizza il metodo dell'input il Bilancio in Valore intende prendere in esame associazioni dove sia preponderante e decisivo l'impiego di volontari. Ciò equivale a considerare imprese "basate sul lavoro" (cosiddette *labour intensive*²²), ovvero dove i costi della manodopera rappresentano la maggioranza dei costi²³.

¹⁹ È il caso, per esempio, di un parco pubblico dato in gestione (tramite Convenzione) ad una associazione.

²⁰ Non è detto che il bilancio sia in pareggio in ogni esercizio. Se l'associazione intende effettuare investimenti può accantonare risparmi di gestione per poter sostenere in futuro questi investimenti. Non è infatti usuale per l'associazionismo no-profit il ricorso a finanziamenti o mutui.

²¹ Ciò può permettere di ignorare il dettaglio analitico delle spese sostenute da un'associazione; inoltre non è detto che un'associazione gradisca dichiarare quanto riceve da privati.

²² In contrapposizione alle aziende basate sul capitale (usualmente definite come *capital intensive*).

Altri casi che includono organizzazioni non basate sul lavoro sono trattati al successivo punto 6.3.7.

La forfettizzazione di cui sopra rappresenta un passaggio delicato in quanto vi sono spese di natura strumentale che non sono calmierabili. Valga come esempio quello dei costi realmente sostenuti dalle associazioni sportive per l'uso di impianti o acquisto di attrezzature specifiche. In questi casi la voce di spesa va mantenuta come tale, quindi non soggetta alla soglia del 25%²⁴.

A prescindere da ciò, vi sono anche situazioni particolari che richiedono meccanismi di valutazione differenti (ovvero a cui non è ragionevole applicare la regola del 25%). Si pensi per esempio ad una associazione che si occupa di ippoterapia o una associazione sportiva di karting che richiedono mezzi strumentali di evidente rilevanza economica. In tali casi sarà necessaria una valutazione di merito per stabilire il livello di spesa realmente necessario (privo delle componenti di "vanità"). Si rimanda alla discussione successiva in questo paragrafo.

Per quanto riguarda la terza voce (c) sarà direttamente applicato il Principio di Necessità, valutando quanto sia realmente necessario, al di là di quanto effettivamente ricevuto.

Per la quarta voce (d), poiché quando si parla di tariffe agevolate ci si riferisce a servizi della pubblica amministrazione, il differenziale tra i costi va tutto ad incrementare il valore generato.

Riprendendo quanto detto sopra, relativamente alle spese di natura strumentale da non sottoporre a soglia, vengono introdotte due altre componenti del Valore Forfettario di Beni e Servizi Impiegati per le associazioni sportive, per le quali questa trattazione è particolarmente significativa.

- e) Le spese effettivamente sostenute per l'uso degli impianti.
- f) Il differenziale tra il costo effettivo degli impianti e il costo sostenuto, ciò rappresenta il caso dell'applicazione di tariffe agevolate.

Entrambe le voci (e ed f) vanno ad incrementare il valore generato.

Vi è infine un'altra voce possibile che incrementa il valore generato.

- g) Elargizioni non correlate all'attività dell'associazione, fatte attingendo alle rimanenze di cassa.

Si tratta del caso di una associazione che al termine dell'anno di esercizio si trova ad avere un saldo attivo di bilancio. Le organizzazioni no-profit solitamente reinvestono nella propria attività, ma nulla vieta che possano destinare risorse in termini di beneficenza o di sostegno ad altre iniziative simili. È il caso di una associazione che con le rimanenze acquista presidi medici per persone bisognose o destina risorse economiche a un'altra associazione di volontariato.

Quindi:

$$\text{VFBSI} = \text{Minimo (tra a+b e 25\% lavoro)} + \text{Entrate figurative}^{25} + \text{Differenziale tra costi effettivi e costi sostenuti}^{26} + \text{Elargizioni non correlate all'attività}$$

²³ La struttura dei costi di una organizzazione basata sul lavoro (*labour intensive*) è tipicamente: 65% costo del personale, 25% costo di mezzi e materiali e 10% costi generali. L'applicazione di questo schema previene distorsioni nelle valutazioni del Valore Generato a fronte di spese che eccedano il Principio di Necessità. Se così non fosse, ciò equivarrebbe a dire che *chi più spende più genera valore*, a prescindere dal modo con cui spende e, soprattutto, a prescindere dal fatto che nel settore no-profit ci si aspetterebbe una forte componente delle entrate figurative da lavoro di volontariato. Nel caso di vere e proprie imprese l'applicazione delle percentuali sopra indicate (65%, 25% e 10%) porterebbe a una formulazione numerica leggermente diversa del criterio per la forfettizzazione dei beni/servizi acquistati, ma non si può chiedere a una associazione no-profit lo stesso grado di efficienza organizzativa di un'impresa che opera sul mercato.

²⁴ Questo aspetto potrebbe trovare una più trattazione uniforme, libera da soggettività, ove fossero disponibili costi standard.

²⁵ Applicando il Principio di Necessità

²⁶ Distinguendo il caso specifico delle associazioni sportive.

6.3.7 Casi Particolari

a) Valore Generato da Attività Non Basate sul Lavoro

Come già anticipato al punto 1.5, è necessario trattare separatamente i casi di attività non basate sul lavoro (cosiddette *capital intensive*).

Per esempio supponiamo che una Amministrazione posseda uno spazio multi-funzionale che le costa 100.000 euro annui per la gestione (utenze, pulizie, manutenzione ordinaria e guardiana) e che le utenze e la manutenzione ordinaria, che non sono attività basate sul lavoro, costituiscono i costi maggiori.

Va da sé che non può essere applicato il modello forfettario precedente. Se la gestione dovesse essere affidata a una associazione no-profit a fronte di un contributo di 60.000 euro annui è intanto chiaro il vantaggio per l'Amministrazione e di conseguenza per l'intera comunità.

È ragionevole ritenere che i 60.000 euro annui hanno la funzione di coprire costi vivi e di conseguenza in questo caso il valore del lavoro (volontario) ammonta a 40.000 euro annui, per cui l'applicazione del modello forfettario porterebbe a un valore generato dall'associazione pari a non più di 50.000 euro (valore del lavoro volontario + 25% dello stesso), mentre è evidente che il valore dell'attività, misurata sul perimetro dell'associazione, rimane pari a 100.000 euro annui.

Casi simili a questo vanno trattati separatamente e singolarmente.

Un altro esempio può essere quello di un'associazione sportiva che ha in gestione un impianto. La gestione di questo va separata dall'attività sportiva vera e propria e trattata valutando i relativi costi al di fuori del modello forfettario. Il calcolo del Valore Generato può essere eseguito con il metodo dell'input con la valorizzazione analitica dei costi sostenuti a cui si somma quella del lavoro volontario o retribuito standardizzato.

b) Eventi speciali

Si tratta di attività, estranee all'obiettivo dell'associazione, finalizzate alla necessità di reperire risorse economiche per l'associazione stessa (per esempio una lotteria o un festival, dove vi sono spese specifiche legate all'evento ed entrate parimenti legate esclusivamente all'evento).

Poiché i risultati economici di tali attività vengono usati per svolgere le attività tipiche dell'associazione, e in tale sede verranno conteggiate le uscite come creazione di valore, la gestione di eventi speciali non ha motivo di essere presa in considerazione in quanto tale.

c) Eventi unici

Un'associazione, nel rispetto del proprio scopo sociale, al di là dell'attività che viene svolta annualmente, può organizzare in modo saltuario eventi particolari.

È il caso di un'associazione sportiva che organizza un campionato internazionale, o quello di un'associazione che tenta di battere un record mondiale particolare.

Questi eventi, in virtù della loro natura sporadica, vanno trattati a parte, pur seguendo il metodo del Bilancio in Valore. Non entrano direttamente nel calcolo del valore generato dall'associazione nell'anno di riferimento, ma determinano una scheda che contribuisce al calcolo del valore generato a livello comunale nell'annualità considerata.

6.3.8 Costi sostenuti dai fruitori (CF)

Comprende tutti i pagamenti verso l'associazione a carico dei fruitori, a fronte dei servizi ricevuti: quote d'iscrizione o pagamento di prestazioni particolari o di materiali. Il motivo per cui tale importo viene sottratto è dovuto al fatto che i fruitori pagano per il servizio ricevuto e quindi,

almeno per la parte corrispondente alle quote versate, non vi è Valore Generato, ma solo una transazione economica.

Per lo stesso motivo nel Valore Generato non si tiene conto di componenti di costo funzionali al servizio ottenuto e coperte direttamente dai fruitori (si pensi, ad esempio, all'uso dell'auto propria per una trasferta di un atleta in una società sportiva).

Diverso è invece il caso delle quote associative non legate a servizi ricevuti, ma che rappresentano un sostegno all'attività dell'associazione. Il loro valore non viene sottratto e di esse si tiene di fatto conto nella voce Valore Forfettario di Beni e Servizi Impiegati (VFBSI).

Non rientrano, infine, nella categoria dei costi sostenuti dai fruitori quelli che non transitano per l'associazione. Se una associazione organizza viaggi, ma le tariffe corrispondenti sono versate dai fruitori direttamente al tour operator, ciò la rende indifferente al valore del viaggio (ma non al valore che l'associazione ha generato per rendere possibile il viaggio stesso).

6.3.9 Principio di necessità

Viene così chiamato il meccanismo di valutazione dell'adeguatezza tra ciò che l'associazione fa o riceve e ciò che è realmente necessario.

Questo principio si esplica nei seguenti ambiti.

1. Entrate figurative da Beni/Servizi ricevuti gratuitamente.
Si conteggia quanto viene valutato realmente necessario al funzionamento dell'associazione.

2. Il numero di ore svolte e il lavoro prestato dai volontari.

Poiché il valore generato è legato alla prestazione fornita, per ogni prestazione è opportuno valutare se il numero di ore indicato dai volontari corrisponda realmente alle necessità, o se sia ampliato per motivi non dipendenti dall'attività stessa.

A titolo di esempio, se una persona che si presta a svolgere le pulizie di un locale ritrovo per anziani spende quattro ore di tempo (fermandosi a chiacchierare con loro), mentre ne basterebbero due, il *principio di necessità* impone di esporre nella valorizzazione solo due ore. Questo principio è da applicare tipicamente quando più persone svolgono un lavoro insieme per il piacere della compagnia, o quando una persona passa molto tempo nella sede dell'associazione senza che ve ne sia una reale necessità.

3. Valore Forfettario dei Costi Sostenuti (VFCS).

Le motivazioni sono già state indicate al punto 1.5, per completezza si richiama qui l'applicazione del principio.

La componente al Valore Forfettario di Beni e Servizi Acquistati (VFBSA) dovuta a spese effettivamente sostenute dall'associazione o sostenute da altri in favore dell'associazione è il valore minimo tra:

- a) la misura reale dei costi sostenuti (spese effettivamente sostenute dall'associazione più spese sostenute da altri in favore dell'associazione);
- b) il 25% della somma di Entrate Figurative da Lavoro di Volontariato (EFLV) + Valore del Lavoro Retribuito Standardizzato (VSLR).

Come si è visto al punto 6.3.6 questo principio non va applicato alle attività non basate sul lavoro (cosiddette *capital intensive*).

4. Gestione dell'associazione.

Ogni associazione dedica del tempo alla propria organizzazione interna, ovvero ad attività che non sono direttamente riferite ai servizi forniti. Ciò non può superare una soglia ragionevole rispetto all'ammontare del valore generato dai volontari che operano nella produzione diretta dei servizi, soglia che viene fissata pari al 10% della somma delle Entrate Figurative da Lavoro di Volontariato (EFLV) e del Valore del Lavoro Retribuito Standardizzato (VSLR) finalizzati alla produzione dei servizi.

6.3.10 Valorizzazione di un'ora di lavoro volontario

Il valore orario dell'opera del volontario viene equiparato a quello di un'ora di lavoro dipendente, inclusivo degli oneri (costo lordo del lavoro).

Esso è convenzionalmente stabilito in 25 euro all'ora (per gli anni 2022-2023, e poi eventualmente da ridefinire).

Questa cifra deriva dalle seguenti considerazioni sui valori tipici sul mercato del lavoro:

- il costo lordo di un addetto operativo può essere indicato in 20 euro/ora (coerente con 11 euro netti riscontrati in varie situazioni + oneri, 13^a, ...);
- il costo lordo di un addetto specializzato può essere indicato in 27 euro/ora (istruttore sportivo²⁷);
- il costo di un ruolo direttivo può essere indicato in 40 euro/ora (retribuzione lorda di un responsabile);
- considerando un mix: 45% (operativo) + 45% (specializzato) + 10% (direttivo), tipico della media di tutte le associazioni, emerge un valore medio di 25.15 euro/ora.

Questi valori sono stati confrontati con dati Eurostat e dati Istat, che risultano superiori del 20%, si ritiene prudentiale mantenere quindi la valorizzazione pari a 25 euro/ora.

Nel caso di interventi professionali specialistici (medici, avvocati, ecc.), si stabilisce convenzionalmente un valore di 50 euro/ora.

6.4 Esempio di applicazione

Il metodo dell'output è utilizzabile ogniqualvolta esiste un valore di mercato di riferimento per il prodotto/servizio generato, si utilizzerà questo metodo quando il prodotto/servizio è ben definibile (somministrazione pasti, trasporto disabili, formazione, ovvero quando il mercato propone offerte confrontabili).

Il metodo dell'input si utilizzerà in tutti gli altri casi (attività culturali non standard, associazione sportive, eccetera).

Allo scopo di meglio chiarire i due approcci, facciamo un esempio.

Si consideri un'associazione che fornisca pasti.

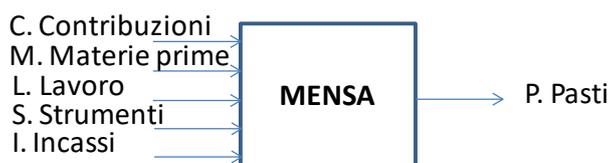


Figura 5 – Un'associazione che fornisce servizi di mensa

I costi delle varie componenti, sempre a titolo esemplificativo, siano i seguenti:

M = 10.000 euro, valore delle materie prime
L = 10.000 euro, valore del lavoro necessario
S = 10.000 euro, valore d'uso di strumenti/impianti di produzione
P = 30.000 euro, valore di mercato del prodotto finale

Vale la pena, prima di procedere, di richiamare ciò che si definisce Valore Generato, ovvero quella parte del valore del prodotto/servizio offerto alla comunità che non viene pagato dai fruitori stessi. Si tratta, in altre parole, del valore “regalato” alla comunità.

²⁷ <https://www.jobbydoo.it/stipendio/istruttore-fitness>

Valutiamo vari casi possibili, applicando i metodi basati sull'output e sull'input, attraverso le seguenti formule:

Metodo basato sull'output:

$$\text{Valore Generato} = \text{Valore del Prodotto/Servizio} - \text{Costi sostenuti dai fruitori} \quad [3]$$

Metodo basato sull'input (si tratta della formula [2] semplificata al caso reale):

$$\text{Valore Generato (input)} = \text{Entrate Figurative da Lavoro di Volontariato} + \text{Valore Forfettario}^{28} \text{ di Beni e Servizi Impiegati} - \text{Costi sostenuti dai Fruitori}$$

$$\text{VGi} = \text{EFLV} + \text{VFBSI} - \text{CF} \quad [4]$$

Nell'esempio osserviamo quattro casi possibili, ipotizzando che il valore di mercato del prodotto/servizio fornito sia di 30.000 euro.

- a) Le componenti in ingresso vengono pagate dall'associazione, che vende il servizio al valore di costo P, in assenza di contribuzioni.

Metodo basato sull'output:

$$\text{Valore Generato} = 30.000 - 30.000 = 0$$

il valore del prodotto e quanto pagato per lo stesso si pareggiano, e il valore generato, ovvero quello che viene "regalato" ai fruitori senza un corrispettivo, è nullo.

Metodo basato sull'input:

$$\text{Entrate figurative da lavoro volontario} = 0$$

$$\text{Valore forfettario di beni e servizi impiegati (coincide con le reali spese)} = 30.000$$

$$\text{Costi sostenuti dai fruitori} = 30.000$$

$$\text{Valore Generato} = 0 + 30.000 - 30.000 = 0$$

Si ottiene, ovviamente, il medesimo risultato.

- b) Le materie prime M sono regalate da qualcuno (o in modo equivalente qualcuno offre del denaro per comperarle, i pasti P vengono complessivamente venduti a 20.000 euro; poiché il loro valore non cambia, ciò significa che il valore generato è pari a 10.000 euro.

Metodo basato sull'output:

$$\text{Valore Generato} = P - I = 30.000 - 20.000 = 10.000$$

il valore generato tiene conto del fatto che, grazie all'assenza di costi per le materie M, il prezzo pagato dal fruitore può essere ridotto.

Metodo basato sull'input:

$$\text{Entrate figurative da lavoro volontario} = 0$$

$$\text{Valore forfettario di beni e servizi impiegati (coincide con le reali spese per materie prime, lavoro e strumenti che comunque qualcuno ha sostenuto)} = 30.000$$

$$\text{Costi sostenuti dai fruitori} = 20.000$$

$$\text{Valore Generato} = 0 + 30.000 - 20.000 = 10.000$$

- c) Oltre alla materie prime M regalate, il lavoro L è svolto da volontari e gli incassi si riducono a 10.000, il valore generato risulta pari a 20.000 euro.

Metodo basato sull'output:

²⁸ In questo caso esemplificativo non viene applicato il criterio di soglia, intendendo trattare beni strumentali.

$$\text{Valore Generato} = 30.000 - 10.000 = 20.000$$

Il prezzo pagato dal fruitore risulta ulteriormente ridotto, grazie al lavoro di volontariato L e alle materie M regalate (o alla contribuzione C per la retribuzione del lavoro e per l'acquisto delle materie), di conseguenza il valore generato quindi aumenta.

Metodo basato sull'input:

$$\text{Entrate figurative da lavoro volontario} = 10.000$$

$$\text{Valore forfettario di beni e servizi impiegati (coincide con le reali spese per materie prime e strumenti che comunque qualcuno ha sostenuto)} = 20.000$$

$$\text{Costi sostenuti dai fruitori} = 10.000$$

$$\text{Valore Generato} = 10.000 + 20.000 - 10.000 = 20.000$$

- d) In aggiunta alle materie prime M regalate e al lavoro L dei volontari, il costo I degli impianti è coperto da un'amministrazione locale e i pasti sono regalati, il valore generato è pari a 30.000 euro.

Metodo basato sull'output:

$$\text{Valore Generato} = 30.000 - 0 = 30.000$$

Il valore generato corrisponde completamente al valore di mercato del bene prodotto.

Metodo basato sull'input:

$$\text{Entrate figurative da lavoro volontario} = 10.000$$

$$\text{Valore forfettario di beni e servizi impiegati (coincide con le reali spese per materie prime che comunque qualcuno ha sostenuto più il costo degli impianti coperto dall'amministrazione locale)} = 20.000$$

$$\text{Costi sostenuti dai fruitori} = 0$$

$$\text{Valore Generato} = 10.000 + 20.000 - 0 = 30.000$$

Questo esempio ha lo scopo di mostrare come i due metodi di calcolo (output e input), quando possono essere entrambi adottati, portano allo stesso risultato, tuttavia la scelta del metodo da applicare obbedisce a una regola definita:

quando è noto il valore del prodotto/servizio generato (come valore di mercato riconosciuto come tipico) si applicherà il metodo basato sull'output; quando invece non è possibile definire un valore di mercato per il prodotto/servizio, allora sarà applicato il metodo basato sull'input.

6.5 Un secondo esempio

Per comprendere meglio quanto sopra indicato, sviluppiamo un altro esempio, quello di una associazione sportiva dilettantistica (caso tipico in cui non è possibile stabilire il valore standard di mercato del prodotto/servizio).

Lo schema di riferimento è il seguente.

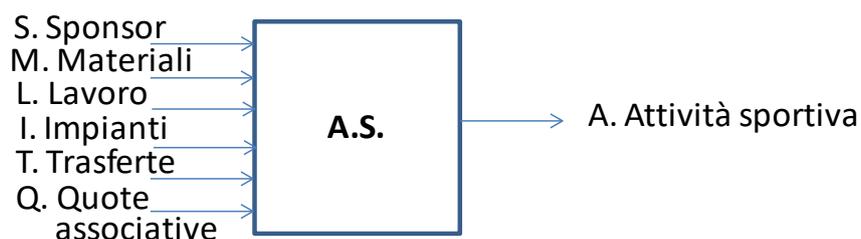


Figura 6 – Un'associazione sportiva dilettantistica

Per quanto sopra affermato si applicherà il metodo basato sull'input.

Supponiamo che:

- gli atleti non paghino quote di iscrizione, né altre spese ($Q = 0$);
- il lavoro sia fornito da volontari ($L =$ entrata figurativa)
- gli impianti siano forniti a titolo gratuito dall'amministrazione pubblica (I entrata figurativa);
- i costi delle trasferte e delle attrezzature sportive necessarie (T ed M) siano noti.

Ipotizziamo che i valori siano:

$$L = 40.000 \text{ euro}$$

$$I = 10.000 \text{ euro (per esempio rappresentato dai costi di gestione degli impianti sostenuti dalla pubblica amministrazione)}$$

$$T + M = 10.000 \text{ euro}$$

Poiché non sono presenti quote associative, ma sono presenti uscite reali per T ed M , è necessario che i costi di T ed M siano coperti da uno sponsor (o da un benefattore o da altri tipi di contribuzione). Si possono presentare due casi: T ed M vengono "regalati" all'associazione (e dovranno essere considerati come entrate figurative), oppure queste voci vengono pagate dall'associazione a fronte di un'entrata (che per semplicità consideriamo proveniente da uno sponsor), ai fini del valore generato i due casi sono equivalenti (vedi punto 6.3.6).

Utilizzando ancora la formula [4] si ottiene:

$$\text{Entrate figurative da lavoro volontario} = 40.000$$

$$\text{Valore forfettario di beni e servizi impiegati (coincide con le reali spese, applicando la soglia di cui al punto 6.3.6 più il valore dei costi di gestione degli impianti sostenuti dalla pubblica amministrazione)} = 20.000$$

$$\text{Costi sostenuti dai fruitori} = 0$$

$$\text{Valore Generato} = 40.000 + 20.000 - 0 = 60.000$$

Il valore generato di 60.000 corrisponde al valore di tutti gli elementi che, entrando nel processo, ne abilitano l'esecuzione, ciò avviene a fronte di un contributo pubblico di 10.000 euro sotto forma di gratuità nell'uso degli impianti.

Va sottolineato ancora una volta che la trattazione del Bilancio in Valore è specificamente orientata alla rappresentazione delle realtà del Terzo Settore. In questa ottica è decisivo il fatto che la contribuzione della Pubblica Amministrazione, non solo abilita la possibilità di generare valore attraverso il volontariato, ma lo incrementa direttamente. Tutta la comunità, attraverso l'espressione della volontà della Pubblica Amministrazione e condividendone le finalità, contribuisce alle iniziative del volontariato per un vantaggio collettivo.

6.6 Un terzo esempio

Questo esempio prende come riferimento una filodrammatica composta da dilettanti, orientata a rappresentare spettacoli per il pubblico.

Vi sono 20 allievi attori guidati da un regista e 2 aiuti registi che fungono anche da scenografi e sceneggiatori.

Il numero di ore complessivo, dedicato dal regista e dagli aiuti per mettere in scena una rappresentazione è pari a 480 ore.

Gli allievi attori dedicano complessivamente alle prove e alla rappresentazione 3.200 ore.

Viene messo in scena un solo spettacolo all'anno con tre repliche distanziate nel tempo.

Il valore di mercato di una tale rappresentazione è di 4.000 euro.

La valutazione basata sull'output, che vede il pubblico come fruitore delle rappresentazioni, darebbe un valore generato pari a $3 \times 4.000 = 12.000$ euro, tuttavia, oltre al pubblico, anche gli stessi attori allievi sono fruitori degli insegnamenti del regista e aiuti per il miglioramento delle proprie capacità.

Occorre quindi considerare che una quota parte del tempo del regista e aiuti va considerata con il metodo dell'input, essendo orientata a fruitori diversi dal pubblico: gli attori allievi. In assenza di una nota suddivisione del tempo del regista nelle due componenti (insegnamento e preparazione dello spettacolo), si considera convenzionalmente che questa quota parte corrisponda al 20% del tempo del regista e degli aiuti²⁹.

Il valore complessivo generato, valorizzando come insegnamento parte delle ore del regista e aiuti, è pari a: $12.000 + 480 \times 0,2 \times 25 = 14.400$ euro.

7 ESEMPI DI APPLICAZIONE DEL METODO

Per meglio chiarire i meccanismi di misurazione vengono esaminati alcuni esempi significativi di calcolo del Bilancio in Valore.

Il primo di questi adotterà un metodo di valutazione basato sull'output, il secondo sull'input, e il terzo vedrà l'impiego di ambedue.

7.1 Atelier

L'Associazione Atelier si occupa di corsi di avviamento alla pittura, con un percorso articolato su più anni che arriva a dare capacità pittorica a persone non artisticamente formate; vengono inoltre fornite nozioni di storia della pittura e dell'arte in generale.

La stessa struttura propone anche corsi di avviamento alla ceramica *raku*.

I corsi sono organizzati e gestiti da due persone (maestro e assistente), con incontri di due ore settimanali, su due classi, distribuiti su 25 settimane:

- bambini e ragazzi in età scolare (7-14 anni),
- adulti.

I corsi si svolgono in uno spazio messo a disposizione dal Comune, che viene frequentato nel pomeriggio da bambini e ragazzi e la sera dagli allievi adulti.

Le caratteristiche dei corsi sono le seguenti:

- iscrizione gratuita;
- materiali a carico degli allievi;
- organizzazione di mostre (tre all'anno), in collaborazione con il Comune, che mette a disposizione lo spazio espositivo.

Nell'ultimo anno si sono iscritti ai corsi 12 ragazzi e 14 adulti.

²⁹ Se la compagnia teatrale fosse composta da professionisti, la quota di insegnamento sarebbe assente. Parimenti in una scuola di teatro la quota sarebbe del 100%. Per una compagnia filodrammatica dilettantistica che opera da tempo è ragionevole considerare una quota pari al 20%.

Lo stesso gruppo di persone organizza corsi di ceramica *raku*³⁰. Vengono tenute 6 edizioni all'anno, ciascuna di 5 lezioni di 2 ore, seguite da 6 allievi. I corsi sono gratuiti, e gli allievi si ripartiscono i costi dei materiali (argilla, colori e gas per il forno).

Poiché corsi analoghi sono reperibili sul mercato, e quindi il valore della prestazione finale è misurabile, sarà seguito l'approccio basato sull'output, formula [3]:

$$\text{Valore Generato} = \text{Valore del Prodotto/Servizio} - \text{Costi sostenuti dai fruitori} \quad [3]$$

7.1.1 Misurazione sulla base dell'output

Corsi simili sono disponibili sul mercato a quote di partecipazione che corrispondono tipicamente a 15 euro/ora per persona per la parte di pittura e 25 euro/ora per persona per la parte di ceramica.

Considerando che ai corsi di pittura hanno partecipato complessivamente 26 persone, per un ammontare complessivo di circa 50 ore a testa, il valore generato per tale attività risulta pari a:

$$50 \text{ ore} \times 15 \text{ euro/ora} \times 26 \text{ persone} = 19.500 \text{ euro.}$$

Per i corsi di ceramica siamo in presenza di

$$10 \text{ ore} \times 25 \text{ euro/ora} \times 6 \text{ persone} \times 6 \text{ edizioni} = 9.000 \text{ euro}$$

I corsi disponibili sul mercato, ai costi indicati, forniscono direttamente il materiale di consumo, che invece in questo caso è a carico degli allievi. I materiali possono essere stimati in circa 100 euro di spesa pro capite per il corso di pittura, e 50 euro pro capite per i corsi di ceramica: questi rappresentano l'equivalente degli importi di spesa sostenuti dai fruitori:

$$\text{per i corsi di pittura: } 100 \text{ euro/persona} \times 26 \text{ persone} = 2.600 \text{ euro}$$

$$\text{per i corsi di ceramica: } 50 \text{ euro/persona} \times 36 \text{ persone} = 1.800 \text{ euro}$$

Si può quindi calcolare il Valore Generato.

Tabella 1 – Atelier, Valore Generato

	ATELIER	Totale €	Valore generato	
B	METODO DELL'OUTPUT			
5.1	Valore dei corsi di pittura	19.500	19.500	
5.2	Valore dei corsi di ceramica Raku	9.000	9.000	
6	Costi sostenuti dai Fruitori		(4.400)	Somma - 6.1 - 6.2
6.1	Costi sostenuti per la pittura	0	(2.600)	
6.2	Iscrizioni ad attività specifiche	0	(1.800)	
	VALORE GENERATO		24.100	

Il valore generato è ottenuto grazie al lavoro dei volontari e alla messa a disposizione del Comune degli spazi di lavoro.

Il valore dei locali ceduti in uso, per un giorno alla settimana, si può stimare in 3.000 euro annui; il valore dello spazio concesso per le mostre è difficile da misurare, visto che si tratta spesso di spazi polifunzionali, già adibiti ad altri scopi. È comunque certamente conservativa la stima che un tale uso dello spazio possa costare un centinaio di euro al giorno (per un locale adibito a mostre, i costi andrebbero aumentati di un ordine di grandezza); ne segue quindi che, considerando tre mostre all'anno della durata di una settimana ciascuna, il valore fornito dal Comune, senza tuttavia alcuna uscita di cassa, corrisponde a circa 2.000 euro.

³⁰ Si tratta di una tecnica di cottura giapponese che risale al XVI secolo. Il pezzo in argilla refrattaria bianca, dopo esser stato modellato, è cotto una prima volta a 950-1000 °C; successivamente avviene la decorazione, con ossidi o smalti, a cui segue una ricottura, dagli effetti di non facile prevedibilità e di grande bellezza.

Il valore generato di oltre 24.000 euro corrisponde a un contributo figurativo dell'Amministrazione di 5.000 euro/anno, senza uscite di cassa (nell'esempio, per semplicità, non si considerano i costi reali sostenuti dall'Amministrazione relativamente agli spazi concessi).

7.2 Argentum

Argentum è un'organizzazione che si occupa di supporto e assistenza agli anziani: i due termini *supporto* e *assistenza* sottendono l'idea di fondo di considerare l'anziano come individuo attivo, che può vivere serenamente e piacevolmente la sua età a patto che gli si forniscano le giuste opportunità, e che lo si assista in caso di problemi di salute.

L'Associazione è organizzata come segue:

- un Consiglio Direttivo di 10 membri si riunisce mensilmente per 2 ore, per decidere sulle varie iniziative e per discutere gli aspetti contabili e di bilancio;
- il Presidente, nominato all'interno del Consiglio, e il Vicepresidente, da lui scelto, sono presenti tutte le mattine per 2 ore, per presidiare la struttura.

L'Associazione dispone di una sede della superficie di circa 100 m², messa a disposizione dell'Amministrazione locale, che copre anche le spese delle utenze (elettricità e riscaldamento). Nella sede è collocato un ampio locale di ritrovo, che funge da bar (valore di riferimento complessivo 10.000 euro l'anno). L'Amministrazione locale contribuisce all'Associazione con 6.000 € all'anno.

Le numerose attività che vengono organizzate si avvalgono dell'opera di volontari, che complessivamente sono presenti per 6.000 ore all'anno (includendo il lavoro dei Consiglieri, del Presidente e del Vicepresidente per le questioni amministrative).

L'anziano che voglia usufruire dei servizi paga una quota associativa simbolica di 4 € all'anno, che gli garantisce un certo insieme di servizi gratuiti, e la possibilità di partecipare a servizi a pagamento. Tra questi ultimi, ad esempio, gite sociali, organizzate mediante operatori turistici: l'Associazione funge da mediatore, e di fatto i costi pagati dagli associati per la partecipazione corrispondono ai puri costi del servizio (quindi le iniziative sono economicamente "trasparenti" per l'associazione. L'*Argentum* conta oggi 600 associati, che corrispondono complessivamente a un costo a carico dei fruitori pari a 2.400 euro.

I servizi forniti dall'Associazione sono i seguenti.

Servizi gratuiti di assistenza sanitaria:

- supporto telefonico per ogni tipo di necessità;
- servizi di accompagnamento a strutture sanitarie: l'associazione dispone di tre automezzi di proprietà, adeguatamente attrezzati;
- servizi di disbrigo di pratiche sanitarie presso le strutture mediche nazionali;
- aiuto per il disbrigo di attività casalinghe (pulizie, spesa, ecc.);
- messa a disposizione di presidi sanitari (sedie a rotelle, letti ortopedici, materassi anti-decubito, stampelle, ecc.).

Servizi di supporto:

- servizio bar: esso è gestito da volontari e i le utenze sono coperte dall'Amministrazione locale; il bar diventa anche la sede di eventi organizzati annualmente (la Festa dell'*Argentum*, la Giornata della Donna, la Tombolata, la festa di Carnevale, e così via). Il locale di ritrovo è frequentato dagli associati che passano il tempo in compagnia, leggendo, giocando a carte, discorrendo, o altro. Le consumazioni al bar sono a pagamento, ma trascureremo i margini sugli incassi perché li troveremo sotto forma di copertura delle spese per erogare i servizi tipici;

Altre attività: vengono organizzate dall'associazione, attraverso il contributo dei volontari, già indicato le seguenti iniziative:

- servizi di turismo sociale: sono organizzate gite e soggiorni, in Italia e all'estero, a cui partecipano tipicamente un centinaio di associati ogni volta; 8 gite sono organizzate ogni anno;
- corsi di yoga, di inglese, di informatica e di uncinetto: ciascun corso viene tenuto nei locali dell'Associazione, e i costi pagati dagli iscritti coprono i puri costi dei docenti e dei materiali; i partecipanti ai corsi variano tra i 30 dei corsi di yoga e informatica ai 60 per quelli d'inglese (i corsi vengono tenuti in più turni, una o due volte alla settimana, e si protraggono in corrispondenza dell'anno scolastico, da ottobre a giugno);
- visite culturali: si tratta di brevi gite, che di solito durano mezza giornata, i cui obiettivi sono di volta in volta la visita guidata da esperti a una mostra o a un museo; almeno 4 visite all'anno vengono organizzate;
- altre iniziative sono costituite da incontri con esperti di varie discipline (medici, Carabinieri, ecc.), che illustrano tematiche di specifico interesse per gli anziani (temi di urologia, di truffe ad anziani, ecc.).

Le spese associate a tutti i servizi indicati (acquisti di materiali, carburante, ecc.) assomma complessivamente a 15.000 euro.

Ove queste iniziative comportino dei costi di partecipazione, questi vengono coperti dai fruitori, così non determinando voci di valore generato. Alcuni associati che non hanno disponibilità economiche usufruiscono gratuitamente delle iniziative, le quote di partecipazione sono a carico dell'associazione che si avvale delle rimanenze di cassa. L'ammontare di queste voci è di 6.000 euro.

Ogni anno viene stampato un giornalino al costo di 6.000 euro.

Con le rimanenze di cassa vengono acquistati presidi medici da dare a soggetti bisognosi, per 10.000 euro.

Le caratteristiche dell'associazione sono tali da non poter trovare un riscontro in altri servizi disponibili sul mercato, e quindi la costruzione del Bilancio in Valore viene fatta attraverso il metodo basato sull'input.

Si può quindi compilare la tabella di calcolo, valgono le seguenti considerazioni.

Punto 1 – Entrate figurative da lavoro di volontariato: si calcolano al valore standard di 25 euro/ora le 6.000 ore complessive di volontariato, pari a 150.000 euro.

Punto 2 – Entrate figurative per la gestione: vengono calcolate le ore dedicate alla gestione:

Entrate figurative per la gestione				
Consiglio Direttivo	Ore	240	25	6.000
Presidente e Vicepresidente	Ore	1056	25	26.400

Essendo il totale superiore alla soglia del 10% del valore precedente, il valore generato viene sostituito dal valore di soglia (15.000).

Punto 3 – Valore forfettario di beni e servizi impiegati:

- Le spese effettivamente sostenute vengono elencate nelle varie voci e risultano leggermente inferiori alla soglia imposta (25% delle entrate figurative o standardizzate di volontariato);
- Viene inserito il valore d'uso dell'immobile.

Punto 6 – Costi sostenuti dai fruitori: i costi pagati dai fruitori sono le quote associative (i proventi del bar, esclusivamente riservato agli associati non vengono considerati per i motivi sopra indicati a proposito dei servizi di supporto)

La somma complessiva riporta un valore generato pari a 209.600 euro a fronte di un contributo pubblico di 6.000 euro, come elargizione, e di altre 10.000 euro in termini di sede in comodato d'uso gratuito.

Tabella 2 – Argentum, Valore Generato

	ARGENTUM	Totale €	Valore generato (*)	
A	METODO DELL'INPUT			
1	Entrate Figurative da lavoro		150.000	
2	Entrate figurative per la gestione	32.400	15.000	Minimo tra A.2 e soglia
3	Valore Forfettario di Beni e Servizi Impiegati		37.000	Minimo tra (3.1+3.2) e soglia
	Spese soggette a soglia			
3.1	Acquisto presidi medici	10.000		
3.2	Stampa giornalino	6.000		
3.3	Copertura iniziative per non abbienti	6.000		
3.4	Varie (carburanti, materiali, ...)	15.000		
	Somma voci 3.1 .. 3.4	37.000		Somma 3.1 .. 3.4
	Spese non soggette a soglia		10.000	
3.5	Immobile in comodato d'uso gratuito	10.000		
4	Costi sostenuti dai Fruitori		(2.400)	Somma - 4.1 - 4.2
4.1	Quote associative	2.400		
	VALORE GENERATO		209.600	

(*) Il Valore Generato tiene conto dell'applicazione delle soglie

CALCOLO SOGLIE

Entrate figurative per la gestione

Il valore massimo ammesso è pari al 10% delle Entrate Figurative da Lavoro

15.000

0,1 x Totale A.1

Valore Forfettario di Beni e Servizi Impiegati

Il valore massimo ammesso è il 25% delle Entrate figurative da Lavoro

37.500

0,25 x Totale A.1

7.3 Le associazioni sportive

Un'associazione sportiva dilettantistica, in particolare quando opera nell'ambito di sport minori, non ha valori di riferimento sul mercato, che possano abilitare la stesura del Bilancio in Valore con metodi basati sull'output. Va quindi utilizzato il metodo basato sull'input.

La varietà di situazioni in cui una associazione sportiva può operare suggerisce di trattare diversi casi, approfondendone uno che affianchi all'attività puramente sportiva anche la gestione dell'impianto di riferimento.

7.3.1 Considerazioni generali sulle associazioni sportive

Prima di procedere nell'analisi delle voci che intervengono nella descrizione del funzionamento di un'associazione sportiva (dilettantistica), è necessario discutere alcuni gli aspetti riguardanti gli impianti sportivi di riferimento.

Ogni sport necessita dell'uso di un impianto, che sia una palestra o un campo sportivo; anche gli sport che utilizzano spazi naturali (alpinismo, corsa su strada, ecc.) richiedono sempre attività di preparazione che si svolgono in palestre o spazi simili.

Gli impianti sportivi – non di proprietà³¹ – possono essere privati o pubblici. Nel caso di impianti privati siamo di fronte, per l'associazione, a costi legati al servizio fornito (costo orario, forfetario, ecc.) che danno luogo a uscite. Sarà qui approfondito il caso degli impianti di proprietà pubblica, che rappresenta di fatto la regola generale.

È comune il caso in cui la pubblica amministrazione si accoli direttamente l'onere della gestione, mettendo a disposizione l'impianto alle associazioni utilizzatrici a fronte di una tariffa, che può coprire interamente i costi oppure no, fino al limite dell'uso gratuito. Questo caso vede come uscite i costi tariffari sostenuti, ma anche come entrate figurative la differenza tra il costo reale e la tariffa pagata.

Vi è poi il caso in cui la gestione dell'impianto sia effettuata dall'associazione a fronte di una concessione, più spesso di una convenzione, con l'ente pubblico proprietario. A seconda di quanto l'ente proprietario intervenga sui costi, andranno inseriti nel bilancio in valore, come uscite, gli eventuali canoni o le spese di gestione effettivamente sostenute e come valore generato la differenza tra i costi che l'ente proprietario sosterebbe nel caso di gestione diretta e quanto effettivamente pagato dallo stesso.

I costi di gestione degli impianti possono differire di molto in relazione alla natura dell'impianto, ma la pubblica amministrazione dovrebbe assicurare le medesime condizioni di accesso alla pluralità delle associazioni sportive, pur in presenza di condizioni eterogenee in termini di differenti discipline e possibilità economiche, visto anche che si sta considerando esclusivamente lo sport dilettantistico o amatoriale, con esclusione delle attività professionistiche.

Se l'impianto soggetto a convenzione è oggetto di migliorie effettuate dal convenzionato, è necessario considerare l'aumento di valore come ulteriore voce del valore generato. Se questi interventi sono in parte finanziati dall'ente pubblico proprietario attraverso le convenzioni in atto, il valore generato corrisponderà (come per i costi di gestione) alla differenza tra l'aumento di valore complessivo e il contributo dell'ente proprietario.

7.3.2 Gli elementi di un'associazione sportiva

Si può caratterizzare un'associazione sportiva sulla base dei seguenti elementi fondamentali, che ne caratterizzano i processi.

Innanzitutto va considerato che l'obiettivo di questa associazione è che vi siano atleti che svolgano un'attività sportiva, abilitata da fondi messi a disposizione da qualcuno. Queste le voci significative:

- **gli atleti**³²: sono i fruitori dell'associazione, e quindi chi ne trae il primo beneficio;
- **personale tecnico**: allenatori, preparatori, ecc.;
- **personale organizzativo e di supporto**: chi si occupa dell'organizzazione dell'associazione sportiva, di rappresentanza verso gli Organi Sportivi, chi cura l'amministrazione e gli aspetti fiscali; si noti, come già precedentemente indicato, che la parte organizzativa inerente all'attività sportiva specifica (per esempio: l'organizzazione di allenamenti, la preparazione di corsi, l'acquisto di beni e strumenti necessari all'associazione, la manutenzione delle infrastrutture, la contabilità e così via);
- **organi di gestione**: è l'attività svolta dal Consiglio Direttivo per la gestione dell'associazione;

³¹ Nelle realtà dell'associazionismo sportivo dilettantistico e amatoriale il caso di associazioni sportive proprietarie degli impianti rappresenta una eccezione, questo caso non viene trattato. Nel caso, le regole per una corretta imputazione nel bilancio passano attraverso una valutazione degli ammortamenti e dei costi di gestione.

³² Li definiamo così, anche se nel caso dei più giovani sarebbe più appropriato chiamarli allievi.

- **impianti:** l'impiantistica sportiva di riferimento³³;
- **le contribuzioni:** tra le più tipiche:
 - quote associative (versate dai soci, incluso il Consiglio Direttivo);
 - quote d'iscrizione degli atleti;
 - sponsorizzazioni o donazioni;
 - contributi da pubbliche amministrazioni;
 - proventi dall'organizzazione di eventi.

Sulla base delle voci precedenti viene costruito il valore generato, tuttavia non va dimenticato che la parte di valore generato che abbiamo definito "non misurabile" contribuisce enormemente alla comunità in termini di salute alle persone, servizi al pubblico ed eventi. Ciò comprende gli aspetti educativi e di gratificazione, di intrattenimento e di immagine).

7.3.3 Primo esempio: associazione sportiva con parte del personale retribuito

Supponiamo di avere una situazione con sola attività seniores, con dirigenti volontari e allenatori in parte retribuiti.

Sono previste quote di iscrizione pari a 4.500 euro.

Supponiamo che dei due allenatori presenti, uno sia volontario e l'altro riceva un compenso il cui costo complessivo sia pari a 6.000 euro/anno, per un impegno annuo di 300 ore a testa.

Indipendentemente dal fatto che un allenatore sia retribuito e l'altro no, l'impegno complessivo corrisponde a 600 ore che, valutate a 25 euro/ora, corrispondono a 15.000 euro.

L'impegno per gestione operativa e aspetti contabili è pari a 100 ore annue (2.500 euro)

Il tempo dedicato alla gestione (Consiglio Direttivo) è di 50 ore annue; per un totale di 1.250 euro.

Interviene uno sponsor che fornisce 6.000 euro.

Vi sono costi complessivi per beni e servizi strumentali pari a 4.500 euro.

L'impianto sportivo di riferimento è concesso gratuitamente dal Comune; il valore d'uso in relazione alle ore di utilizzo è valutato pari a 4.000 euro.

NOTA – Per semplicità di trattazione non sono evidenziate le spese legate a tesseramento, affiliazione, assicurazioni ecc..

Tabella 4 – Associazione sportiva: primo esempio

	ASSOCIAZIONE 1	Totale €	Valore generato (*)	
A	METODO DELL'INPUT			
1	Entrate Figurative da lavoro		17.500	
1.1	Allenatori	15.000		
1.2	Gestione operativa	2,500		
2	Entrate figurative per la gestione	1.250	1.250	Minimo tra A.2 e soglia
3	Valore Forfettario di Beni e Servizi Impiegati		4.375	Minimo tra (3.1+3.2) e soglia
	Spese soggette a soglia			
3.1	Materiali e servizi	4.500		
	Spese non soggette a soglia		4.000	
3.2	Impianti in uso gratuito	4.000		
4	Costi sostenuti dai Fruttori		(4.500)	
4.1	Quote associative	(4.500)		
4.2	Iscrizioni ad attività specifiche	0		

³³ Gli impianti sportivi utilizzati dalle associazioni sportive dilettantistiche sono nella stragrande maggioranza dei casi impianti pubblici.

VALORE GENERATO	22.625
------------------------	---------------

(*) Il Valore Generato tiene conto dell'applicazione delle soglie

CALCOLO SOGLIE

Entrate figurative per la gestione

Il valore massimo ammesso è pari al 10% delle Entrate Figurative da Lavoro

1.750

0,1 x Totale A.1

Valore Forfettario di Beni e Servizi Impiegati

Il valore massimo ammesso è il 25% delle Entrate figurative da Lavoro

4.375

0,25 x Totale A.1

Si noti che:

- Il contributo dello sponsor (che ha coperto il costo dell'allenatore retribuito) non compare in quanto copre un costo che è già stato valorizzato in modo standardizzato (vedi 6.3.6 a).

Il valore generato è pari a 22.625 euro a fronte di un contributo comunale del valore di 4.000 euro sono forma di uso gratuito degli impianti.

7.3.4 Secondo esempio: l'Associazione Sportiva MSCS

Consideriamo ora un caso più articolato: l'Associazione Sportiva Dilettantistica *Mens Sana in Corpore Sano* (MSCS), che opera in uno sport di squadra che viene praticato in impianti all'aperto.

La società dispone di un impianto comunale all'aperto e per gli allenamenti invernali si avvale di palestre comunali, di cui paga l'affitto a tariffe agevolate.

L'attività dell'associazione si articola in:

- attività scolastica, svolta in collaborazione con l'Istituto Comprensivo locale, in orario scolastico, presenza contemporanea di tre istruttori per 100 ore di lezione in palestra;
- attività giovanile: 54 atleti suddivisi in tre gruppi, con attività in palestra e sul campo e partecipazione ai campionati, per un totale di 220 ore annue per gruppo, sono sempre presenti tre allenatori (totale 1.980 ore);
- attività seniores: 20 atleti, con attività in palestra e sul campo e partecipazione ai campionati, per un totale di 300 ore annue, sono sempre presenti tre allenatori (totale 900 ore);
- presenza del dirigente accompagnatore pari a 100 ore per gruppo (totale 400 ore);
- impegno per gestione operativa e aspetti contabili: 200 ore annue;
- tempo dedicato alla gestione (Consiglio Direttivo): 100 ore annue (2.500 euro);
- non sono previste quote sociali e costi di iscrizione.

Le entrate figurative da lavoro risultano quindi:

Attività scolastica	Ore	300	25	7.500	
Allenatori attività giovanile	Ore	1980	25	49.500	
Allenatori seniores	Ore	900	25	22.500	
Dirigenti accompagnatori	Ore	400	25	10.000	
Gestione operativa e contabilità	Ore	200	25	5.000	
					94.500

L'Associazione riceve un contributo annuo di 10.000 € da parte del Comune, finalizzato alla gestione dell'impianto, e una sponsorizzazione di 40.000 € annui da parte della società OpiTech.

Esiste inoltre un'attività accessoria consistente nella gestione di un posto di ristoro collocato all'interno dell'impianto. Tale posto di ristoro presenta ricavi pari a 10.000 €/anno, a fronte di 4.000 euro all'anno di costi del venduto. Si noti che il punto ristoro non è destinato agli atleti, ma al pubblico che assiste alle gare. Le entrate nette che ne derivano (6.000 euro) sono da considerare non come costi sostenuti dai fruitori, bensì come entrate da terzi, assimilabili quindi a quelle di uno sponsor, infatti contribuiscono a sostenere le spese dell'associazione. Non vengono conteggiate in quanto se ne tiene conto attraverso le spese effettivamente sostenute dall'associazione.

Gli allenamenti sono svolti presso le palestre comunali e sul campo autonomamente gestito. Il costo delle palestre ammonta complessivamente a 2.000 euro/anno (usufruendo di tariffe agevolate, il costo reale sarebbe di 7.000 euro/anno).

Degli allenatori, 2 che seguono la squadra seniores sono retribuiti, per un importo complessivo di 10.000 euro. Questa cifra non interviene nel calcolo perché le ore dedicate all'attività sono valorizzate forfettariamente (vedi tabella precedente) a prescindere da una eventuale retribuzione.

I costi (strumentali) legati alle attrezzature sportive, affitto palestre, assicurazioni, tasse federali e utenze ammontano a 20.000 euro. Vi sono inoltre altre spese, non considerate spese strumentali ai sensi di quanto indicato al punto 6.3.6, pari a 16.000 (soggette a soglia).

Il calcolo del valore generato dall'Associazione è suddiviso in due parti: quello legata all'attività sportiva vera e propria e quello legato alla gestione dell'impianto sportivo.

Attività sportiva

Viene utilizzato il metodo di valutazione basato sull'input.

Tabella 5 – MSCS: attività sportiva

	MSCS	Totale €	Valore generato (*)	
A	METODO DELL'INPUT			
1	Entrate Figurative da lavoro		94.500	
2	Entrate figurative per la gestione	2.500	2.500	Minimo tra A.2 e soglia
3	Valore Forfettario di Beni e Servizi Impiegati		16.000	Minimo tra (3.1+3.2) e soglia
	Spese soggette a soglia			
3.1	Spese effettivamente sostenute per beni e servizi, esclusi impianti per associazione sportive e beni strumentali	16.000		
	Spese non soggette a soglia		25.000	Somma da 3.2 a 3.3
3.2	Spese per beni strumentali e spese per impianti sportivi	20.000		
3.3	Differenza tra costo effettivo e costo sostenuto (tariffe agevolate) per impianti sportivi	5.000		
	VALORE GENERATO		138.000	

(*) Il Valore Generato tiene conto dell'applicazione delle soglie

CALCOLO SOGLIE

Entrate figurative per la gestione

Il valore massimo ammesso è pari al 10% delle Entrate Figurative da Lavoro

9.450

0,1 x Totale A.1

Valore Forfettario di Beni e Servizi Impiegati

Il valore massimo ammesso è il 25% delle Entrate figurative da Lavoro

23.625

0,25 x Totale A.1

Il valore generato è pari a 138.000 euro a fronte di un contributo comunale del valore di 5.000 euro sono forma di uso a tariffe agevolate degli impianti.

Gestione dell'impianto sportivo

Le attività di gestione dell'impianto sportivo sono coperte in parte dall'assegnazione comunale e in parte dal lavoro dei volontari. Questi ultimi si occupano di attività (come la manutenzione del verde) e di migliorie all'impianto, che possono essere stimate in termini di valore di mercato.

Per questa parte verrà quindi usato il metodo basato sull'output.

La manutenzione è a carico dell'associazione in termini di ore di volontariato e acquisto di materiali e servizi. La valorizzazione di tale attività a costi di mercato corrisponde a 20.000 euro/anno³⁴. Ricordiamo che la corrispondente contribuzione comunale è pari a 10.000 euro annui.

Sempre con attività di volontariato, vengono periodicamente apportate migliorie all'impianto, a cura dell'associazione: il valore generato, misurato sulla base del valore delle opere, è stimabile in circa 8.000 €/anno.

Altre attività (sempre effettuate dai volontari) come guardiana, pulizie e preparazione dell'impianto per le gare sono valorizzabili in 4.000 euro/anno.

Infine, ricordiamo che l'Amministrazione Comunale paga alcune utenze, per un valore di 10.000 euro/anno. Tale valore è da considerare come elemento di valorizzazione del prodotto finale, non essendo pagato dall'Associazione.

Per la gestione dell'impianto sportivo viene applicata la formula [3]:

$$\text{Valore Generato} = \text{Valore del prodotto/Servizio} - \text{Costi sostenuti dai fruitori} \quad [3]$$

Tabella 6 – MSCS: gestione dell'impianto sportivo

	MSCS – Gestione Impianto	Totale €	Valore generato (*)	
B	METODO DELL'OUTPUT			
5	Servizi/prodotti forniti		42.000	
	Manutenzione	20.000		
	Migliorie	8.000		
	Altre attività (guardiana, pulizie, ecc.)	4.000		
	Spese sostenute dal Comune per utenze	10.000		
6	Costi sostenuti dai Fruitori		(0)	Somma - 6.1 - 6.2
6.1	Quote associative	0		
6.2	Iscrizioni ad attività specifiche	0		
	VALORE GENERATO		42.000	

Valore complessivo generato

Sommando le varie voci, il valore generato dall'Associazione Sportiva MSCS risulta:

Tabella 7 – MSCS: Valore Generato

Attività sportiva	138.000
Gestione impianto	42.000
TOTALE VALORE GENERATO	180.000

Ciò avviene a fronte di un contributo da parte dell'Amministrazione Comunale pari a 10.000 euro/anno a cui si aggiungono spese per le utenze pari ad altri 10.000 euro/anno e la tariffa agevolata per l'uso delle palestre (5.000 euro/anno).

7.3.5 Terzo esempio: associazione calcistica *InRete*

Si tratta di un'Associazione che dispone di un organico di 20 giocatori seniores, afferente alla squadra *InRete* che partecipa a campionati agonistici di uno sport di vertice. L'associazione partecipa anche a un campionato giovanile con una squadra di 30 allievi.

³⁴ La cifra di 20.000 euro deriva da una parte quotata a corpo sulla base dei valori di mercato, e una parte quotata conteggiando le ore di lavoro necessarie per le attività che, pur valutata a costi di mercato, possono essere svolte solo in economia.

L'Associazione riceve dalla società emittente televisiva locale Net una sponsorizzazione di 405.000 euro all'anno.

I giocatori sono retribuiti, e l'ammontare delle loro retribuzioni ammonta a 280.000 euro annui.

La società impiega complessivamente tre allenatori per la squadra seniores, che ricevono una retribuzione complessiva annua di 60.000 euro (per un impegno complessivo di 1200 ore annue), e due allenatori per la squadra giovanile, di cui uno remunerato con un costo complessivo di 30.000 euro/anno (per un impegno di circa 250 ore) e l'altro volontario (con un impegno di circa 350 ore, che includono anche impegni di gestione dell'Associazione, di cui è Dirigente, pari a 50 ore (pari a 1.250 euro) e impegni di natura amministrativa e contabile per altre 50 ore pari a 1.250 euro).

I costi effettivamente sostenuti dall'associazione vengono ripartiti tra le due attività (seniores e giovanile) sulla base delle ore impiegate: 600 ore per la squadra giovanile e 1200 per seniores).

Di conseguenza le uscite figurative (gestione e impegni amministrativi) saranno attribuite alla squadra giovanile per 1/3 del totale (417 euro per ciascuna delle due voci).

Il campo sportivo è affittato dal Comune, a un costo annuo di 20.000 euro, e si stima che il valore reale di mercato sia il doppio.

Il costo dell'affitto del campo attribuibile alla squadra giovanile, col criterio di ripartizione suddetto, è pari a 6.666 euro.

Tale sarà anche l'importo associato a una "tariffa agevolata".

Ogni allievo paga una quota annua pari a 500 euro (quindi i 30 allievi pagano complessivamente 15.000 euro).

Costi di trasferta e di acquisto del materiale sportivo assommano complessivamente a 30.000 euro, di cui 25.000 euro per la squadra seniores e 5.000 per la squadra giovanile.

Viene applicata la formula [4].

Valore Generato (input) = Entrate Figurative da Lavoro di Volontariato + Valore Forfettario³⁵ di Beni e Servizi Impiegati - Costi sostenuti dai Fruttori

Il valore generato viene calcolato applicando i principi precedentemente enunciati, ovvero:

- 1) Le attività che afferiscono alla squadra seniores non contribuiscono al valore generato, in quanto la stessa è costituita da atleti retribuiti e il livello di retribuzione eccede quello di un rimborso spese (vedi par. 6.3.1); non vengono considerate le ore impiegate dagli allenatori della squadra seniores, non viene considerata la quota di uso degli impianti né la quota di pertinenza³⁶ di spese di trasferte e materiali. Vengono conteggiate come uscite figurative solo le ore degli allenatori della squadra giovanile, non distinguendo tra quello retribuito e il volontario vista la natura forfettaria della valorizzazione. Il quadro delle entrate figurative da lavoro risulta quindi il seguente:

Allenatori squadra giovanile	Ore	500	25	12.250
TOTALE				12.500

- 2) Al valore generato contribuisce solo la squadra giovanile .
- 3) Si ritiene che la cifra di 5.000 euro (trasferte e materiali) per la squadra giovanile sia congrua e da non sottoporre a soglia (essa è assimilata a beni strumentali necessari all'attività, vedi par. 6.3.6).

Tabella 8 – In Rete: Valore Generato

		Totale	Valore	
NOME ASSOCIAZIONE				

³⁵ In questo caso esemplificativo non viene applicato il criterio di soglia, intendendo trattare beni strumentali.

³⁶ Valutata sulla base del rapporto delle ore di attività.

		€	generato (*)	
A	METODO DELL'INPUT			
1	Entrate Figurative da lavoro		12.500	
2	Entrate figurative per la gestione	417	417	Minimo tra A.2 e soglia
3	Valore Forfettario di Beni e Servizi Impiegati			
	Spese non soggette a soglia		18.332	Somma da 3.1 a 3.3
3.1	Trasferte e materiali	5.000		
3.2	Impianti	6.666		
3.3	Differenza tra costo effettivo e costo sostenuto (tariffe agevolate) per impianti sportivi	6.666		
4	Costi sostenuti dai Fruttori		(15.000)	
4.1	Quote associative	15.000		
	VALORE GENERATO		16.229	

(*) Il Valore Generato tiene conto dell'applicazione delle soglie

CALCOLO SOGLIE

Entrate figurative per la gestione

Il valore massimo ammesso è pari al 10% delle Entrate Figurative da Lavoro

1.250

0,1 x Totale A.1

Valore Forfettario di Beni e Servizi Impiegati

Il valore massimo ammesso è il 25% delle Entrate figurative da Lavoro

0

0,25 x Totale A.1

Il Valore Generato è pari a 16.229euro, a fronte di un impegno della pubblica amministrazione di 20.000 euro sotto forma di tariffe agevolate.

Emerge come il Valore Generato sia largamente inferiore alla sponsorizzazione fornita. Considerando inoltre che tale valore vede due significative componenti (Lavoro di Volontariato e Entrata Figurativa del Comune), siamo portati a considerare che gran parte dei soldi spesi dallo sponsor siano funzionali non alla generazione di valore, ma alla creazione di immagine per sé (o, visto che si tratta di un'emittente televisiva, per la produzione di programmi da trasmettere).

8 ALCUNE CONSIDERAZIONI SUL RUOLO DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Come detto, l'obiettivo del Bilancio in Valore è quello di misurare economicamente il beneficio sociale che deriva dall'operato dell'associazionismo sul territorio.

In generale un'associazione si avvale di lavoro da parte di volontari, ma necessita di supporti economici diretti (come i contributi della Pubblica Amministrazione o di sponsor) e/o indiretti (quelli indicati come figurativi, come il comodato d'uso di attrezzature e locali, il conferimento di materie prime, e così via)

La Pubblica Amministrazione ha il ruolo di stimolare, coordinare e supportare tali iniziative, attraverso entrambi i tipi di supporto: diretto o figurativo.

Tuttavia il suo ruolo di stimolo e di coordinamento può comportare effetti economici rilevanti, a seconda delle scelte che vengono fatte in termini organizzativi.

Sulla base di quanto esaminato precedentemente, si consideri il caso di due amministrazioni locali che supportino due associazioni sportive confrontabili, facilitandone l'attività attraverso la messa a disposizione di un Palazzetto dello Sport di proprietà comunale.

Esaminiamo i due seguenti casi³⁷:

- **Comune A:** mette a disposizione il Palazzetto, gestito dal Comune stesso (pulizie, guardiania, riscaldamento, utenze, ecc.), all'Associazione A. I costi complessivi a carico del

³⁷ Vengono qui costruiti due casi limite, funzionali a illustrare l'esempio.

Comune siano di 90.000 euro annui. Il Comune richiede all'Associazione A un pagamento annuo di 20.000 euro per l'uso.

- **Comune B:** mette a disposizione il proprio Palazzetto, identico al precedente, all'Associazione B, ma convenzionandosi con la stessa. L'Associazione B gestirà completamente il Palazzetto, intestandosi le utenze, e riceverà un contributo annuo di 50.000 euro. È sempre previsto un pagamento di 20.000 euro annui per l'uso.

Viene calcolato il Valore Generato nei due casi, supponendo che i due palazzetti siano identici, e che 90.000 euro corrisponda al reale valore di mercato della gestione di un palazzetto di quel tipo. Supponiamo altresì che le due associazioni A e B siano identiche per finalità, dimensione e organizzazione.

Associazione A. Si applica il metodo dell'input. L'attività prettamente sportiva genererà un certo valore X, mentre per l'uso degli impianti vi è una spesa di 20.000 euro e una entrata figurativa di 70.000 euro quale differenza tra valore reale e tariffa agevolata.

Associazione B. L'associazione presenta due attività: quella sportiva e quella di gestione dell'impianto sportivo di riferimento (il Palazzetto).

L'attività prettamente sportiva genererà sempre il valore X, e la spesa per l'uso dell'impianto è sempre di 20.000 euro, con un'entrata figurativa sempre di 70.000 euro, tutto è esattamente come nel caso precedente.

Tuttavia, l'associazione sportiva svolge anche una seconda attività di gestione dell'impianto, il cui valore è 90.000 euro.

Applicando il metodo dell'output, questa seconda attività genera un valore pari alla differenza tra il valore di mercato e quanto pagato dal fruitore (che in questo caso è il Comune). Il valore generato dall'associazione relativamente alla gestione dell'impianto è quindi di 40.000 euro. Il valore complessivo relativo al caso B supera quello del Caso A di 40.000 euro. Questa differenza corrisponde al lavoro dei volontari per la gestione del Palazzetto.

Si osservi che non solo il valore generato dal Caso B rispetto al Caso A è incrementato di 40.000 euro, ma è la spesa stessa sostenuta dal Comune a ridursi, passando da $90.000 - 20.000 = 70.000$ euro a $50.000 - 20.000 = 30.000$ euro.

Quello che ha fatto il Comune B è stato di incentivare l'Associazione B con una significativa contribuzione, a fronte di una altrettanto significativa riduzione dei propri costi, incentivazione che ha stimolato l'Associazione B a trovare risorse nel volontariato.

Il Comune B non solo ha creato un forte stimolo per il volontariato, ma ha anche ridotto i propri costi, a vantaggio di tutta la comunità.

Da qui si vede come i tre ruoli della Pubblica Amministrazione, di **stimolo** (far sì che iniziative che generano valore sociale aumentino), di **coordinamento** (far sì che le risorse siano impiegate per attività effettivamente in linea con la crescita sociale) e di **supporto** (con contributi economici reali o figurativi) possono essere giocati con attenzione e oculatazza: mentre il Comune A ha agito solo sul supporto, il Comune B ha incrementato lo stimolo, riducendo la necessità di supporto.

A distanza di dieci anni il Comune B si troverà con minori spese reali pari a 400.000 euro.

9 BIBLIOGRAFIA

- G. Fiorentini, *Il valore economico del volontariato*, Università Bocconi, Milano - [www.nonprofitonline.it/detail.asp? c=1&p=0&id=2338](http://www.nonprofitonline.it/detail.asp?c=1&p=0&id=2338) (consultato nel febbraio 2018)
- A. H. Maslow, *Motivazione e personalità*, Armando, 1973
- P. Ricci (a cura di), *L'economia dell'azienda: paradigmi e declinazioni*, Giuffrè, 2012
- M. Maiocchi, P. Ricci, G. Turconi, *Bilancio in valore. Come si misura un'ora di gioia*, Maggioli, 2019

ALLEGATO: TABELLA DI CALCOLO PER IL BILANCIO IN VALORE

	NOME ASSOCIAZIONE	Totale €	Valore generato (*)	
A	METODO DELL'INPUT			
1	Entrate Figurative da lavoro		0	
2	Entrate figurative per la gestione	0	0	Minimo tra A.2 e soglia
3	Valore Forfettario di Beni e Servizi Impiegati		0	Minimo tra (3.1+3.2) e soglia
	Spese soggette a soglia			
3.1	Spese effettivamente sostenute per beni e servizi, esclusi impianti per associazione sportive e beni strumentali	0		
3.2	Spese sostenute da altri, incluso beni/servizi (tranne beni strumentali e impianti sportivi)	0		
	Somma voci 3.1, 3.2	0		Somma 3.1 + 3.2
	Spese non soggette a soglia		0	Somma da 3.3 a 3.6
3.3	Spese per beni strumentali e spese per impianti sportivi	0		
3.4	Beni strumentali e servizi inderogabili ricevuti gratuitamente (ad esempio uso di impianti sportivi)	0		
3.5	Differenza tra costo effettivo e costo sostenuto (tariffe agevolate) per impianti sportivi	0		
3.6	Elargizioni (beneficenza con le rimanenze di cassa)	0		
4	Costi sostenuti dai Fruitori		(0)	Somma - 4.1 - 4.2
4.1	Quote associative	0		
4.2	Iscrizioni ad attività specifiche	0		
B	METODO DELL'OUTPUT			
5	Servizi/prodotti forniti (eventualmente specificare su più righe)		0	
6	Costi sostenuti dai Fruitori		(0)	Somma - 6.1 - 6.2
6.1	Quote associative	0		
6.2	Iscrizioni ad attività specifiche	0		
	VALORE GENERATO		0	

(*) Il Valore Generato tiene conto dell'applicazione delle soglie

CALCOLO SOGLIE

Entrate figurative per la gestione

Il valore massimo ammesso è pari al 10% delle Entrate Figurative da Lavoro

0

0,1 x Totale A.1

Valore Forfettario di Beni e Servizi Impiegati

Il valore massimo ammesso è il 25% delle Entrate figurative da Lavoro

0

0,25 x Totale A.1