

Gustavo Barresi

**LA RENDICONTAZIONE
ECONOMICA E SOCIALE
NELLE FONDAZIONI**

**Profili di accountability
e trasparenza
nell'esperienza italiana**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



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

Gustavo Barresi

**LA RENDICONTAZIONE
ECONOMICA E SOCIALE
NELLE FONDAZIONI**

**Profili di accountability
e trasparenza
nell'esperienza italiana**

FrancoAngeli

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Premessa	pag.	7
1. Le fondazioni di diritto privato: profili istituzionali ed economico-aziendali	»	11
1.1. La fondazione come azienda non profit	»	11
1.2. La costituzione e il funzionamento della fondazione tra profili giuridici e dimensione aziendale	»	19
1.3. Unitarietà e complementarietà degli elementi della fondazione	»	28
2. Il panorama fondazionale italiano	»	31
2.1. I modelli operativi delle fondazioni	»	31
2.2. Dalla tipicità alle “tipologie”	»	35
2.2.1. Le fondazioni di partecipazione	»	38
2.2.2. Le fondazioni di comunità	»	41
2.2.3. Le fondazioni d’impresa	»	43
2.3. Le fondazioni nell’universo non profit	»	45
3. Accountability e rendicontazione nelle fondazioni	»	62
3.1. Attese informative ed esigenze di rendicontazione	»	62
3.2. L’ <i>accountability</i> come <i>framework</i> teorico dei processi e dei sistemi di rendicontazione delle aziende non profit	»	66
3.3. Peculiarità della rendicontazione nelle fondazioni	»	74
3.4. Gli strumenti di rendicontazione	»	84
3.4.1. Gli strumenti di rendicontazione economica	»	86
3.4.2. Gli strumenti di rendicontazione sociale	»	93
3.5. La prassi italiana: alcune evidenze	»	98
3.5.1. L’insieme osservato	»	98
3.5.2. Alcune evidenze	»	101

Conclusioni	pag. 104
Bibliografia	» 107
Allegati – Schede di sintesi delle fondazioni osservate	» 113

PREMESSA

Le fondazioni rappresentano in Italia una realtà ormai consolidata del terzo settore, un universo che comprende istituzioni assai diverse che, attraverso forme di collaborazione e di interscambio con il settore privato e con quello pubblico, svolgono un ruolo trainante nello sviluppo del nostro Paese. Nonostante le diversità connesse alla loro tipologia e al loro “status giuridico”, gli elementi che le accomunano riguardano l’obiettivo che tali istituzioni perseguono e la destinazione dei risultati che scaturiscono dalle combinazioni svolte. Gli istituti non profit, infatti, perseguono la soddisfazione dei bisogni di determinati gruppi di soggetti nell’ottica del benessere generale e sono soggetti al divieto di distribuire, in modo diretto o anche indirettamente, il surplus economico realizzato.

La presenza di tali specificità, tuttavia, non esclude che negli istituti non profit vengano osservate logiche manageriali e principi di conduzione che – così come accade nelle aziende *profit oriented* – rappresentano una condizione necessaria per la loro funzionalità duratura, e vengano attivati processi di comunicazione in grado di fornire informazioni sugli effetti complessivi del loro operato e sulle modalità di adempimento dei fini statutari.

Nell’ambito del sistema non profit le fondazioni hanno assunto un’importanza crescente, che non riguarda la loro consistenza numerica rispetto alle altre istituzioni ad esso riconducibili, ma che attiene alla possibilità, attraverso tale istituto, di avviare e sostenere interventi e progetti volti a soddisfare attese e bisogni di utilità sociale.

Il ricorso da parte di differenti soggetti, privati o pubblici, al modello della fondazione ha contribuito nel nostro territorio al delinearsi di una panorama fondazionale caratterizzato da un insieme di istituti diversi che, grazie alla versatilità di tale modello, intervengono in molteplici settori. Essi, peraltro, non sempre richiamano la configurazione tradizionale prevista

dal codice civile, ma in alcuni casi assumono forme diverse, soprattutto con riferimento alle fondazioni sorte a seguito di disposizioni legislative specifiche o per effetto di un processo trasformazione di alcuni enti pubblici.

In tali realtà, il processo comunicativo assume una spiccata valenza strategica, configurandosi in molti casi come una condizione essenziale per l'acquisizione della legittimazione sociale e della condivisione del progetto imprenditoriale da parte di un numero ampio di soggetti. In relazione alla natura di tali istituti, infatti, questa condivisione favorisce l'ottenimento delle risorse necessarie per la realizzazione nel tempo delle finalità per cui sono stati costituiti e vengono amministrati.

Nelle fondazioni, di conseguenza, appare opportuno adottare un processo integrato di rendicontazione economica e sociale orientato alla totalità delle relazioni con gli stakeholder coinvolti nell'attività. Esso comporta l'utilizzo di un insieme di strumenti, alcuni dei quali, rispetto alla capacità segnaletica del bilancio contabile, presentano un'efficacia comunicativa maggiore, in quanto consentono di soddisfare le attese informative degli interlocutori/destinatari che, direttamente o indirettamente, possono esercitare un potere di influenza sulla sua gestione. Il profilo della rendicontazione nell'ambito specifico delle fondazioni, è stato oggetto di un'attenzione per certi versi più limitata rispetto a quella riservata alla rendicontazione in altre tipologie di aziende, che sollecita ulteriori indagini e approfondimenti.

Il lavoro, pertanto, si inserisce nel filone di studi sulla comunicazione aziendale, ormai da tempo oggetto di contributi teorici che hanno messo in discussione i contenuti informativi degli strumenti disponibili, e di sperimentazioni da parte delle aziende che hanno inteso rispondere alle crescenti richieste di trasparenza sul loro operato. Ciò ha determinato modifiche sostanziali nel contenuto dei flussi informativi prodotti dalle aziende che, andando "oltre le cifre" si sono arricchiti di informazioni sui complessivi aspetti dell'operato aziendale e sui valori che ispirano le scelte e le azioni. Se in passato, infatti, le attese informative espresse dagli stakeholder riguardavano esclusivamente le performance di natura economica prodotte dalle aziende, a quest'ultime oggi viene richiesto di "rendere conto" (*accountability*) dei complessivi impatti – economici, sociali e ambientali – del loro agire.

In considerazione di ciò, alla luce del *framework* teorico di riferimento, si è inteso da un lato analizzare gli strumenti di rendicontazione economica e sociale nelle fondazioni e, dall'altro, individuare – attraverso un'osservazione della prassi adottata nel nostro Paese – le modalità del loro effettivo impiego. Tale scelta è legata non solo alle motivazioni in precedenza indicate, ma anche alla possibilità di fornire indicazioni utili per l'adozione nelle fondazioni di un processo comunicativo che, oltre a ri-

spondere alle crescenti richieste di trasparenza e di *accountability*, possa supportare il processo decisionale e le azioni degli operatori a vario titolo coinvolti nell'attività, e sia grado di motivare un numero ampio di soggetti nel contribuire al perseguimento delle finalità istituzionali attraverso il conferimento di risorse personali e materiali a titolo gratuito.

Il percorso di analisi, quindi, ha riguardato in particolare l'istituto fondazione, nella sua accezione più propria di fondazione privata di diritto comune. Il lavoro è strutturato come segue:

- nel capitolo 1 si intende fare riferimento, con un approccio economico-aziendale, ai profili istituzionali che si riflettono sulla sua struttura e sul suo funzionamento, e ciò al fine di evidenziare i caratteri dell'azienda fondazione e i principi e le logiche che devono guidare le azioni e i comportamenti;
- nel capitolo successivo, oltre a richiamare alcune classificazioni teoriche che tengono conto delle caratteristiche strutturali e operative, verranno illustrate le tipologie di fondazione più diffuse nel panorama fondazionale italiano, alcune delle quali richiamano modelli operativi utilizzati in altri Paesi, e si cercherà di cogliere alcuni aspetti che caratterizzano le fondazioni italiane nell'ambito del più ampio sistema non profit, così come emergono dalle indagini condotte su tale fenomeno;
- nell'ultimo capitolo l'analisi riguarderà in modo specifico il profilo dell'*accountability* come *framework* teorico dei processi e dei sistemi di rendicontazione delle aziende non profit, le peculiarità di tali processi nell'ambito delle fondazioni, e gli strumenti che possono essere utilizzati per migliorare la trasparenza informativa sugli interventi attuati e sui risultati realizzati. A corredo del percorso di analisi, verranno svolte alcune considerazioni su quanto è emerso dall'osservazione della prassi adottata da alcune fondazioni italiane in tema di rendicontazione economica e sociale.

1. LE FONDAZIONI DI DIRITTO PRIVATO: PROFILI ISTITUZIONALI ED ECONOMICO-AZIENDALI

1.1. La Fondazione come azienda non profit

Le fondazioni sono organizzazioni stabili dotate di personalità giuridica nelle quali viene amministrato un patrimonio destinandolo a scopi socialmente rilevanti¹.

Esse rientrano nell'ambito del sistema delle organizzazioni non profit², vale a dire un insieme articolato di istituti di natura privata che attraverso strutture, a volte assai complesse, svolgono attività di produzione, consumo ed erogazione di beni e servizi a valenza pubblica o collettiva. La loro caratteristica principale, in prima approssimazione, può essere ricondotta all'obbligo di destinare il surplus prodotto al perseguimento degli obiettivi statutari, piuttosto che a beneficio dei membri dell'istituto³.

¹ «La fondazione è, per il diritto civile, la stabile organizzazione predisposta per la destinazione di un patrimonio ad un determinato scopo di pubblica utilità. Questo può essere uno scopo di natura assistenziale (come nelle fondazioni che erogano assistenza agli indigenti) o di natura culturale (fondazioni che gestiscono biblioteche o centri di studio che erogano premi) o di natura scientifica (fondazioni che gestiscono centri di ricerca) e così via». Istituto della Enciclopedia Italiana (1989), *Enciclopedia Giuridica Treccani*, Vol. XIV, Roma.

² Con riferimento all'espressione "organizzazioni non profit", come osserva autorevolmente Tessitore, «il termine "organizzazioni" va inteso nel significato di entità o istituto, cioè di "complesso di elementi e di fattori, di energie e di risorse personali e materiali rivolti ad un insieme di fini comune", fini che i singoli non potrebbero raggiungere da soli, ma che l'istituto nel suo insieme è in grado di conseguire». A. Tessitore (1997), "Il profilo aziendale delle Organizzazioni Non Profit", *Rivista italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, gennaio-febbraio, p. 3.

³ «Lo status delle NP esclude soltanto che redditi, profitti o altri guadagni siano distribuiti tra i soggetti che le costituiscono, controllano o finanziano, in quanto esse, a differenza delle società e delle imprese di persone sono costituite con lo scopo primario non di distribuire utili o redditi, ma di produrre determinati beni o servizi che i soggetti costituenti ritengono

Differenti sono gli approcci che possono essere utilizzati nello studio di tale sistema. Se l'osservazione in prospettiva sociologica consente di cogliere gli aspetti di natura motivazionale, culturale, valoriale ed etica dell'agire degli istituti ad esso riconducibili, connessi all'orientamento altruistico delle relazioni che si instaurano fra i diversi attori coinvolti, l'approccio economico mette in evidenza il contributo delle organizzazioni non profit allo sviluppo economico del Paese e al benessere della popolazione.

Nonostante le difficoltà ad individuare i confini del sistema non profit⁴, gli istituti che ne fanno parte – secondo una definizione basata su criteri di tipo strutturale/operativo – presentano determinati requisiti che possono essere così sintetizzati (Tab. 1.1)⁵:

- *costituzione formale* – si tratta, in primo luogo, di organizzazioni destinate a durare nel tempo, dotate di un atto costitutivo, di uno statuto o di un documento dal quale risultino gli obiettivi perseguiti, la struttura organizzativa, i principi che regolano il loro funzionamento;
- *natura giuridica privata* – sebbene nella prassi odierna non sia sempre agevole tracciare una linea di demarcazione netta tra soggetti pubblici e privati, le organizzazioni in esame sono disciplinate dal diritto privato;
- *assenza di scopo di lucro* – da intendersi nel senso che la ricchezza prodotta non può essere né direttamente, né indirettamente distribuita (*non distribution constraint*), ma rappresenta un mezzo per il perseguimento delle finalità ultime dell'organizzazione;
- *autogoverno* – i processi decisionali di tali organizzazioni non sono soggetti al controllo da parte di altre istituzioni pubbliche o private *profit oriented*;
- *ricorso al volontariato* – al loro interno è prevista la presenza di un numero significativo di lavoratori volontari, con funzioni operative o dirigenziali, o personale con retribuzioni inferiori alla media rispetto ad analoghe posizioni professionali.

utile offrire alla società». G. Vittadini (a cura di) (1998), *Il non profit dimezzato*, Etas, Milano, p. 178.

⁴ Per approfondimenti sui confini e i protagonisti del terzo settore cfr. A. Hinna (a cura di) (2008), *Gestire e organizzare nel terzo settore. Soggetti, strategie e strumenti*, Carocci, Roma, pp. 23-29.

⁵ I requisiti richiamati traggono spunto dalle definizioni di “azienda non profit” proposta da Salamon e Anheier [L.S. Salamon, H.K. Anheier (1994), “Measuring the non-profit sector cross-nationally: a comparative methodology”, *Voluntas*, Vol. 4, n. 4] e da Barbetta [G.P. Barbetta (a cura di) (1996), *Senza scopo di lucro*, il Mulino, Bologna].

Tab. 1.1 – Gli istituti non profit secondo i criteri di tipo strutturale/operativo

COSTITUZIONE FORMALE	Dotate di un atto costitutivo che definisce la mission la struttura organizzativa i principi che regolano il funzionamento
NATURA GIURIDICA PRIVATA	Disciplinate dal diritto privato
ASSENZA DI SCOPO DI LUCRO	La ricchezza prodotta non può essere né direttamente, né indirettamente distribuita
AUTOGOVERNO	I processi decisionali non sono soggetti al controllo da parte di altre istituzioni pubbliche o private <i>profit oriented</i>
RICORSO AL VOLONTARIATO	Presenza di un numero significativo di lavoratori volontari, o personale con retribuzioni inferiori alla media rispetto ad analoghe posizioni professionali

Al di là dei criteri richiamati, l'elemento fondamentale che differenzia le istituzioni non profit rispetto a quelle *profit oriented* è rappresentato dalla priorità che nelle prime assume la *mission* aziendale rispetto al profitto⁶. Da ciò deriva che nelle non profit le scelte strategiche e operative, pur essendo vincolate dai riflessi economici che determinano, sono volte alla realizzazione degli obiettivi perseguiti; i risultati economici realizzati, pertanto, rappresentano un "mezzo" per la durabilità e per il perseguimento delle finalità ultime dell'organizzazione (il profitto da fine a mezzo).

All'universo non profit è riconducibile un ampio ed eterogeneo insieme di organizzazioni. Diverse, infatti, sono le forme giuridiche che possono assumere, le modalità di reperimento delle risorse finanziarie che utilizzano (in molti casi frutto di donazioni ed elargizioni), la natura e le motivazioni delle professionalità coinvolte, l'attività svolta e gli obiettivi perseguiti.

Nonostante tali diversità con riferimento all'insieme di queste organizzazioni si è soliti utilizzare l'espressione "settore non profit"⁷ piuttosto che

⁶ Cfr. D.R. Young (1999), *Economic Decision making by Non profit Organizations in a Market Economy: Tensions between Mission and Market*, Paper presentato all'Independent Sector Spring Research Forum, Alexandria, Virginia.

⁷ L'utilizzo del termine *settore* con riferimento all'insieme delle organizzazioni non profit – osserva Tessitore – «è ormai generalmente diffuso nella letteratura e nel linguaggio per indicare l'insieme dei soggetti che utilizzano forme giuridiche di natura privatistica, o se pubbliche dotate di alti gradi di autonomia, per produrre beni o servizi destinati a soddisfare bisogni sociali». A. Tessitore (1996), "La produzione e la distribuzione del valore", in AA.VV., *Le aziende non profit tra Stato e mercato*, Atti del Convegno AIDEA Torino 1995, Clueb, Bologna, p. 155. D'altro canto, afferma Airoidi: «L'analisi dei settori non si compie solo con riferimento alle aziende di produzione; in Economia Aziendale essa si estende a tutti gli ordini di aziende: di produzione, di consumo familiare, composte pubbliche. I settori non

“terzo sistema”. Quest’ultima sembra attribuire una natura residuale a queste realtà rispetto a quelle riconducibili allo Stato o al mercato, quasi a volerne sottolineare il ruolo marginale che in passato hanno rivestito rispetto alle famiglie, alle imprese e alle pubbliche amministrazioni⁸.

Per lungo tempo, infatti, nel nostro Paese le iniziative sociali si sono sviluppate prevalentemente sotto l’egida della Chiesa cattolica, in un contesto, peraltro, fortemente influenzato dagli indirizzi politici in tema di sanità, assistenza e cultura. La situazione di marginalità in cui le organizzazioni non profit si sono trovate ad operare ha determinato fino agli anni Sessanta un limitato interesse da parte degli aziendalisti che, ad eccezione di alcuni precursori, non hanno prodotto contributi utili all’interpretazione del fenomeno considerato⁹. In tempi più recenti, tuttavia, si è assistito ad una continua espansione dell’universo non profit, cui si è accompagnato un diverso modo di intendere il contributo delle organizzazioni ad esso riconducibili nell’ambito dell’economia nazionale.

Piuttosto che rivestire un ruolo marginale, è stato affermato, esse costituiscono, invece, “l’area di collegamento” tra famiglie, imprese e Stato a motivo dell’attività che svolgono, di fatto complementare e fungibile rispetto a quella delle altre classi di istituti¹⁰. Le attività poste in essere dalle organizzazioni non profit, peraltro, nella maggior parte dei casi si manifestano seguendo le stesse logiche e rispettando le medesime condizioni di funzionamento delle altre aziende. Ciò che le differenzia nel modo di agire riguarda principalmente «il diverso grado di identificazione delle persone con i fini istituzionali e con i meccanismi di esercizio del potere di governo

sono configurati solo dalle relazioni di concorrenza; si adotta una visione più ampia definendo settori gli insiemi di aziende i cui comportamenti sono connessi da relazioni dinamiche intense per via di combinazioni economiche simili e per l’operare sugli stessi mercati, non solo nella posizione di venditori tra loro in concorrenza». G. Airoidi, G. Brunetti, V. Coda (1994), *Economia Aziendale*, il Mulino, Bologna, p. 263.

⁸ P. Capaldo (1996), “Le aziende non profit tra stato e mercato”, in AA.VV., *Le aziende non profit tra Stato e mercato*, Atti del Convegno AIDEA, Torino 1995, Clueb, Bologna. Secondo Barbetta nell’espressione “terzo settore” «è talvolta implicita una valenza politica o la ricerca di una sorta di “terza via” tra il capitalismo e la pianificazione». G.P. Barbetta (1996), “Il settore non profit in Italia: una definizione”, in G.P. Barbetta (a cura di), *Senza scopo di lucro*, il Mulino, Bologna, p. 53.

⁹ Fabio Besta, ad esempio, nella sua opera maggiore, nonostante la ridotta incidenza del fenomeno delle organizzazioni senza fine di lucro nel periodo storico di riferimento, opera una distinzione fra le imprese e le cosiddette *aziende di corporazioni o di sodalizi*. Cfr. F. Besta (1932), *La Ragioneria*, vol. I, Vallardi, Milano, pp. 17-18.

¹⁰ G. Airoidi (1996), “Le aziende non profit: definizioni e classificazioni”, in AA.VV., *Le aziende non profit tra Stato e mercato*, Atti del Convegno AIDEA Torino 1995, Clueb, Bologna.

in esse riscontrabili, rendendo evidente ed esplicita la tensione delle persone che in esse operano verso il soddisfacimento di finalità di specie sociale e morale (oltre che economica)»¹¹.

La fondazione, in particolare, è un “istituto sociale”¹², formato da un insieme di persone che – attraverso forme di collaborazione, il più delle volte gratuite, o mettendo a disposizione mezzi patrimoniali senza attese di remunerazione – contribuiscono a soddisfare i bisogni di determinati soggetti. Esso, pertanto, rappresenta un “insieme unitario” di mezzi, di risorse personali e materiali, rivolto ad un “fine comune” di natura filantropica. In quanto istituto destinato a durare nel tempo è un “complesso ordinato” che nasce, si evolve e si estingue secondo proprie leggi¹³. Oltre ad essere duraturo presenta i caratteri dell’autonomia – che si manifesta a livello decisionale e a livello operativo nella scelta, da parte del fondatore, degli obiettivi da raggiungere e, da parte di chi l’amministra, del modo in cui utilizzare le risorse di cui la stessa dispone – e della dinamicità connessa alla sua capacità di adattarsi alle modificazioni dell’ambiente¹⁴.

L’istituto fondazione opera in una logica di scambio con l’ambiente esterno che, al di là della valenza economica, ha anche valenza “meta economica” e di utilità sociale. Al suo interno, infatti, in modo continuativo si manifestano accadimenti economici rilevanti. Ad esso, pertanto, si addice la definizione di «strumento dell’umano operare in campo economico»¹⁵. Al fine di garantire la sopravvivenza e lo sviluppo dell’istituto in condizioni di efficienza e di autonomia è necessario conferire un certo ordine ai fattori che lo compongono (persone, risorse, combinazioni), ed è in tale ordine che – secondo l’impostazione dottrinale prevalente – è possibile individuare

¹¹ P. Andrei, F. Balluchi, K. Furlotti (2011), “Collaborazione tra aziende profit e non profit: spunti di riflessione emergenti dall’Enciclica Caritas in Veritate”, in E. Borgonovi, R. Musari (a cura di), *Collaborare e competere per un mercato responsabile e solidale*, il Mulino, Bologna, p. 263.

¹² Vale a dire una «organizzazione di persone e di mezzi, costituita per il conseguimento di particolari fini, e regolata da norme durature». E. Ardemani (1989), *L’impresa*, 3^a ed., Giuffrè, Milano, pp. 6-7.

¹³ «Ogni istituto è duraturo o destinato a perdurare poiché sorge e diviene per il perseguimento di fini duraturi, poiché duraturi sono i gruppi sociali e le esigenze loro, nonostante il continuo mutare della composizione dei gruppi sociali, degli istituti promotori, delle esigenze da essi avvertite, del mutare delle condizioni e delle circostanze che vincolano il comportamento degli istituti, del mutare della capacità e delle possibilità d’azione degli istituti, ecc.». L. Azzini (1982), *Istituzioni di Economia d’azienda*, Giuffrè, Milano, p. 10.

¹⁴ Cfr. G. Zappa (1956), *Le produzioni nelle economie delle imprese*, Tomo I, Giuffrè, Milano; C. Masini (1979), *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino.

¹⁵ G. Ferrero (1968), *Istituzioni di economia d’azienda*, Giuffrè, Milano, p. 4.

nell'istituto fondazione un'azienda¹⁶. In tutti gli istituti che compongono la società umana, infatti, si svolge un'attività economica che dà luogo a produzioni, negoziazioni e consumi. Tuttavia, solo negli istituti nei quali l'attività economica è rilevante e continuativa e richiede l'impiego di risorse umane e patrimoniali è possibile identificare l'azienda¹⁷.

Nella fondazione, inoltre, è possibile individuare i caratteri dell'aziendalità che consentono «di affermare la presenza di un organismo aziendale compiuto in tutti i suoi aspetti»¹⁸. Sono i caratteri “comuni”, infatti, che fanno assurgere l'azienda a categoria universale e che rendono possibile un'analisi unitaria delle singole realtà che compongono il variegato universo aziendale¹⁹. Tali caratteri, in alcuni casi, sono connessi alla natura stessa di questa particolare tipologia di azienda non profit. Così, ad esempio, si modifica continuamente la dimensione del patrimonio disponibile; variano i soggetti nell'interesse dei quali l'attività è posta in essere e governata; variano anche i soggetti che la governano. Come si dirà più avanti, in alcuni casi, peraltro, la fondazione diventa operativa solo dopo la morte di coloro che ne hanno deciso la costituzione. In questa “relativa indipendenza” dell'azienda “rispetto ai suoi fattori” è possibile cogliere il carattere dell'unità²⁰.

¹⁶ Si fa riferimento all'approccio metodologico utilizzato dagli aziendalisti, fra i più autorevoli, che privilegia la tesi di un collegamento tra il concetto di *azienda* e quello di *istituto*. Primo fra tutti, Zappa osservava che il riferimento all'istituto «...agevola l'osservazione consapevole e la sagace interpretazione dei fenomeni economici, in quanto li inserisce nel complesso insieme nel quale si svolgono e dà rilievo alle molteplici relazioni che dei fenomeni stessi consentono la corretta ponderazione e la coordinata percezione». G. Zappa (1956), *Le produzioni...*, cit., p. 37. L'approccio, riconducibile al pensiero di Zappa, ha trovato ampio sviluppo in dottrina. Secondo Masini, ad esempio, «con il termine “azienda” si intende dunque per astrazione l'ordine strettamente economico di un istituto; questa astrazione deve essere opportunamente vincolata agli altri caratteri dell'istituto, ad esempio sociali, etici, religiosi, politici. Per «ordine economico» si intende la disposizione di accadimenti economici ad unità secondo proprie leggi». C. Masini (1979), *Lavoro...*, cit., p. 18.

¹⁷ Come affermava Zappa: «Non costituiscono un'azienda pochi atti o una serie breve di atti compiuti occasionalmente da una persona o da un insieme di persone per eccezione operanti a unico fine». G. Zappa (1956), *Le produzioni...*, cit., p. 41.

¹⁸ G. Bruni (1999), “L'azienda come sistema di convertitore di valori economici in valori culturali. Il peculiare ruolo delle fondazioni comunitarie”, *Rirea*, n. 1/2, p. 4.

¹⁹ Afferma Vermiglio: «Sono proprio i caratteri comuni che fanno assurgere l'azienda a categoria universale e ci consentono di considerarla in modo unitario. Il che ci permette di esaminare le singole unità che compongono il variegato universo aziendale impiegando gli stessi strumenti di indagine, di proporre strumenti di rappresentazione comuni, di racchiudere i concetti, i principi, le uniformità e le leggi di funzionamento in un unico corpo di teoria; in altre parole di utilizzare la tassonomia dell'Economia Aziendale». F. Vermiglio (2012), *Lezioni di Economia aziendale* (Dispense 1-2-3), pp. 23-24, <http://moodle2.unime.it>.

²⁰ Cfr. G. Zappa (1956), *Le produzioni...*, cit.

Il carattere della durabilità, invece, si ricollega alla sua permanenza nel tempo che, il più delle volte, va oltre la vita del fondatore²¹. Essa è assicurata dall'utilizzo delle risorse (patrimoniali e personali) di cui la fondazione dispone e dalla sua capacità di adattarsi alle mutazioni dell'ambiente entro cui opera.

Oltre ai richiamati caratteri di unità, autonomia e durabilità che l'azienda fondazione eredita dall'istituto dal quale discende, in essa è possibile individuare i caratteri che sono suoi propri. Come si è detto, in primo luogo, l'azienda fondazione svolge una funzione strumentale al soddisfacimento diretto e indiretto di bisogni e aspettative quanto mai vari, in massima parte di ordine sociale. Interessi pertinenti a differenti soggetti, alcuni dei quali apportano le risorse necessarie per il suo funzionamento (risorse monetarie, a volte frutto di atti di liberalità, o prestazioni lavorative, in alcuni casi a titolo volontario²²), e altri che beneficiano direttamente dell'attività svolta.

Il perseguimento degli obiettivi indicati dal fondatore, inoltre, comporta lo svolgimento di un'attività economica rilevante, finalizzata e programmata. In altre parole le operazioni poste in essere non sono occasionali, ma si sviluppano secondo piani e programmi. Essi si basano su ipotesi di funzionamento che riguardano un futuro non sempre prevedibile. L'attività delle fondazioni, quindi, al pari di tutte le aziende è soggetta a un insieme di rischi connessi alla mancata realizzazione, attraverso le combinazioni poste in essere, delle condizioni che consentono la sopravvivenza dell'azienda nel tempo, o al verificarsi di eventi che minacciano la possibilità di realizzare le finalità indicate dal fondatore²³.

²¹ «L'azienda dotata di vitalità economica è atta a realizzare durevolmente il proprio oggetto e, quindi, ad esplicare la connaturata funzione come strumento "atto a perdurare"». G. Ferrero (1968), *Istituzioni...*, cit., p. 33.

²² «In assenza di remunerazioni per le condizioni acquisite, assume centralità l'attitudine dell'azienda a motivare adeguatamente i volontari a prestare la loro opera senza un corrispettivo, e la capacità di stimolare atti di liberalità da parte di soggetti pubblici e privati. Viene in primo piano, pertanto l'attitudine dell'azienda non profit di creare quella *condivisione di valori* che da sola può giustificare la destinazione di risorse non remunerate alle condizioni di mercato». L. Pulejo (2000), *Le fondazioni private. Considerazioni sui caratteri aziendali e sulla rendicontazione economica e sociale*, Giappichelli, Torino, p. 106.

²³ La fondazione, infatti, è stato affermato «non deve solo perseguire le proprie finalità istituzionali, ma anche la sopravvivenza e lo sviluppo. *La sopravvivenza dell'organizzazione* è un obiettivo direttamente collegato alle finalità istituzionali: infatti una fondazione è un istituto tendenzialmente perpetuo, che riesce a perseguire il proprio scopo soltanto se riesce a perpetuare nel tempo la struttura che le permetta di esistere e di operare». D. Guzzi (2007), *Le fondazioni. Nascita e gestione*, FAG, Milano, p. 73. Sul concetto di rischio nelle organiz-

A differenza di quanto avviene nelle imprese, tuttavia, il rischio non si riflette, in via principale, sui soggetti che apportano le risorse monetarie. Il potere decisionale, di conseguenza, non è orientato a promuovere azioni volte a tutelare i loro interessi e a perseguire la massimizzazione del risultato economico al fine di ottenere una congrua remunerazione del capitale conferito, ma è rivolto a realizzare l'equilibrio economico come "vincolo di sopravvivenza" duratura in condizioni di autonomia²⁴.

Richiamando quanto autorevolmente affermato sul rapporto esistente nell'universo non profit tra le O.N.P. e le A.N.P., l'azienda fondazione, quindi, esprime la "dimensione economica" dell'istituto fondazione, vale a dire il sistema di persone, di risorse, di operazioni che concorrono allo svolgimento dell'attività; tale dimensione si manifesta nella ricerca continua delle condizioni necessarie alla funzionalità duratura dell'istituto dal quale l'azienda fondazione discende.

Fra l'istituto fondazione e l'azienda fondazione, pertanto, è possibile cogliere relazioni di dipendenza reciproca:

«- l'azienda crea le condizioni necessarie alle realizzazioni delle finalità dell'istituto e all'ampliamento delle possibilità operative del medesimo;

- gli elementi costitutivi dell'istituto, d'altra parte, agiscono in modo differenziato sia sulla capacità di attrazione delle risorse di risparmio e lavoro sia sulle condizioni di funzionamento delle rispettive aziende»²⁵.

Così come accade in tutte le altre aziende, anche nelle fondazioni lo svolgimento dell'attività comporta l'osservanza di determinati requisiti oggettivi, nell'ambito del processo decisionale strategico e operativo. Primo fra tutti il rispetto del principio di economicità al fine di conservare, accrescere e reintegrare le risorse disponibili utilizzate per la realizzazione degli obiettivi statutari e in generale l'efficienza nell'utilizzo delle risorse e l'efficacia del proprio agire rispetto agli obiettivi indicati dal fondatore. In altre parole la sopravvivenza e lo sviluppo delle fondazioni dipende dalla loro capacità di produrre ricchezza, vale a dire di ottenere risultati cui può

zazioni non profit cfr. M. Cerri, E. Botto (1999), "Il risk management per le organizzazioni non profit", *Non profit*, n. 2/99.

²⁴ Nelle aziende non profit - afferma Borgonovi - il rischio «non viene assunto da chi esercita il potere decisionale nella prospettiva speranza di aumentare la propria ricchezza economica (fine di profitto), ma deve essere considerato e valutato nella prospettiva di "non perdere la propria autonomia e indipendenza riferita al lungo periodo" (equilibrio economico come vincolo di sopravvivenza e non come obiettivo da massimizzare)». E. Borgonovi (1996), "Problemi di gestione e di efficienza, in AA.VV., *Le organizzazioni senza fine di lucro*, Giuffrè, Milano, p. 190.

²⁵ A. Tessitore (1997), "Il profilo aziendale delle Organizzazioni Non Profit", cit., p. 4.

essere attribuito un valore, non necessariamente misurabile in termini monetari, superiore a quello delle risorse che sono state utilizzate²⁶.

Del resto il principio guida al quale si devono ispirare i giudizi e le scelte di convenienza economica nella conduzione di un'azienda ha validità universale, non dipende dalle finalità perseguite o dall'oggetto dell'attività svolta. Nel definire la fondazione come azienda non profit, peraltro, è necessario considerare che, come si è detto, il termine *non profit* non va inteso con riferimento alla impossibilità di realizzare profitto, ma in relazione al divieto di distribuirlo e all'obbligo di destinare il surplus prodotto al perseguimento delle finalità statutarie. L'economicità, pertanto, quale regola di condotta da osservare per la durabilità e l'autonomia delle aziende, nelle fondazioni è strumentale alle finalità sociali che tali istituti perseguono²⁷.

1.2. La costituzione e il funzionamento della fondazione tra profili giuridici e dimensione aziendale

I soggetti che danno vita ad una fondazione attraverso il conferimento di un patrimonio da utilizzare per il perseguimento di specifici obiettivi, possono avere natura pubblica o privata. Si può trattare di persone fisiche ovvero di enti, privati – come, ad esempio, associazioni o enti religiosi – o pubblici come, ad esempio, enti pubblici territoriali. Lo scopo di ordine filantropico che essi si prefiggono di realizzare si combina con le finalità di ordine economico che coloro che amministrano la fondazione perseguono nello svolgimento dell'attività²⁸; queste ultime rappresentano i fini “media-

²⁶ Con riferimento al profilo dell'economicità nelle aziende non profit afferma Hinna: «[...] la dottrina aziendalistica ha da tempo superato l'*empasse* di un concetto di economicità strettamente legato al soddisfacimento delle attese lucrative dei portatori di capitali. Essa è stata piuttosto intesa come condizione di sopravvivenza e di sviluppo aziendale, assumendo per questo valore strumentale per qualsiasi fine l'organizzazione produttiva si proponga di realizzare». Il citato autore così continua «[...] l'*economicità* può e deve essere giudicata, non come funzione esclusiva del profitto generato, bensì in relazione alla durevole esistenza e al conveniente sviluppo della medesima, come fonte di lavoro e di ricchezza per la società». A. Hinna (a cura di) (2008), *Gestire e organizzare nel terzo settore...*, cit., p. 35.

²⁷ Nel mondo del non profit, infatti, «la socialità è apprezzata e valutata non esclusivamente in funzione di certi vantaggi esterni, circoscritti e immediati», ma tenendo conto dei complessivi risultati (economici, sociali ed ambientali) dell'agire degli istituti che ne fanno parte e degli impatti – diretti e indiretti, immediati o differiti – sul contesto economico-sociale di riferimento. *Ivi*, p. 36.

²⁸ Lo scopo, secondo Ferrero, «è sempre definito dalla volontà del soggetto ed implica in ogni caso una scelta», è pertanto un'intenzione deliberata; il fine, invece, «può anche sussistere indipendentemente dall'umano volere». G. Ferrero (1968), *Istituzioni...*, cit., p. 26.