

Dipartimento di
Impresa e Management

Cattedra di
Controllo di gestione avanzato

IL BILANCIO DI MISSIONE NELLE ORGANIZZAZIONI NON PROFIT.
FOCUS SULLE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA
(SINTESI)

RELATORE

Prof. Di Lazzaro Fabrizio

CANDIDATO

Lopa Romeo Francesco

Matricola: 639471

CORRELATORE

Prof. Fortuna Fabio

ANNO ACCADEMICO 2012/2013

Sommario

| | |
|---|-----|
| Prefazione | 4 |
| Capitolo 1. Le Organizzazioni non profit: Rilevanza economico-sociale del “Terzo Settore” | 7 |
| 1.1 Il terzo settore tra stato e mercato | 7 |
| 1.2 Tesi tradizionali e nuove prospettive settore “non profit” | 9 |
| 1.3 Dimensione economico-sociale nel contesto nazionale | 14 |
| 1.4 Le ONP in italia. Tipologie e normativa di riferimento | 19 |
| Capitolo 2. L’Accountability nelle organizzazioni senza scopo di lucro. | 22 |
| 2.1 Il dovere di documentare e rendicontare | 22 |
| 2.2 Il Bilancio consuntivo e la relazione di missione | 27 |
| 2.3 Dal bilancio di missione al bilancio sociale | 45 |
| Capitolo 3. Le fondazioni di origine bancaria. Contesto di riferimento | 55 |
| 3.1 La fine di un lungo cammino | 55 |
| 3.2 Natura, ruolo e struttura organizzativa | 71 |
| 3.3 L’attività istituzionale tra erogazione e produzione | 78 |
| Capitolo 4. L’informativa nelle fondazioni di origine bancaria | 86 |
| 4.1 Un modello di accountability per le FOB. | 86 |
| 4.2 Patrimonio per uno scopo | 92 |
| 4.3 Il bilancio d’esercizio nelle FOB | 98 |
| 4.3.1 Stato patrimoniale | 100 |
| 4.3.2 Conto economico | 107 |
| 4.3.3 Nota integrativa | 110 |
| Capitolo 5. Il Bilancio di Missione | 112 |
| 5.1 La Relazione sulla Gestione e il Bilancio di Missione previsti dalla legge | 112 |
| 5.1.1 Relazione economica e finanziaria | 112 |
| 5.1.2 Bilancio di Missione | 115 |
| 5.2 Modelli di rendicontazione per il Bilancio di Missione..... | 124 |
| 5.2.1 Modello ACRI | 125 |
| 5.2.2 Modello Emilia Romagna | 129 |
| 5.2.3 Modello OdV | 135 |
| Capitolo 6. Analisi della gestione e della performance nelle ONP..... | 145 |
| 6.1 Efficacia, efficienza ed economicità della gestione | 145 |
| 6.2 La rendicontazione sociale. Gli indicatori di performance. | 149 |
| 6.3 Proposta di un modello di valutazione della performance e della gestione nelle FOB | 156 |
| Conclusioni..... | 168 |
| Bibliografia | 171 |

Capitolo 1. Le Organizzazioni non profit: Rilevanza economico-sociale del “Terzo Settore”

1.1 Il terzo settore tra stato e mercato

Con “Terzo settore” si intende quell’insieme di istituzioni, enti e più in generale organizzazioni, la cui funzione è ravvisabile nella produzione di beni e servizi di pubblica utilità, senza per questo essere riconducibili all’interno della sfera pubblica. L’uso di tale definizione per identificare il mondo del “non profit”, nasce in Europa per rimarcare il distacco con il settore pubblico e il Mercato. Questa visione residuale del non profit affiora nel pensiero economico sviluppatosi dalla seconda metà dell’ottocento, che vede l’uomo spogliato dalla complessità della sua natura psicologica e sociale. Tale idea, oggi viene sempre più spesso messa in discussione, i fondamenti teorici alla base di quest’impostazione, anche se validi, risultano limitati e non in grado di fornire un’adeguata spiegazione al fenomeno, per di più altre ragioni sono emerse ultimamente, queste ragioni possono essere raggruppate in due insiemi:

- La teoria economica contemporanea non riesce a dare risposta ai problemi emergenti delle economie occidentali (tutela ambientale, ineguaglianze sociali, insicurezza dei cittadini).
- Il fallimento del modello di crescita attuale, messo sempre più in dubbio dalla crisi del sistema di welfare e dalla sempre maggiore disoccupazione.

In questo nuovo panorama il ruolo del “terzo settore” si modifica, passando da un’azione marginale ad un’azione complementare rispetto a quella pubblica.

1.2 Tesi tradizionali e nuove prospettive settore “non profit”

I fondamenti teorici che cercano di spiegare l’esistenza delle organizzazioni non profit, possono essere ricondotti principalmente a due filoni che si rifanno ambedue al fallimento dei due attori principali del sistema economico, lo stato ed il mercato, le due tesi sono:

Tesi del “Government failure”: Sviluppata da Weisbrod, questa teoria si concentra sulle modalità di fornitura dei beni pubblici. Le ipotesi alla base, prevedono che per nessun cittadino può esserci uguaglianza tra contributo marginale e beneficio marginale e che le decisioni pubbliche, dipendono dall’esito di processi politici con meccanismi elettorali maggioritari. La tesi afferma che, in un tale contesto, le preferenze dell’elettore mediano saranno quelle determinanti, dato che il vincitore sarà colui che otterrà il cinquanta più uno per cento dei voti. Vi saranno allora alcuni cittadini più che soddisfatti e altri poco soddisfatti, solo l’elettore mediano sarà perfettamente soddisfatto. L’organizzazione non profit viene identificata quindi come quel soggetto in grado di garantire al meglio l’organizzazione delle minoranze, avendo come fine ultimo la produzione, in un’ottica “*bottom up*”, di beni pubblici di qualità e in quantità desiderata, in modo così da soddisfare quella domanda di beni pubblici proveniente dalle minoranze insoddisfatte che il mercato non è in grado di soddisfare. Alla teoria sono state mosse alcune critiche, le principali sono: Per prima cosa l’assunzione che le ONP possano produrre solo beni pubblici non è corretta, di fatto molte evidenze empiriche dimostrano che possono produrre anche beni privati; la seconda afferma che, partendo dal fatto che gli elettori non sono ingenui, essi non riveleranno le loro effettive preferenze, non permettendo pertanto che la scelta pubblica si assesti sul livello dell’elettorato mediano, ma al contrario essi sotto rappresenteranno le loro preferenze, anticipando in tal modo l’intervento riparatore delle organizzazioni non profit.

Tesi del fallimento del mercato: Sviluppata da Hansmann, questa teoria si concentra sulle asimmetrie informative che vi sono in alcuni rapporti di scambio. La teoria afferma che quando l’acquirente del prodotto non è in grado di valutare esattamente la qualità del prodotto stesso, il produttore potrebbe approfittare della propria posizione di vantaggio alzando i prezzi e abbassando la qualità. Le ONP allora sarebbero quei soggetti ideali per produrre tali beni, in quanto accanto alla disciplina di mercato, si affianca la garanzia data dall’impegno legale alla non distribuzione dei profitti, questa forma organizzativa risulta essere quindi la più adeguata in situazioni dove vi è un’asimmetria informativa determinante tra produttore e consumatore. Sono tre le critiche mosse alla teoria, che riguardano: Con la prima ci si riferisce al fatto che con questa visione, in tutti quei casi di asimmetria informativa determinante, si dovrebbe assistere alla scomparsa delle imprese for profit, le evidenze empiriche mostrano invece la compresenza, in

molti casi, di entrambi i soggetti; la seconda si riferisce al fatto che, se il fondamento teorico risiede nell'assenza dello scopo di lucro, allora anche il settore pubblico sarebbe una valida soluzione al fallimento della contrattazione; la terza infine (considerata anche da Hansmann) riguarda il fatto che non è sufficiente il vincolo alla distribuzione dei profitti per evitare l'insorgere di comportamenti opportunistici.

Entrambi gli approcci peccano nel considerare il settore non profit come una soluzione residuale rispetto al mercato e allo stato. Per spiegare l'esistenza di queste organizzazioni in un'ottica non residuale bisogna fare riferimento a quei filoni di ricerca che danno sempre maggior importanza agli aspetti riguardanti il concetto di capitale sociale e beni relazionali. I fattori da considerare riguarderanno quindi la capacità delle ONP di generare capitale sociale, ravvisabile nella loro stessa forma, struttura e missione, soprattutto riguardo la loro governance e nello specifico al grado di multistakeholdership.

1.3 Dimensione economico-sociale nel contesto nazionale

Il terzo settore presenta una forte eterogeneità al suo interno, sia per quanto riguarda le tipologie di soggetti e forme organizzative, sia dal punto di vista gestionale e soprattutto riguardo alla mission. Non è agevole rappresentare il tessuto del settore, in particolare nel caso di confronti internazionali dove storia, cultura e tradizione hanno plasmato il settore in una moltitudine di modalità diverse. Risulta utile però presentare alcuni elementi quantitativi e qualitativi del contesto nazionale. Secondo l'Istat a fine 2011 in Italia erano presenti 301.191 istituzioni non profit con un incremento rispetto al 2001 del 28%, ciò dimostra la tendenza nel nostro sistema ad una graduale espansione del settore. In confronto al numero di istituzioni giuridiche attive, le organizzazioni non profit rappresentano il 6,4%, assorbendo il 3,4% dei lavoratori impiegati nel paese. La percentuale di istituzioni con dipendenti sul totale di tutte le istituzioni non profit, è passata dal 16,2% del 2001, al 13,86% del 2011. Dato che le organizzazioni che tendono ad assumere personale dipendente sono quelle di maggiori dimensioni, si può affermare che, davanti ad una crescita dell'intero settore, suddetta crescita si sia realizzata soprattutto attraverso piccole organizzazioni, che impiegano soprattutto lavoro volontario. La composizione del settore è per circa il 66% composta da associazioni non riconosciute, per il 22% da associazioni riconosciute, e in percentuali più basse, dalle cooperative sociali per il 3,7%, fondazioni per il 2,1% e il restante 4,8% è composto da tutte le restanti forme previste dalla legge. In riferimento alla distribuzione delle aree di attività, relazionata alle varie categorie giuridiche, si può evidenziare che le associazioni non riconosciute sono la forma prediletta per svolgere quasi tutte le tipologie di attività, ad eccezione delle attività riferite all'area sanitaria, assistenziale e dello sviluppo economico, dove vi è una forte presenza delle cooperative sociali, dato spiegabile sia dalle disposizioni della legge, sia dalle caratteristiche stesse di tali tipologie di attività, dove è richiesto l'uso di personale qualificato e in buona parte retribuito. Infine riguardo alle fondazioni si può evidenziare come esse siano orientate maggiormente nei campi dell'istruzione, della ricerca e nel campo della filantropia. In riferimento alla dimensione economica, i dati risalgono al 2001, dove si evidenziava che il settore non profit generava un flusso in entrata pari a 38 miliardi di euro (circa il 3,3% del PIL) e un flusso in uscita pari a 35 miliardi, con un surplus netto di 3 miliardi da reinvestire nel sistema. Una stima più recente valuta il valore economico generato dal settore in 67 miliardi, pari al 4,4% del PIL, in forte aumento rispetto al passato.

1.4 Le ONP in Italia. Tipologie e normativa di riferimento

In Italia il settore non profit è composto da una varietà di organizzazioni, si parte con il codice civile, il quale disciplina quattro tipologie di forme organizzative, le quali possono essere ricondotte all'interno di due gruppi: Le prime due categorie (Associazioni riconosciute e Fondazioni) hanno in comune il fatto di essere enti con personalità giuridica riconosciuta dallo stato, distinguendosi tra loro sul piano della prevalenza dell'aspetto personale (gli associati nelle Associazioni) o dell'aspetto patrimoniale (il patrimonio destinato nelle Fondazioni); le altre due categorie invece riguardano le associazioni che non hanno acquisito personalità giuridica (Associazioni non riconosciute) e quelle organizzazioni di cittadini che perseguono un unico scopo in un tempo limitato (Comitati). Accanto a tali forme organizzative, affianca delle specifiche tipologie giuridiche, distinte in base ad alcune caratteristiche identificative. Le più importanti sono: le Cooperative sociali, le organizzazioni di volontariato, le associazioni di promozione sociale e le imprese sociali. Queste tipologie hanno come scopo quello di favorire, attraverso una disciplina accomodante (anche sotto il profilo fiscale), il diffondersi di tali organizzazioni. Sotto il profilo fiscale però, si è voluta indicare una unica

classe, con la quale identificare tutte le organizzazioni non profit, la categoria delle ONLUS. Oltre alla classificazione desumibile dalla normativa, il terzo settore può essere classificato a seconda della funzione obiettivo dei soggetti che lo compongono, avremmo così organizzazioni con una funzione di produzione, organizzazioni con funzione di erogazione, le quali si occuperanno di finanziare interventi di altre organizzazioni, infine avremmo quelle organizzazioni con funzione di advocacy, le quali invece hanno come obiettivi quello, da una parte di influire sui così detti “*decision maker*” riguardo la loro comprensione o opinione riguardo alla questione proposta e influenzandone il comportamento; dall’altra nei confronti dei cittadini, organizzandoli, educandoli e stimolando la loro responsabilità sociale.

Capitolo 2. L’Accountability nelle organizzazioni senza scopo di lucro.

2.1 Il dovere di documentare e rendicontare

Le organizzazioni non profit si caratterizzano per essere soggetti *mission-oriented*, espressione che evidenzia il fatto che le decisioni e gli obiettivi vengono determinati in funzione della missione che l’ente si è posto. Questa caratteristica discende dalla necessità di impostare un assetto multi-stakeholder alla governance, necessità che deriva da una molteplicità di motivazioni, che possiamo riassumere affermando che, nelle organizzazioni non profit, il controllo viene esercitato congiuntamente da più categorie di soggetti (es. Donatori, lavoratori, volontari, etc.), ognuno con i propri interessi e obiettivi, con pericolose conseguenze quindi sul piano dell’efficienza. Una soluzione al problema è quella di far convogliare gli interessi dei singoli stakeholder intorno ad una mission istituzionale. Per riuscirci l’organizzazione dovrà impegnarsi nel creare sempre di più un approccio alla governance di tipo multi-stakeholder, in modo così da coinvolgere e indirizzare le diverse aspettative. Si comprende come, nell’incrementare il coinvolgimento di tutti i soggetti, risultato fondamentale che l’organizzazione sia quanto più possibile aperta e trasparente. Tale ultimo obiettivo è identificabile attraverso il termine inglese “*accountability*” da intendersi sinteticamente come: esigenza del dover render conto dei risultati ottenuti nel caso si utilizzino risorse non proprie, dovere che si concretizza all’interno dei processi informativi che ogni organizzazione, dotata di una certa complessità, pone in essere. Suddetto dovere trova fondamento nel diritto, da parte degli stakeholder, ad essere informati riguardo le risorse impiegate, le procedure poste in essere e ai risultati conseguiti. Nelle ONP l’*accountability* può essere distinta da una parte in riferimento all’informativa economico-contabile, dall’altra nella così detta “*social accounting*”, la quale comprende i processi connessi all’elaborazione di documenti formali attraverso cui comunicare ai diversi stakeholder, informazioni di carattere sociale e ambientale. Tipici documenti con finalità di *accountability* nelle organizzazioni non profit sono il bilancio di esercizio, il bilancio di missione e il bilancio sociale.

2.2 Il Bilancio consultivo e la relazione di missione

Nelle organizzazioni non profit, il livello di informazioni di carattere economico da pubblicare, previste dalla legge (Accountability legale), varia per ogni tipologia. Prendendo come confine da una parte le associazioni (dove il codice prevede solamente la redazione del bilancio d’esercizio, senza disciplinare minimamente i principi di redazione, la forma e struttura del documento, la tenuta della contabilità e le forme di pubblicità) e dall’altra la società per azioni (che devono rispettare i molti obblighi previsti a partire dall’articolo 2423 e ss. del codice civile), le quali assumono veste di ONP nel caso in cui posseggano i requisiti previsti per l’impresa sociale, si avranno, entro questi confini, differenti assetti di *accountability* legale, distinti in base alla specifica tipologia organizzativa scelta. La rappresentazione, fino ad ora riportata, mette in luce una complessa e in alcuni casi ambigua disciplina contabile, riferita all’eterogeneità delle organizzazioni non profit. Per semplificare tale disciplina, in relazione quantomeno a quella parte del terzo settore che svolge attività produttiva, il legislatore è intervenuto attraverso il decreto legislativo 155/06, istitutivo dell’impresa sociale. La disciplina di *accountability* legale, prevista per l’impresa sociale, può essere estesa, con i relativi accorgimenti, all’intero universo delle ONP (dove rimane comunque una facoltà e non un obbligo). Il modello proposto dal legislatore, declinato all’interno delle “Linee guida e schemi per la redazione del bilancio d’esercizio e del bilancio consolidato delle imprese sociali”, prevede la redazione di una serie di documenti, di seguito esposti:

Stato patrimoniale: Deve essere redatto seguendo le indicazioni previste dall'art. 2424 c.c., lo schema viene utilizzato per rappresentare la situazione patrimoniale e finanziaria dell'organizzazione. Le differenze rispetto al modello previsto per le società, riguardano principalmente le voci patrimoniali, dove vengono distinte le poste relative al fondo di dotazione iniziale, al patrimonio vincolato e al patrimonio libero. In linea di massima lo schema non differisce molto dall'impostazione prevista per lo stato patrimoniale delle società. In particolare non vengono distinte le voci relative all'attività istituzionale, rispetto alle voci relative alle attività accessorie, come invece avviene in altri modelli. Tale dimenticanza non è accidentale, in quanto l'Agenzia nel processo di creazione del modello, ha ritenuto da una parte la non essenzialità ai fini civilistici di questa ripartizione, dall'altra parte il fatto che nella realtà italiana difficilmente le organizzazioni gestiscono due patrimoni separati.

Rendiconto gestionale: Lo scopo fondamentale, accanto a quello tradizionale di rappresentazione dell'andamento economico, è la rappresentazione di tutti quei proventi e contributi non legati a rapporti di scambio. Nelle ONP infatti ci si discosta dalla logica di mercato e il confronto, da una parte tra i costi di gestione e dall'altra parte tra i ricavi e/o proventi, non offre gli stessi risultati economici di sintesi come avviene nelle imprese di mercato. Per quest'ultimo motivo il rendiconto gestionale non può essere assimilato al conto economico previsto dal codice. Lo schema adottato è a proventi, ricavi e oneri, si caratterizza per classificare le varie componenti utilizzando il criterio delle aree gestionali, tali aree si riferiscono: all'attività istituzionale, all'attività promozionale o di raccolta fondi, all'attività accessoria, all'attività di gestione finanziaria e patrimoniale e all'attività di supporto generale. Queste aree gestionali sono state scelte in funzione proprio della caratteristica di tali organizzazioni e dei loro stakeholder di riferimento. Infine lo schema viene costruito a sezioni contrapposte, data l'impossibilità di evidenziare risultati parziali significativi.

Conto economico gestionale: Previsto in tutti quei casi in cui la gestione economica assume un peso importante. Affiancato al rendiconto gestionale, viene redatto in base alle disposizioni previste dall'art. 2425 c.c. e finalizzato a rappresentare i costi e i ricavi di tale attività produttiva. I risultati di tale documento confluiranno all'interno del Rendiconto Gestionale nell'area della gestione istituzionale.

Nota integrativa: In questo documento vanno riportate tutte quelle informazioni rilevanti ai fini della rappresentazione chiara, veritiera, corretta e alle esigenze di accountability che il bilancio intende soddisfare. Andranno quindi riportate tutta una serie di informazioni riguardanti i principi contabili adottati, i criteri di valutazione delle voci, la composizione delle voci, oltre ad alcune informazioni su particolari aspetti dell'attività dell'organizzazione, concentrandosi sempre sui risvolti economici e relegando tutti gli altri aspetti all'interno della relazione di missione.

Relazione di missione: Nel documento gli amministratori esprimono il proprio giudizio sull'attività posta in essere nel corso dell'esercizio, sui risultati conseguiti e se negativi, sui metodi di copertura individuati. L'informativa riportata all'interno di tale documento deve essere impostata riferendosi alla mission istituzionale, indicando quindi le attività poste in essere per perseguirla. L'informativa inclusa nel documento può essere raggruppata in relazione a tre ambiti: Missione e identità dell'ente; attività istituzionali volte al perseguimento diretto della missione; attività strumentali rispetto al perseguimento della missione istituzionale. Per ognuno di questi tre ambiti, l'ente può decidere di dare un'informativa più o meno dettagliata, le linee guida forniscono alcune indicazioni su quali informazioni andranno inserite. Questo documento fornisce una minima informativa sociale sull'attività svolta dall'ente, l'ambito che esso intende ricoprire è quello di documento di informativa istituzionale di tipo qualitativo. La redazione spetta agli amministratori, non si prevede il coinvolgimento degli stakeholder come invece avviene per la redazione del bilancio sociale.

2.3 Dal bilancio di missione al bilancio sociale

Affianco alla relazione di missione, gli enti non profit hanno a loro disposizione altri due documenti con cui impostare la propria accountability sociale, questi documenti sono: il Bilancio di missione e il Bilancio sociale. Questi ultimi due si differenziano tra loro per il fatto che, mentre con il Bilancio sociale si intende estendere l'accountability oltre i confini delle finalità istituzionali dell'ente, perseguendo un obiettivo di legittimazione sociale generale (presente anche nelle imprese for profit), il Bilancio di missione invece, si limita a rendicontare in merito alle finalità istituzionali dichiarate

dall'ONP all'interno dei propri statuti (tipico quindi delle ONP), non essendo, in queste organizzazioni, il bilancio d'esercizio un valido strumento per informare i propri stakeholder di riferimento, come invece avviene nelle imprese for profit, limitandosi, in questo caso, ad offrire esclusivamente una rappresentazione dell'equilibrio economico dell'organizzazione. Distinguendo dal punto di vista del contenuto informativo, avremo tre tipologie di informazioni: informazioni qualitative, informazioni quantitative non monetarie e informazioni quantitative monetarie. Combinando le due dimensioni distintive (quella delle finalità e quella del contenuto informativo) si possono classificare gli strumenti di accountability, dove avremo sul fronte della rendicontazione delle finalità istituzionali, la Relazione di missione ed il Bilancio di missione, i quali si distinguono per il fatto che, il primo ha un contenuto prevalentemente qualitativo ed il secondo quantitativo non monetario; sull'altro fronte avremo il Bilancio sociale, con un contenuto simile come tipologia da quello del Bilancio di missione, ma diverso da quest'ultimo riguardo alle finalità informative per cui viene redatto. La stragrande maggioranza dei soggetti non profit è libero di optare per l'uno o l'altro strumento o non utilizzarne nessuno, solo in tre casi la legge dispone l'adozione di uno o dell'altro strumento. Per le Fondazioni d'origine bancaria è prevista la redazione del bilancio di missione, per le Cooperative sociali, in alcune regioni, è previsto il deposito del bilancio sociale, infine, per le Imprese sociali vi è l'obbligo di redigere una relazione di missione e di depositare al registro delle imprese il bilancio sociale. Per quanto riguarda il bilancio sociale, sono stati sviluppati molti modelli che differiscono sia riguardo il contenuto informativo, sia riguardo la struttura. Il modello analizzato è quello proposto all'interno delle "Linee guida e schemi per la redazione del Bilancio sociale delle organizzazioni non profit". Il modello indica tre finalità del Bilancio sociale: rendere conto ai propri stakeholder del grado di perseguimento della missione e in una prospettiva più generale, delle responsabilità, degli impegni assunti, dei comportamenti e soprattutto dei risultati prodotti nel tempo; permettere ai terzi di acquisire elementi utili ai fini della valutazione delle strategie, degli impegni e dei risultati generati dall'Organizzazione nel tempo; favorire processi di rendicontazione e di valutazione e controllo dei risultati, che possono contribuire ad una gestione più efficace e coerente con i valori e la missione. Definite le finalità, il modello indica i principi da rispettare nel corso della stesura, che sono: il principio della chiarezza, il principio della coerenza, il principio della completezza, il principio della rilevanza (o significatività), il principio della periodicità, il principio della trasparenza ed il principio della veridicità. Vi è un ulteriore principio specifico di questa tipologia di strumento, ed è il principio dell'inclusione con cui si intende coinvolgere tutti gli stakeholder rilevanti per assicurare che il processo e il contenuto del Bilancio Sociale, rispondano alle loro ragionevoli aspettative e/o esigenze, motivando eventuali esclusioni o limitazioni. Successivamente all'esposizione dei principi di redazione, le linee guida applicano un modello di redazione del bilancio sociale, basato su due gruppi di schede sintetiche, attraverso le quali le organizzazioni non profit possono scegliere le informazioni da dover riportare nel documento. Tali schede si suddividono in due gruppi: le schede comuni e le schede specifiche. Le schede comuni, raccolgono tutte quelle informazioni che l'organizzazione deve fornire; sono di carattere generale e comuni alla molteplicità degli enti, suddette schede si suddividono in tre categorie: informazioni generali, caratteristiche istituzionali e organizzative, dimensione economica e ambientale. Le schede specifiche, invece, racchiudono un variegato insieme di schede informative riguardanti la molteplicità delle casistiche presenti nel settore, l'organizzazione dovrà selezionare quelle più confacenti alle sue caratteristiche specifiche. Tutte le schede (sia comuni che specifiche), hanno in comune il fatto di essere suddivise in due classi di informazioni, le informazioni essenziali e le informazioni volontarie. Le informazioni essenziali contengono tutte quelle informazioni minime che, in riferimento a quel dato ambito, l'organizzazione deve dare necessariamente. Le informazioni volontarie sono quelle che l'organizzazione può fornire per migliorare il livello di accountability del proprio bilancio sociale. Un'organizzazione, nel redigere un Bilancio sociale conforme alle linee guida emanate dall'Agenzia per il terzo settore, dovrà rispettare i principi di redazione precedentemente riportati, fornire tutte le informazioni "essenziali" delle schede comuni e di quelle specifiche selezionate, valutare l'utilità delle informazioni volontarie proposte nelle schede e infine nel caso vi siano informazioni significative riguardo l'attività dell'organizzazione, non ricomprese all'interno di nessuna delle schede predisposte dall'Agenzia, riportare tali informazioni all'interno del bilancio sociale, indicando le attività ed i relativi risultati in relazione alla missione ed alle aspettative dei propri stakeholder. Infine, il modello, elenca le fasi in cui si articola il processo di realizzazione del bilancio sociale, che sono: 1. Mandato degli organi istituzionali; 2. Organizzazione del lavoro; 3. Raccolta delle informazioni e stesura del documento; 4. Approvazione e diffusione del bilancio; 5. Valutazione delle informazioni e definizione degli obiettivi di miglioramento.

Capitolo 3. Le fondazioni di origine bancaria. Contesto di riferimento

3.1 La fine di un lungo cammino

All'interno del terzo settore, le fondazioni di origine bancaria, svolgono un ruolo determinante, soprattutto riguardo alla dimensione economica. Nel 2012 si valuta che il patrimonio delle FOB, ammonti a circa quarantadue miliardi di euro, con stanziamenti per attività istituzionali per circa novecento milioni di euro. Per comprendere cosa sono le FOB e quale ruolo svolgono all'interno del terzo settore bisogna ripercorrere la loro storia. Le origini di questi soggetti risalgono, nella maggior parte dei casi, all'inizio dell'ottocento, tali forme organizzative sorsero spontaneamente in tutta l'Europa come associazioni private senza scopo di lucro, in Italia in particolare, esse venivano istituite su impulso di privati cittadini, dei comuni e in alcuni casi per iniziativa dei monti di piet  o di altre istituzioni benefiche. Le casse di risparmio (da questi enti traggono origine le odierne FOB), nascono con l'intento di raccogliere il piccolo risparmio, fino a quel momento escluso dai circuiti finanziari, di quelle classi medio-basse della popolazione e remunerarlo, tramite principalmente, la concessione di credito ipotecario e fondiario o con piccoli investimenti a basso rischio. Alla funzione creditizia, si affiancava la funzione sociale relativa all'attivit  di beneficenza e nell'erogazione di prestazioni previdenziali e assistenziali. La scelta, di creare un ente senza scopo di lucro e con una missione filantropica, fu fatta per creare un clima di fiducia adatto ad incentivare la raccolta del risparmio in una societ  molto diffidente, dove la regolamentazione del settore bancario era ancora in fase di sviluppo. In questo ruolo, le casse di risparmio, hanno svolto un ruolo fondamentale nell'educare la societ  alle virt  del risparmio e nel creare un capitale previdenziale da utilizzare come ammortizzatore sociale, in un momento storico, dove il sistema di welfare in Italia era se non assente, ancora agli inizi. In seguito all'unit  d'Italia, il neonato stato italiano, era caratterizzato da una struttura economica assai debole, la politica economica sub  cos  un ribaltamento. Con l'avvento della sinistra e la nomina di Francesco Crispi alla presidenza del consiglio dei ministri, si avvi  un processo di controllo centralizzato su tutti quei settori privati, considerati cruciali, per lo sviluppo economico del paese. Il parlamento, approv  allora due leggi speciali sulle opere pie e sulle casse di risparmio, con queste leggi, la seconda in particolare, il governo da una parte affermava il nuovo aspetto bancario di tali soggetti, cercando quindi di aumentarne la solidit  patrimoniale in modo da affrontare al meglio i rischi tipici dell'attivit  bancaria, allontanando cos  le casse di risparmio dalla loro vocazione iniziale di ente benefico e relegando questa funzione ad un aspetto secondario; dall'altro lato si avvi  quel processo di sottomissione pubblica, in particolare, attraverso alcune disposizioni che prevedevano come fine ultimo quello di sottrarre le casse di risparmio al controllo ed all'influenza dei privati. Il processo di assoggettamento del sistema bancario, e con esso anche delle casse di risparmio, si attu  definitivamente con il regime fascista che nel 1936, eman  una riforma di tutto il sistema bancario, accentrando in capo ad un organo dello stato tutto il controllo del settore. Con la fine della guerra e la nascita della Repubblica Italiana, poco e niente cambia nella struttura del settore bancario italiano, l'impianto della disciplina del '36, rimarr  quasi del tutto inalterato fino agli anni '80. Le necessit  della ricostruzione e l'affermarsi di un'economia assistita, giustificava il mantenimento del controllo pubblico sull'intero settore bancario, non si perseguiva l'obiettivo dell'efficienza e dello sviluppo di una sana concorrenza nel mercato bancario, ritenendo invece come obiettivo principale la stabilit  del settore. La vera svolta avvenne, per quanto riguardava gli enti pubblici creditizi, con la cos  detta "Legge Amato" del 1990, con questa legge (e con i successivi decreti attuativi) si avviava nel paese quel processo di privatizzazione necessario per creare un sistema bancario forte e concorrenziale. Le strade scelte per privatizzare tali enti, furono quella dello scorporo e successivo conferimento in una societ  per azioni per tutti quegli enti sotto forma di fondazione e quella della trasformazione diretta. La normativa, poneva al posto di un obbligo, solamente un incentivo di natura fiscale per far si che gli enti prendessero questa strada, tale incentivo riguardava in particolare esenzioni e riduzioni dal pagamento delle imposte relative alle operazioni di scorporo. La legge del 1990 non andava configurando una vera e propria privatizzazione ma si limitava a dare una nuova veste privata alle banche pubbliche. Per cercare quindi di iniziare quel processo di "privatizzazione calda", nel 1994 con la legge n. 474 si eliminavano, per le FOB, il vincolo imposto, del mantenimento della maggioranza del capitale azionario delle banche possedute. Successivamente con la "Direttiva Dini" si introduceva un meccanismo di diversificazione del patrimonio delle FOB. Il meccanismo prevedeva che, nell'arco di cinque anni, l'attivo patrimoniale della FOB non poteva essere composto per pi  del 50% da partecipazioni nell'azienda bancaria conferitaria. Per far si che tale prescrizione fosse rispettata, all'avvicinarsi della scadenza dei cinque anni, il legislatore introduce alcuni incentivi anche in questo caso di natura fiscale. Questi interventi non bastarono per  a far si che si avviasse quel processo di

vera e propria privatizzazione all'interno del settore bancario. Un punto fermo viene posto dalla "Legge Ciampi", con la quale si voleva porre fine a questo lungo e tortuoso processo di dismissione delle partecipazioni di controllo nelle banche conferitarie e allo stesso tempo definire il ruolo e l'ambito di intervento di questa nuova categoria di enti. Alla luce della nuova normativa, le FOB possono essere identificate come una particolare categoria di Fondazioni operanti all'interno del settore non profit. Le caratteristiche distintive che queste organizzazioni dovevano avere sono indicate nel decreto attuativo e riguardano le finalità istituzionali (indicate negli statuti), i vincoli patrimoniali (vincolato agli scopi statutari), il divieto di detenere partecipazioni di controllo e gli obblighi relativi alla destinazione degli utili. Il lungo cammino delle FOB non termina però qui, un'ulteriore tappa viene fissata dalla legge finanziaria del 2002 e da quello che gli autori definiscono "Emendamento Tremonti", il quale tentò di ripristinare l'influenza pubblica sulle FOB, in modo da dirigere la loro attività a vantaggio soprattutto degli Enti locali. Ovviamente, tali disposizioni hanno scatenato reazioni di forte opposizione da tutto il mondo delle FOB e in tutto il Terzo settore, finalmente, in seguito ai vari ricorsi presentati, la Corte Costituzionale con la sentenza n. 301 del 2003 si dichiarava contraria a qualsiasi forma di controllo dirigitico e gerarchico dello stato sulla gestione delle FOB, evidenziando invece gli aspetti di sussidiarietà e riconoscendogli così un ruolo fondamentale all'interno del Terzo settore.

3.2 Natura, ruolo e struttura organizzativa

Oggi, le FOB sono definite persone giuridiche private senza fini di lucro, per la Corte Costituzionale esse si collocano tra i soggetti dell'organizzazione delle libertà sociali, non delle funzioni pubbliche, ancorché entro limiti e controlli compatibili con tale loro carattere. Con tale espressione la corte vuole porre l'attenzione sulla distinzione tra "funzioni pubbliche" e "pubblica amministrazione", rimarcando così il carattere di utilità sociale e ricavandogli un preciso spazio costituzionale all'interno della così detta "Democrazia sociale", termine con cui si esprime quel principio di sussidiarietà enunciato dall'art. 118 della Costituzione. In definitiva, le FOB occupano uno spazio istituzionale che è tipico e allo stesso tempo precario, la loro garanzia è rappresentata dall'autonomia posseduta nel perseguire la propria vocazione istituzionale, autonomia che si rispecchia all'interno degli statuti e nello specifico, in riferimento alla governance. Il modello di governance delle FOB, contenuto nel decreto attuativo alla legge Ciampi, prevede un modello basato sulla tripartizione delle funzioni di indirizzo, amministrazione e controllo, ognuna di queste funzioni deve essere esercitata da un organo distinto, tale tripartizione di funzioni è obbligatoria per tutte le FOB, gli statuti possono prevedere ulteriori organi tenendo però sempre presente questa tripartizione funzionale come criterio base nel progettare la propria struttura organizzativa, di seguito si analizzeranno i tre organismi:

Organo d'indirizzo: Si assegna a tale organo competenza in ordine alla determinazione dei programmi, delle priorità e degli obiettivi della Fondazione ed alla verifica dei risultati, nello specifico: approvazione e modifica dello statuto e dei regolamenti interni; nomina e revoca dei componenti dell'organo di amministrazione e di controllo e determinazione dei relativi compensi; esercizio dell'azione di responsabilità nei confronti dei componenti gli organi di amministrazione e di controllo; approvazione del bilancio; definizione delle linee generali della gestione patrimoniale e della politica degli investimenti; trasformazioni e fusioni. Riguardo alle modalità di nomina dei componenti di quest'organo l'atto di indirizzo lascia ampi spazi, prevedendo in linea generale un sistema basato sulla designazione.

Organo d'amministrazione: Si assegna a tale organo compiti di gestione, di proposta e di impulso dell'attività riguardo i programmi, le priorità e gli obiettivi stabiliti dall'organo di indirizzo, oltre a questa indicazione non si ravvisano ulteriori previsioni, rilasciando comunque alla libertà statutaria l'indicazione di altri compiti specifici. Ovviamente anche per quest'organo la normativa prevede dei requisiti di onorabilità, professionalità (che ovviamente devono essere in questo secondo caso confacenti con la carica di amministratore), oltre che una serie di ipotesi di incompatibilità. La composizione dell'organo quindi è rimessa totalmente alle scelte statutarie.

Organo di controllo: Riguardo quest'organo, il legislatore è stato molto laconico, indicando solamente che i componenti di quest'organo debbano essere in possesso dei requisiti professionali per l'esercizio del controllo legale dei conti. I compiti di tale organo sono desumibili dalle disposizioni relative al collegio sindacale previste nel codice civile.

3.3 L'attività istituzionale tra erogazione e produzione

La mission è il cuore di ogni organizzazione non profit, nel caso delle FOB, la mission specifica viene si enucleata all'interno dello statuto, ma entro i confini posti dalla normativa di riferimento, normativa che prevede che le FOB possano esercitare la propria attività esclusivamente nei ventuno settori ammessi e all'interno di questi ventuno settori le FOB devono indicare nello statuto i cinque settori rilevanti. La scelta dei settori rilevanti è un punto cruciale nella pianificazione dell'attività, in quanto, tale scelta, comporta molte ripercussioni sull'operatività stessa della fondazione. La legge dispone infatti che almeno la metà del reddito residuo sia indirizzato ai settori rilevanti, inoltre bisogna ricordare che la fondazione può operare attraverso imprese strumentali solo se quest'ultime operino all'interno dei settori rilevanti scelti dalla fondazione stessa. Il legislatore lascia un ampio margine di autodeterminazione nel configurare l'attività istituzionale, ovviamente suddetta configurazione dipenderà molto sia dalle dimensioni, sia dalla scelta dei settori rilevanti, sia infine dalla specificità del territorio in cui la fondazione opera. Le possibili configurazioni che una fondazione può assumere si posizionano tra il modello della *"granting foundation"* e quello della *"operating foundation"*. La prima indica tutte quelle fondazioni che perseguono la propria missione indirettamente, finanziando soggetti (terzi) che la perseguono (direttamente). L'attività quindi in questo caso si configura come un'attività di selezione dei singoli progetti o interventi, determinando nello specifico i criteri per la scelta e per le modalità di erogazione. La seconda si riferisce a tutte quelle fondazioni che perseguono la propria missione direttamente, producendo in proprio i beni e servizi di pubblica utilità realizzando anche interi processi produttivi all'interno dell'organizzazione.

Capitolo 4. L'informativa nelle fondazioni di origine bancaria

4.1 Un modello di accountability per le FOB.

Il tema dell'accountability nelle FOB, parte dalla comprensione di chi sono i possibili interessati dell'informazione che si vuole comunicare. Nelle FOB la finalità giuridico istituzionale, risiede nella mission dichiarata nello statuto e quindi non può essere ricondotta solamente alla sfera economica, di conseguenza nelle FOB, l'interesse principale può essere ravvisato nell'adempimento delle finalità istituzionali, pertanto per identificare gli stakeholder primari, bisogna comprendere quali di questi soggetti hanno un interesse "istituzionale" e una volta identificati tali soggetti verranno definiti "stakeholder istituzionali". Una volta compreso chi sono gli stakeholder primari, bisogna comprendere di quali esigenze informative necessitano. Nelle FOB, l'accountability può essere declinata in: Trasparenza gestionale; trasparenza amministrativa; trasparenza erogativa; trasparenza Istituzionale. Tale ultima funzione viene vista dalla dottrina come il cuore dell'accountability delle FOB. Il centro del problema è quindi quello di non focalizzarsi troppo sull'informativa contenuta nei bilanci d'esercizio, perché tale inquadramento porterebbe ad un offuscamento del giudizio ai soli problemi di natura amministrativa e gestionale, allontanando così ogni possibile valutazione dal nucleo stesso dell'organizzazione, nucleo che risiede nell'attività istituzionale. Da qui l'esigenza di affiancare al bilancio d'esercizio altre tipologie di documenti informativi utili ad ampliare la visione sull'operato dell'organizzazione. I tre documenti identificati sono: il bilancio d'esercizio, il bilancio di missione e il bilancio sociale. Di questi tre documenti quello di maggior interesse risulta essere il Bilancio di Missione, perché mentre gli altri due documenti sono o possono essere presenti in ogni impresa ed ente, quest'ultimo documento è tipico delle organizzazioni non profit e nello specifico delle FOB. Nelle FOB possiamo identificare uno specifico modello di rendicontazione previsto dalla legge all'art. 9 del Decreto 153/99, il modello prevede che le FOB predispongano un Bilancio costituito dallo Stato Patrimoniale, dal Conto Economico, dalla Nota Integrativa e corredato dalla Relazione sulla Gestione, fino a qui il modello coincide con quello civilistico previsto per la generalità delle imprese, ma è proprio in riferimento alla Relazione sulla Gestione che il modello si discosta, prevedendo che all'interno di essa venga inserita un apposita sezione, dove includere tutte quelle informazioni sull'attività istituzionale della fondazione, che nel concreto altro non sono che il Bilancio di Missione.

4.2 Patrimonio per uno scopo

La gestione del patrimonio, riveste un ruolo di primaria importanza all'interno delle FOB, dalla normativa si possono ricavare due principi fondamentali che le fondazioni devono rispettare nel gestire la propria dotazione patrimoniale, il

primo riguarda la strumentalità del patrimonio al perseguimento delle finalità istituzionali, il secondo riguarda la conservazione nel tempo del valore economico del patrimonio stesso. Ulteriore principio è la diversificazione del rischio, con il quale il legislatore orienta la gestione patrimoniale verso profili con rischiosità moderata. Infine bisogna ricordare che il legislatore nel disciplinare i poteri dell'organismo di vigilanza, stabilisce che quest'ultimo debba fissare ogni anno un limite minimo di reddito erogato da commisurare al patrimonio. Le possibili modalità che la gestione patrimoniale può assumere, riguardano in primis la scelta tra gestione interna e gestione esterna, il legislatore prevede infatti l'utilizzo di entrambe le modalità. La scelta tra queste due soluzioni comporta ovviamente un diverso assetto organizzativo, infatti in caso di una gestione interna, la fondazione dovrà dotarsi di un complesso di competenze necessarie allo svolgimento dell'intero processo, nel caso opposto tali competenze si ridurranno al minimo indispensabile per fissare gli obiettivi e per impostare la strategia affianco al gestore. La soluzione di esternalizzare una parte della gestione patrimoniale, risulta comunque assai diffusa soprattutto tra le fondazioni più grandi. Analizzando nello specifico questa soluzione, possiamo identificare alcune forme tecniche di gestione esterna che sono: Gestione individuale del patrimonio; gestione collettiva del risparmio; conferimento in un fondo comune multi-comparto. Data l'importanza che ricopre all'interno del mondo delle FOB l'affidamento a terzi della gestione patrimoniale, è utile offrire una panoramica sul processo che la fondazione dovrà implementare per attuare la propria politica d'investimento, tale processo può essere suddiviso in sette fasi: 1. Definizione degli obiettivi; 2. Individuazione dell'*asset allocation* complessiva; 3. Scelta del tipo di mandato; 4. Scelta dei Gestori; 5. Individuazione Benchmark per ogni mercato; 6. La determinazione delle commissioni a favore dei gestori; 7. La valutazione della performance.

4.3 Il bilancio d'esercizio nelle FOB

Il bilancio nelle FOB, si compone di una serie di documenti che servono ad informare sia in riferimento agli aspetti economico-finanziari, sia sull'adempimento delle finalità istituzionali dell'ente. La contabilità e il bilancio sono disciplinati all'interno del D.lgs. 153/99 il quale, dopo alcune indicazioni generali, delega la disciplina per la redazione dei documenti all'Autorità di Vigilanza, la quale emanò nell'Aprile del 2001, un atto di indirizzo in cui disciplinava la redazione del bilancio riferito però all'esercizio precedente. Suddetta disciplina risulta ancor oggi in uso non essendo mai stata sostituita da altra normativa. L'Atto di indirizzo ribadisce che i documenti che compongono il bilancio sono: lo Stato patrimoniale, il Conto economico e la Nota integrativa, il tutto corredato dalla Relazione sulla gestione. Ricalcando integralmente l'art. 2423 del codice civile, l'atto d'indirizzo, richiama le "clausole generali" della chiarezza e della rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, finanziaria e del risultato economico dell'esercizio. Nell'enucleare i principi di redazione l'Atto di indirizzo, in alcuni casi, si discosta dall'impostazione civilistica, in modo così da tener conto della specificità dell'organizzazione, in altri casi la richiama anche se indirettamente.

Stato patrimoniale: Lo schema di stato patrimoniale ricalca dal punto di vista della struttura lo schema proposto dal codice civile, con tale documento si vuole porre in evidenza i mezzi e le condizioni di cui la fondazione dispone per impostare la propria attività, sia relativa alla gestione del patrimonio, sia quella istituzionale. Per quanto riguarda l'Attivo, viene ricalcata, la forma prevista dal codice, differenziandosi da quest'ultimo principalmente per la messa in evidenza, in un'apposita sezione, degli strumenti finanziari non immobilizzati all'interno della quale trovano specifica menzione gli strumenti finanziari affidati in gestione patrimoniale individuale. Nello schema del Passivo di Stato Patrimoniale, il ministero ha voluto dedicare un'intera sezione ai fondi per l'attività d'istituto. In questa sezione vengono collocati tre diversi fondi costituiti con la funzione di accantonare risorse per l'attività erogativa. Il primo di tale fondi è il "Fondo di Stabilizzazione delle erogazioni", l'Atto d'Indirizzo attribuisce a tale fondo la funzione di contenere la variabilità delle erogazioni d'esercizio in un orizzonte temporale pluriennale. L'accantonamento a questo fondo viene determinato tenendo conto della variabilità attesa del risultato dell'esercizio, commisurata al risultato medio atteso dell'esercizio in un orizzonte temporale pluriennale. La natura è alquanto ambigua, si potrebbe inquadrare a metà tra un fondo passivo e una riserva patrimoniale. Il secondo e il terzo tipo di fondi per le attività istituzionali previsti dal modello ministeriale sono i: "Fondi per le erogazione nei settori rilevanti" e i "Fondi per le erogazioni negli altri settori statutarî", fondi che vengono costituiti a fronte di accantonamenti per erogazioni stabilite ma per le quali non è ancora stata assunta la delibera di erogazione, inquadrabili quindi totalmente nella nozione di

fondi rischi e oneri, costituiti a fronte di oneri certi nell'ammontare ma incerti nella data di estinzione. Ultima voce particolare presente nel passivo di stato patrimoniale delle FOB riguarda la voce "Erogazioni Deliberate" suddivisa in: "settori rilevanti" e "altri settori statutari" dove vengono inserite tutte quelle somme per le quali sia già stata assunta la delibera di erogazione, ma non ancora erogate.

Conto Economico: Lo schema di Conto Economico, predisposto dal ministero, può essere suddiviso in due sezioni, la prima di queste due sezioni mostra come viene a formarsi il risultato d'esercizio, la seconda come esso viene ripartito; presentiamo ora la prima di queste due sezioni. Il conto economico è strutturato in forma scalare ma non rispecchia minimamente la forma prevista dal art. 2425 del codice civile, la struttura scelta infatti pone in evidenza una singola area riferita alla gestione del patrimonio della fondazione, ulteriore aspetto che si può notare è l'assenza di qualsiasi risultato parziale. Le voci vengono distinte in base alla loro natura e in modo da distinguere immediatamente i proventi e oneri realizzati da quelli frutto di un processo di valutazione, in modo così da offrire subito una prima indicazione della qualità del reddito rappresentato. Nella seconda sezione, dopo aver determinato il risultato d'esercizio derivante dalla gestione del patrimonio della fondazione, si procederà alla distribuzione di tale risultato. All'interno di questa sezione trovano sede sia valori derivanti da obblighi di legge sia quelli derivanti dalle decisioni prese dall'organizzazione. Importante, in tale sede, precisare il fatto che l'assegnazione del reddito, alla voce "Erogazioni deliberate in corso d'esercizio", non traduce contabilmente il rispetto di quella disposizione prevista riguardo alla destinazione del reddito d'esercizio verso i settori rilevanti, non si deve quindi cadere nell'errore di considerare tale importo ai fini del rispetto di queste prescrizioni, in quanto se analizziamo tale voce, possiamo comprendere come in realtà l'importo che noi assegniamo, confluisca in stato patrimoniale alla voce "Erogazioni deliberate" che accoglie le somme deliberate nel corso dell'esercizio, ma per le quali non si è ancora proceduto alla liquidazione. Ricostruendo la movimentazione di tale passività, si può vedere, come essa aumenti attraverso il processo di assegnazione e deliberazione ed invece diminuisca con il pagamento delle somme previste, si può allora affermare, nell'ipotesi estrema, in cui vi fosse contestualmente alla delibera la liquidazione delle somme deliberate, che la voce "Erogazioni deliberate" assuma un valore nullo e lo stesso potrebbe dirsi in riguardo alla corrispettiva voce di conto economico.

Nota integrativa: Con questo documento si cerca di integrare le informazioni contenute negli schemi di stato patrimoniale e conto economico, ai fini di una rappresentazione chiara e dettagliata della situazione della fondazione sia in riferimento alla gestione del patrimonio, sia riguardo l'attività istituzionale, il contenuto obbligatorio è disciplinato anch'esso nell'Atto d'indirizzo, dove oltre ad offrire un'elencazione delle principali informazioni da fornire, prevede anche l'indicazione della composizione e i movimenti delle voci di stato patrimoniale, quando ciò risulti utile ai fini della comprensione del bilancio; tale disposizione è di fondamentale importanza per accrescere la capacità informativa del bilancio sull'attività istituzionale, offrendo un'ulteriore informativa contabile adeguatamente strutturata, rispetto a quella già prevista e inclusa nel bilancio di missione.

Capitolo 5. Il Bilancio di Missione

5.1 La Relazione sulla Gestione e il Bilancio di Missione previsti dalla legge

Il decreto legislativo 153/99 disponeva che all'interno della relazione sulla gestione trovasse posto una sezione dentro la quale la fondazione rendesse conto degli obiettivi sociali perseguiti, degli interventi realizzati e dei risultati raggiunti nei confronti dei soggetti destinatari, il ministero nel disciplinare tale relazione prevede che oltre all'informativa economico-finanziaria, la relazione sulla gestione sia composta da una seconda sezione denominata proprio "bilancio di missione".

Relazione economico finanziaria: In questa prima sezione vengano indicate tutta una serie di informazioni di natura economica e finanziaria, in particolare riguardo alla performance ottenuta dalla fondazione nella gestione del patrimonio. Gli amministratori, devono relazionare sulla situazione economico-finanziaria attraverso l'analisi delle voci che compongono l'attività d'investimento del patrimonio, sia sotto il profilo qualitativo, in riferimento alle tipologie di strumenti utilizzati, sia sotto un profilo quantitativo, riportando le consistenze patrimoniali alla data di

chiusura dell'esercizio, valutandone il peso che ognuna di esse esercita sull'intero attivo patrimoniale. Si procederà relazionando sull'andamento della gestione economica e finanziaria. In questa sezione, si analizzeranno le determinanti del risultato d'esercizio, esponendo i contributi di ciascuna area di gestione, nell'analizzare il contributo di ogni singola area di gestione, andranno riportati i rendimenti ottenuti confrontandoli con i relativi valori benchmark stabiliti in sede di pianificazione. Si dovrà inoltre illustrare la strategia d'investimento adottata, con particolare riferimento all'orizzonte temporale dell'investimento, agli obiettivi di rendimento, alla composizione del portafoglio e all'esposizione al rischio. La relazione economico-finanziaria si concluderà infine con un paragrafo dove verranno illustrati i fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio e una breve riflessione riguardo l'evoluzione prevedibile della gestione per l'anno successivo.

Bilancio di missione: La seconda sezione è dedicata alla rendicontazione dei risultati istituzionali raggiunti nel corso dell'esercizio. L'Atto d'indirizzo prevede tutta una serie di informazioni obbligatorie che andranno inserite, tale informativa non si limita ad offrire una panoramica sul processo di erogazione, ma cerca di indirizzare le fondazioni verso un accountability sociale sempre più strutturata. Come prima cosa andranno indicate tutte quelle informazioni quantitative che riassumono l'attività erogativa effettuata dalla fondazione nel corso dell'esercizio, si procederà successivamente ad illustrare con chiarezza quali sono, per ogni settore d'intervento, gli obiettivi sociali specifici che la fondazione intende perseguire attraverso la propria attività, e per ognuno di essi indicare quali risultati sono stati raggiunti. Segue la rendicontazione sulle attività poste in essere direttamente dalla fondazione o attraverso i propri ed eventuali enti strumentali specificatamente costituiti. In pratica la fondazione è chiamata a rendicontare sulla propria attività operativa. Infine andranno riportate tutta una serie di informazioni relative all'attività di raccolta fondi, ai criteri generali di individuazione e di selezione dei progetti da finanziare, ai progetti e le iniziative finanziati, ai progetti e le iniziative pluriennali sostenuti e i relativi impegni di erogazione, ai programmi di sviluppo dell'attività sociale della fondazione.

5.2 Modelli di rendicontazione per il Bilancio di Missione

Visto che lo scopo primario del bilancio di missione è quello di informare gli stakeholder sull'attività istituzionale posta in essere nell'esercizio dalla fondazione, risulta naturale comprendere che se ogni fondazione decidesse, nel rispetto della legge, di adottare un proprio schema e modello di riferimento, uno degli obiettivi principali dell'attività di rendicontazione verrebbe meno, infatti sarebbe difficile se non impossibile effettuare il confronto tra i bilanci delle varie fondazioni, per questo motivo sono stati sviluppati alcuni modelli di rendicontazione per il bilancio di missione delle FOB.

Modello ACRI: Gli obiettivi di tale modello sono: 1. promuovere e sostenere il processo di rendicontazione delle fondazioni di origine bancaria; 2. favorire l'adozione di un formato omogeneo di rendicontazione sul perseguimento della missione, che faccia salve le differenze esistenti tra i diversi soggetti; 3. proporre un approccio alla rendicontazione circa il perseguimento della missione delle fondazioni di origine bancaria, non solo come adempimento di un obbligo informativo di legge ma anche come tradizionale canale di comunicazione con i propri interlocutori. Il modello si articola in tre sezioni che riguardano l'identità, l'impiego del patrimonio e l'attività istituzionale. Il modello di bilancio di missione proposto dall'ACRI vuole offrire una soluzione alle fondazioni sull'esposizione di quell'informativa richiesta dalla legge, in modo da renderla maggiormente significativa, sia attraverso una strutturazione organica ed omogenea del bilancio di missione, sia affiancandola da ulteriori informazioni utili per comprenderla al meglio. Questo modello è molto vicino all'impostazione normativa e quindi di facile adattabilità per le fondazioni che non hanno le competenze necessarie per implementare modelli più articolati.

Modello Emilia Romagna: Questo modello nasce da un processo di benchmark tra le diverse esperienze maturate nelle fondazioni partecipanti, esso viene diviso idealmente in tre parti: 1° L'esplicitazione delle finalità del bilancio di missione; 2° descrizione dei contenuti minimi; 3° le fasi di sviluppo del processo di programmazione e controllo. Il modello in questione si propone non solo come un modello formale per la stesura del bilancio e per stabilire un contenuto informativo comune, ma con questo modello si vuole offrire uno strumento anche per la predisposizione dei processi informativi interni alla fondazione, processi su cui si fonda tutta l'attività di reporting, soprattutto riguardo ai processi di programmazione e controllo. Secondo il modello, il bilancio di missione, preceduto dal

documento previsionale programmatico, ha come finalità principali quelle di: 1. Fornire alle comunità di riferimento informazioni chiare e sufficienti per consentire di conoscere l'attività svolta dalla fondazione, di valutarne la coerenza con gli obiettivi ed i programmi dichiarati e di misurarne l'efficacia e l'efficienza, sulla base dei benefici sociali prodotti e dei risultati economici conseguiti; 2. Aiutare la fondazione a verificare l'idoneità, l'efficacia e la rispondenza del suo operato (strategia ed operatività), in rapporto agli obiettivi da essa dichiarati ed i reali bisogni espressi dalla sua comunità di riferimento. La seconda parte del modello prevede, uno schema suddiviso in quattro prospettive quella della mission istituzionale, dell'efficacia sociale/istituzionale, dello sviluppo professionale del personale e dei risultati economico/finanziari/patrimoniali.

Modello OdV: Questo modello è valido sia per la redazione del bilancio di missione, sia per quella del bilancio sociale, è rivolto nello specifico alle organizzazioni di volontariato e non alle fondazioni bancarie. Questa seconda caratteristica rende il modello molto più generalizzabile rispetto agli altri due, con la pecca però di non riuscire ad approfondire alcuni aspetti caratteristici delle FOB. Questa proposta di rendicontazione si può applicare sia per il bilancio di missione, sia per il bilancio sociale. Il modello prevede una netta distinzione tra i due strumenti, distinzione rilevante ai fini dell'applicazione delle linee guida su due diversi livelli applicativi, uno più limitato per il bilancio di missione, uno più esteso per il bilancio sociale. Il modello è articolato in sei sezioni che riguardano: L'identità; il governo e le risorse umane; le risorse economico-finanziarie e la dotazione patrimoniale; il perseguimento della missione; le attività strumentali; altre questioni rilevanti per gli stakeholder. Il modello suggerisce anche una proposta di modalità di gestione del processo di rendicontazione e inoltre prevede una serie di principi di redazione da rispettare durante la redazione dei documenti.

Dall'analisi dei tre modelli si può comprendere come il primo sia utile per uniformare i bilanci di missione delle FOB, essendo molto semplice la sua implementazione se si parte da un'impostazione limitata al dettame normativo. Il secondo risulta utile invece per tutte quelle fondazioni che una volta avviato tale processo, vogliono sfruttarlo anche internamente attraverso l'integrazione con i processi di pianificazione e controllo, in modo così da avere un sistema informativo a disposizione degli organi decisionali, il più efficace ed efficiente possibile. Infine il terzo è utile in tutte quelle fondazioni che vogliono estendere al massimo la loro platea di stakeholder, avviando così quel processo di transizione che le porterà dal bilancio di missione al bilancio sociale.

Capitolo 6. Analisi della gestione e della performance nelle ONP

6.1 Efficacia, efficienza ed economicità della gestione

Anche le organizzazioni non profit, per perdurare nel tempo, devono rispettare il generale principio di economicità della gestione aziendale. Il principio di economicità, sottintende altri due concetti chiave, l'efficacia e l'efficienza della gestione. Con efficacia della gestione ci si riferisce alla capacità dell'organizzazione di perseguire le proprie finalità istituzionali e nello specifico, si fa riferimento alla capacità dell'organizzazione di raggiungere gli obiettivi da essa prefissati. L'efficienza invece, concerne la capacità dell'organizzazione di impiegare razionalmente le risorse disponibili, nel dettaglio con efficienza ci si riferisce alla capacità dell'organizzazione di riuscire a sfruttare al meglio le risorse disponibili per il perseguimento dei propri obiettivi. Per poter valutare l'economicità della gestione bisogna preliminarmente chiarire alcuni aspetti riguardanti l'attività di misurazione della performance. Nelle organizzazioni non profit la performance deve essere collegata al perseguimento delle finalità istituzionali di carattere sociale, da cui discende la necessità di considerare nella misurazione, oltre ai risultati contabili, anche i risultati sociali raggiunti aventi natura extra-contabile. Questo aspetto duale della gestione, nelle organizzazioni non profit, richiede la predisposizione di un modello con approccio multidimensionale alla programmazione e al controllo di gestione. Ulteriore difficoltà nel misurare la performance in queste organizzazioni è legata alla difficoltà di identificare un'univoca unità di misura chiara e determinabile quantitativamente, infatti nelle ONP il parametro monetario non è sempre utilizzabile o attendibile, essendo il bene e la prestazione resa, svincolata dai prezzi di mercato e molto spesso resa gratuitamente. Particolare conseguenza, derivante dall'impossibilità di misurare i risultati in termini monetari, è l'incapacità di definire misure sintetiche di risultato come il reddito d'esercizio, nelle ONP tale risultato può solamente

essere un semplice indicatore del rapporto tra risorse impiegate e risorse generate. Si può concludere quindi dicendo che nelle organizzazioni non profit, per implementare un adeguato processo di controllo di gestione, bisogna affiancare alle informazioni scaturite dalla contabilità aziendale ed espresse in termini monetari, anche tutte quelle informazioni di tipo qualitativo e non espresse in forma monetaria, in modo così da poter valutare l'efficacia e l'efficienza della gestione non solo riguardo agli aspetti economici, ma anche e soprattutto riguardo l'aspetto sociale.

6.2 La rendicontazione sociale. Gli indicatori di performance.

Per poter implementare un processo di programmazione e controllo di gestione, secondo un approccio multidimensionale, l'organizzazione dovrà decidere quali indicatori di performance usare per poter misurare e rappresentare al meglio gli eventi e i fenomeni su cui intenderà indagare. La predisposizione di un adeguato sistema di indicatori di performance risulta utile anche per migliorare il livello di accountability dell'organizzazione (analisi esterne). Nel costruire un adeguato set di indicatori di performance, l'organizzazione dovrà innanzitutto tenere conto degli obiettivi istituzionali fissati, in modo da supportare il management nel prendere le proprie decisioni e dovrà tener conto anche delle specifiche aree di gestione a cui essi fanno riferimento. Gli indicatori che dovranno essere scelti possono essere distinti preliminarmente in base al fenomeno che intendono rappresentare, avremmo così due categorie di indicatori, quelli economici e quelli sociali. Per quanto riguarda la determinazione degli indicatori economici non vi sono grosse difficoltà, ovviamente si dovrà tener conto di alcuni aspetti caratteristici delle varie realtà non profit, ma gli strumenti offerti dalla prassi contabile, sviluppati in relazione al mondo delle imprese for profit, possono essere introdotti senza apportare sostanziali modifiche. Al contrario per quanto riguarda invece gli indicatori sociali, essi differiscono molto, sia in base al settore in cui l'organizzazione opera, sia alla particolare missione istituzionale di ogni singolo ente. Si potranno quindi individuare solamente le principali classi teoriche di indicatori di performance, che sono: Indicatori di efficacia Sociale; indicatori di outcome; indicatori dei proventi dei programmi d'attività; indicatori di output; indicatori di input e indicatori di costo.

6.3 Proposta di un modello di valutazione della performance e della gestione nelle FOB

Le FOB rappresentano un ottimo punto di partenza per l'elaborazione di un modello generale per la valutazione della performance e della gestione. Infatti queste organizzazioni presentano alcune caratteristiche che le avvicinano molto al mondo delle imprese for profit. La gestione, nelle FOB, viene suddivisa su due versanti diversi, il primo ricomprende tutte le fasi necessarie per ottenere le risorse da erogare. In questo versante la gestione si concretizza principalmente nella gestione del patrimonio della fondazione, con una prevalenza quindi degli aspetti relativi all'efficacia e all'efficienza dal punto di vista economico. Il secondo versante invece ricomprende tutte quelle fasi necessarie per decidere come e a chi erogare i fondi disponibili. In questo secondo versante la gestione si realizza principalmente attraverso la gestione erogativo-istituzionale, con una prevalenza quindi degli aspetti legati all'efficienza dei processi interni dell'organizzazione. Infine entrambi i versanti gestionali confluiscono nell'attività di erogazione concreta delle risorse. Negli ultimi anni si è sempre più diffusa la convinzione che il controllo di gestione non possa essere limitato all'analisi dei parametri di tipo economico-finanziario, ma che debba essere integrato da ulteriori prospettive aziendali, ognuna con i propri indicatori di performance, spesso anche di origine extra-contabile. Questa nuova necessità trova un riscontro nel modello teorico proposto da Kaplan e Norton della "Balance Scorecard", nel quale si cerca di integrare gli obiettivi strategici dell'impresa con adeguati indicatori atti a monitorarli secondo una relazione di causa-effetto, integrando all'interno dello stesso non solo la prospettiva economico-finanziaria, ma anche tutte quelle altre dimensioni critiche per il successo dell'impresa. Con gli opportuni adattamenti questo modello può al momento rappresentare uno dei principali strumenti su cui impostare tutta l'attività di controllo di gestione delle organizzazioni non profit. Per adattare lo strumento della BSC alle FOB è necessario in primis, identificare l'obiettivo ultimo che sta alla base di tutto l'impianto strategico della fondazione, che è ravvisabile nell'impatto positivo che la fondazione esercita sulle comunità locali, che in concreto è l'attività sociale esercitata attraverso l'erogazione di risorse. A questo punto bisogna capire quali sono le dimensioni della gestione necessarie per lo svolgimento di tale attività e inoltre quali aspetti (all'interno di tali dimensioni) sono determinanti per una miglior performance sociale. In queste organizzazioni il risultato dell'attività sociale è determinato direttamente e disgiuntamente da due diverse prospettive: quella economico-finanziaria, con la quale si determina la dimensione che assumerà l'attività sociale

durante il corso dell'esercizio e quella interna, con la quale si determina l'orientamento che assumerà l'attività sociale durante il corso dell'esercizio. Entrambe queste due dimensioni sono influenzate da una quarta prospettiva, la prospettiva dell'apprendimento e dell'innovazione, che riguarda tutti quegli aspetti della gestione legati allo sviluppo degli strumenti e delle competenze, al miglioramento della qualità delle condizioni di lavoro e alla soddisfazione del personale. Per ognuna di queste prospettive, si devono individuare quali sono i fattori critici di successo andando quindi successivamente ad identificare gli obiettivi strategici e ad ognuno di essi collegare uno o più indicatori di performance da utilizzare per la valutazione del raggiungimento dell'obiettivo ad essi collegato. Infine attraverso la costruzione e l'individuazione delle relazioni causa-effetto, le FOB possono riuscire ad individuare quali sono gli aspetti critici su cui andare ad intervenire. Possono comprendere quali sono i fattori che determinano la performance di successo riguardo quello specifico aspetto, aiutando in tal modo la direzione a decidere quali obiettivi perseguire per migliorare le proprie prestazioni, scegliendo quindi tutti quegli indicatori maggiormente significativi, con i quali costruire un pannello di controllo per segnalare le eventuali problematiche gestionali in cui può incappare l'organizzazione nel corso del tempo, permettendo così di intervenire in modo mirato e tempestivo.

Bibliografia

ACRI Diciottesimo rapporto sulle fondazioni di origine bancaria [Rapporto]. - 2012.

Agenzia per il Terzo Settore Linee guida e schemi per la redazione del bilancio d'esercizio e del bilancio consolidato delle imprese sociali [Rapporto]. - 2008.

Agenzia per le ONLUS Linee guida e schemi di redazione dei bilanci d'esercizio degli Enti non profit [Rapporto]. - 2009.

Ambrosio G. Ricerca sul valore economico del terzo settore [Rapporto] / Unicredit Foundation. - 2012.

Assante F. [et al.] Storia dell'economia mondiale [Libro]. - [s.l.] : Monduzzi Editore, 2010.

Banca d'Italia Ordinamento degli enti pubblici. L'adozione del modello della società per azioni [Rapporto]. - 1988.

Barbetta G. e Maggio F. Non profit [Libro]. - Bologna : Il Mulino, 2002.

Bonetti A. e Mellano M. Il mito dei 'vantaggi comparati' delle Organizzazioni del terzo settore [Sezione di libro] // Le imprese del terzo tipo: economia e etica delle organizzazioni non profit / aut. libro Schenkel M. e Mellano M.. - [s.l.] : Giappichelli, 2004.

Borzaga C. e Mittone L. Il ruolo delle organizzazioni nonprofit multi-stakeholders nella riforma britannica del welfare [Sezione di libro] // Verso un nuovo stato sociale. Tendenze e criteri / aut. libro Empoli D. e Muraro G.. - Milano : Angeli, 1997.

Bruni L. e Zamagni S. Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica [Libro]. - Bologna : Il Mulino, 2004.

Capaldo P. Le aziende non profit tra Stato e mercato. [Atti di convegno] // AIDEA, Le aziende non profit tra stato e mercato: atti del convegno svoltosi a Roma. - 1995.

Caramiello C., Di Lazzaro F. e Fiori G. Indici di bilancio: strumenti per l'analisi della gestione aziendale. [Libro]. - [s.l.] : Giuffrè, 2003.

Cassese S. La disciplina delle fondazioni: situazioni e prospettive. [Rivista] // Diritto Privato. - Milano : Giuffrè, 1998. - 1 : Vol. in studi in onore di Pietro Rescigno, II.

Cioccarelli G. e Previtali P. Le fondazioni ex bancarie, orientamento strategico, assetto organizzativo, e competenze manageriali [Libro]. - [s.l.] : Giuffrè, 2002.

Clarich M. e Pisaneschi A. Le fondazioni bancarie. Dalla holding creditizia all'ente non profit. [Libro]. - [s.l.] : Il Mulino, 2001.

CNDCEC Documento di presentazione di un sistema rappresentativo dei risultati di sintesi delle aziende non profit [Rapporto] / Commissione aziende non profit ; Consiglio nazionale dottori commercialisti. - 2002.

- CNDCEC, Fondazione ARISTEIA** Codice unico delle aziende non profit. [Rapporto] : Raccomandazione n. 7. - [s.l.] : Egea, 2003.
- Ferrari P.** La gestione del patrimonio delle fondazioni bancarie italiane: un confronto con la realtà europea e statunitense. [Rapporto] / Banca Monte dei Paschi. - 2000.
- Ferrero G.** Istituzioni di economia d'azienda [Libro]. - [s.l.] : Giuffrè, 1968.
- Forum Nazionale del Terzo Settore** Le sfide dell'Italia che investe sul futuro [Online] // forumterzosettore.it. - 2010. - <http://www.forumterzosettore.it>.
- Freeman R. E.** Strategic management: A stakeholder approach. [Articolo]. - [s.l.] : Cambridge University Press, 2010.
- GBS** Il bilancio sociale. La rendicontazione sociale per le aziende non profit. [Rapporto] : Documento di ricerca n. 10. - [s.l.] : Giuffrè, 2009.
- Giusti M.** Pubblica utilità [Rivista] / a cura di Agenzia per il terzo settore. - 2011. - p. 240.
- Grumo M.** Bilancio e misurazione della performance delle organizzazioni non profit: principi e strumenti. [Libro]. - 2007. - Vol. I Quaderni della Scuola di Alta Formazione 5.
- Hansmann H. B.** The ownership of the firm [Articolo] // Journal of Law, Economics and organization. - 1988. - 4. - p. 267-304.
- Hansmann H. B.** The role of nonprofit enterprise [Articolo] // The Yale law journal. - 1980. - 5 : Vol. 89. - p. 835-901.
- Hinna A.** Dalla strategia alla struttura: i processi decisionali istituzionali nelle Fondazioni italiane.. - Roma : [s.n.].
- International Classification of Non profit Organizations** Handbook on Non-profit Institutions in the System of National Accounts [Rapporto] : Studies in methods, Series F., No. 91 / Statistics Division ; United Nations, Department of Economic and Social Affairs. - New York : [s.n.], 2003.
- ISTAT VIII** Censimento Generale dell'Industria e dei Servizi [Rapporto]. - 2001.
- Kaplan R. e Norton D.** The balanced scorecard: translating strategy into action [Libro]. - [s.l.] : Harvard Business Press, 1996.
- Leardini C. e Rossi G.** Aspetti critici del bilancio di esercizio nelle fondazioni di origine bancaria. [Libro]. - [s.l.] : Rirea, 2007. - Vol. Quaderni Monografici Rirea : 53.
- Leardini C.** La misurazione dei risultati aziendali [Libro]. - [s.l.] : Giappichelli Editore, 2009.
- Locatelli R. e Anolli M.** Obiettivi e vincoli nella gestione dell'attivo delle fondazioni bancarie. [Rivista] // Banca Impresa Società. - 1998.
- Mancinelli S.** La natura e il ruolo dell'impresa non profit: alcune considerazioni di carattere teorico [Sezione di libro] // Le imprese del terzo tipo : economia e etica delle organizzazioni non profit / aut. libro Schenkel M. e Mellano M.. - [s.l.] : Giappichelli, 2004.
- Marano M.** Gli strumenti di rendicontazione sociale nel governo e nella comunicazione delle aziende sportive non profit [Sezione di libro] // La responsabilità sociale delle organizzazioni dello sport / aut. libro Buscarini C., Manni F. e Marano M.. - Milano : Franco Angeli, 2006.
- Matacena A. e Marano M.** Accountability e social reporting nelle cooperative mutualistiche [Rivista] // Rivista della Cooperazione. - 2006. - 2.
- Matacena A.** Il sistema informativo obbligatorio delle ONLUS. Finalismo aziendale e informazione: un nesso inscindibile. [Rivista] // Non profit. - 1998. - 1 : Vol. diritto-management-servizi di pubblica utilità.
- Melandri V.** Accountability e aziende nonprofit [Libro]. - [s.l.] : D.U.Press, 2004.
- OIC** I fondi per rischi ed oneri. Il trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato. I debiti [Rapporto] : Principio Contabile 19 / Fondazione OIC. - 2005.
- Quaghi A.** Bilancio di esercizio e principi contabili [Rivista]. - [s.l.] : Giappichelli Editore, 2013. - Vol. V.

- Rusconi G. e et al.** Linee guida per la redazione del bilancio di missione e del bilancio sociale delle organizzazioni di volontariato [Rapporto] / CSVnet. - 2008.
- Rusconi G.** Il bilancio di missione delle fondazioni: una proposta di rendicontazione [Sezione di libro] // Nono rapporto sulle fondazioni Bancarie / aut. libro ACRI. - 2004.
- Sacco P. e Zarri L.** Perché esiste il settore non profit [Rivista] // Filosofia e Questioni Pubbliche. - 2006. - 1. - p. 43-70.
- Santi M.** Le fondazioni bancarie. Dal controllo multidimensionale al Bilancio di Missione. [Libro]. - [s.l.] : Clueb, 2005.
- Tarantola A. M.** Dalla proprietà pubblica a quella privata: concorrenza ed efficienza del sistema bancario italiano [Atti di convegno] // intervento alla conferenza internazionale "The perspectives of the European banking and financial sector". - Mosca : [s.n.], 2007.
- Visconti G.** Il quadro della legislazione italiana sulle organizzazioni non profit [Online] // diritto.it. - Gennaio 2005. - 2013. - <http://www.diritto.it>.
- Weisbrod B. A.** Toward a theory of the voluntary non-profit sector in a three-sector economy [Libro]. - [s.l.] : University of Wisconsin, 1975.
- Weiss J. H.** Can donations reduce a donor's welfare? [Articolo] // Public Choice. - 1985. - 2 : Vol. 47. - p. 337-347.
- Zagrebel'sky G.** [Atti di convegno] // Intervento al "XXI Congresso nazionale dell'ACRI". - Siena : [s.n.], 2009.
- Zattoni A.** Assetti proprietari e Corporate Governance [Libro]. - [s.l.] : Egea, 2006.
- Ziebell M. T. e Decoster D. T.** Management Control Systems in nonprofit organizations [Libro]. - [s.l.] : Harcourt Brace Jovanovich, 1991.
- Zigiotti E.** Il nuovo bilancio d'esercizio delle fondazioni bancarie secondo il decreto legislativo 17 maggio 1999, n. 153: prime osservazioni tecnico-contabili [Rivista] // Rivista dei dottori commercialisti. - 2000. - fascicolo 3 : Vol. 51. - p. 429-460.