



Attività di ricerca, supporto metodologico e coordinamento del Tavolo di confronto

a cura di Avanzi – Idee, ricerche e progetti per la sostenibilità



## Tavolo di confronto su indici di efficienza e efficacia

Presentazione in occasione dell'incontro con l'Agenzia per le Onlus

Milano, 15 Gennaio 2009



Airc Associazione Italiana per la Ricerca sul Cancro



Aism Associazione Italiana Sclerosi multipla



Cesvi



Comitato Italiano per l'Unicef



lega del filo d'oro

Lega del Filo d'Oro



Save the Children  
Italia ONLUS

Save the Children



Telethon



Wwf Italia Onlus



lega del filo d'oro



Save the Children  
Italia ONLUS



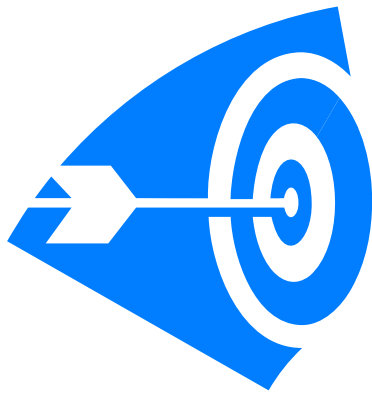


Costituire un tavolo di lavoro dedicato al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- Definire un set di indicatori di **efficienza condivisi** che in futuro trovino evidenza nei rispettivi annual report
- Focalizzare una metodologia per la costruzione di indicatori significativi per monitorare e rendicontare l'efficacia istituzionale delle aziende non profit
- **Condividere** i risultati del progetto con i principali attori del mondo del non profit portando un contributo **strutturato alla riflessione di sistema** sui temi indicati

Il progetto ha previsto le seguenti fasi e attività

1. Attivazione di un **tavolo di lavoro**, che si è incontrato periodicamente per confrontare e condividere i risultati emersi nelle varie fasi del progetto
2. Conduzione di un'attività di **documentazione e ricerca bibliografica**
3. Realizzazione di un'attività di **confronto fra report di diverse ANP e analisi di best practices**, soprattutto a livello internazionale (sintetizzata nel documento "Schede di analisi")
4. Redazione del presente **report sintetico** di progetto comprensivo dei suggerimenti elaborati come primo contributo strutturato alla riflessione di sistema sui temi indicati da parte dal Gruppo di Lavoro



Nell'impostazione dell'intero progetto si è scelto un approccio di carattere pragmatico finalizzato all'individuazione di strumenti e indici la cui costruzione e estrazione siano quanto più possibile dirette e accessibili. A questo spirito

- è improntata la selezione delle fonti
- sono ispirati i suggerimenti operativi che accompagnano la parte analitica di ciascuna variabile considerata ai fini dell'impostazione del benchmarking
- fa riferimento la selezione di ANP che si propone di includere nel benchmarking
- si ispira la volontà di attivare un sistema di confronti con i principali attori del mondo del non profit

## Fonti straniere

Sawhill J., Williamson D., **Measuring what matters in nonprofits**, The McKinsey Quarterly, 2/2001

Charity Navigator [www.charitynavigator.org](http://www.charitynavigator.org)

Better Business Bureau <http://welcome.bbb.org/>

## ANP Straniere considerate per benchmarking

The Nature Conservancy  
 The National Trust UK  
 Care International USA  
 Oxfam UK  
 Terres des Hommes Germany  
 Dana Farber Cancer Institute  
 Juvenile Diabetes Research Foundation  
 Ligue Contre le Cancer (Francia)  
 March of Dimes  
 Perkins School for the blind (Boston USA)  
 SENSE  
 ST Joseph's Center for the Visually Impaired, Ireland  
 UK Cancer Research  
 Human Rights Now  
 International Children's Fund

Fonti italiane	ANP Italiane considerate
Agenzia per le Onlus, <b>Linee guida e schemi per la redazione dei bilanci di esercizio degli Enti Non Profit</b> , 2008	WWF Italia
Maramai A., <b>L'importanza di indici e indicatori di performance per misurare l'efficienza delle ANP</b> , Enti Non Profit 3/2007	Cesvi
CNDC Commissione Aziende Non Profit, <b>Sistema di verifica della responsabilità e della trasparenza nelle aziende non profit</b> ; Raccomandazione n°10, 2007	Airc
Maramai A., <b>Un modello per misurare i risultati di una azienda non profit</b> , Enti Non Profit 5/2005	Aism
CNDC Commissione Aziende Non Profit, <b>Il bilancio sociale nelle aziende non profit: principi generali e linee guida per la sua adozione</b> , Raccomandazione n°7, 2004	Lega del Filo d'Oro
CNDC Commissione Aziende Non Profit, <b>I sistemi e le procedure di controllo nelle Aziende Non Profit</b> , Raccomandazione n°5, 2003	Telethon
	Comitato Italiano Unicef
	Save the Children

Per condurre l'analisi dei report si è deciso di focalizzare alcune "chiavi di lettura":

## IL MODELLO GESTIONALE DELL'ANP

**Grant making puro:** aziende non profit interamente dedicate al fund raising e alla selezione di progetti esterni cui assegnare i fondi raccolti

**Operativo puro:** aziende non profit che acquisiscono risorse per attività che svolgeranno direttamente e della cui attuazione saranno responsabili

**Misto:** (combinazione dei due modelli precedenti) aziende non profit in cui si trovano sia un'attività operativa interna che un'attività erogativa verso l'esterno

## SETTORI DI ATTIVITA'

(macrocategorie, in ordine alfabetico)

**Ambiente** (include anche tutela della biodiversità)

**Cooperazione allo Sviluppo**

**Diritti umani**

**Salute: ricerca e/o servizi di assistenza e/o formazione medico scientifica**

NB: si è deciso di limitare i settori a quelli in cui operassero dei membri del Gruppo di Lavoro

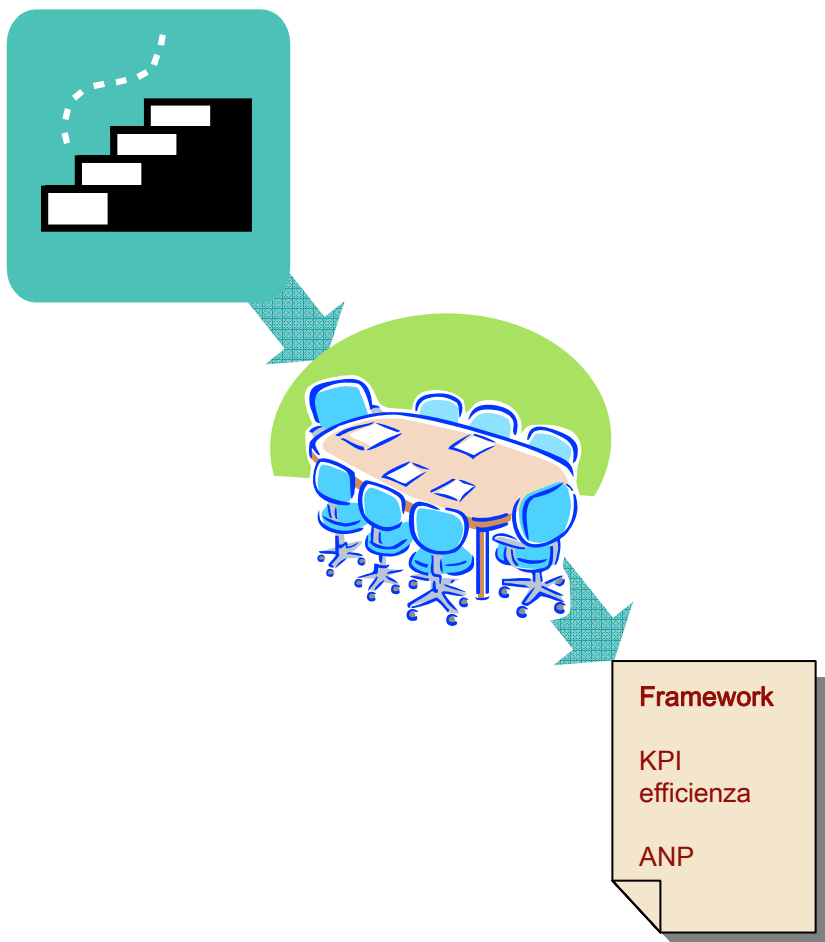
## CLASSI DI INDICI/INDICATORI

**Indici volti a misurare l'efficienza dell'organizzazione nella mobilitazione delle sue risorse per lo svolgimento delle attività istituzionali e accessorie**

**Indici volti a misurare l'efficacia nel perseguimento della missione istituzionale sotto il duplice profilo di**

- misurazione dell'impatto sociale dell'organizzazione (cd. indici "di impatto")
- misurazione dell'andamento dei programmi e del raggiungimento dei macro obiettivi definiti attraverso le attività svolte (cd. indici "di coerenza")

- Sono presenti in quasi tutti i documenti internazionali di reporting di ANP analizzati e in alcuni di quelli dei partecipanti al GdL
- Sono per lo più indici/indicatori di risultato
- Sono calcolati con metodologie simili, ma non uguali, perciò al momento non sono completamente uniformi e confrontabili
- La base di dati necessaria per costruirli è in possesso di ogni ANP che rediga un bilancio

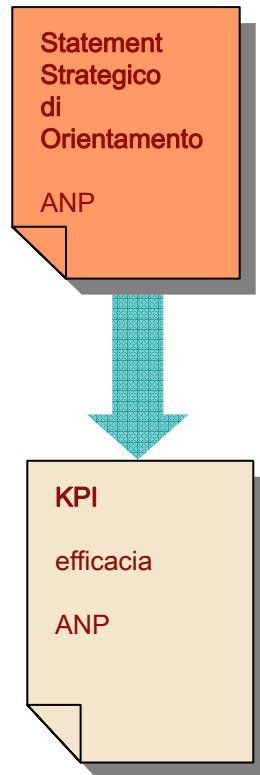


- Il GdL ha avviato un percorso per la definizione di un set di indicatori comuni, condivisi e confrontabili
- Alla luce di questo il GdL propone uno schema di indici di efficienza che ritiene di poter adottare nel breve/medio periodo al proprio interno

## Indici di efficienza condivisi dal Gruppo di Lavoro

Indice	Che cosa misura	Come viene calcolato
<b>Principio generale di ripartizione degli oneri tra "program activities" e "support activities"</b>	Quanto pesano gli oneri relativi a ciascuna categoria di attività sul totale delle uscite	% oneri attività istituzionali (program activities) e % oneri attività accessorie (support activities), fatto 100 il totale delle uscite
<b>Incidenza oneri attività istituzionali</b>	Quanto incidono gli oneri delle attività istituzionali sul totale degli oneri sostenuti	Oneri attività istituzionali/Volume complessivo oneri
<b>Incidenza oneri raccolta fondi</b>	Quanto incidono gli oneri della raccolta fondi sul totale degli oneri sostenuti	Oneri raccolta fondi e comunicazione/Volume complessivo oneri
<b>Incidenza oneri supporto generale</b>	Quanto incidono gli oneri del supporto generale sul totale degli oneri sostenuti	Oneri supporto generale/Volume complessivo oneri
<b>Efficienza raccolta fondi</b>	Quanto si spende per raccogliere 1 €	Oneri raccolta fondi e comunicazione/ Proventi raccolta fondi
<b>Rapidità destinazione fondi</b>	Quanto tempo passa dalla deliberazione all'effettiva erogazione dei fondi oppure Quanto passa dal ricevimento dei fondi da parte delle istituzioni all'effettiva destinazione ai progetti sul campo	Nr medio di mesi che intercorrono dalla deliberazione all'erogazione dei fondi oppure Nr medio di mesi che intercorrono dal ricevimento dei fondi da parte delle istituzioni all'effettiva destinazione ai progetti sul campo

- Sono presenti solo in alcuni dei documenti di reporting analizzati (sia a livello internazionale che nazionale)
- Sono sia indici/indicatori di processo (misurano lo sforzo profuso per raggiungere un determinato risultato, indipendentemente dal fatto che questo sia stato raggiunto o meno) che di risultato (misurano il risultato ottenuto/non ottenuto)
- Sono molto variabili a seconda della missione dell'ANP e del settore di attività
- E' necessario costruirli a partire dai contenuti di uno statement strategico di orientamento di cui misurano l'effettivo perseguimento mediante le attività dell'ANP



Per essere effettivamente pregnanti gli indicatori di efficacia devono essere costruiti a partire dai contenuti di uno statement strategico di orientamento di cui misurano l'effettivo perseguimento mediante le attività dell'ANP e rispetto al quale valutano la coerenza complessiva dell'azione della stessa.

Lo statement dovrebbe

- Avere un certo grado di formalità
- Dichiarare il motivo fondamentale per cui l'ANP esiste
- Esplicitare obiettivi generali e misurabili e strumenti/modalità d'elezione per raggiungerli
- Fissare linee di intervento e priorità misurabili medio periodo

Esempi di statement strategico di orientamento possono essere:

- La missione dell' ANP (da non confondere con la missione indicata dallo statuto dell'ANP)
- Il Piano Strategico dell'ANP
- Il Programma delle attività pluriennale

Il GdL ritiene auspicabile



1. effettuare nel breve periodo un maggiore approfondimento della tematica che includa un ampio spettro di settori di attività e consenta di analizzare un numero maggiore di report a livello sia internazionale che nazionale. Come primo contributo in merito il GdL riporta nelle slides successive alcuni esempi di indici di efficacia utilizzati a ANP a livello internazionale

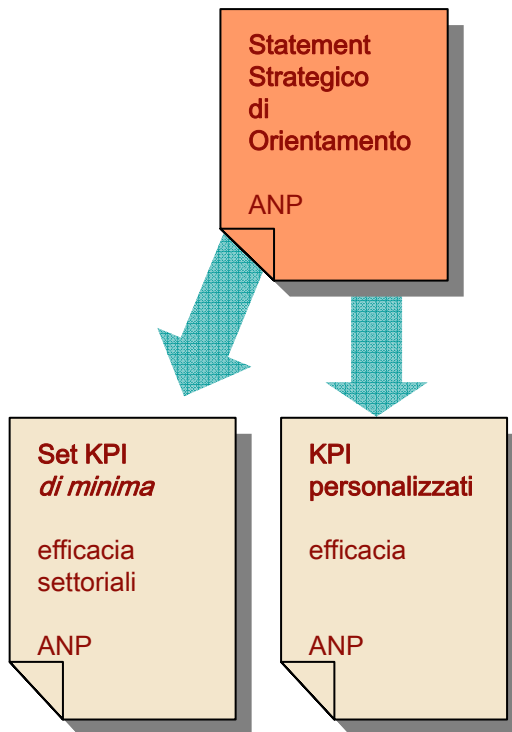
Statement  
Strategico  
di  
Orientamento

ANP

2. Avviare un percorso che promuova nel medio/lungo periodo la diffusione della redazione di uno statement strategico di orientamento che espliciti

- finalità
- linee d'azione
- obiettivi e strumenti d'intervento d'elezione

di ciascuna ANP (da non confondere con la formulazione della missione e delle finalità dell'ente già richieste dalla normativa attualmente in vigore)



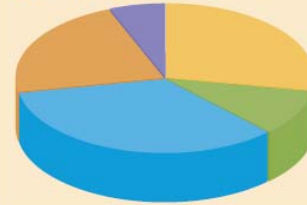
- avviare un percorso che conduca nel medio periodo alla condivisione di un set “di minima” di indicatori (probabilmente differenziato per settori di attività) evidenziando e tutelando al contempo la possibilità per ciascuna ANP di sviluppare anche indici/indicatori “personalizzati” particolarmente adatti alla realtà di ciascuna, in ragione dell’unicità di ciascuna di esse. Questo approccio viene suggerito soprattutto al fine di contemperare l’esigenza di confrontabilità fra i report di diverse ANP con quella di poter evidenziare nel modo più appropriato a ciascuna realtà come e in che misura essa sia efficace sotto il profilo del perseguimento dei suoi fini istituzionali (esigenze che spesso tendono ad essere divergenti).

Statement di orientamento strategico (Missione di JDRF):

The mission of the Juvenile Diabetes Research Foundation International is to find a cure for diabetes and its complications through the support of research.

- We work to accomplish this by finding and funding the best and most relevant research to help achieve a cure for this devastating disease through
- Restoration of normal blood sugar levels
  - Avoidance and reversal of complications
  - Prevention of diabetes and its recurrence

## JDRF RESEARCH AT A GLANCE



JDRF Funding for Research: \$137.9 Million

Focus Areas of Research

- Autoimmunity
- Regeneration
- Replacement
- Complications
- Metabolic Control

## Autoimmunity at a Glance



JDRF Funding for Autoimmunity Research: \$38.5 million/28% of all JDRF research

Human Clinical Trials: 12 currently underway

Types of Research Involved: Immunology, Genetics, Beta Cell Biology

Si ritiene significativo osservare che il fatto che gli indicatori sopra riportati sono considerati indicatori di processo e non di risultato non dipende dalla loro natura intrinseca (giacchè questi indicatori misurano effettivamente anche il raggiungimento di risultati e quindi di per sé si potrebbero considerare anche indicatori di risultato) bensì dalla missione dell'organizzazione, che è di trovare una cura per il diabete di tipo 1 e non "solo" di far avanzare la ricerca su questo tema. Se la missione di JDRF fosse invece "solo" di fare avanzare la ricerca in materia tutti gli indicatori qui riportati costituirebbero degli indicatori di risultato.

## Key Research Goals

- Accelerating the availability of immunotherapeutics, including anti-CD3 clinical trials.
- Launching clinical trials to use drugs and therapeutics already approved for other diseases.
- Research on specific molecules (antigens) targeted by the immune attack in diabetes.
- Research that focuses on inducing immunoregulation.
- Launching clinical trials of insulin-based therapeutics.
- Research to better understand how diabetes begins and progresses.
- Identifying biomarkers to gauge how well drugs and therapeutics are working.

Statement di orientamento strategico  
(Vision, attività e obiettivi di Sense):

Our vision is of a world in which all deafblind children and adults can be full and active members of society.

Our purpose is to work in partnership with others – deafblind people, their families, carers and professionals – to ensure that everyone challenged by deafblindness or sensory impairment with other disabilities, has access to advice, opportunities and support.

(...)

Sense is a national charity that supports and campaigns for children and adults who are deafblind.

**We provide specialist information, advice and services to deafblind people, their families, carers and the professionals who work with them.**

**In addition, we support people who have sensory impairments with additional disabilities**

In 2006/2007:

- Our Outreach Teams offered vital support and information to 346 individuals born deafblind, and their families, and 837 adults who have become deafblind later in life.
- We enabled 307 deafblind people to live as they choose in Sense-run houses and flats.
- 286 deafblind individuals were able to learn new skills, socialise and grow in confidence in our day services.
- 119 deafblind individuals received 34,179 hours of communicator-guide support to enable them to continue living in the community.
- Over 4,200 professionals and others concerned with deafblindness received training and consultancy services from us.
- Over 900 stories in local and national press, TV, radio and online media resulted in greater awareness of deafblindness and Sense.
- Sense's Information Team received over 1,600 enquiries, an increase of 10% from the previous year, with over 90% of callers rating the service as good or very good.