

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI VERONA

PUBBLICAZIONI DELLA FACOLTA' DI GIURISPRUDENZA

MONOGRAFIE

CHIARA LEARDINI

**L'AMMINISTRAZIONE
DELLA FONDAZIONE BANCARIA**

Cedam 2005

ISBN 88-13-26005-9

Ai miei genitori

Un ringraziamento al Prof. Giovanni Battista Alberti per avermi guidato sul piano scientifico nella attività di studio sulle aziende di erogazione attraverso un vivace dialogo caratterizzato da una costante tensione a coniugare la teoria alla fattispecie specifica delle aziende fondazioni bancarie.

Un grazie inoltre agli amici degli atenei di Udine e di Verona che hanno contribuito al gruppo di ricerca sulle logiche di gestione e di determinazione dei risultati nelle fondazioni, ed in particolare al dott. Martino Zamboni per il paziente e prezioso apporto nella revisione del lavoro.

INDICE

Prefazione, di <i>Giovanni Battista Alberti</i>	p.	XI
---	----	----

CAPITOLO PRIMO

LE AZIENDE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA

1.	Premessa	p.	1
2.	La nozione di azienda.....	»	2
3.	Le caratteristiche aziendali delle fondazioni di origine bancaria	»	14

CAPITOLO SECONDO

CONCETTO E NATURA DELL'AZIENDA DI EROGAZIONE

1.	Il concetto di azienda di erogazione.....	p.	19
2.	La natura pubblica dell'azienda di erogazione.....	»	25

CAPITOLO TERZO

L'AMMINISTRAZIONE DELLE AZIENDE DI EROGAZIONE

1.	Premessa.....	p.	31
2.	Le caratteristiche gestionali	»	33
2.1.	(<i>segue</i>) La fase dei finanziamenti.....	»	34
2.2.	(<i>segue</i>) La fase degli investimenti.....	»	41
2.3.	(<i>segue</i>) La fase dei disinvestimenti: dalla creazione alla distribuzione della utilità prodotta.....	»	45
3.	Economicità e sopravvivenza nell'amministrazione delle aziende di erogazione	»	56

CAPITOLO QUARTO

DALLA GESTIONE ALLA RILEVAZIONE DEI RISULTATI NELLE
AZIENDE DI EROGAZIONE

1.	Premessa	p.	65
2.	La gestione erogativa e la gestione del patrimonio...	»	66
3.	La natura dei valori e delle relative variazioni nelle gestioni erogative	»	71
4.	Il problema della determinazione del reddito di esercizio	»	75
5.	Implicazioni	»	77

CAPITOLO QUINTO

LA MISURAZIONE DEI RISULTATI DELLA GESTIONE NELLE
AZIENDE DI EROGAZIONE

1.	Premessa	p.	81
2.	La gerarchia dei bisogni e il parametro convenzionale.	»	82
3.	La determinazione dei costi e dei ricavi di utilità.....	»	87
4.	Il risultato di utilità di periodo	»	92
5.	La capacità segnaletica del risultato di utilità di periodo	»	103

CAPITOLO SESTO

PRINCIPI E STRUTTURA NELL'ORGANIZZAZIONE DELLE
AZIENDE DI EROGAZIONE

1.	Premessa	p.	111
2.	La soluzione del problema organizzativo.....	»	112
3.	La struttura organizzativa.....	»	114
3.1.	<i>(segue)</i> Il potere alla tecnostruttura.....	»	114
3.2.	<i>(segue)</i> Il grado di decentramento.....	»	118
3.3.	<i>(segue)</i> Dalla formalizzazione dei comportamenti alla standardizzazione delle capacità.....	»	121

3.4.	<i>(segue)</i> Dalla standardizzazione delle capacità alla gestione delle conoscenze.....	p.	125
4.	I sistemi operativi.....	»	132
5.	La razionalità economica delle scelte organizzative...	»	145

CAPITOLO SETTIMO

LE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA

1.	Premessa	p.	147
2.	La natura giuridica.....	»	149
3.	La natura economica.....	»	156

CAPITOLO OTTAVO

L'ATTIVITÀ DELLE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA

1.	Premessa	p.	163
2.	L'attività della fondazione: l'amministrazione del patrimonio e l'attività erogativa	»	165
3.	Il soggetto economico e la programmazione dell'attività della fondazione	»	168
4.	Il ciclo di gestione dell'azienda di erogazione e le fasi del processo decisionale.....	»	181
5.	L'organizzazione nelle fondazioni di origine bancaria	»	186

CAPITOLO NONO

LA RILEVAZIONE DEI RISULTATI DELLE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA

1.	Premessa	p.	201
2.	La creazione di ricchezza nuova.....	»	204
2.1.	<i>(segue)</i> Il ciclo di creazione della ricchezza nuova nell'azienda di gestione del patrimonio.....	»	207
2.2.	<i>(segue)</i> Il ciclo di creazione della ricchezza nuova nell'azienda di erogazione.....	»	209
3.	La rilevazione dei risultati.....	»	220

3.1.	<i>(segue)</i> La rilevazione delle operazioni di investimento e disinvestimento.....	p.	221
3.2.	<i>(segue)</i> Le operazioni di disinvestimento.....	»	224
3.3.	<i>(segue)</i> Le operazioni di finanziamento, rimborso e remunerazione.....	»	225
4.	Le rilevazioni al termine dell'esercizio nell'azienda di erogazione.....	»	228
5.	I collegamenti contabili tra le due aziende.....	»	235
6.	La rilevazione dell'utilità prodotta: dalle rilevazioni alla rappresentazione in bilancio. Un caso concreto....	»	244

CAPITOLO DECIMO

LA RAPPRESENTAZIONE DEI RISULTATI DELLE FONDAZIONI
DI ORIGINE BANCARIA

1.	Premessa	p.	259
2.	I fondamenti costruttivi degli schemi di stato patrimoniale e di conto economico	»	261
3.	Il bilancio di esercizio dell'azienda di gestione del patrimonio.....	»	266
4.	Il bilancio di esercizio dell'azienda di erogazione: il bilancio di utilità	»	284
	CONCLUSIONI	p.	301
	<i>Bibliografia</i>	p.	305

PREFAZIONE

L'evolversi della realtà è lo spunto essenziale per lo sviluppo di ogni scienza, in particolare delle scienze sociali.

L'economia aziendale, che tra tali scienze si iscrive, si è trovata in questi ultimi tempi a sopportare le sfide connesse all'introduzione nello scenario economico di nuove realtà produttive create dalla fantasia sempre vivace degli operatori economici o dalla necessità dell'ente regolatore di dare concretezza normativa a istituti creatisi a seguito delle esigenze della società.

Chi studia si trova, quindi, di fronte a entità precedentemente sconosciute il cui comportamento deve essere analizzato al fine di definirne la sostanza della sua essenza e le condizioni di operatività. Il nuovo va letto, comunque, alla luce di principi di base che ci sono stati tramandati dalle elaborazioni teoriche del passato e che, pur se messi più volte in discussione, non sono stati per ora dimostrati superati.

Fino a quando non sorgerà un nuovo Galileo che riveda la teorica del funzionamento dell'azienda la stessa dovrà essere letta secondo i paradigmi di base fino ad ora utilizzati.

La gestione quale momento di soluzione dei problemi economici, l'organizzazione quale tensione alla migliore utilizzazione dei fattori produttivi, la rilevazione quale strumento di analisi dei risultati e di sintesi degli stessi.

Si decide, si opera, si definiscono le conseguenze.

Il tutto nella necessità di combinare fra di loro i fattori di produzione in modo tale che i prodotti assumano maggior valore rispetto agli stessi.

L'attenzione prestata in passato all'impresa quale luogo deputato per elezione alla creazione di valore ha indotto a considerare i fenomeni aziendali diversi quali sottoprodotti, entità secondarie, istituzioni in cui per definizione l'utilità viene distrutta, non creata, il concetto di efficienza non può trovare albergo, l'efficacia è connessa al raggiungimento dei fini dei singoli piuttosto che dell'istituzione a cui partecipano. Il rifiorire in questi ultimi tempi degli studi sulla economia delle aziende pubbliche, sulla amministrazione degli enti non aventi quale scopo la remunerazione del capitale investito, è stato prodotto da una parte dalla spinta a superare tali atteggiamenti negativi e dall'altra dalla realtà che sempre di più presenta le aziende pubbliche e quelle tese non alla remunerazione del capitale quali protagoniste dello sviluppo economico delle società in cui sono inserite.

La impostazione dello Stato esclusivamente con funzione regolativa è ormai sorpassata.

La corretta gestione della cosa pubblica, l'efficienza e l'efficacia della azione nelle amministrazioni centrali e locali, la stessa dimensione operativa assunta dagli organismi statali sono elementi essenziali per lo sviluppo di una società da cui non si può prescindere.

Condizioni necessarie ma non sufficienti. Necessarie, peraltro, senza dubbio e quindi presupposti di uno sviluppo sociale ed economico a cui non si può rinunciare.

Agli organismi tradizionali si sono addizionati in questi ultimi decenni organismi nuovi derivanti da coesione di forze sociali, da tensioni che non trovano risposta nel pubblico, da spinte all'intervento dei cittadini in aree non sufficientemente presidiate dallo sviluppo dell'attività tradizionale degli organismi statali o locali.

Si tratta di aziende spesso di erogazione, talora di produzione, altre composte altre ancora caratterizzate da realtà aziendali autonome anche se correlate le une alle altre da una logica successione di fini.

Tra queste ultime le fondazioni di origine bancaria.

Risultato di un processo legislativo teso a privatizzare il sistema bancario italiano, precedentemente in gran parte in mano pubblica, le fondazioni bancarie sono strumenti aziendali nuovi, dotati di peculiarità operativa, di normative specifiche e modificatesi nel tempo, di problematicità nella loro stessa identità.

La lunga diatriba sulla loro natura giuridica pubblica o privata che ha visto quale protagonista lo stesso potere centrale è sintomo di come tali istituzioni siano nuove nella loro concezione e, quindi, meritevoli di attento esame anche dal punto di vista economico-aziendale.

I lavori fino ad ora sviluppati su tali enti, sull'onda degli interessi contingenti, sono essenzialmente di ordine giuridico e solo incidentalmente ne sviluppano l'aspetto aziendale.

Il lavoro di Chiara Leardini tende a definire le logiche di amministrazione delle fondazioni di origine bancaria da un punto di vista prettamente economico aziendale sviluppando una pregevole analisi della loro struttura gestionale, delle loro logiche organizzative e prospettando un modello di rendicontazione nuovo e testato, nella sua efficacia, sul campo.

Certo tale modello, come tutti i modelli, deve essere letto non in senso assoluto ma in relazione ai presupposti da cui trae origine e dalle finalità che si propone. Esso dimostra particolare significatività nella comparazione fra risultati della stessa azienda nel tempo e differenti aziende nello stesso tempo.

Il pregio del modello rilevativo proposto è quello di investire tutta l'attività dell'Ente oggetto di studio partendo dal momento pianificatorio, punto cruciale e presupposto dello sviluppo dell'attività, passando attraverso la rilevazione dei fatti aziendali durante l'esercizio e sfociando in documenti di sintesi delle attività aziendali di produzione finanziaria e di erogazione di mezzi che ne permettono la sintesi dei risultati.

La scelta di identificare nello schema logico operativo e quindi rilevativo, delle fondazioni bancarie, due distinte aziende

le cui attività si succedono logicamente in stretta sequenza non temporale ma finalistica è senz'altro la soluzione più razionale che poteva essere assunta per lo studio del fenomeno.

Tale scelta non solo permette di definire il risultato di sintesi della gestione patrimoniale separatamente da quello della gestione erogativa ma anche e soprattutto permette di verificare le condizioni di sopravvivenza nel tempo dell'istituzione, in relazione al diverso atteggiarsi dei risultati delle due separate aree operative.

Lo sviluppo della rilevazione contabile delle due aziende, la razionalità della contabilizzazione dei momenti di sovrapposizione o congiunzione dell'operato delle due aziende, la responsabilizzazione degli amministratori e gestori su dati concreti e non su indicazioni qualitative, il raggiungimento dei risultati di sintesi rappresentati per l'una attività dal reddito di esercizio definito secondo le logiche dell'impresa e per l'altra del valore di utilità netta creata dalla gestione erogatrice, sono qualificati momenti dello sviluppo di una trattazione sempre attenta a coniugare l'innovatività di alcune impostazioni assunte con gli schemi logici della dottrina economico - aziendale.

Il fine delle fondazioni bancarie è quello di far produrre al meglio i mezzi a loro disposizione e di ottenere con il risultato di tali produzioni di carattere finanziario la maggiore utilità per il contesto socio - economico in cui operano. Si tratta di fini tra di loro autonomi dal punto di vista delle capacità professionali ma legati dalla dipendenza dell'uno dall'altro. Ove si ponga mente alla valenza sociale dell'azienda di produzione in qualunque contesto sia inserita, si può rilevare come in sostanza si tratti di due attività aventi fini ambedue sociali e che nella loro correlazione producono o debbono produrre una utilità sociale maggiore rispetto alla somma della loro singola valenza.

La ragione e la condizione della loro sopravvivenza possono ricercarsi forse proprio nell'effetto sociale dell'impatto delle loro attività. Non solo mancare in uno dei due obiettivi ma anche

non tener conto delle risultanze delle loro attività in termini sociali può considerarsi il presupposto delle loro crisi.

Il lavoro di Chiara Leardini è senz'altro un contributo agli enti esaminati per l'analisi dei comportamenti degli stessi ai fini del raggiungimento degli obiettivi che la società civile ha loro prefissato.

Giovanni Battista Alberti

CAPITOLO PRIMO

LE AZIENDE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA

SOMMARIO: 1. Premessa. - 2. La nozione di azienda. - 3. Le caratteristiche aziendali delle fondazioni di origine bancaria.

1. PREMESSA.

La ricerca di una definizione del fenomeno azienda, delle caratteristiche che la contraddistinguono rispetto all'istituto sociale al quale si riferisce caratterizza da sempre gli studi di Economia aziendale.

La scienza dell'amministrazione economica d'azienda, in quanto orientata all'individuazione di un insieme ordinato di principi generali, si concentra sulle molteplici e complesse manifestazioni di vita delle aziende⁽¹⁾.

L'azienda in quanto insieme coordinato di operazioni economiche è lo strumento⁽²⁾ mediante il quale l'istituto sociale⁽³⁾

⁽¹⁾ Cfr. G. ZAPPA, *Le Produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo I, Giuffrè, Milano, 1956.

⁽²⁾ «L'azienda esplica appunto una funzione strumentale rispetto alle finalità che dati soggetti -uomini o istituzioni- perseguono», G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1968, p.3.

⁽³⁾ Cfr. E. BORGONOVÌ, *La rilevanza del concetto di istituto per l'economia aziendale*, in AA. VV., *Scritti in onore di Carlo Masini. Vol.I - Istituzioni di Economia d'azienda*, Egea, Milano, 1993, pp. 41-43.

provvede alla soluzione di problemi economici al fine di soddisfare i bisogni dei propri membri⁽⁴⁾.

La dottrina economico aziendale si è interrogata sul fine ultimo dell'azienda, sui suoi caratteri generali, sulle condizioni di esistenza e di sopravvivenza, sui soggetti, nonché sulle possibili classificazioni operative.

L'esigenza di definire i fondamenti dell'unitario concetto di azienda e al contempo di individuare categorie logiche in grado di supportare l'attività di analisi ed individuazione dei principi di amministrazione che tengano conto delle specificità gestionali, organizzative e rilevative riscontrabili nella realtà fattuale, ha condotto ad un ampio dibattito tra gli studiosi della materia.

Lo studio dell'amministrazione delle fondazioni di origine bancaria ha richiesto di riflettere prima di tutto sulla stessa natura di azienda e sui principi generali a cui riferirsi e in secondo luogo sulle attività economiche che le caratterizzano, distinguendo il momento della gestione del patrimonio da quello erogativo, al fine di pervenire alla determinazione dei risultati delle stesse.

2. LA NOZIONE DI AZIENDA.

«Le vecchie definizioni d'azienda sono valide, ma non più attuali e sufficienti. È l'occasione per capire se il concetto va solo aggiornato e modificato o soppiantato»⁽⁵⁾.

⁽⁴⁾ Onida osserva come le «aziende servono agli uomini e non già gli uomini alle aziende», P. ONIDA, *L'Azienda. Primi principi di gestione e di organizzazione*, Giuffrè, Milano, 1954, p.256. Con riferimento al carattere della strumentalità insito in tale definizione d'azienda, Sorci sottolinea come «questo è un modo di definire l'azienda in certo senso di tipo soggettivo in quanto l'azienda stessa è vista come emanazione di soggetti che promuovono siffatta entità in funzione di uno scopo fondamentale che è, appunto, quello della soddisfazione di determinati bisogni umani», C. SORCI, *Lezioni di Economia Aziendale*, Giuffrè, Milano, 2002, p. 6.

L'esigenza provocatoriamente dichiarata nasce dall'affermarsi di diverse teorie sull'azienda e dall'esigenza di rideterminare i contorni definiti dell'oggetto dell'economia aziendale al quale applicare i principi generali individuati dalla dottrina, alla luce dell'evoluzione e dell'aumento della complessità ambientale⁽⁶⁾.

Gli sforzi definitivi peraltro hanno da sempre caratterizzato gli studi economico aziendali, portando nel tempo alla formulazione di nozioni e classificazioni di aziende che risentono «non solo della personale formazione culturale, ma anche dello svolgimento delle ricerche scientifiche fino a quel momento compiute»⁽⁷⁾.

Si considerino gli elementi fondamentali del fenomeno azienda attorno ai quali si sono succeduti i dibattiti e gli approcci dei diversi studiosi.

⁽⁵⁾Viganò prosegue poi individuando i principali ostacoli che minacciano l'esistenza reale ed autonoma dell'azienda. Per un approfondimento si veda E. VIGANÒ, *Il concetto generale di azienda*, in E. VIGANÒ (a cura di), *Azienda. Primi contributi di una ricerca sistematica per un rinnovato concetto generale*, Cedam, Padova, 1997, pp. 5-9.

⁽⁶⁾ Osserva Viganò come «se un'attività economica è azienda significa che al corrispondente organismo autonomo che nasce sono applicabili tutti i principi dell'economia azienda per gestione, organizzazione, rilevazione sistematica ed analitica. Se non è azienda va risolto il primo problema se sia oggetto dell'economia aziendale e in caso positivo se per ogni fattispecie vadano studiati principi e regole particolari o parziali, senza inserimento in un inquadramento (cornice di riferimento) unitario», E. VIGANÒ, *Concetto*, cit., p. 10.

⁽⁷⁾ Broglia sottolinea inoltre come «d'altra parte, non va dimenticato che le definizioni di azienda sono indissolubilmente legate al periodo storico nel quale esse sono state formulate, essendo inevitabilmente condizionate dal concreto manifestarsi del fenomeno indagato, soprattutto quando esso sia soggetto a continui mutamenti. Le varie definizioni, dunque, devono essere collocate storicamente, tenendo conto soprattutto delle peculiarità del contesto dal quale hanno tratto ispirazione, in quanto il loro valore è sempre relativo», A. BROGLIA GUIGGI, *La concettualità dell'azienda per la consapevole creazione di valore*, Giappichelli Editore, Torino, 2001, p. 96-97.

L'azienda innanzitutto viene definita come «una coordinazione economica in atto»⁽⁸⁾: si tratta di un sistema coordinato e dinamico di operazioni nel quale vengono realizzati i fenomeni della produzione, della distribuzione e del consumo⁽⁹⁾.

Il rapporto con il concetto di istituto⁽¹⁰⁾ e il carattere di strumentalità dell'azienda rispetto alla soddisfazione dei bisogni facenti capo all'istituto porta a concentrare l'attenzione sulla attività di combinazione tra l'utilizzazione dei beni economici e i bisogni da soddisfare.

L'evoluzione dei bisogni e dei mezzi a disposizione per soddisfarli richiede che l'azienda, quale insieme di operazioni economiche, sia «mobile in tale complessità», cioè permanga «nonostante la mutabilità degli elementi medesimi e del loro vario combinarsi nel fluire del tempo e dell'evolversi delle circostanze interne ed esterne di svolgimento aziendale»⁽¹¹⁾

Al carattere di strumentalità risultano fortemente connessi quelli di autonomia e di durabilità nel tempo⁽¹²⁾.

⁽⁸⁾ Cfr. G. ZAPPA, *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Giuffrè, Milano, 1927, p. 30.

⁽⁹⁾ «Malgrado le non poche difficoltà che il dare una definizione presenta, l'azienda può essere intesa come una unità elementare dell'ordine economico-generale, dotata di vita propria e riflessa, costituita da un sistema di operazioni, promanante dalla combinazione di particolari fattori e dalla composizione di forze interne ed esterne, nel quale i fenomeni della produzione, della distribuzione e del consumo vengono predisposti per il conseguimento di un determinato equilibrio economico, a valere nel tempo», E. GIANNESI, *Le aziende di produzione originaria*, Vol.I – Le aziende agricole, Corsi, Pisa, 1960, p. 46.

⁽¹⁰⁾ Borgonovi osserva come «il concetto di istituto ha imposto alla dottrina l'esigenza di elaborare il concetto di azienda come ordinamento economico di istituto e/o come sistema di operazioni guidate da criteri economici, criteri da considerare strumentali, quindi subordinati, rispetto ai fini istituzionali», E. BORGONOVÌ, *Rilevanza*, cit., p. 43.

⁽¹¹⁾ G. FERRERO, *Istituzioni*, cit., p. 6.

⁽¹²⁾ «Questa è dunque l'azienda: economia ordinata a unità, unità economica ossia che, nel suo divenire, si svolge in autonomia e procede continuamente, secondo non effimeri ordinamenti, per fini di carattere non transitorio», G. ZAPPA, *Produzioni*, cit., p. 65.

L'azienda, infatti, quale complesso coordinato delle attività economiche teso alla soddisfazione di bisogni facenti riferimento all'istituto, trova nell'autonomia dall'istituto stesso la condizione della propria esistenza e sopravvivenza nel tempo⁽¹³⁾.

La correlazione poi tra le operazioni economiche e il soggetto o la collettività di soggetti⁽¹⁴⁾ che le intraprendono ha portato ad evidenza il problema dell'indipendenza dell'azienda dai soggetti che la governano e vi operano.

Si è affermato che l'azienda si caratterizza per una propria finalizzazione obiettiva⁽¹⁵⁾ indipendentemente dagli interessi e fini di singole persone o di gruppi⁽¹⁶⁾.

⁽¹³⁾ «In effetti, l'azienda, per essere e restare tale, deve costantemente ricercare in sé l'attitudine a promuovere le condizioni indispensabili alla propria continuità; non è compito dell'istituto sociale decretarne la sopravvivenza mediante la sistematica integrazione con sussidi provenienti da economie esterne: ogni atto d'imperio in tal senso priverebbe definitivamente l'attività economica espletata della sua qualità aziendale, svuotandola di contenuto e tradendone l'essenza», A. BROGLIA GUIGGI, *Concettualità*, cit., p. 12.

⁽¹⁴⁾ Alberti osserva come se nell'ambito di un istituto sociale «si considerano solo le operazioni economiche, cioè quelle azioni che vengono intraprese per la soluzione del problema del soddisfacimento dei bisogni dei membri dell'istituto, si ottiene il concetto di azienda. Pertanto l'azienda può essere definita come il complesso delle attività economiche svolte da un soggetto o da una collettività di soggetti», G. B. ALBERTI, *Elementi di economia aziendale*, Cedam, Padova, 2002, p. 13.

⁽¹⁵⁾ «Nell'azienda si svolge dunque un'attività sicuramente finalizzata. Ma cercare un fine unico costante nel tempo e per tipologie non è possibile. Il carattere di essere vivente, ossia reale, fattuale, che esiste in concreto dell'azienda rende mutevoli i fini. Compito della scienza è quello di individuarli e descriverli, in senso economico», E. VIGANÒ, *Concetto*, cit., p. 18.

⁽¹⁶⁾ A questo proposito si veda Zappa «l'azienda non è un istituto sempre simile a se stesso, uniforme nel suo svolgimento. L'azienda è tanto diversa quanto sono vari i fini per i quali essa è costituita e i fattori che per essa operano o che in essa sono impiegati, quanto sono mutevoli gli ambienti nei quali diviene; soprattutto l'azienda è diversa quanto sono difforni gli accadimenti che ne palesano la pulsante vita, quanto sono vari i processi nei quali gli accadimenti sono composti in un intreccio senza fine rinnovato» (p. 39). Inoltre «L'azienda non può nemmeno identificarsi, sia anche nel solo suo fine, con gli scopi ai quali mira il soggetto economico nell'interesse del quale, pur in sommissione a più vaste sfere di

Si è osservato così come il fine ultimo dell'azienda non possa essere ritrovato nella soddisfazione dei bisogni della collettività in quanto l'appagamento dei bisogni è di fatto un problema umano connesso alla quantità di mezzi e all'uso che se ne può fare ma debba essere ricercato nel conseguimento dell'equilibrio economico⁽¹⁷⁾ inteso come situazione dinamica in continuo divenire e a valere nel tempo.

L'individuazione delle caratteristiche generali viene pertanto condotta prestando particolare attenzione alla finalizzazione ultima ed oggettiva sul mantenimento delle condizioni della propria sopravvivenza nel tempo, anche se declinata in fini apparentemente differenti (quali crescita, equilibrio economico, creazione di ricchezza).

L'autonomia economica intesa come attitudine a promuovere le condizioni indispensabili per la propria sopravvivenza attraverso l'attività di gestione, indipendentemente dai soggetti che la governano, accomuna le differenti entità aziendali e conferisce a ciascuna le condizioni di esistenza rispetto alle altre.

I caratteri di autonomia economica e di durevolezza si traducono nella realtà operativa delle aziende nel perseguimento di una situazione di «equilibrio di lungo periodo tra valore della ricchezza impiegata nei processi di produzione e di consumo e ricchezza disponibile» assieme alla ricerca dell'aumento del valore economico dei risultati dell'attività svolta, intesa come valore della produzione ceduta sul mercato o come quantità e qualità dei bisogni soddisfatti⁽¹⁸⁾.

bisogni e di utilità, può dirsi che l'azienda sia retta» (p.61), G. ZAPPA, *Produzioni*, cit., pp. 39-61.

⁽¹⁷⁾ Cfr. E. GIANNESI, *Interpretazione del concetto di azienda pubblica*, Corsi, Pisa, 1961.

⁽¹⁸⁾ «L'aumento del valore economico dei risultati dell'attività svolta nell'ambito di istituti (valore della produzione ceduta sul mercato o quantità e qualità dei bisogni soddisfatti) è principio guida dell'economia aziendale, mentre l'equilibrio di lungo periodo tra valore della ricchezza impiegata nei processi di produzione e di consumo e ricchezza disponibile è criterio vincolo per il permanere dell'autonomia di ogni tipo di azienda e quindi di istituto. Essi valgono in generale e non

Accanto allo sforzo dottrinale di individuazione dei fattori che connotano il fenomeno azienda in modo unitario e dei principi generali che connotano l'amministrazione delle aziende in generale, si è accostata un'esigenza di classificare le specifiche manifestazioni al fine di rendere più agevole l'attività di studio della realtà.

Le aziende sono state distinte in aziende di produzione e in aziende di erogazione, nonché composte in relazione al fatto che perseguano il fine assegnato, il soddisfacimento dei bisogni della collettività, in modo indiretto o diretto o entrambi.

Il fine di lucro viene interpretato come il fine mediato ed è proprio delle aziende di produzione, mentre la gestione erogatrice viene considerata come il momento terminale dell'attività economica, cioè l'impiego dei beni prodotti nel soddisfacimento diretto dei bisogni umani e riconducibile all'azienda di erogazione.

Tale distinzione ha portato allo svilupparsi degli studi economico aziendali sulle aziende di produzione ed in particolare sulle imprese approfondendone i caratteri specifici e distintivi sia in tema di gestione che soprattutto di rilevazione dei risultati.

Tale frattura nell'unitarietà dello studio delle aziende ha portato a sostenere che l'economicità intesa come «capacità di soddisfare in modo fisiologico le diverse categorie di interessi convergenti nell'istituto» si possa connotare diversamente nelle aziende di produzione e nelle aziende di erogazione⁽¹⁹⁾.

dipendono dalle finalità dell'istituto: da qui il superamento da parte della dottrina economico-aziendale delle categorie logiche del profitto e non profitto ai fini della categorizzazione degli ambiti di applicazione e dell'introduzione di classificazioni riferite alle diverse tipologie di istituti e di processi economici caratteristici», E. BORGONOVÌ, *Rilevanza*, cit., p. 44.

⁽¹⁹⁾ Borgonovi osserva come il concetto così inteso ha consentito la «costruzione di una teoria unitaria finalizzata a promuovere un miglioramento equilibrato dei processi di produzione e di quelli di consumo, recuperando l'originaria unità dell'economia che non è scienza che indaga solo i processi di produzione economica, ma scienza che aiuta a governare l'intero ciclo economico» (p.44).

Riaffermando l'importanza di una teoria unitaria dell'azienda si è osservato come produzione ed erogazione siano aspetti operativi dell'attività economica e non possano configurare aziende distinte⁽²⁰⁾.

L'attività economica si articola in tre processi principali che vedono la fase dell'acquisizione seguita dalla combinazione e dalla destinazione⁽²¹⁾.

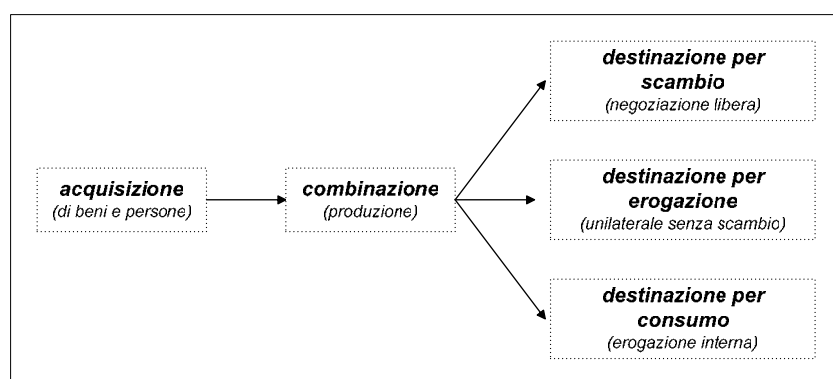


Figura 1. L'attività economica nell'azienda (rielaborazione da: E. VIGANÒ, *Concetto*, pag. 27).

Inoltre osserva come si è portati a pensare che «l'economicità delle imprese con scopo di profitto sia riconducibile alla capacità di realizzare convenienti combinazioni dei processi tecnici, economici ed organizzativi e di attuare soddisfacenti calcoli di convenienza economica particolare; l'economicità di tutti gli altri istituti (pubblici e privati senza fine di profitto) sia demandabile alle politiche ed ai vincoli imposti dall'esterno, ossia dai processi decisionali di ordine superiore che dovrebbero essere governati da una razionalità eteroimposta (ma che l'esperienza ha poi dimostrato essere assente, almeno nel settore pubblico)», E. BORGONOVÌ, *Rilevanza*, cit., p. 45.

⁽²⁰⁾ «Poiché come si è visto:

a) nell'azienda, anche nella stessa azienda, non esistono finalità generali o specifiche fisse e immutabili nel tempo (neanche la tendenza verso l'equilibrio economico dinamico ed evolutivo come condizione di durabilità);

b) produzione ed erogazione (e consumo) sono aspetti operativi dell'attività economica e non individuano aziende distinte;

quella classificazione, ritenuta fondamentale e primigenia, va abbandonata, almeno così come formulata», E. VIGANÒ, *Concetto*, cit., p. 22.

⁽²¹⁾ Cfr. E. VIGANÒ, *Concetto*, pp. 22-23.

Come emerge in figura 1, in tal modo il momento erogativo rappresenta una delle possibili modalità di collocamento dei beni e servizi prodotti, assieme allo scambio e al consumo⁽²²⁾.

La distinzione tra aziende di erogazione e aziende di produzione sembra così assumere un rilievo modesto connesso al fatto che i processi produttivi e erogativi avvengono in ogni tipo di azienda con diverse prevalenze anche temporali.

In questo senso può essere riletta la nozione di azienda composta.

Essa è tale quando ad un processo combinatorio unico (produzione) seguono due differenti modalità di destinazione dei beni e servizi prodotti: erogazione e scambio. Si pensi, ad esempio, «alle piccole aziende agricole, nelle quali il processo della produzione è collegato strettamente al processo di consumo: la famiglia fornisce al podere le forze di lavoro e consuma parte, spesso gran parte, dei prodotti del podere. Qui gestione domestica (erogatrice) e gestione agraria (produttrice) sono ancora in gran parte legate fra loro, sì che più che parlare

(22) Viganò osserva come la destinazione è il momento finale dell'attività economica nell'azienda e all'interno vi distingue lo scambio, l'erogazione e il consumo. Con riferimento allo scambio precisa che «non significa solo influenza sul o dal mercato. Il frutto della combinazione è destinato all'esterno come conseguenza di un incontro bilaterale fra l'azienda e soggetti indistinti e non predeterminati. La chiave è quindi la negoziazione fra parti (anche teoricamente) libere. La negoziazione deve considerarsi libera anche quando è indiretta o per adesione. Si manifesta necessariamente una misurazione monetaria che qualifica l'attività di combinazione a monte come produzione economica. Se c'è scambio, c'è necessariamente attività di produzione». Con riferimento alla modalità erogativa l'Autore osserva come «se il risultato della combinazione è destinato all'esterno a chiunque o a soggetti predeterminati ma unilateralmente, senza negoziazione, si ha erogazione. Il concetto comune di erogazione che pone l'accento sull'aspetto monetario non è utile in economia aziendale, ma piuttosto quello di una destinazione a senso unico di beni o servizi frutto della combinazione. Erogazione più che essere contrapposto a produzione, è contrapposto a scambio», E. VIGANÒ, *Concetto*, cit., pp. 23 e 24.

di due aziende, quella domestica e quella agraria, si potrebbe parlare di un'unica azienda composita, agrario - domestica»⁽²³⁾.

Differente peraltro deve essere considerato il caso in cui vi siano due differenti processi combinatori.

La presenza di due differenti momenti di produzione economica⁽²⁴⁾, cioè due ordini sistematici di operazioni economiche danno vita a due distinte aziende.

Fatta salva l'esistenza in ogni azienda di un momento di produzione economica, l'introduzione di una classificazione delle aziende può essere riferita al prevalere nel processo della destinazione dell'erogazione⁽²⁵⁾ (azienda di erogazione) o dello scambio (azienda di produzione).

Da questo percorso teso alla ricerca di un concetto unitario di azienda teso a superare i limiti connessi alle classificazioni nell'individuazione dei principi generali dell'amministrazione, il concetto di azienda di erogazione risulta profondamente rimeditato⁽²⁶⁾. L'azienda di erogazione presenta un suo processo

⁽²³⁾ Cfr. P.E. CASSANDRO, *Le Gestioni erogatrici pubbliche*, Unione Tipografico Editrice Torinese, Torino, 1963, (terza ed.), p. 2.

⁽²⁴⁾ Ferraris Franceschi osserva come «nella produzione economica che l'azienda realizza l'aspetto più rilevante non è quello tecnico, bensì quello economico dello scambio. Il passaggio da un concetto di produzione intesa in senso tecnico ad un altro di ordine economico si ha in quanto le operazioni di trasformazione vengono effettuate in vista della destinazione al mercato o ad alcuni fruitori, a seconda del ruolo che l'azienda si assume nella società oppure del tipo di competizione a cui sceglie di sottostare. Tale concetto indica, allora, non tanto la trasformazione subita dal bene, quanto, invece, l'accrescimento di utilità nel prodotto. Quest'ultima per solito trova la sua espressione in termini quantitativi nel valore di cambio o di mercato. L'attività di trasformazione produttiva rappresenta perciò solo un mezzo, uno strumento di cui l'uomo si serve per raggiungere gli scopi coerenti con la soluzione del suo problema economico i quali possono essere sintetizzati, relativamente all'attività svolta nelle aziende, nella conservazione e produzione di ricchezza», R. FERRARIS FRANCESCHI, *L'azienda: caratteri discriminanti, criteri di gestione, strutture e problemi di governo economico*, in E. CAVALIERI, R. FERRARIS FRANCESCHI (a cura di), *Economia Aziendale*, Vol. I, Giappichelli, Torino, p. 37.

⁽²⁵⁾ Cfr. E. VIGANÒ, *Concetto*, cit., p. 24.

⁽²⁶⁾ «Le denominazioni genericamente classificatorie di azienda di produzione e azienda di erogazione, se si vuole, possono anche essere mantenute tenuto conto

di produzione economica, cioè produce beni e servizi che eroga senza ottenere un corrispettivo sotto forma monetaria.

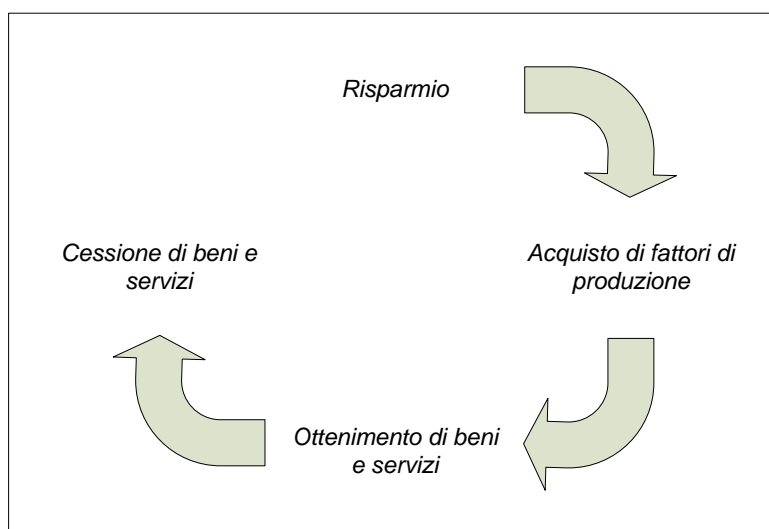


Figura 2. Le fasi del processo di sviluppo dell'attività di una azienda di erogazione (fonte: G.B. ALBERTI, *Elementi*, cit., p. 21).

Come evidenziato in figura 2 essa crea le condizioni della propria sopravvivenza e persegue la propria autonomia operando per massimizzare il divario tra ricchezza impiegata e ricchezza nuova creata. Il problema dell'azienda di erogazione rimane quello della misurabilità dei risultati della gestione⁽²⁷⁾ e non la loro esistenza⁽²⁸⁾.

del profondo radicamento nella dottrina di economia aziendale (particolarmente di ragioneria). Va tenuto presente tuttavia il significato profondamente diverso che si deve attribuire a quelle espressioni», E. VIGANÒ, *Concetto*, cit., p. 26.

⁽²⁷⁾ In questo senso Viganò riferendosi al processo erogativo osserva come «il problema vero del processo di erogazione è la misurabilità monetaria a valle che condiziona le misurazioni di sintesi», E. VIGANÒ, *Concetto*, cit., p. 24.

⁽²⁸⁾ «Una conseguenza dell'astrazione già più volte richiamata si ha nel fatto indubbio che l'utile vita delle aziende non può spesso giudicarsi dai soli risultati economici della loro gestione; è sempre opportuno però conoscere i risultati di tale gestione, almeno quando essi possano determinarsi con sufficiente fondamento, e

È la presenza, in coordinazione sistemica, delle attività di acquisizione, combinazione e destinazione dei fattori economici, che porta all'individuazione di un'azienda.

L'utilità di tale classificazione delle aziende indipendentemente dalla terminologia adottata⁽²⁹⁾, è connessa all'esigenza di approfondire le modalità di formazione, di rilevazione e di rappresentazione dei risultati delle aziende la cui produzione viene collocata presso i destinatari senza ottenere un corrispettivo.

Il riconoscimento di una natura composta, di produzione e di erogazione, in capo ad una stessa azienda verrebbe ad essere limitato a quelle situazioni in cui gli stessi beni e servizi prodotti vengono sia erogati sia scambiati sul mercato. Diversamente la presenza di una attività di gestione del patrimonio e una gestione erogatrice dove i risultati della prima permettono lo

non per soverchie o troppo ponderose congetture irreali. A proposito di risultati bisogna anche ricordare che non tutti i fenomeni economici di azienda si prestano a determinazioni quantitative in valori o in altre grandezze connesse alla formazione dei valori. Non solo le pene e i piaceri, motivi frequenti di molte azioni economiche, sfuggono, con l'utilità delle cose e dei servizi, a ogni concreta possibilità di fondata e diretta misurazione monetaria; anche molti accadimenti economici di azienda, pur supposti di rilevante peso, si sottraggono a ogni stima non in tutto insufficiente», G. ZAPPA, *Produzioni*, cit., p. 57.

⁽²⁹⁾ A proposito dell'astrazione logica finalizzata all'analisi delle peculiarità dei fenomeni economici, Zappa osserva che «l'astrazione per la quale anche l'azienda di erogazione può concepirsi come istituto economico con struttura e vita caratteristiche non è di tale grado da renderla meno accettabile di molte altre concezioni di essa non più concrete, e pure largamente e quasi inconsciamente ricevute; dell'astrazione, per es., che nell'economia vede un oggetto logico a sè stante, proprio di una scienza particolare, d una scienza che tra le discipline sociali è certamente la più progredita. Se si credesse di poter costruire una dottrina scientifica dell'economia di azienda senza il continuo ricorso logico a ipotesi isolatrici e alle conseguenti astrazioni, si respinga pure la concezione dell'azienda come istituto economico atto ad autonoma esistenza e si veda invece nell'azienda, così di produzione come di erogazione o composta, un ordinamento economico complesso costituito e assiduamente rinnovato nei suoi indissolubili elementi, per funzioni che solo la percezione dei coordinati fatti di azienda può rilevare nelle loro manifeste e nelle meno palesi espressioni», G. ZAPPA, *Produzioni*, cit., p. 56-57.

sviluppo della seconda richiede di riflettere sulla presenza di un'unica azienda composta⁽³⁰⁾ o di due aziende distinte pur facenti capo ad un stesso soggetto economico che ne definisce le modalità di perseguimento della finalità generale.

La presenza di distinti processi di acquisizione e di combinazione, nonché diverse modalità di collocamento dei beni e servizi ottenuti sembrano far propendere per la seconda ipotesi. L'attività di investimento e produzione all'interno della gestione del patrimonio⁽³¹⁾ non realizza l'oggetto dell'attività erogativa. La gestione erogativa infatti interviene operando un'ulteriore acquisizione dei fattori di produzione, di produzione e i beni e servizi ottenuti vengono collocati senza l'ottenimento di un corrispettivo monetario.

L'esigenza di indagare i principi di gestione, di organizzazione e di determinazione dei risultati propri delle realtà delle fondazioni di origine bancaria ha imposto la ricerca di uno schema logico di analisi in grado di tenere in considerazione le dinamiche proprie della gestione del patrimonio e della produzione di utilità sociale.

⁽³⁰⁾ Con particolare riferimento alle aziende erogatrici pubbliche Cassandro osserva come «al pari di molte aziende erogatrici private, anche le aziende erogatrici pubbliche si presentano come aziende composite, a fine erogativo. Cioè se la finalità essenziale dell'azienda è l'attuazione di un processo erogativo (raccolta di mezzi da varie fonti per soddisfare dati programmi di bisogni), è da dire che accanto a tale processo erogativo si svolgono di solito processi di natura produttiva e cioè dei processi produttivi patrimoniali e dei veri e propri processi produttivi d'impresa», P. E. CASSANDRO, *Gestioni*, cit., p. 1.

⁽³¹⁾ Amaduzzi individua all'interno dell'azienda di erogazione il nucleo della gestione patrimoniale costituito da tre classi di operazioni «1. gli investimenti di carattere patrimoniale e loro realizzo; 2. accensione ed estinzione di debiti di finanziamento; 3. concessione ed estinzione di crediti di finanziamento», A. AMADUZZI, *Sull'economia delle aziende pubbliche di erogazione*, Giappichelli, Torino, 1965, p. 12-13.

3. LE CARATTERISTICHE AZIENDALI DELLE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA.

La distinzione tra azienda di erogazione e azienda di produzione⁽³²⁾, come sopra individuata, è stata prescelta quale strumento di analisi ed approfondimento, all'interno di un unitario quadro teorico di riferimento, delle specificità gestionali, organizzative e rilevative che caratterizzano l'esistenza e l'operare delle attività erogative nelle fondazioni di origine bancaria.

La riconducibilità delle attività della fondazione a due distinte aziende prende le mosse da alcune osservazioni.

La prima deriva dalla constatazione che nelle fondazioni di origine bancaria il processo di erogazione segue logicamente il momento della gestione del patrimonio e l'ottenimento dei suoi risultati.

La previsione normativa, infatti, considera i risultati della gestione del patrimonio quale condizione necessaria per l'ingresso dei cicli di gestione dell'attività erogativa attraverso la fase dei finanziamenti.

L'intervento del legislatore sulla gestione delle fondazioni si caratterizza proprio per una definizione distinta dei principi di gestione del patrimonio e di quelli che dovrebbero informare l'attività erogativa.

⁽³²⁾ A questo proposito Viganò afferma che «produzione, erogazione e consumo esprimono prevalenze di attività, e non tipologie differenti di aziende. Non esistono aziende di produzione o aziende di erogazione, ma piuttosto attività economiche di produzione o di erogazione la cui prevalenza caratterizza diverse tipologie di azienda. Molto nuoce ancora tenere separati, come mondi differenti, le aziende con prevalente attività di produzione da quelle con prevalente attività di erogazione: sembrano affermarsi tassonomie differenti, talora preda di altre discipline. Per esempio molto più adeguate sarebbero la gestione e rilevazione delle aziende dello stato e degli enti locali se informate all'unitaria tassonomia economica dell'azienda. Così anche si spiega perché non esistano –come sempre riconosciuto– aziende di pura erogazione o di pura produzione», E. VIGANÒ, *Concetto*, cit., p.16.

I primi attengono all'adeguatezza dei rendimenti e alla diversificazione dei rischi, i secondi, invece, alla massimizzazione dell'utilità sociale prodotta⁽³³⁾.

Pur nella consapevolezza pertanto che la gestione di un patrimonio è presente in ogni azienda si propone tale distinzione nel caso specifico delle fondazioni di origine bancaria in relazione al fatto che:

- manca la contemporaneità dei processi di gestione del patrimonio e di erogazione, non permettendo così che gli stessi possano essere definiti aspetti differenti dell'attività economica di un'unica azienda⁽³⁴⁾;
- la gestione del patrimonio deve essere svolta con modalità organizzative idonee ad assicurarne la separazione dalle altre attività della Fondazione, ovvero può essere affidata a intermediari abilitati ai sensi del decreto legislativo 24 febbraio 1998 n. 58⁽³⁵⁾;

⁽³³⁾ Tieghi osserva come «in termini generali, la complessiva ed unitaria gestione delle aziende di fondazione è infatti caratterizzata dal poter essere idealmente scomposta in due grandi aree di attività -fra loro relativamente autonome, anche se complementari ed interdipendenti- che per certi versi, riproducono al loro interno schemi operazionali tipici dell'azienda di produzione e di quella di erogazione: la prima area concerne infatti i processi gestionali connessi con la generazione dei flussi di reddito, mentre la seconda riguarda le modalità di impiego del reddito stesso. Nel porre in essere le attività connesse con la prima delle due aree indicate, l'azienda di fondazione segue comportamenti finalizzati all'ottimizzazione del reddito, attraverso modalità operative che, oltre alla tradizionale gestione degli investimenti patrimoniali fruttiferi, possono includere anche attività di raccolta fondi, fino a giungere a ricomprendere anche l'esercizio di vere e proprie attività commerciali. Nell'ambito della cosiddetta gestione acquisitrice, quindi, l'azienda di fondazione -pur se con modalità talvolta peculiari- persegue obiettivi non troppo dissimili da quelli propri di un'azienda orientata al profitto, cercando di massimizzare la propria capacità strutturale di generare nel tempo elevati flussi di reddito monetario», M. TIEGHI, *Le fondazioni bancarie. Riforma o controriforma?*, Egea, Milano, 2002, p. 39.

⁽³⁴⁾ Cfr. E. VIGANÒ, *Concetto*, cit., pp. 25-27.

⁽³⁵⁾ Cfr. Art. 5, comma 2 del D. Lgs. 153/99.

- gli stessi schemi di bilancio prevista dall'Atto di indirizzo cercano in più passaggi di distinguere le due gestioni e i relativi risultati;
- il ruolo assegnato al documento previsionale e programmatico rivela l'esigenza di raccordare due momenti distinti, la gestione del patrimonio e l'attività istituzionale, sia sul piano temporale che nella gestione e nelle sue logiche.

Nel caso specifico delle fondazioni di origine bancaria, in relazione alle dimensioni del patrimonio e all'autonomia del sistema di operazioni che lo interessano rispetto a quelle tese alla produzione di utilità sociale (attività erogativa), l'individuazione di due distinte aziende, l'una di produzione e l'altra di erogazione permette di non offuscare i caratteri distintivi dell'una rispetto all'altra ritenendo le scelte di investimento e di disinvestimento che le caratterizzano, connesse nello spazio e nel tempo.

Da queste considerazioni è discesa la scelta di adottare uno schema di analisi dei caratteri di aziendalità delle fondazioni bancarie che accoglie la distinzione in azienda di erogazione e azienda di produzione. Essa è fondata sulla «differente modalità di contributo al soddisfacimento dei bisogni umani che comporta differenti conseguenze su configurarsi dei cicli di gestione»⁽³⁶⁾ e separazione logica nel loro realizzarsi.

In quest'ottica il lavoro si articola in due parti. Una prima parte tesa all'approfondimento dei principi di gestione e di organizzazione delle aziende di erogazione evidenziandone le

⁽³⁶⁾ Alberti prosegue specificando che «le aziende di erogazione hanno per fine istituzionale il soddisfacimento diretto dei bisogni umani. Esse conseguono la fornitura di beni e servizi ai destinatari finali dei beni senza che ciò comporti obbligo da parte dei destinatari di remunerazione delle utilità ricevute. Nella famiglia, ad esempio, vengono soddisfatti i bisogni di sostentamento dei componenti senza che questi siano obbligati a pagare alcunché quale corrispettivo dei consumi effettuati. Le aziende di produzione perseguono lo scopo istituzionale di produrre beni e servizi al fine di collocarli sul mercato percependone un corrispettivo», G. B. ALBERTI, *Elementi*, cit., p. 19.

peculiarità rispetto alle aziende di produzione soprattutto con riferimento alle problematiche di determinazione dei risultati.

Nella parte seconda viene accolta l'analisi delle caratteristiche aziendali delle realtà delle fondazioni di origine bancaria.

La riconducibilità dei due diversi cicli di gestione, patrimoniale e istituzionale, a due aziende distinte ha permesso di individuare rimanendo all'interno di un unitario quadro teorico di riferimento le specificità gestionali, organizzative e rilevative che caratterizzano l'esistenza e l'operare delle attività erogative⁽³⁷⁾.

Questo permette di vedere come lo stesso fine ultimo, cioè la sopravvivenza nel tempo, venga perseguito secondo modalità differenti. Da una parte l'azienda di gestione del patrimonio persegue l'equilibrio economico quale condizione necessaria per la propria sopravvivenza a valere nel tempo; dall'altra l'azienda di erogazione ricerca la massimizzazione della soddisfazione dei bisogni della collettività quale condizione della sua continuità nel tempo.

⁽³⁷⁾ «Il concetto di azienda, nella sua astrazione dalla realtà, deve consentire di cogliere sia i caratteri comuni ad ogni operatore sia anche gli elementi che caratterizzano la specificità di ciascuna o di classi omogenee di aziende rispetto a definiti caratteri», A. TESSITORE, *Una riconsiderazione del concetto di azienda*, in Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale, Roma, 1997, pp. 430-431.

CAPITOLO SECONDO

CONCETTO E NATURA DELLE AZIENDE DI EROGAZIONE

SOMMARIO: 1. Il concetto di azienda di erogazione. - 2. La natura pubblica dell'azienda di erogazione.

1. IL CONCETTO DI AZIENDA DI EROGAZIONE.

L'azienda di erogazione in quanto azienda è data dall'insieme delle sole operazioni economiche di un istituto sociale⁽¹⁾, cioè quelle operazioni finalizzate alla miglior correlazione tra i mezzi a disposizione e i bisogni che attraverso l'azienda si intendono soddisfare⁽²⁾.

Riuscire a compiere un'astrazione dell'ordinamento economico è reso più difficoltoso dal fatto che nelle aziende di erogazione è più evidente l'intimo intreccio dei diversi aspetti della vita sociale. Questo non può peraltro condurre ad una

⁽¹⁾ «L'azienda è un istituto economico destinato a perdurare che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e svolge in continua coordinazione la produzione, o il procacciamento e il consumo della ricchezza», G. ZAPPA, *Produzioni*, cit., p. 37. Si veda anche G. ZAPPA, *L'economia delle aziende di consumo*, Giuffrè, Milano, 1962, p. 31, nota (19).

⁽²⁾ Zappa acutamente osserva come «nel nostro istituto le attività economiche sono sempre molteplici e sempre rinascono in nuove combinazioni per il migliore appagamento dei bisogni. Ma i bisogni non sono per le nostre indagini che un dato, mentre il loro appagamento, come un mobile fine sempre in atto, viene investigato in riferimento ai mezzi dei quali si dispone o dei quali si persegue il procacciamento», G. ZAPPA, *Produzioni*, cit., p. 44.

rinuncia allo studio del fenomeno come realtà distinta e differente rispetto alle altre tipologie di azienda⁽³⁾.

Questo perché da una parte la stessa azienda di produzione non può rivelarsi in alcuni dei suoi fenomeni essenziali quando si trascurino le sue relazioni con le aziende di erogazione⁽⁴⁾,

⁽³⁾ «La visione dell'azienda come istituto per sé stante, in quanto isola l'ordinamento economico dagli altri numerosi aspetti della vita collettiva con i quali l'economia è indissolubilmente intrecciata, è soprattutto agevole quando si studiano in se stesse le aziende di produzione. Tale visione semplificatrice richiede invece un più alto grado di astrazione quando si investigano le aziende di erogazione e le aziende composte, nelle quali assai più appariscente è l'intimo intreccio dei diversi aspetti della vita sociale (...). L'astrazione per la quale anche l'azienda di erogazione può concepirsi come istituto economico con struttura e vita caratteristici non è di tale grado da renderla meno accettabile di molte altre concezioni di essa non più concrete, e pure largamente e quasi inconsciamente ricevute», G. ZAPPA, *La nozione di azienda nell'economia moderna*, in *Il Risparmio*, Anno II, Fasc.VIII, Giuffrè, Milano, 1954, pp. 1277-1278.

⁽⁴⁾ Gli studi aziendali classici hanno visto la relazione tra aziende di erogazione e aziende di produzione come un rapporto tra aziende originarie e aziende derivate. Osserva Azzini come «le prime sorgono, permangono e cessano con il formarsi, il permanere, lo sciogliersi dei gruppi sociali ai quali pertengono. Ovviamente cercheranno di perseguire i fini ad esse propri nel modo più conveniente, ma il loro perseguimento meno convenientemente di quanto sperato o di quanto ci si era ripromesso non è, almeno per le aziende pertinenti a gruppi sociali naturali - famiglie, Stato - condizione del loro sorgere, del loro permanere e del loro cessare ma si riverbera sull'attività svolta e sulla intensità con la quale perseguono i loro fini. Le aziende derivate invece sorgono come conveniente strumento delle aziende promotrici e permangono fino a quando rimangono tali per le aziende promotrici o per le aziende successivamente intervenute in loro sostituzione o al loro fianco fino a quando ossia sono giudicate convenienti dal sistema economico: se nel sistema economico non vi sono aziende, di qualunque specie, che le giudichino strumenti convenienti per la loro economia, esse non possono sorgere o permanere. La validità o significatività delle aziende derivate, pure autonome, è nell'economia delle aziende promotrici che fissano il loro fine di istituto, definiscono il tipo, le caratteristiche e le condizioni dell'attività che esse devono svolgere, conferiscono i mezzi necessari per lo svolgimento di tale attività e nominano il soggetto economico che, servendosi dei mezzi conferiti e con rispetto delle condizioni poste dalle promotrici, le dovrà guidare per il più conveniente perseguimento dei fini ad esse assegnati», L. AZZINI, *Istituzioni di Economia d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1982, pp. 31-32. Si vedano anche P. ONIDA, *Le dimensioni del capitale d'impresa. Concentrazioni, trasformazioni, variazioni di capitale*, Giuffrè, Milano, 1951, p. 87; G. ZAPPA, *Le*

dall'altra perché questo ci permette di analizzare alcune realtà aziendali rilevanti che non possono essere ricondotte propriamente alla definizione di aziende di produzione⁽⁵⁾.

Fermo restando così che il problema economico⁽⁶⁾ costituisce l'essenza stessa di ogni azienda, la ragione del suo stesso esistere⁽⁷⁾, e che la sua soluzione passa attraverso la ricerca della miglior correlazione tra i mezzi a disposizione dell'unità aziendale rispetto ai bisogni da soddisfare, è possibile distinguere l'azienda di erogazione dall'azienda di produzione in relazione alla differente modalità di contributo al soddisfacimento dei bisogni umani⁽⁸⁾.

Produzioni nell'economia delle imprese, Tomo II, Giuffrè, Milano, 1956, p. 428; P. E. CASSANDRO, *Trattato di Ragioneria. L'economia delle aziende ed il suo controllo*, Cacucci, Bari, 1992, p. 26.

⁽⁵⁾ Zappa osserva come «solo per grave incomprendione si crede di poter limitare l'economia di azienda alla considerazione delle aziende di produzione; la stessa azienda di produzione non può rivelarsi in alcuni dei suoi fenomeni essenziali quando si trascurino le sue relazioni con le aziende di erogazione nelle quali si costituiscono le forze di lavoro e i risparmi, conferiti poi alla produzione d'impresa; nelle aziende di erogazione hanno inoltre destinazione conveniente i redditi ottenuti con la produzione», G. ZAPPA, *Nozione*, cit., p. 1265.

⁽⁶⁾ «Il problema economico è quel problema che sorge dalla scarsità dei beni rispetto ai bisogni e, quindi, dalla necessità di assicurare la più opportuna coordinazione quantitativa e temporale tra i beni e i bisogni», G. B. ALBERTI, *Elementi*, cit., p. 7.

⁽⁷⁾ Onida osserva come «Ove l'uomo, per soddisfare i propri bisogni, non necessitasse di beni economici, la categoria delle aziende, qual è conosciuta nel nostro mondo, non esisterebbe. I peculiari ed essenziali problemi dell'azienda sono quindi di produzione, scambio, acquisizione e consumo di beni economici», P. ONIDA, *Economia d'azienda*, Unione Tipografico-Editrice Torinese, Torino, 1968, p. 44.

⁽⁸⁾ Di differente opinione è Giannessi che, rilevando le principali incongruenze negli studi di Zappa e dei suoi discepoli sul fine ultimo dell'azienda, osserva come il fine del soddisfacimento dei bisogni sia scopo dell'uomo, mentre all'azienda spetta il fine del conseguimento di un determinato equilibrio economico a valere nel tempo: «L'uomo ha per scopo il soddisfacimento dei bisogni, l'azienda no. L'uomo tende a soddisfare il maggior numero di bisogni e, a parità di numero, a soddisfare i bisogni nel miglior modo possibile. Questo atteggiamento, essendo in contrasto con i presupposti fondamentali che caratterizzano l'economia d'azienda, non può

L'azienda di erogazione può essere così definita come il centro unitario⁽⁹⁾ nel quale si compongono le attività economiche tese al soddisfacimento dei bisogni umani, in modo diretto e durevole⁽¹⁰⁾.

Il concetto di soddisfacimento diretto dei bisogni richiama, innanzitutto, ad un'attività economica di «consumo di erogazione» che si distingue da quella di «consumo produttivo» in quanto il procacciamento dei redditi o delle entrate destinate a successive erogazioni⁽¹¹⁾ consente semplicemente il soddisfacimento dei bisogni dei soggetti⁽¹²⁾, senza attendere alcun reintegro futuro attraverso i ricavi di vendita.

Non è quindi l'attività di reperimento e di impiego di beni e servizi per soddisfare determinati bisogni che caratterizza l'azienda di erogazione rispetto a quella di produzione bensì il

essere seguito nella gestione di una combinazione produttiva. L'equilibrio tra mezzi e bisogni è profondamente diverso dall'equilibrio tra costi e ricavi o, come talvolta può accadere, da quello tra rendite e spese (...). L'attribuzione dello scopo del soddisfacimento dei bisogni al sistema d'azienda serve solo a confondere l'equilibrio dell'attività umana con l'equilibrio dell'attività aziendale», E. GIANNESI, *Interpretazione*, cit., pp. 19-23.

⁽⁹⁾ Cfr. G. ZAPPA, *Nozione*, cit., p. 1264.

⁽¹⁰⁾ Zappa sottolinea come «tutte le aziende mirano all'appagamento dei bisogni umani. Le imprese vi tendono indirettamente per mezzo delle produzioni. Le aziende di consumo curano direttamente il soddisfacimento dei bisogni mediante le spese o i costi dei consumi». In quest'ottica è importante, sottolinea l'Autore, conoscere le nozioni dei bisogni, delle loro classi e dei loro caratteri, al fine di rendere più «agevole la ricerca delle vie economicamente più convenienti per l'appagamento dei bisogni, o delle vie moralmente e socialmente meglio confacenti a tale soddisfacimento», G. ZAPPA, *Consumo*, cit., pp. 557-558.

⁽¹¹⁾ Cfr. G. ZAPPA, *Nozione*, cit., p. 1265.

⁽¹²⁾ Rossi distingue i consumi produttivi che «riguardano l'impiego dei fattori nei vari processi della produzione, al termine dei quali l'utilità economica di cui i fattori stessi erano dotati deve supporre interamente trasfusa nei prodotti (...) Mentre, dunque, i consumi produttivi sono uno strumento diretto della produzione, i consumi di erogazione, nelle aziende di erogazione, sono fine a se stessi in quanto lo scopo perseguito dall'azienda si attua proprio in virtù del loro conseguimento», N. ROSSI, *Le gestioni erogatrici private – aziende familiari, convivenze, associazioni e fondazioni private*, Unione Tipografica Editrice Torinese, Torino, 1962, p. 184-185.

fatto che il collocamento dei prodotti presso gli stessi portatori dei bisogni avvenga senza che questo comporti obbligo alcuno di remunerazione delle utilità ricevute⁽¹³⁾.

L'attività di trasformazione è costitutiva pertanto sia delle aziende di erogazione sia di produzione e con essa il sostenimento di costi per l'acquisizione dei fattori di produzione da impiegare per l'ottenimento dei prodotti⁽¹⁴⁾. La differenza nella sostanza è data dal fatto che le prime sono interessate a soddisfare i bisogni di determinati soggetti in quantità e qualità rispondenti ad esigenze e gusti degli stessi⁽¹⁵⁾ e questo avviene attraverso una distribuzione quasi sempre gratuita dei beni e servizi⁽¹⁶⁾.

In un secondo momento la gratuità o quasi che caratterizza l'attività di cessione diretta nelle aziende di erogazione ha portato ad affermare che le stesse siano estranee a quelle finalità di lucro proprie invece delle aziende di produzione in quanto, attraverso i guadagni, soddisfano i bisogni di coloro nel cui

⁽¹³⁾ Kunz osserva come «l'attività economica di consumo vera e propria è, in quest'ottica, quella di godimento o di erogazione o conclusiva, che consiste nell'impiego di beni o servizi utili al diretto soddisfacimento dei bisogni: l'energia economica del fattore viene, in questo caso, distrutta, poiché non si scorgono prodotti e ricavi monetari attraverso i quali essa possa manifestarsi», A. KUNZ, *I concetti di produzione, consumo ed erogazione in economia d'azienda*, in E. VIGANÒ (a cura di), *Azienda. Contributi per un rinnovato concetto generale*, Cedam, Padova, 2000, p. 409.

⁽¹⁴⁾ A questo proposito Amodeo osserva come «non esistono aziende di erogazione nelle quali l'attività di gestione possa configurarsi da un lato come un quieto afflusso di rendite e dall'altro come un tranquillo esodo di spese. Per semplice che sia la gestione di aziende siffatte essa implica una serie di processi che per molti rispetti si assimilano a quelli che nelle imprese si aggettivano di produttivi. Ne viene di conseguenza che una distinzione fra le due classi di aziende che voglia trarre materia da un diverso andamento della gestione loro non ha un esteso fondamento di realtà», D. AMODEO, *Ragioneria Generale delle imprese*, Giannini, Napoli, 2002 (4° ed.), p. 15.

⁽¹⁵⁾ Cfr. P. ONIDA, *Economia*, cit., p. 7-8.

⁽¹⁶⁾ Il riferimento è alla nozione di attività di distribuzione in luogo di quella di scambio indicata da Kunz quale fase ultima comune ad ogni attività economica di produzione e consumo, A. KUNZ, *Concetti di produzione*, cit., p. 410.

interesse sono condotte. Peraltro la modalità diretta di appagamento dei bisogni della collettività di riferimento non deve far pensare che non vi sia creazione di ricchezza nuova.

Tale convinzione si fonda su una particolare accezione di ricchezza, intesa in termini esclusivamente monetari, che non tiene conto del fatto che attraverso l'attività di produzione i fattori di produzione si trasformano in prodotti il cui valore per i soggetti ai quali vengono distribuiti/ceduti è superiore alla somma dei valori dei singoli fattori di produzione impiegati⁽¹⁷⁾.

Ne discende che le scelte di natura economica nell'azienda di erogazione non possano prescindere dalla considerazione dei «termini economici dei problemi di scelta e dalle condizioni che l'economia pone all'efficace operare, in vista delle mete che si vorrebbero raggiungere»⁽¹⁸⁾, tenuto conto del fatto che in essa si ha la creazione di utilità, ossia di cose e beni materiali e immateriali giudicati utili dall'uomo⁽¹⁹⁾.

È necessario osservare come questo non comporti che le logiche di gestione aziendali possano essere differenti. Come verrà ripreso in seguito è di fondamentale importanza ricordare che quanto differenzia le aziende non è l'attività di acquisizione e trasformazione dei fattori di produzione in prodotti, ne tantomeno la modalità operativa di collocamento della propria produzione bensì l'assenza di un corrispettivo monetario a

⁽¹⁷⁾ Capaldo osserva a questo proposito come sia importante ricercare nozioni che vedano «la ricchezza in una logica non esclusivamente finanziaria e non riferibile in via immediata ad un soggetto ben determinato; il che finisce per renderle di difficile delimitazione concettuale e, conseguentemente, di difficile quantificazione. È anche vero che queste nozioni possono rivelarsi astratte ed evanescenti. Ma questo non è una buona ragione per rinunciare ad esplorare un terreno assai promettente, e per concludere, semplicisticamente, che l'azienda non profit non produce, ma consuma ricchezza», P. CAPALDO, *Le aziende non profit tra Stato e Mercato*, in *Le aziende non profit tra Stato e Mercato*, Atti del Convegno AIDEA, Clueb, Bologna, 1996, p. 78.

⁽¹⁸⁾ Cfr. P. ONIDA, *Economia*, cit., p. 46.

⁽¹⁹⁾ Cfr. A. KUNZ, *Concetti di produzione*, cit., p. 410.

fronte della cessione dei prodotti ai destinatari, rappresentati dai soggetti afferenti all'azienda stessa.

La letteratura aziendale ha così messo in evidenza da una parte che le problematiche di convenienza economica sono proprie anche della gestione delle aziende di erogazione che in quanto aziende sono preposte alla soluzione di un certo problema con il minimo dispendio di mezzi o al raggiungimento dei fini massimi con i limitati mezzi dei quali si può disporre⁽²⁰⁾; dall'altra la difficoltà di individuare un indicatore sintetico del grado di soddisfacimento dei bisogni, della bontà delle scelte di gestione attuate rispetto al fine generale, differente dal reddito di esercizio.

2. LA NATURA PUBBLICA DELL'AZIENDA DI EROGAZIONE.

Si è visto come la nozione di azienda di erogazione è in prima analisi definita dalla peculiare modalità operativa secondo la quale avviene la distribuzione dei prodotti ottenuti dall'attività aziendale: in modo diretto senza che la cessione comporti obbligo da parte dei destinatari di remunerazione delle utilità ricevute.

L'individuazione della natura propria delle aziende di erogazione richiede di approfondire i caratteri distintivi dei destinatari e dei soggetti d'azienda, giuridico ed economico.

⁽²⁰⁾ Onida osserva come «in vero, da un lato l'azienda di produzione, non meno di quella di erogazione, viene costituita ed opera a servizio dell'uomo e per i fini etici della sua vita, dall'altro, l'azienda di erogazione come quella di produzione, ha essenzialmente oggetto e problemi di indole economica (...) L'azienda di erogazione ha per specifico compito di predisporre e distribuire i mezzi economici sui quali può contarsi per la soddisfazione dei bisogni di determinati soggetti, in modo da realizzare nel presente e- per quanto possibile prevedere e provvedere in anticipo- anche nel futuro, la soddisfazione ritenuta migliore», P. ONIDA, *Economia*, cit., pag. 44.

L'azienda di erogazione in quanto azienda ha come fine ultimo il soddisfacimento dei bisogni della collettività a cui si riferisce l'istituto sociale, guardando alla collettività, anche nelle sue dimensioni più contenute (la famiglia), come ad un portatore di interessi e prescindendo dagli interessi specifici dei soggetti che la compongono⁽²¹⁾.

È necessario peraltro distinguere la collettività la cui soddisfazione dei bisogni viene perseguita dal soggetto o soggetti che assumono le decisioni fondamentali nell'ambito dell'attività aziendale.

Il soggetto economico, inteso come la persona o il gruppo di persone che di fatto determinano e controllano l'azienda può essere definito pubblico quando persegue il soddisfacimento degli interessi di una collettività prescindendo dalle esigenze dei singoli⁽²²⁾. È invece privato quando persegue gli interessi

(21) «Le aziende di consumo hanno per fine il massimo soddisfacimento dei bisogni avvertiti dal gruppo sociale o dalla comunità cui pertengono compatibile con i sacrifici che ciò comporta in modo che, nel lungo periodo, i benefici che il gruppo sociale ottiene mediante l'azienda tendono ad essere massimi ed uguali ai sacrifici che l'attività d'azienda richiede per il loro conseguimento. Il soddisfacimento dei bisogni e gli investimenti costituiscono per i membri del gruppo sociale i benefici che essi traggono dall'attività d'azienda, mentre il loro lavoro, la rinuncia al consumo per la formazione del risparmio, i contributi e i tributi che conferiscono sono i sacrifici nei quali incorrono per l'attività d'azienda» L. AZZINI, *Istituzioni*, cit., p. 40.

(22) A questo proposito Anselmi annota come «Azienda esprime il mondo dell'economia aziendale, mentre pubblica appartiene al mondo del diritto. Come primo sforzo bisogna quindi recuperare alcuni concetti che possano fare da ponte tra due culture che sono molto diverse e sono state considerate spesso difficilmente componibili. Bisogna partire dalla nozione di soggetto giuridico, per acquisire, invece, la nozione economico-aziendale, che si basa sul concetto di soggetto economico. Per soggetto giuridico si intende colui che ha il potere effettivo, anche se semplicemente di fatto, di determinare le decisioni aziendali. Facendo riferimento alla nozione di soggetto economico, consideriamo pubblica un'azienda quando chi ha il potere di decidere è una persona giuridica pubblica», L. ANSELMINI, *Percorsi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, Giappichelli, Torino, 2003, p. 39.

specifici di uno o più soggetti appartenenti all'istituto sociale di riferimento⁽²³⁾.

La natura intrinseca dell'azienda di erogazione sembrerebbe pertanto essere quella pubblica, cioè di una realtà dove il soggetto economico è pubblico proprio in relazione alle particolari caratteristiche dei destinatari dei beni e servizi prodotti⁽²⁴⁾.

Diversamente un riferimento alle aziende di erogazione private si può avere quando si faccia riferimento alla forma giuridica attraverso la quale si gestisce l'attività aziendale⁽²⁵⁾.

⁽²³⁾ A questo proposito Bruni osserva come «il carattere pubblico alle aziende deriva non già dagli scopi generali perseguiti (produzione o consumo) bensì dalla considerazione che tali finalità sono determinate per l'interesse di un soggetto economico pubblico. Ora si tratta di stabilire se sia sufficiente individuare il soggetto economico nella persona o nelle persone che di fatto esercitano, in virtù di norme di diritto privato o di diritto pubblico, il supremo potere decisionale nelle aziende o se sia, piuttosto, il caso di porre in discussione queste norme alla stessa base dei principi che le hanno determinate», G. BRUNI, *Le imprese pubbliche in economia d'azienda*, Libreria Dante Editrice, Verona, 1968, p. 30.

⁽²⁴⁾ Zappa osserva come il «consumo, invero, non è punto un fatto individuale, come pur si è affermato quasi per designarne il carattere distintivo in confronto alla produzione giudicata di interesse comune. Nelle aziende economico familiari i bisogni dei diversi membri della famiglia si contemperano a vicenda, e i consumi assumono le caratteristiche proprie dell'intera collettività familiare, i consumi appagati nelle pubbliche aziende territoriali. In esse i fondi offerti dalle entrate non sono volti all'appagamento dei bisogni di date classi sociali o di date regioni del territorio amministrato; sono invece destinate all'attuazione di spese di comune interesse per i cittadini del territorio al quale si estende il potere politico o amministrativo dei massimi organi di azienda», G. ZAPPA, *Consumo*, cit., p. 651.

⁽²⁵⁾ Con riferimento alla distinzione tra interessi generali e interessi particolari Catturi osserva come «i primi sono ritenuti inderogabili e, pertanto, il loro perseguimento viene sottratto alla volontà decisionale dei cittadini singoli od associati; si tratta di soddisfare bisogni la cui manifestazione si suppone sia percepita dalla totalità delle persone che compongono la comunità sociale e la cui valenza è così significativa che quella comunità ritiene, tramite gli organi che ne rappresentano la volontà, debbano essere assolutamente appagati. I fini di interesse particolare, d'altra parte, proprio per la loro estensione ridotta e circoscritta ad un numero limitato di individui, possono essere perseguiti da singole persone o da associazioni più o meno numerose. Gli enti che nel soddisfare bisogni umani si propongono di realizzare fini di interesse generale sono detti enti pubblici e tali

Infatti vi possono essere, dal punto di vista giuridico, aziende di erogazione pubbliche quando le stesse sono riconducibili alla natura giuridica di ente pubblico, e aziende di erogazione privata, quando assumono forma giuridica di diritto privato, quali le fondazioni di diritto privato, le associazioni⁽²⁶⁾.

In realtà bisogna prestare attenzione al fatto che tale visione si ferma alla natura giuridica dell'azienda di erogazione, pervenendo ad una dicotomia tra azienda di erogazione privata e pubblica funzionale ad evidenziare le peculiarità gestionali delle ultime in relazione al fatto che sono emanazione diretta o indiretta di enti dotati di un potere di imposizione tributaria⁽²⁷⁾.

Peraltro guardando solo alla natura giuridica del fenomeno si presta attenzione alla forma di gestione la quale non sempre corrisponde alla sostanza economica delle cose.

Si pensi ad esempio ad una fondazione di diritto privato: in realtà la stessa in quanto persegue gli interessi di una collettività avrà natura economica pubblica e conseguentemente lo stesso soggetto economico sarà pubblico, indipendentemente dalla presenza o meno di soggetti di diritto pubblico⁽²⁸⁾.

sono le aziende di cui si servono, gli altri, invece, sono enti privati come le aziende che ne costituiscono lo strumento operativo», G. CATTURI, *L'azienda universale*, Cedam, Padova, 2003, pp. 320-321.

⁽²⁶⁾ Capaldo sostiene che le aziende pubbliche siano quelle che «fanno capo direttamente o indirettamente allo Stato, espressione di una collettività organizzata su un determinato territorio (...) Più precisamente le aziende pubbliche sono lo strumento attraverso il quale lo Stato assolve alle sue funzioni e svolge i suoi compiti»; mentre le aziende private sono «espressione della libertà individuale nel campo della produzione. Esse nascono ad iniziativa dei singoli e mirano a raggiungere finalità da questi stabilite. Nell'ambito delle aziende private, si distinguono quelle orientate al perseguimento del profitto da quelle orientate ad altre finalità diverse dal profitto», P. CAPALDO, *Aziende non profit*, cit., p. 18.

⁽²⁷⁾ Cfr. P. CAPALDO, *Aziende non profit*, cit., p. 19.

⁽²⁸⁾ Zappa osserva come «Si parla spesso di bisogni e d'interessi collettivi comuni ed anche pubblici. Gli interessi generali e gli interessi pubblici non sono curati soltanto dalle pubbliche aziende ma anche dalle aziende private, specialmente se di vaste dimensioni, così di produzione come di erogazione. In ogni azienda privata o pubblica di non ristrette dimensioni, interessi particolari e interessi generali debbono essere utilmente coordinati così da rendere la gestione

Ancora in una famiglia l'attività produttiva è tesa alla soddisfazione dei bisogni dei soggetti appartenenti alla famiglia stessa. Il capo famiglia, in qualità di soggetto economico assumerà le scelte in funzione del fine che è quello di soddisfare al meglio gli interessi di tutti i componenti della famiglia.

L'azienda di erogazione peraltro potrebbe essere dal punto di vista economico definita privata quando il soggetto decisionale assume decisioni per un proprio interesse personale non necessariamente coincidente con l'interesse del gruppo sociale di riferimento⁽²⁹⁾.

Si tratta di una condizione aziendale patologica in cui il soggetto che assume le decisioni invece di perseguire gli interessi della collettività di cui egli stesso è espressione, ricorre all'azienda di erogazione per perseguire i suoi fini particolari. È forse corretto parlare in questo caso di soggetto patologico in contrapposizione ad un soggetto fisiologico delle aziende di erogazione, cioè quello che persegue gli interessi di una collettività in modo diretto.

Conoscere la natura economica dell'azienda di erogazione significa comprendere chi assume le decisioni fondamentali e nell'interesse di chi (interessi rappresentati) per mettersi nelle condizioni di approfondire le dinamiche decisionali che caratterizzano alcune realtà erogatrici e cercare di conoscere le cause delle inefficienze e delle patologie.

vantaggiosa non solo al benessere dei singoli ma anche al bene comune», G. ZAPPA, *Consumo*, cit., p. 636, nota (12).

⁽²⁹⁾ Con riferimento alle aziende pubbliche Borgonovi osserva come «con il sorgere dello Stato moderno, si sono distinti i poteri del Sovrano in quanto soggetto privato, da quelli che egli esercita in nome e per conto della comunità. A mano a mano che nella società si sono differenziate funzioni private (soggetti privati) e funzioni collettive (soggetti pubblici)», E. BORGONIVI, *Principi e sistemi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, Egea, Milano, 2004, p. 307.

CAPITOLO TERZO

L'AMMINISTRAZIONE DELLE AZIENDE DI EROGAZIONE

SOMMARIO: 1. Premessa. - 2. Le caratteristiche gestionali. - 2.1. La fase dei finanziamenti. - 2.2. La fase degli investimenti. - 2.3. La fase dei disinvestimenti: dalla creazione alla distribuzione della utilità prodotta. - 3. Economicità e sopravvivenza nell'amministrazione delle aziende di erogazione.

1. PREMESSA.

L'amministrazione d'azienda è quell'attività umana che si propone di individuare le migliori correlazioni tra bisogni e beni economici al fine di risolvere i problemi di natura economica che caratterizzano l'esistenza stessa dell'azienda⁽¹⁾.

L'azienda di erogazione è l'insieme delle operazioni economiche tese al soddisfacimento diretto dei bisogni di una collettività.

Amministrare un'azienda di erogazione non significa quindi risolvere questioni di natura morale, sociale, religiosa o politica⁽²⁾ bensì problemi prettamente a carattere economico dove i

⁽¹⁾ «Denomineremo amministrazione economica l'attività o il complesso di azioni compiute dagli uomini per il conseguimento di beni economici che presentino attitudine al soddisfacimento dei bisogni», A. AMADUZZI, A. AMADUZZI, *Economia aziendale. Argomenti e dimostrazioni*, Vol. II, Cacucci, Bari, 1988, p. 7.

⁽²⁾ Onida osserva come «amministrare l'azienda di erogazione di una persona fisica, di una famiglia, di un istituto scientifico, di uno Stato, non significa evidentemente risolvere i problemi morali, pedagogici, scientifici, politici o di altra indole che questi enti devono affrontare per conseguire i fini della propria esistenza. Se anche si riconosce che ogni attività pratica, in quanto rivolta a dati fini e tende a

bisogni possono essere determinati da esigenze sociali, religiose, morali della collettività di riferimento⁽³⁾.

Per individuare i principi di amministrazione delle aziende di erogazione è necessario soffermarsi sulle caratteristiche proprie della gestione, dell'organizzazione e della rilevazione dei risultati della loro attività⁽⁴⁾, nell'intento di comprenderne i tratti distintivi⁽⁵⁾ rispetto alle aziende di produzione.

raggiungerli per la via del minimo mezzo, ha il suo momento o aspetto economico e si parla, ad esempio, di un'economia dell'arte militare, dell'arte di governo o della vita spirituale, è certo che i problemi strategici o politici di quelle arti o i problemi morali di questa vita non sono problemi di azienda se non in quanto e nei limiti in cui implicano produzione, scambio, conservazione e uso di ricchezza, pur essendo vero che la conservazione e l'uso della ricchezza non sono fine a se stessi ma mezzi ordinati ai complessi fini di vita dell'ente cui la ricchezza serve», P. ONIDA, *Economia*, cit., p. 45.

⁽³⁾ Zappa osserva come «nelle aziende di erogazione più evidentemente che nelle aziende di produzione l'agire economico raggiunge scopi voluti soprattutto dall'etica e dal costume e ne serba viva l'alta impronta di utilità sociale. Nelle aziende di erogazione gli organi del lavoro economico sono spesso gli organi stessi che operano per fini extraeconomici; anzi talora l'azione amministrativa non può nemmeno essere distinta rispetto agli scopi perseguiti», G. ZAPPA, *Nozione*, cit., p. 1272. Con riferimento particolare alle Onp Tessitore precisa come «ricondere le Anp al rigore dell'efficienza economica non toglie nulla alla ricchezza poliedrica delle finalità che le Onp tendono a conseguire; al contrario la condotta efficiente delle Anp contribuisce a sviluppare il potenziale di solidarietà che sa far conto di un uso razionale di risorse limitate e suscettibili di impieghi alternativi; significa anche dar valore alle risorse di lavoro e risparmio acquisite sottocosto o a prezzo zero», A. TESSITORE, *La Produzione e la distribuzione del valore*, in *Le aziende non profit tra Stato e Mercato*, Atti del Convegno AIDEA, Clueb, Bologna, 1996, pp. 176-178.

⁽⁴⁾ Zappa osserva come «L'amministrazione economica, complesso di azioni coordinate degli organi dell'azienda per il suo esercizio, si svolge in tre momenti capitali, la gestione, l'organizzazione e la rilevazione. (.....) Comunque, i diversi momenti dell'amministrazione, se danno risalto a diversi caratteri dell'azienda, sono sempre ricongiunti in modo da offrire salda base alla percezione della vivente unità economica del nostro istituto. Ad evidenza l'investigazione distinta dei momenti dell'amministrazione non è atta a separare con vere e proprie soluzioni di continuità quanto è organicamente uno», G. ZAPPA, *Produzioni*, cit., p. 93. Sempre sull'amministrazione Amaduzzi osserva come «il concetto di amministrazione economica dell'azienda è dato dalla conduzione, dal governo dell'azienda stessa, inteso al raggiungimento della finalità aziendale (....) Così intesa, dunque, l'amministrazione

2. LE CARATTERISTICHE GESTIONALI.

La gestione delle aziende di erogazione ha come fine la ricerca della soluzione dei problemi di convenienza economica connessi all'attività tesa al soddisfacimento diretto dei bisogni della collettività di riferimento⁽⁶⁾.

Individuare le caratteristiche gestionali di un'azienda di erogazione significa indagare, pur sempre nell'ambito di una visione unitaria della gestione aziendale, le fasi e le specificità del ciclo di gestione, analizzarne gli aspetti economico, finanziari e monetari e i connessi equilibri aziendali.

economica dell'azienda si attua mediante lo svolgimento collegato di tre processi concomitanti. Le forze economiche che debbono agire, entro il sistema aziendale, debbono essere determinate e coordinate nella loro struttura, nel modo economico più conveniente, in conformità e di pari passo alle operazioni che l'azienda deve compiere per il raggiungimento dei suoi fini. Questo processo amministrativo dà contenuto all'organizzazione. Inoltre, debbono essere determinate, in relazione alle condizioni ambientali, le correlazioni simultanee e successive più convenienti di operazioni, per il raggiungimento dei fini aziendali. Questo processo amministrativo costituisce la gestione. Infine, occorre far precedere, accompagnare e seguire gli svolgimenti dei fenomeni aziendali dalla determinazione elaborata dei loro aspetti economico-amministrativi: qualitativi, quantitativi non monetari e quantitativi monetari, e cioè dalla loro rilevazione economico-amministrativa» A. AMADUZZI, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, 1957, cit., pp. 33-35.

⁽⁵⁾ Zappa puntualizza acutamente come talvolta i caratteri dell'azienda di consumo, siano «conosciuti come suoi attributi. I caratteri dei quali vogliamo brevemente dire non derivano sovente che dai modi di volere e di agire degli organi di azienda, divenuti abitudini per la loro frequente ripetizione», G. ZAPPA, *Consumo*, cit., p. 588.

⁽⁶⁾ Onida sottolinea come «codesto intervento di fattori economici riguardanti l'azienda di erogazione, nella soluzione dei problemi di varia indole riguardanti l'attività dell'ente cui l'azienda si riferisce, è spesso motivo d'incertezza nella delimitazione dei compiti e dei problemi dell'azienda di erogazione rispetto al complesso dei compiti e dei problemi di vita del suddetto ente. La delimitazione è tuttavia necessaria», P. ONIDA, *L'azienda. Primi principi di gestione e di organizzazione*, Giuffrè, Milano, 1954, cit., p. 22.

2.1. LA FASE DEI FINANZIAMENTI.

Come per ogni azienda anche l'esistenza dell'azienda di erogazione è subordinata alla rinuncia da parte di alcuni soggetti ad un potere d'acquisto attuale e all'inserimento dello stesso nello sviluppo delle attività aziendali⁽⁷⁾.

Il finanziamento è prima di tutto un fenomeno economico il cui elemento costitutivo è dato da un trasferimento del potere d'acquisto all'azienda al fine di ottenere un'utilità superiore a quella ottenibile dall'impiego diretto ed immediato dello stesso⁽⁸⁾.

L'approfondimento della dimensione economica delle operazioni di finanziamento permette sia di conoscere il fenomeno indipendentemente dalla sua manifestazione monetaria, sia di approfondire le caratteristiche delle operazioni all'interno delle aziende di erogazione.

Nella fase dei finanziamenti il potere d'acquisto può pervenire all'azienda in quanto compenso di lavoro, quale rendita patrimoniale, oppure quale frutto di contributi volontari o obbli-

⁽⁷⁾ In questo senso può essere letta l'affermazione di Zappa secondo la quale «i consumi non possono mai attuarsi se in precedenza non siano predisposti i mezzi di tale appagamento. Ed ecco che l'investigazione delle aziende di consumo, o di erogazione, appare indispensabile per scrutare, in un unico sistema di parti complementari, i molteplici processi e i modi vari onde si procacciano i redditi, si costituiscono i patrimoni e i risparmi, si attuano gli investimenti e si soddisfano economicamente i bisogni», G. ZAPPA, *Consumo*, cit., p. 647.

⁽⁸⁾ «Per svolgere qualsiasi attività di carattere aziendale servono dei mezzi finanziari; la prima indispensabile, operazione per chi intende, dunque, intraprendere qualsiasi attività in tal senso è quella di procurare i mezzi finanziari occorrenti, in quantità adeguata (...) L'insieme delle operazioni volte al procacciamento dei mezzi finanziari necessari a svolgere l'attività intrapresa costituisce la prima fase dell'ideale processo della gestione di un'azienda, e prende il nome di fase di finanziamento», C. SORCI, *Lezioni di economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 2002, p. 13.

gatori⁽⁹⁾, quali possono essere quelli derivanti dalla facoltà in capo all'azienda di imporre tributi⁽¹⁰⁾.

Qualunque sia la sua origine⁽¹¹⁾, il finanziamento nella maggioranza dei casi⁽¹²⁾ può presentarsi come un'entrata monetaria o un'attesa di entrata monetaria, che rappresenta l'ammontare di potere d'acquisto disponibile per l'ottenimento dei beni e servizi destinati al consumo⁽¹³⁾, oppure disponibile per l'erogazione diretta⁽¹⁴⁾.

(9) Onida sottolinea come la ricchezza possa pervenire all'azienda di erogazione come «frutto di prestazioni di lavoro a terzi, oppure di capitali, o di capitali e lavoro, impiegati per trarne un reddito, o come frutto di contributi obbligatori o volontari da parte di terzi. Si hanno aziende le cui entrate, per quanto riguarda l'origine, sono soltanto di una delle tre specie ora indicate (aziende domestiche, aziende di enti morali, ...) o di più specie assieme (aziende di enti come lo Stato, le province, i comuni,...)», P. ONIDA, *Azienda*, cit., p. 17.

(10) Capaldo individua una distinzione forte in termini gestionali tra aziende pubbliche e aziende non profit in relazione al fatto che le prime reperiscono mezzi finanziari essenzialmente attraverso l'esercizio di un potere di imposizione tributaria, mentre le seconde derivano le proprie risorse da contributi volontari, redditi di beni patrimoniali, proventi di attività collaterali, redditi di lavoro, P. CAPALDO, *Aziende non profit*, cit., pp. 42-45. Nonostante a nostro avviso non sia determinante nella distinzione tra azienda pubblica e privata, la conoscenza dell'origine dei finanziamenti ha un ruolo fondamentale nella valutazione della capacità di ogni azienda di erogazione di mantenere nel tempo le proprie fonti di finanziamento.

(11) In un'ottica più ampia, Farneti indica che «le risorse possono essere acquisite: attraverso i trasferimenti dallo Stato o da altri enti; attraverso l'imposizione tributaria, attraverso l'applicazione di tariffe a parziale copertura dei costi sostenuti; attraverso lo svolgimento di un'attività che porti a rendere operativa la realizzazione dei circuiti produttivi tipici ed accessori (ad esempio quello relativo alla gestione patrimoniale)...Possono essere altresì attivati, come in tutte le aziende, specifici circuiti di finanziamento per acquisire risorse monetarie prese a prestito», G. FARNETI, *Ragioneria Pubblica*, Franco Angeli, Milano, 2004, p. 10.

(12) Si osservi come non sempre il finanziamento comporti un'entrata o un diritto ad un'entrata monetaria, come è il caso dei conferimenti in natura dove il potere d'acquisto a disposizione non è più indistinto ma specifico.

(13) Catturi individua le possibili fonti di finanziamento di un'azienda di erogazione in: lavoro umano, elemosine e contribuzioni volontarie, quote di iscrizione a circoli e partiti politici, premi, lasciti, donazioni, doti, rendite da investimenti fruttiferi, tributi e imposte varie. Egli osserva come «si tratta di fonti (e

Non è possibile in ogni caso ritrovare una correlazione diretta tra singolo finanziamento e singolo investimento⁽¹⁵⁾ mentre esiste una limitazione complessiva agli investimenti determinata dall'ammontare complessivo delle risorse finanziarie disponibili o che si presumono tali in un determinato periodo di tempo⁽¹⁶⁾.

Nell'azienda di erogazione i finanziamenti presentano per definizione un rischio massimo in quanto per tale potere d'acquisto non esiste la possibilità della restituzione, né tanto meno della remunerazione, sotto forma monetaria.

impieghi di mezzi) che si manifestano, nella maggioranza dei casi, rispettivamente in entrate e in uscite di denaro, onde l'aspetto gestionale più appariscente e più significativo dell'attività erogativa è sicuramente quello finanziario», G. CATTURI, *Lezioni di Economia Aziendale*, Cedam, Padova, 1992, p. 73. A nostro avviso, tali mezzi finanziari, ordinati secondo l'origine, danno luogo per l'azienda di erogazione ad una o più operazioni la cui causa economica è un finanziamento e la cui manifestazione numeraria consiste in un'entrata di moneta.

⁽¹⁴⁾ A questo proposito Onida osserva come «Abbiamo detto che l'azienda di erogazione si occupa di soddisfare i bisogni- di solito il complesso dei bisogni- di determinati enti, erogando, a tal fine, la ricchezza della quale essa dispone», P. ONIDA, *Azienda*, cit., p.17; Zappa sostiene come «tutte le aziende di consumo, o se si vuole di erogazione, curano in qualche guisa il procacciamento dei redditi o delle entrate che in seguito saranno destinati all'investimento o al consumo», G. ZAPPA, *Consumo*, cit., p. 583.

⁽¹⁵⁾ A questo proposito Zappa ha osservato come possa essere ingannevole e impropria la distinzione che vede le aziende private di erogazione avere le entrate che precedono il sostenimento delle spese e le aziende territoriali di erogazione avere le spese stabilite in precedenza e che determinano le correlative entrate. In realtà «la più volte affermata interdipendenza dei momenti e dei processi delle economie dei consumi non consente la supposizione di separazioni o di contrapposizioni tra momenti e processi che nel loro insieme costituiscono un unico sistema di elementi e di rapporti, atti ad essere distinti solo per ordinare accortamente le nostre successive ricerche, ma non per costruire con esse complessi economici disgiunti, rivolti a mete contrarie o anche soltanto diverse», G. ZAPPA, *Consumo*, cit., p. 586.

⁽¹⁶⁾ A questa affermazione perviene anche Onida, osservando come sia vero che nelle aziende di erogazione «le entrate condizionano le uscite e che la somma più o meno elevata dei mezzi a disposizione agisce sulla stessa propensione al consumo, almeno per certi bisogni», P. ONIDA, *Azienda*, cit., p. 15.

La ricchezza inserita non verrà infatti ricostituita attraverso il pagamento di un corrispettivo derivante dal collocamento dei beni e servizi sul mercato.

Così alla disponibilità iniziale dei mezzi finanziari viene necessariamente a seguire di tempo in tempo la necessità di apportare nuovo potere d'acquisto per assicurare la continuità ai programmi dell'attività dell'azienda di erogazione⁽¹⁷⁾.

La fase dei finanziamenti si presenta quindi nella sua massima criticità connessa all'esigenza di garantire un flusso di risorse sempre nuove una volta esaurite quelle a disposizione e non di assicurare le condizioni per il mantenimento delle risorse all'interno della gestione, come avviene nelle aziende di produzione.

Questo richiede di concentrare l'attenzione sull'identità, bisogni e aspettative di coloro che apportano i mezzi finanziari.

Specificità delle aziende di erogazione è rappresentata dal fatto che i soggetti finanziatori appartengono alla stessa collettività che è destinataria diretta dei beni e servizi risultanti dall'attività aziendale.

Rilevanti sono le implicazioni sulle modalità di finanziamento proprie delle aziende di erogazione.

Il finanziamento delle aziende di erogazione presenta la caratteristica principale di essere prevalentemente potere d'acquisto apportato di volta in volta dall'esterno e non generato dalla gestione aziendale.

I soggetti scelgono di inserire potere d'acquisto nella gestione di un'azienda di erogazione in funzione del fatto che riconoscono alla stessa la capacità di produrre beni e servizi adeguati a soddisfare i propri bisogni nel tempo. La motivazione

⁽¹⁷⁾ «Molte aziende di consumo si svolgono per anni non brevi in un continuo sviluppo, altre lentamente o rapidamente decadono o senz'altro periscono per non più risorgere; ma per ogni azienda di erogazione la continuità dei consumi, e quindi del procacciamento dei redditi o delle entrate che fa possibile il protrarsi dei consumi, costituisce un imperativo categorico al quale non si può rinunciare senza evitare gravi rovine o forse senza soccombere», G. ZAPPA, *Consumo*, cit., p. 595.

di un'adeguata remunerazione del capitale investito che caratterizza le scelte dei portatori di capitale di rischio nelle aziende di produzione è assente.

L'impossibilità di trattenere ed attrarre potere d'acquisto attraverso i risultati della propria gestione⁽¹⁸⁾ e il ricorso sistematico a sempre nuovo potere d'acquisto, una volta impiegato e consumato quello inserito, porta ad affermare che l'azienda di erogazione sia di fatto dipendente dal punto di vista economico⁽¹⁹⁾ così come finanziariamente.

La condizione di duplice dipendenza economica e finanziaria porta ad accentuare il rapporto tra collettività e azienda quale strumento economico per la soddisfazione dei bisogni della stessa. Quanto più l'azienda di erogazione è nelle condizioni di risolvere i problemi economici in modo efficiente, tanto maggiore sarà la disponibilità della collettività a finanziare le attività aziendali al fine di vedere soddisfatti adeguatamente i propri bisogni⁽²⁰⁾.

⁽¹⁸⁾ Capaldo osserva come le aziende erogatrici abbiano di fatto, per certi aspetti, una maggiore propensione al rischio rispetto alle imprese. «Si consideri, ad esempio, il diverso modo in cui esse si pongono di fronte al fondamentale canone dell'equilibrio economico. Nelle imprese, l'equilibrio economico assurge a valore da difendere comunque. Non così nelle aziende erogatrici, dove esso va visto in connessione con il conseguimento dei loro fini istituzionali. Non avrebbe alcun senso un equilibrio economico fine a se stesso (...)», P. CAPALDO, *Aziende non profit*, cit., pp. 50-51.

⁽¹⁹⁾ Ardemani a proposito delle aziende di erogazione afferma come dal momento che le terze economie debbono intervenire con maggiore o minore assiduità a sostegno delle aziende di erogazione con ulteriori conferimenti per lo più a titolo gratuito, questo comporta che le stesse non possano «godere durevolmente di autosufficienza economica», E. ARDEMANI, *L'impresa. L'economia delle imprese*, Vol. I, Giuffrè, Milano, 1993, p. 19.

⁽²⁰⁾ Si pensi, ad esempio, ad un'associazione che gestisce un'attività ricreativo-culturale, le cui forme di finanziamento siano esclusivamente le quote associative. Qualora l'attività dell'associazione non venga condotta con il criterio della razionalità economica e correlativamente si riduca il livello di soddisfazione dei bisogni dei soci attraverso il collocamento di beni o servizi la cui utilità risulti inferiore a quella definita al momento dell'esborso finanziario a favore dell'azienda, i soci possono rifiutarsi di pagare la quota. Quando i soci non riconoscono più la

Il particolare rapporto tra collettività finanziatrice e collettività beneficiaria è poi a fondamento della presenza di una serie di operazioni di finanziamento dalle caratteristiche peculiari, consistenti nella rinuncia a collocare il proprio lavoro sul mercato a favore del conferimento di una disponibilità nell'attività aziendale.

Dal punto di vista economico, il finanziamento così configurato, differisce dall'attività di volontariato, sia per l'interesse del soggetto di trarre un'utilità diretta dal finanziamento apportato sia per la permanenza dello stesso all'interno della gestione per l'intera vita dell'azienda⁽²¹⁾.

Le modalità di finanziamento nelle aziende di erogazione vengono, poi, nella maggioranza dei casi regolamentate nella forma, tempi e importi, in relazione alla necessità di assicurare la continuità della disponibilità di risorse finanziarie per lo svolgimento delle attività aziendali⁽²²⁾.

Ogni regolamentazione o imposizione all'interno della fase dei finanziamenti può portare da una parte l'azienda a prestare una limitata attenzione alle aspettative di coloro che apportano potere d'acquisto, dall'altra gli stessi finanziatori a sottovalutare i particolari poteri che derivano loro per il potere d'acquisto conferito.

strumentalità economica dell'azienda-associazione rispetto ai propri bisogni, quest'ultima è destinata a cessare la propria attività.

⁽²¹⁾ Si pensi ad una azienda di erogazione, quale è la famiglia, dove uno dei due coniugi sceglie di concorrere al funzionamento dell'azienda dedicando le proprie giornate alla cura della casa e dei figli, lasciando all'altro coniuge l'apporto di mezzi monetari. Nella fase dei finanziamenti è possibile collocare sia l'apporto di lavoro del coniuge che l'apporto di mezzi monetari in quanto frutto di una rinuncia finalizzata a trarne un'utilità diretta ed immediata e destinati a permanere all'interno della famiglia per tutta la durata della stessa.

⁽²²⁾ Zappa facendo riferimento alle aziende pubbliche territoriali di consumo parla di «risparmio forzato» osservando come lo stesso incida notevolmente «sui redditi e sui consumi delle aziende private di consumo e di produzione, con grave danno per le pubbliche aziende di consumo che quando non facciano ricorso a nuove imposizioni tributarie, o a nuovi debiti, vedono continuamente sminuito il gettito delle loro fonti di entrata», G. ZAPPA, *Consumo*, cit., p. 604.

Infatti è possibile affermare che la stessa sopravvivenza dell'azienda di erogazione dipende in ultima analisi dalla capacità di soddisfare adeguatamente in modo diretto i bisogni di coloro che la finanziano⁽²³⁾.

L'associazione, la famiglia, l'ente locale dovrebbero essere finanziati dagli associati, dai familiari, dai contribuenti in relazione alle capacità di soddisfare in modo economico i bisogni dei membri delle collettività di riferimento.

Diversamente i soggetti potrebbero non inserire i propri risparmi nell'attività dell'azienda di erogazione ma impiegare tale potere d'acquisto per acquisire direttamente i beni e i servizi di cui necessitano all'esterno⁽²⁴⁾.

⁽²³⁾ Con riferimento alle aziende non profit la Manes Rossi osserva come «le contribuzioni (volontarie e non) che tali aziende possono ricevere per assicurarsi la sopravvivenza, rappresentano, comunque, un apprezzamento della collettività per l'attività svolta. Ciò significa che anche tali aziende sono aperte al mercato e quindi soggette al rischio aziendale. Il fatto che l'attività svolta sia prevalentemente di produzione o di erogazione ha rilievo solo in via secondaria, per poter opportunamente organizzare l'attività stessa e coordinare opportunamente le operazioni da svolgere. Lì dove momentaneamente prevalgano fini sociali, non si deve ritenere che vengano meno fini economici: se i costi sopportati per lo svolgimento dell'attività non sono almeno pari ai benefici prodotti, nel tempo il consenso da parte del mercato verrà meno e l'azienda non sarà in grado di sopravvivere in condizioni di autonomia, ovvero non sarà più azienda», F. MANES ROSSI, *Dall'azienda di erogazione all'azienda non profit*, in AA.VV. (a cura di E. Viganò), *Azienda. Primi contributi per un rinnovato concetto generale*, Cedam, Padova, 2000, pp. 78-79.

⁽²⁴⁾ Onida sottolinea a tal proposito come «anche le aziende di erogazione sottostanno a rischi connessi, in genere, sia al mutevole e non sicuramente prevedibile andamento delle uscite richieste dalla soddisfazione dei bisogni, alla loro volta mutevoli ed eventuali, sia al variabile ed incerto affluire delle entrate sulle quali l'azienda può contare. La considerazione di questi andamenti e dei connessi rischi ha fondamentale importanza per l'amministrazione delle suddette aziende», P. ONIDA, *Azienda*, cit., p. 17.

2.2. LA FASE DEGLI INVESTIMENTI.

La fase degli investimenti⁽²⁵⁾ attiene, dal punto di vista economico, all'acquisizione dei fattori di produzione⁽²⁶⁾ da inserire nella gestione produttiva al fine di ottenere prodotti atti al soddisfacimento dei bisogni della collettività di riferimento.

Se si considera che l'azienda di erogazione abbia per oggetto un'attività di produzione⁽²⁷⁾, cioè realizzi «cose utili, capaci di soddisfare esigenze, bisogni, desideri»⁽²⁸⁾ della collettività alla quale fa riferimento, questa fase diviene di cruciale importanza all'interno del ciclo di gestione perché costituisce il presupposto indispensabile affinché l'azienda, attraverso la modificazione degli stessi, possa ottenere beni e servizi con un'utilità superiore⁽²⁹⁾.

⁽²⁵⁾ Sorci osserva come «i mezzi finanziari reperiti devono essere spesi per acquistare i fattori produttivi materiali ed immateriali che si rendono necessari per svolgere, appunto, l'attività che si è deciso di intraprendere. Detta fase prende il nome di fase degli investimenti. Con dette operazioni di investimento le risorse finanziarie, reperite e rese disponibili per svolgere l'attività desiderata, originariamente liquide, si trasformano in risorse investite. Queste ultime vengono utilizzate e, quindi, impiegate, mediante processi di trasformazione materiale, nel tempo e nello spazio, per la produzione di beni e/o di servizi atti alla soddisfazione di specifici bisogni», C. SORCI, *Lezioni*, cit., p. 13.

⁽²⁶⁾ Ardemani osserva come giovi notare che al termine fattore di produzione «viene dato un significato molto più ampio, non necessariamente legato al processo produttivo delle imprese industriali; infatti sono fattori di produzione non solo i fattori tecnici a veloce ciclo di utilizzo (...) ma anche i fattori tecnici a lento ciclo di utilizzo (...) e persino i fattori finanziari», E. ARDEMANI, *Impresa*, cit., p. 39.

⁽²⁷⁾ «L'azienda dunque, è sempre un fatto di produzione. (...) Più che il fine, la produzione sembra costituire l'oggetto dell'azienda. (...) L'azienda si presenta come strumento a servizio di persone portatrici di determinati fini, il cui perseguimento richiede lo svolgersi sistematico di un'attività di produzione di beni e servizi. (...) L'azienda di erogazione, dunque, ha oggetto economico come l'azienda di produzione; anch'essa può essere concepita come uno strumento di trasformazioni economiche nel tempo», P. CAPALDO, *Aziende non profit*, cit., pp. 16,17 e 22.

⁽²⁸⁾ Cfr. P. CAPALDO, *Aziende non profit*, cit., p. 16.

⁽²⁹⁾ Capaldo osserva, in linea generale, come i «valori prodotti sono espressi dai ricavi conseguiti attraverso la vendita della produzione. I valori consumati sono

Nell'ambito di un'azienda di erogazione, le operazioni di investimento non possono essere confuse con le erogazioni e i consumi, dal momento che queste ultime attengono piuttosto alla fase del collocamento dei prodotti ottenuti.

L'equivoco può derivare dal fatto che negli studi sulle aziende di erogazione talvolta si è privilegiato un profilo di analisi monetaria delle fasi della gestione rilevando a fronte di uscite monetarie il costo per le erogazioni/consumi finali. Diversamente sotto il profilo economico la fase degli investimenti è vista nella sua essenza di acquisizione di fattori di produzione⁽³⁰⁾, alla quale corrisponde un'uscita numeraria e può seguire l'ottenimento di prodotti con utilità superiore alla sommatoria delle utilità iniziali dei singoli fattori.

Il fatto che la cessione avvenga a titolo gratuito non comporta dal punto di vista economico la possibilità di ridurre ad una le fasi degli investimenti e dei disinvestimenti in virtù del fatto che non si realizzano in relazione a quest'ultima entrate numerarie. La sequenza acquisizione delle risorse - consumo delle stesse implicherebbe di rinunciare ad un concetto di produzione economica⁽³¹⁾ concentrando l'attenzione sull'obiettivo di pareggio finanziario.

Diversamente l'analisi distinta delle scelte di investimento da quelle di disinvestimento consente di pervenire alla definizione di un differenziale che deve essere identificato nella differenza tra la ricchezza prodotta e la ricchezza consumata, anche

espressi di costi sostenuti per l'acquisizione dei fattori occorrenti alla produzione», P. CAPALDO, *Aziende non profit*, cit., p. 16.

⁽³⁰⁾ Ardemani osserva come ai fattori di produzione deve essere attribuito un significato molto ampio, «non necessariamente legato al processo produttivo tipico delle imprese industriali; infatti sono fattori di produzione non solo i fattori tecnici a veloce ciclo di utilizzo (...) ma anche i fattori tecnici a lento ciclo di utilizzo (...) e persino i fattori finanziari, costituiti da crediti di finanziamento, da quote del capitale sociale di altre società, da titoli pubblici,.. », E. ARDEMANI, *Impresa*, cit., p. 39. Si veda anche G.B. ALBERTI, *Elementi*, cit., pp. 72-73.

⁽³¹⁾ Cfr. A. KUNZ, *Concetti di produzione*, cit., p. 417.

quando tale valore non è esprimibile come valore monetario direttamente misurato⁽³²⁾.

Pertanto nell'ambito della gestione delle aziende di erogazione la conoscenza delle caratteristiche fisiche, di durata, rendimento e rischio delle scelte di investimento, non può prescindere dall'esigenza di massimizzare il divario tra utilità consumata, espressa in termini di costi dei fattori di produzione impiegati, e utilità prodotta attraverso il collocamento della produzione ottenuta⁽³³⁾.

Due sono le considerazioni principali che concorrono a caratterizzare ulteriormente gli investimenti nelle aziende di erogazione.

Innanzitutto le scelte di acquisizione dei fattori di produzione vengono assunte non tanto in relazione alla presunta possibilità di conseguire ricavi in termini monetari ma in relazione alla miglior combinazione produttiva al fine di soddisfare al meglio i bisogni ai quali l'azienda deve provvedere

⁽³²⁾ Cfr. E.VIGANÒ, *Concetto*, cit., p. 661.

⁽³³⁾ A questo proposito Catturi osserva come «i costi annuali non sono altro che utilità, il cui valore espresso in termini monetari, cedute dai fattori impiegati nell'anno appena trascorso e consumate o distrutte dall'impresa per soddisfare bisogni di creazione di valore. Utilità che assemblate fra loro hanno permesso la fabbricazione del prodotto o l'apprestamento del servizio. Il totale dei costi annui, allora, definisce il «valore proposto» all'ambiente, al mercato. D'altra parte, i ricavi conseguiti in un qualunque periodo amministrativo rappresentano quanto l'ambiente ha riconosciuto di quel valore che dall'impresa era stato proposto», G. CATTURI, *Azienda*, cit., p.6. Caramiello sostiene che «l'azienda, durante la sua esistenza, cede di continuo energie: per l'acquisizione e l'utilizzazione dei fattori produttivi. Di contro, reintegra di continuo energie: con la vendita del prodotto ottenuto con quelli fattori. In termini monetari le cessioni energetiche sono rappresentate dai costi, le reintegrazioni energetiche dai ricavi. Per servire come strumento per il soddisfacimento dei bisogni umani l'azienda deve essere vitale: la vitalità è rappresentata dalla situazione in cui le reintegrazioni energetiche non siano inferiori alle cessioni. Il grado di vitalità, ovviamente, sarà in funzione del rapporto esistente fra le prime e le seconde», C. CARAMIELLO, *L'azienda. Alcune brevi riflessioni introduttive*, Giuffrè, Milano, 1993, p. 72.

nel presente e nel futuro⁽³⁴⁾. È necessaria una approfondita conoscenza dell'evoluzione anche futura dei bisogni⁽³⁵⁾ della collettività di riferimento, nelle loro caratteristiche quantitative e qualitative⁽³⁶⁾.

Tale conoscenza permette di cogliere, assunte le decisioni di investimento, il grado di efficienza della gestione nelle aziende di erogazione connesso proprio all'individuazione da una parte dei fattori di produzione a disposizione e dall'altra dei risultati che si vogliono ottenere⁽³⁷⁾.

Un secondo aspetto importante attiene alla possibilità che l'acquisizione di alcuni fattori di produzione possa essere realizzata dall'azienda di produzione senza ricorrere al mercato.

In questo caso l'assenza di un'uscita monetaria a seguito dell'acquisizione dei fattori di produzione non fa venir meno il fenomeno nella sua dimensione economica, ma può offuscarne la percezione.

Infatti l'inserimento nel processo produttivo di fattori di produzione ottenuti senza alcun esborso monetario, richiede in

⁽³⁴⁾ Zappa osserva come «il problema dei mezzi ripropone quello dei fini da conseguire, e non può mai dirsi che il problema dei fini sovrasti al problema economico dei mezzi quasi che i problemi economici e sociali non risultassero anch'essi da fattori complementari, fra i quali è vano voler cogliere preminenze, poiché tutti sono necessari all'ottenimento dei fini perseguiti», G. ZAPPA, *Consumo*, cit., p. 718.

⁽³⁵⁾ Cfr. G. ZAPPA, *Consumo*, cit., pp. 557-574.

⁽³⁶⁾ Fortemente correlata alla dimensione prospettica nella quale le scelte devono essere assunte vi è l'importanza di considerare le scelte di investimento per consumo immediato e per consumo differito, scelte sulle quali gravano oltre a motivazioni strettamente a carattere finanziario ed economico anche motivazioni di ordine psicologico.

⁽³⁷⁾ Il riferimento è al principio del minimo mezzo: «la ricerca dei procedimenti nei quali si attua in modo ottimo il principio del minimo mezzo si impone alle aziende in quanto all'estendersi progressivo dei bisogni non corrisponde un correlativo accrescimento non oneroso dei mezzi a disposizione. L'uomo sempre dovrebbe mirare a conseguire il risultato ottimo con il minimo costo», G. ZAPPA, *Consumo*, cit., pp. 716-717.

ogni caso di considerare l'utilità consumata correlata allo stesso in relazione alle utilità prodotte.

In altre parole la determinazione della maggiore utilità prodotta attraverso l'attività dell'azienda di erogazione, non può prescindere dalla conoscenza della combinazione dei fattori di produzione, siano essi acquisiti a titolo oneroso o gratuito⁽³⁸⁾.

La composizione e le relazioni esistenti tra i fattori stessi consente di apprezzare meglio le determinanti dell'efficienza produttiva⁽³⁹⁾ e di verificare il permanere delle condizioni per la sopravvivenza dell'azienda di erogazione nel tempo.

2.3. LA FASE DEI DISINVESTIMENTI: DALLA CREAZIONE ALLA DISTRIBUZIONE DELLA UTILITÀ PRODOTTA.

Lo studio dell'azienda di erogazione come «fatto di produzione» ha portato ad approfondire accanto alle scelte di

⁽³⁸⁾ In questo senso Capaldo osserva come a «formare il risultato di esercizio solo le spese e i proventi aventi manifestazione monetaria e restano esclusi tutti i beni e le prestazioni in natura (in prevalenza, volontariato). Ciò può rendere i risultati contabili poco espressivi dell'effettivo andamento della gestione, oltre che della reale dimensione dell'attività svolta. In presenza di apprezzabili movimenti in natura, occorre opportunamente integrare i dati monetari con i valori di stima di quei movimenti. È un'operazione difficile; è un'operazione che, se non ben fatta, può addirittura essere fuorviante, ma a volte è indispensabile per esprimere giudizi circostanziati sull'azienda e sulle sue prospettive», P. CAPALDO, *Aziende non profit*, cit., pp. 66-67.

⁽³⁹⁾ Capaldo a questo proposito osserva come «è vero che la non profit non consegue ricavi dalla sua produzione, ma è anche vero che spesso non ne sostiene neppure il costo, perché utilizza fattori che le pervengono gratuitamente, anzi fattori che essa stessa riesce a creare. A ben vedere le non profit si presentano come suscitatrici di atti di liberalità e come trasformatrici di questi atti in cose utili, idonee a soddisfare bisogni ed esigenze, a migliorare la qualità della vita e così via», P. CAPALDO, *Aziende non profit*, cit., p. 81.

investimento anche le operazioni di collocamento delle utilità ottenute presso i singoli individui⁽⁴⁰⁾.

L'insieme di tali operazioni, che si pone necessariamente a valle del processo produttivo che ha assorbito le utilità dei fattori di produzione, costituisce la fase dei disinvestimenti.

Dal punto di vista strettamente economico, in ogni realtà aziendale, la fase dei disinvestimenti accoglie tutte quelle operazioni con le quali avviene il trasferimento dei prodotti ottenuti ai soggetti consumatori degli stessi.

Specificità delle aziende di erogazione è il fatto che il collocamento delle utilità create per soddisfare i bisogni della collettività avviene senza che ciò comporti obbligo da parte dei destinatari di remunerazione delle utilità ricevute⁽⁴¹⁾. Manca nel ciclo di gestione monetario delle aziende di erogazione l'entrata numeraria correlata alla cessione dei beni e servizi⁽⁴²⁾.

La totale o parziale gratuità che caratterizza la cessione delle utilità create⁽⁴³⁾ non comporta dal punto di vista economico che

⁽⁴⁰⁾ Il momento della «produzione» non è caratteristica esclusiva delle aziende di produzione, ma attiene a tutte le aziende, anche a quelle di erogazione, cfr. G. FERRERO, *Istituzioni*, cit., p. 19; A. TESSITORE, *Produzione*, cit., p. 164; R. N. ANTHONY – D.W. YOUNG, *Non profit. Il controllo di gestione*, Mc Graw Hill, Milano, 2002, p. 49.

⁽⁴¹⁾ Capaldo osserva a tal proposito «l'azienda di erogazione, come sappiamo, rende i suoi servizi o, più in generale, cede la sua produzione senza alcuna controprestazione. A volte, in verità, vi è una controprestazione, ma essa è poco più che simbolica ed è richiesta non tanto per il contributo che ne può derivare alla copertura delle spese, quanto per contrastare il rischio di sprechi, insito nell'uso di un servizio reso gratuitamente», P. CAPALDO, *Aziende non profit*, cit., pp. 41-42.

⁽⁴²⁾ Tessitore osserva come «un elemento comune a tutte le forme organizzative non profit riguarda il limitato significato economico che assume il sistema generale o parziale dei valori di scambio, sia sul fronte delle acquisizioni dei fattori produttivi sia su quello della cessione dei beni o servizi prodotti», A. TESSITORE, *Produzione*, cit., p. 167.

⁽⁴³⁾ Farneti osserva come «Nel caso delle aziende pubbliche, si è parlato di collocamento e non di vendita, poiché nella maggiore parte dei casi la messa a disposizione dei consumatori dei diversi servizi e la loro successiva utilizzazione, non si producono secondo le regole del mercato, ma nelle forme e con le modalità, che l'ente stesso determina e, a seconda di una pluralità di situazioni, potrà

l'azienda di erogazione non produca utilità, ma soltanto che non sia possibile determinare il ricavo di prodotto come correlazione logica tra cessione di un bene o servizio e la corrispondente entrata di mezzi monetari o assimilati⁽⁴⁴⁾.

L'articolazione delle fasi del ciclo di gestione dal punto di vista economico in finanziamenti, investimenti e disinvestimenti porta ad osservare come nelle aziende di erogazione spesso sia stata equivocata la dinamica delle entrate riconducendola alla fase dei disinvestimenti⁽⁴⁵⁾ e considerando quindi i tributi, i contributi, quali corrispettivi delle utilità cedute agli individui.

verificarsi che: il collocamento è gratuito (...); il collocamento è a parziale pagamento (...); il collocamento è a pagamento (...) Salvo l'ultima situazione prospettata, il collocamento dei servizi non è quantificato dal disinvestimento dei fattori, non determina ricavi; si conoscono pertanto i costi, corrispondenti all'entità dei fattori consumati, ma non i ricavi che dovrebbero rappresentare il disinvestimento di quei fattori sulla base della valutazione che viene espressa dal mercato», G. FARNETI, *Ragioneria*, cit., p. 10.

⁽⁴⁴⁾ Amodeo osserva come «a primo vedere, il percepimento di fenomeni di costo e di ricavo come svincolati dai corrispondenti fenomeni di uscita e di entrata appare disagevole, a cagione della spontanea identificazione cui si è indotti degli uni negli altri. Ma un costo non è una uscita, così come un ricavo non è un'entrata, anche se l'immediata visione non riesce a cogliere la diversità degli aspetti. Un costo è in onere, così come un ricavo è un vantaggio: l'onere è tipicamente misurato dall'uscita ed il vantaggio dall'entrata», D. AMODEO, *Ragioneria*, cit., p. 176; cfr. E. ARDEMANI, *Impresa*, cit., pp.64-65.

⁽⁴⁵⁾ «Le aziende di natura erogativa beneficiano di entrate monetarie- per esempio, per redditi da lavoro o da impiego di capitali nelle famiglie, da prelievi tributari nello Stato- dette più spesso proventi; impiegano tali risorse per acquisire beni economici- sostengono costi o spese- destinati al soddisfacimento di bisogni in modo immediato, ovvero attraverso atti di produzione volti a consentire successivi atti di consumo, nell'ambito della comunità. Risulta dunque evidente la profonda differenza che sussiste tra i due casi: nel primo (nelle imprese) i costi sono sostenuti in via preventiva e costituiscono la premessa necessaria per poter ottenere i ricavi; nel secondo sono i proventi a costituire la premessa, e il limite, delle spese: queste ultime non sono volte infatti a produrre nuova ricchezza, ma a soddisfare bisogni- si pensi all'acquisto di un impianto nell'ambito di un'impresa di natura manifatturiera ovvero di un elettrodomestico nella famiglia», A. PAVAN, *L'amministrazione economica delle aziende*, Giuffrè, Milano, 2001, pp. 31-32.

In realtà dal momento che non vi è una correlazione diretta tra prodotto ceduto ed importo dell'entrata monetaria⁽⁴⁶⁾, è possibile osservare come quest'ultima rappresenti meglio la manifestazione monetaria di un'operazione di finanziamento, cioè di trasferimento di potere d'acquisto indistinto all'azienda per lo svolgimento della propria attività.

In questo modo la contrapposizione tra entrate-finanziamenti e uscite-investimenti se da una parte permette di conoscere la capacità di spesa dell'azienda non è invece in grado di esprimere l'utilità prodotta ne tantomeno il differenziale tra utilità prodotta e utilità consumata, indicatore del grado di efficienza della gestione aziendale.

Le difficoltà connesse alla determinazione dell'utilità prodotta e collocata sono riconducibili al fatto che la produzione non è oggetto di scambio sul mercato e conseguentemente vi è l'assenza di un prezzo di vendita⁽⁴⁷⁾; questo non significa peraltro che non vi sia creazione di ricchezza nuova ma solo che questa non è sempre esprimibile in termini monetari⁽⁴⁸⁾.

⁽⁴⁶⁾ Con riferimento alle entrate da tributi (contributo di beneficenza, imposta, tassa) Amaduzzi osserva come «la beneficenza costituisce una classe di contributi erratici di cui è difficile fare una previsione, se non ricorrendo a statistiche di andamenti storici (...) l'economia di un gettito di tributi, su base imponibile, è caratterizzata principalmente: dalla determinazione qualitativa delle basi, dai criteri di accertamento quantitativo degli imponibili, dalle aliquote d'imposta, dal tempo intercorrente tra accertamento ed esazione». La possibilità di formulare previsioni sull'andamento dei tributi in linea generale viene affidata all'esperienza storica o al ricorso ad una serie di rilevazioni statistiche sull'andamento storico. Si veda A. AMADUZZI, *Azienda*, cit., pp. 365-366.

⁽⁴⁷⁾ A questo proposito Amodeo osserva come «gli atti di scambio si risolvono dunque in migrazioni di beni prodotti e di servizi apprestati dall'ambito dell'impresa e in correlativa assunzione di corrispettivi, genericamente rappresentati da valori monetari», D. AMODEO, *Ragioneria*, cit., p. 169.

⁽⁴⁸⁾ Osserva Capaldo come l'affermazione che «le aziende di erogazione siano aziende non profit si fonda su una particolare accezione di ricchezza; su un'accezione, in verità, non ben esplicitata e non rigorosa, ma che comunque sembra intendere la ricchezza in termini genericamente monetari, come accrescimento del denaro o del valore di scambio dei beni di pertinenza di un determinato soggetto (...) Del resto siamo proprio sicuri che il modo migliore per

Se il prezzo di vendita è di fatto riconducibile all'espressione di una utilità⁽⁴⁹⁾ individuale⁽⁵⁰⁾, l'utilità per una collettività o parte di essa⁽⁵¹⁾ deve trovare un'espressione differente che tenga conto dei bisogni da soddisfare e dei costi sostenuti e cioè utilità consumata per ottenere una produzione in grado di soddisfarli.

In assenza di un valore di scambio, l'individuazione dei criteri per la valorizzazione delle utilità cedute dalle aziende di erogazione alla collettività destinataria diviene di cruciale importanza. Infatti, valutare le utilità cedute significa poter riconoscere alle stesse un valore economico, quale espressione della capacità di soddisfare i bisogni della comunità di riferimento⁽⁵²⁾, determinato facendo riferimento a principi la cui applicazione è omogenea nello spazio e nel tempo.

misurare la ricchezza prodotta sia sempre e comunque quello incentrato sui prezzi negoziati?», P. CAPALDO, *Aziende non profit*, cit., pp. 77, 80.

⁽⁴⁹⁾ «L'utilità è la qualità dei beni, ossia delle merci e dei servizi, idonei ad appagare i nostri bisogni», G. ZAPPA, *Consumo*, cit., p. 564.

⁽⁵⁰⁾ Capaldo si domanda se i prezzi negoziati siano sempre e comunque in grado di misurare l'utilità individuale: «del resto, siamo proprio sicuri che il modo migliore per misurare la ricchezza prodotta sia sempre e comunque quello incentrato sui prezzi negoziati? Non ha qualche rilievo, e non sarebbe interessante conoscere il grado di soddisfazione di colui che paga quei prezzi? E se quei prezzi sono stati pagati da acquirenti in condizioni di limitata possibilità di scelta, per non dire di necessità? E se, di conseguenza, quei prezzi sono significativamente superiori al valore che l'acquirente attribuisce al bene, al valore che egli percepisce?», P. CAPALDO, *Aziende non profit*, cit., p. 80.

⁽⁵¹⁾ «Nel caso di beni ceduti contro il corrispettivo di un prezzo, l'utilità del bene acquisito e il sacrificio collegato alla cessione di moneta fanno capo allo stesso soggetto. Nel caso dei beni ceduti senza corrispettivo di un prezzo o con tariffe non rispecchianti il loro costo di produzione, l'utilità dei beni è goduta e percepita da alcuni soggetti, mentre il sacrificio correlato al prelievo di tributi è sopportato e percepito da altri soggetti. Le pressioni incrociate dei due gruppi di soggetti rappresentano un fattore di complessità specifico dell'amministrazione pubblica rispetto all'amministrazione d'impresa», E. BORGONOVÌ, *Principi*, cit., p. 125.

⁽⁵²⁾ L'importanza di riconoscere un valore economico ai beni distribuiti dalle aziende di erogazione viene richiamata da Borgonovi con riferimento alle aziende pubbliche che sottolinea come «lo schema dei consumi può essere completamente distorto e possono prevalere le tendenze all'incremento strutturale della domanda (...) può accadere che la gratuità del servizio o tariffe molto inferiori ai costi

La caratteristica distintiva della fase dei disinvestimenti solleva due importanti questioni.

Innanzitutto l'assenza dei ricavi di prodotto comporta l'impossibilità di pervenire alla determinazione di un risultato economico di sintesi quale è il reddito di esercizio⁽⁵³⁾.

Il reddito di esercizio in quanto espressione della ricchezza nuova creata dalla azienda, è indicatore di sintesi della capacità della gestione di produrre in modo efficiente e efficace rispetto agli obiettivi prefissati di soddisfacimento dei bisogni.

L'impossibilità di comparare costi e ricavi ha portato spesso a concentrare l'attenzione sulle comparazioni di costi non ricordando a loro volta che gli investimenti presentano caratteristiche eterogenee e quindi difficilmente comparabili; inoltre i prodotti ceduti alla collettività sono estremamente differenti tra loro così come le loro rispettive utilità: questo porta con sé il rischio di privilegiare le alternative caratterizzate da costi minori, che non necessariamente sono quelle con un miglior rapporto fra utilità ottenuta e costi sostenuti.

Il problema si incentra quindi sulla quantificazione delle utilità prodotte.

L'assenza di un corrispettivo della cessione dei prodotti richiede di prevedere l'introduzione di meccanismi di selezione e di controllo della domanda alternativi a quello del prezzo quale potrebbe essere la definizione ex ante delle priorità da assegnare ai diversi bisogni ai quali si intende rispondere con l'attività aziendale.

Peraltro il fatto che tali meccanismi di selezione siano a forte rischio di influenza da parte di fattori soggettivi e

determinino il paradosso di elevare la qualità desiderata e/o attesa dei servizi, con l'emergere di critiche quando tale qualità non sia conseguita», E. BORGONVI, *Principi*, cit., p. 121.

⁽⁵³⁾ «Ma l'assenza di un simile ancoraggio, in verità, non sembra assolutamente motivo sufficiente per negare alla non profit l'attitudine a produrre ricchezza, per negare che anche in essa i valori prodotti possono superare i valori consumati con conseguente generazione di nuova ricchezza», P. CAPALDO, *Aziende non profit*, cit., p. 79.

ideologici discutibili sul piano morale ed etico conferma l'importanza di definire dei criteri di valutazione coerenti con le caratteristiche delle aziende di erogazione. Si potrà così procedere alla valorizzazione delle utilità prodotte effettivamente dall'azienda attraverso la gestione.

Una seconda questione attiene alla formulazione del principio di economicità⁽⁵⁴⁾ nell'ambito della gestione delle aziende di erogazione.

La limitatezza dei mezzi a disposizione rispetto ai bisogni che l'azienda si propone di soddisfare pone un problema economico alla cui soluzione tende l'insieme delle operazioni economiche costitutive dell'azienda stessa.

Le scelte di convenienza economica sono incentrate sulla correlazione tra mezzi impiegati e risultati ottenuti, analizzando la possibilità di conseguire un certo scopo con minimo dispendio di mezzi o il raggiungimento di fini massimi con i limitati mezzi dei quali si può disporre⁽⁵⁵⁾.

Nella gestione erogativa, in assenza di un prezzo di vendita dei prodotti, il principio di economicità richiede di essere definito attraverso il rapporto tra i mezzi economici impiegati per la produzione e il livello di utilità ottenuta fortemente correlato alla capacità di soddisfare attraverso l'erogazione degli stessi i bisogni della collettività di riferimento⁽⁵⁶⁾.

⁽⁵⁴⁾ «Il principio di economicità come regola di condotta o di funzionamento dell'azienda nell'istituto, si traduce concretamente nel perseguimento contemporaneo di più fini economici o, in ottica differente, nel rispetto simultaneo di un insieme di condizioni di svolgimento dell'azienda. Esprimere il principio di economicità in un modo o nell'altro non cambia sostanzialmente il significato e l'applicazione del principio, anche perché esiste un vicendevole rapporto tra le due espressioni. I fini economici possono, infatti, essere intesi come una regola di funzionamento, così come le condizioni possono concretamente realizzarsi con la definizione dei fini da perseguire», G. AIROLDI, G. BRUNETTI, V. CODA, *Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1994, p. 176.

⁽⁵⁵⁾ Cfr. G. ZAPPA, *Nozione*, cit., p. 1269.

⁽⁵⁶⁾ A questo proposito Bruni osserva come mentre nella gestione produttiva «l'economicità si definisce attraverso il rapporto tra i mezzi economici impiegati per tale produzione di beni e servizi e i risultati, pure economici, ottenuti, (..) nella

L'impossibilità di determinare un risultato economico di esercizio quale indicatore della capacità dell'azienda di realizzare in modo efficiente le proprie finalità creando utilità, rende più difficoltosa la formulazione di un giudizio di efficacia dell'operato dell'azienda⁽⁵⁷⁾.

Difficoltosa ma non impossibile dal momento che l'efficienza e l'efficacia sono conoscibili dal punto di vista economico⁽⁵⁸⁾ guardando al rapporto tra investimenti e disinvestimenti, cioè tra utilità impiegata e utilità prodotta⁽⁵⁹⁾.

Mentre l'efficacia attiene alla creazione di utilità atte a soddisfare i bisogni della collettività nei tempi e nei modi

gestione erogativa l'economicità si definisce attraverso il rapporto fra i mezzi economici destinati al consumo e il corrispondente grado di soddisfacimento nei bisogni, individuali e collettivi, appagati», G. BRUNI, *Imprese*, cit., p. 169.

⁽⁵⁷⁾ I requisiti di efficienza ed efficacia sono costitutivi dell'economicità di ogni agire aziendale. Propersi osserva come nelle aziende di erogazione l'efficienza «potrebbe essere intesa come l'attitudine a combinare in modo ottimo fattori produttivi perseguendo il minimo costo medio unitario del prodotto/servizi reso nell'uso della tecnologia più opportuna, senza pregiudicare il raggiungimento delle finalità aziendali» mentre per quanto attiene all'efficacia «va intesa come la capacità della struttura considerata di raggiungere gli obiettivi prefissati e, contemporaneamente, di ottimizzare il grado di soddisfazione degli utenti. È associata alla qualità dei servizi e quindi a concetti difficilmente misurabili come la rapidità, l'accessibilità, la disponibilità, la sicurezza, l'affidabilità», A. PROPERSI, *Le Aziende non profit. I caratteri, la gestione, il controllo*, Etas, Milano, 2001, pp. 11-12.

⁽⁵⁸⁾ Con riferimento all'azienda di erogazione famiglia è stato osservato come «l'economicità viene conseguita se la produzione di redditi da lavoro e da gestione patrimoniale è in grado di soddisfare i consumi in misura adeguata alla posizione sociale e al progresso del tenore di vita della famiglia», G. AIROLDI, G. BRUNETTI, V. CODA, *Economia*, cit., p. 178

⁽⁵⁹⁾ Broglio Guiggi sottolinea come «nelle aziende in cui la gestione si caratterizza per l'acquisizione a titolo gratuito di taluni fattori produttivi nonché per l'assenza di un effettivo mercato di sbocco al quale destinare la produzione ottenuta, la quantificazione del reddito di esercizio- e, prima ancora, dei suoi tipici componenti positivi e negativi- può, semmai risultare più complicata, ma non ne inficia la validità generale, lasciando del tutto immutati i termini della questione», A. BROGLIA GUIGGI, *Concettualità*, cit., p. 201.

prestabiliti⁽⁶⁰⁾, l'efficienza della gestione dell'azienda di erogazione deve essere indagata con riferimento all'ammontare delle utilità impiegate rispetto alla massimizzazione della soddisfazione dei bisogni o al minimo delle utilità consumate a parità di utilità prodotta⁽⁶¹⁾.

Peraltro il livello di razionalità economica nell'assunzione delle decisioni è condizionato anche dal grado di sovrapposizione tra la collettività finanziatrice e la collettività destinataria dei risultati dell'attività aziendale.

Infatti quanto maggiore è la coincidenza tra soggetti finanziatori e soggetti destinatari dei beni e servizi ottenuti dall'azienda, tanto più incisivo sarà il meccanismo del consenso all'interno del processo decisionale aziendale⁽⁶²⁾.

⁽⁶⁰⁾ La determinazione del valore dell'utilità prodotta non può prescindere dalla considerazione che essa è quantificabile nel momento in cui avviene il collocamento dei prodotti da parte dell'azienda (erogazione). Dal momento che i bisogni sono mutevoli e variabili nel decorrere del tempo (cfr. G. ZAPPA, *Consumo*, cit., p. 562), è necessario tener conto che l'erogazione degli stessi beni e servizi in periodi differenti, può portare a utilità prodotte differenti.

⁽⁶¹⁾ Tessitore osserva come «ai fini dell'apprezzamento dei valori generati e destinati ai soggetti per i quali sia le aziende non profit sia quelle di consumo operano, sorgono particolari difficoltà per la misurazione del valore dei beni e dei servizi prodotti ed erogati. In alcuni casi è possibile sopperire alla mancanza del sistema di scambi monetari effettuati dall'azienda con i prezzi correnti, identificati nelle ragioni di scambio più convenienti che la situazione di mercato avrebbe consentito; in altri casi l'assenza di significativi volumi di scambi di mercato potrebbe essere supplita con la stima del costo di produzione dei beni o servizi erogati o con un sistema di prezzi-ombra», A. TESSITORE, *Riconsiderazione*, cit., p. 439, nota 18.

⁽⁶²⁾ Borgonovi osserva come «la mancanza di prezzo per i servizi erogati produce insomma un trade-off tra razionalità economica, che porta a contenere quantità e qualità dei servizi nei limiti delle risorse disponibili, e consenso, che in molti casi penalizza proprio la prima. Può permettersi di dare limitata attenzione al problema del consenso solo chi ha un forte senso della funzione pubblica, chi non ha bisogno del consenso in quanto non è legato esclusivamente alla carriera politica o chi è in grado di ottenere il consenso in virtù della condivisione del progetto politico», E. BORGONOVÌ, *Principi*, cit., p. 122.

Si pensi ad una fondazione di origine bancaria. I finanziatori sono sostanzialmente rappresentati dalle comunità territoriali di riferimento dell'istituto di credito nella quale la fondazione detiene la partecipazione. Il finanziamento avviene attraverso il pagamento dei dividendi maturati da parte dell'istituto bancario alla fondazione. I destinatari dei risultati dell'attività della fondazione definiscono di fatto una comunità più ampia e differente rispetto a quella a cui fa capo l'istituto.

Si pensi ad esempio alla scelta di intervenire a supporto di iniziative extracomunitarie. Questo può contribuire a ridurre la sovrapposizione tra collettività finanziatrice e collettività destinataria e conseguentemente le scelte si trovano ad essere meno influenzate da esigenze di consenso da parte delle comunità territoriali di riferimento e maggiormente dal principio di economicità.

Infine si osservi come la fase dei disinvestimenti sia l'ultima fase del ciclo di gestione nelle aziende di erogazione.

Con essa infatti si ha il collocamento della produzione ottenuta e attraverso il consumo⁽⁶³⁾, all'esterno del fenomeno azienda, la contestuale valorizzazione in termini di utilità.

La quantificazione delle utilità prodotte avviene così contestualmente al momento della distribuzione⁽⁶⁴⁾ e al consumo dei prodotti ottenuti da parte della collettività e non assume manifestazione monetaria.

⁽⁶³⁾ Con riferimento al consumo, Broglia Guiggi osserva come «il godimento della produzione mediante il consumo dà vita ad una fase dell'attività economica che, però, esula dall'ambito aziendale; in effetti il consumo -atto sempre individuale anche quando viene compiuto insieme ad altre persone- non può essere ricondotto all'azienda allorché quest'ultima sia intesa nella sua concezione istituzionali che implica necessariamente una coordinazione tra più soggetti, ossia un sistema di azioni economiche collettivamente svolte», A. BROGLIA GUIGGI, *Concettualità*, cit., p. 199.

⁽⁶⁴⁾ La distribuzione viene intesa come la cessione dell'output a terzi a condizioni diverse rispetto a quelle di mercato. Secondo Kunz con lo stesso termine si indica anche «l'assegnazione agli stessi soggetti che hanno preso parte all'attività di gestione», A. KUNZ, *Concetti di Produzione*, cit., p. 417.

Tali specificità delle operazioni di disinvestimento permettono di osservare da una parte che il livello di utilità creata dipende dal grado di conoscenza dei bisogni da soddisfare nella loro mutevolezza e variabilità, dall'altra che non esiste una fase successiva del ciclo di gestione, destinata ad alimentare un nuovo ciclo o a rimborsare e remunerare il potere d'acquisto inizialmente inserito dai soggetti finanziatori.

L'assenza di un'espressione monetaria della maggiore utilità prodotta rispetto a quella consumata comporta l'impossibilità di disporre di un potere d'acquisto da rimborsare ai finanziatori o da reinserire in un nuovo ciclo di gestione⁽⁶⁵⁾.

Di cruciale importanza diviene così il finanziamento dei nuovi cicli di gestione.

La maggiore utilità prodotta in un ciclo di gestione, differenza tra l'utilità prodotta e quella impiegata, viene interamente consumata e non concorre direttamente ad alimentare nuovi cicli ma a creare le condizioni affinché nuovi cicli siano possibili attraverso di volta in volta l'inserimento di nuovo potere d'acquisto da parte dei soggetti finanziatori.

L'attrazione di nuovo potere d'acquisto richiede di determinare in termini quantitativi e sintetici la capacità dell'azienda di risolvere i problemi economici, cioè di soddisfare i bisogni della collettività di riferimento (finanziatrice e destinataria) nel modo più economico possibile.

⁽⁶⁵⁾ Amodeo osserva come nelle aziende di produzione «il processo ha rigenerato l'alimento suo primo e può replicarsi: nuove provviste potranno effettuarsi per mezzo delle disponibilità monetarie riaffluite, nuove trasformazioni avranno luogo, e nuovi scambi riesprimeranno mezzi monetari per consentire un nuovo processo», D. AMODEO, *Ragioneria*, cit., p. 172.

3. ECONOMICITÀ E SOPRAVVIVENZA NELL'AMMINISTRAZIONE DELLE AZIENDE DI EROGAZIONE.

L'azienda di erogazione è in quanto tale un ordine economico destinato a perdurare nel tempo⁽⁶⁶⁾.

L'analisi delle caratteristiche del ciclo di gestione ha permesso di evidenziare come l'azienda di erogazione sia dipendente finanziariamente da soggetti terzi che appartengono alla stessa collettività di destinazione della produzione ottenuta per il consumo e allo stesso tempo anche economicamente in relazione al fatto che attraverso la gestione non viene ricostituito il potere d'acquisto inserito né tantomeno remunerato in termini monetari.

L'azienda di erogazione presenta così una doppia dipendenza, finanziaria ed economica.

Le caratteristiche delle fasi del ciclo di gestione infatti portano ad evidenziare l'impossibilità dell'istituto economico di perseguire l'autosufficienza economica attraverso i risultati della propria gestione.

L'assenza di una fase dei rimborsi e delle remunerazioni, conseguenza della mancanza di corrispettivo del collocamento dei prodotti, determina le condizioni di operatività dell'agire aziendale, non l'essenza della stessa.

Il susseguirsi delle fasi di finanziamento, investimento e disinvestimento delinea, infatti, l'esistenza di una realtà aziendale preposta alla produzione economica di beni e servizi destinati a soddisfare i bisogni di un insieme di individui.

⁽⁶⁶⁾ «L'azienda per essere ordine economico di istituto deve essere duratura, deve cioè svolgersi secondo condizioni di vita e di funzionamento tali da consentire di durare nel tempo in un ambiente mutevole (...) La continuità e lo sviluppo di un istituto hanno un valore non solo per i suoi membri attuali, ma anche per i suoi membri potenziali futuri e per la collettività in generale», G. AIROLDI, G. BRUNETTI, V. CODA, *Economia*, cit., p. 174.

L'azienda di erogazione trova le ragioni della propria esistenza nel tempo in relazione alla capacità di soddisfare i bisogni della collettività alla quale si riferisce.

Una presa d'atto della condizione fisiologica di squilibrio economico, quale specificità propria dell'operatività dell'azienda di erogazione, non porta a negare il carattere economico dell'istituto stesso.

Esso è fondato sul principio di economicità che deve permeare l'insieme delle operazioni costitutive di ogni azienda⁽⁶⁷⁾.

La sopravvivenza dipende quindi dalla capacità dell'azienda di erogazione, tenuto conto delle particolari caratteristiche della sua operatività, di continuare a soddisfare nel tempo i mutevoli e variabili bisogni della collettività di riferimento, attraverso la massimizzazione del surplus di produzione da distribuire alla collettività⁽⁶⁸⁾.

Infatti la collettività ad un tempo finanziatrice e destinataria della produzione dell'azienda di erogazione assicura l'inserimento di nuovo potere d'acquisto in quanto riconosce

⁽⁶⁷⁾ Bruni distingue i parametri della economicità della gestione produttiva da quella erogativa. Con riferimento a quella erogativa sottolinea come «l'economicità si definisce attraverso il rapporto fra i mezzi economici destinati al consumo e il corrispondente grado di soddisfacimento nei bisogni, individuali e collettivi, appagati», G. BRUNI, *Imprese*, cit., p. 169. In realtà si è già detto come la destinazione al consumo debba essere ripensata alla luce del fatto che l'azienda di erogazione è anch'essa un fatto di produzione e pertanto il rapporto è tra i mezzi economici impiegati per la produzione di beni e servizi e l'utilità prodotta attraverso il loro collocamento.

⁽⁶⁸⁾ Anselmi osserva come «l'azienda come tale, è lo strumento posto in essere dal soggetto economico per l'ottenimento del proprio scopo e quindi può assistere e subire, cambiamenti nelle politiche aziendali e di bilancio, rimanendo però legata alla sola necessità di superare volta a volta i vari obiettivi posti rimanendo nella condizione di perdurare economicamente nel tempo o, come è stato detto, fine dell'azienda è sé stessa. Gli uomini concepiscono il soddisfacimento dei loro bisogni (economici e non), le aziende hanno come fine il poter continuare ad esistere raggiungendo, dapprima, e mantenendo, poi, un solido equilibrio economico, tale da rafforzarle e renderle durevoli, anche al di là del tempo di coloro che le avevano concepite», L. ANSELMINI, *Il processo di trasformazione della pubblica amministrazione*, Giappichelli, Torino, 1995, p. 63.

all'azienda una funzione strumentale per la realizzazione in termini economici dei fini perseguiti dall'istituto sociale⁽⁶⁹⁾.

Tre possono essere le considerazioni.

Innanzitutto è possibile osservare come ciò che si riconosce come caratteristica dell'azienda di erogazione non è la difficoltà di quantificazione della ricchezza nuova creata ma piuttosto il fatto che la stessa ricchezza nella realtà venga consumata gratuitamente dagli individui.

In questo modo non si guarda alla contrapposizione entrate-uscite come ad un indicatore espressione di una incompleta contrapposizione ricavi di prodotto e costi di fattori di produzione bensì come ad un indicatore di prima approssimazione della capacità di spesa dei finanziamenti ottenuti (entrate) per l'acquisto dei fattori da inserire nella produzione economica.

Le previsioni sul susseguirsi delle differenze entrate-uscite negli esercizi di vita dell'azienda non ha nulla a che vedere con le condizioni di equilibrio economico dell'azienda di erogazione⁽⁷⁰⁾, in quanto tali quantità monetarie non sono in grado di

⁽⁶⁹⁾ Amministrare un'azienda di erogazione significa pertanto, nella consapevolezza di operare in un'azienda dipendente finanziariamente ed economicamente, porsi problemi di convenienza economica connessi al sistema di disuguaglianze secondo cui la produttività marginale dei fattori impiegati, espressa in valore, sia maggiore dei corrispettivi valori di mercato e il valore della produzione conseguita sia maggiore dei costi marginali valutati a prezzi di mercato (cfr. A. TESSITORE, *Produzione*, cit., p. 165).

⁽⁷⁰⁾ Con riferimento alle aziende familiari Gugliotta mette in evidenza come la differenza tra entrate per proventi e uscite per consumi immediati almeno sufficiente a coprire le uscite per rimborsi di finanziamenti, abbia una valenza alquanto indefinita. Conclude così osservando come «l'economicità dell'azienda familiare è da vedersi in un'area di variabilità, sia per i differenti caratteri peculiari di ciascuna comunità, sia per l'evoluzione che ognuna manifesta nella dinamica realtà ambientale. Peraltro, considerato il diverso ruolo e le diverse caratteristiche dei componenti in base a sensibilità, gusti, desideri, aspettative, ecc., si comprende ulteriormente la difficoltà di definire un criterio univoco di equilibrio: non si può infatti affermare, a priori, che a mezzi esigui corrispondano consumi con basso indice di appagamento e che, viceversa, a copiosi mezzi consumi con alto indice di appagamento. Pertanto, solo in via generale e quantitativa si può ritenere che

esprimere il contributo dell'attività svolta al mantenimento dello stesso.

Entrate ed uscite sono infatti solamente la manifestazione monetaria rispettivamente di finanziamenti e investimenti e non interessano la fase dei disinvestimenti, la cui manifestazione numeraria è fondamentale per la determinazione di un risultato economico della gestione.

La seconda considerazione attiene all'importanza di analizzare le dinamiche gestionali delle aziende di erogazione nella loro unitarietà, sia nello spazio che nel tempo, al fine di comprenderne peculiarità e aree di criticità.

In ogni momento della vita aziendale i finanziamenti sono utilizzati in modo indistinto per l'acquisizione dei fattori di produzione e gli investimenti sono correlati tra loro in quanto ogni investimento è funzionale agli altri e ne è a sua volta condizionato. Gli stessi disinvestimenti peraltro sono condizionati sia dalle scelte di finanziamento e di investimento in essere così come dal fatto che operazioni di collocamento della produzione ottenuta simultaneamente realizzate possano condizionare positivamente o negativamente il grado di utilità ottenibile attraverso il consumo da parte della collettività destinataria.

La consapevolezza dell'esistenza di relazioni di contiguità tra le operazioni economiche rappresenta un aspetto determinante per il successo di ogni processo decisionale, in modo particolare nell'ambito delle aziende di erogazione, dove l'utilità prodotta ha un significato in quanto interamente consumata.

Di più difficile comprensione si rivela essere l'unità della gestione nel tempo. Si è visto infatti che ogni ciclo di gestione nelle aziende di erogazione tende a collocare la produzione ottenuta presso i destinatari che ne traggono un'utilità attraverso

l'entità dei mezzi e condizioni il volume dei consumi e degli accantonamenti e che, quindi, consumi e risparmio si trovino in rapporto di dipendenza funzionale con il volume dei mezzi», A. GUGLIOTTA, *Famiglie ed associazioni private*, in A. PAVAN, *L'amministrazione economica delle aziende*, Giuffrè, Milano, 2001, pp. 247-248.

l'atto individuale del consumo. Ne consegue l'impossibilità attraverso l'attività aziendale di sviluppare in modo autonomo nuovi cicli di gestione⁽⁷¹⁾. La continuità nel tempo deve essere vista piuttosto in relazione al fatto che l'esistenza di un nuovo ciclo di gestione dipende dalle caratteristiche qualitative e quantitative dei cicli precedenti e condiziona i successivi.

Infatti la capacità dei cicli di gestione passata di massimizzare il divario tra utilità impiegata e utilità prodotta è condizione essenziale per assicurare la continuità nella disponibilità da parte degli individui che sono anche destinatari della produzione ad inserire sempre nuovo potere d'acquisto⁽⁷²⁾.

⁽⁷¹⁾ «Non solo, questa produzione di redditi dovrebbe anche generare, nelle aziende familiari, un risparmio in grado di alimentare un conveniente patrimonio», G. AIROLDI, G. BRUNETTI, V. CODA, *Economia*, cit., p. 178. In realtà a nostro avviso il risparmio si configura non tanto come un risultato dell'attività erogativa dell'azienda ma piuttosto attiene alla fase dei finanziamenti dove configura un minor finanziamento all'attività erogativa stessa. Si veda in questo senso l'osservazione di Amaduzzi che prende le mosse dalla esigenza di definire il patrimonio delle aziende di erogazione: «L'azienda di erogazione, avente come fine diretto il soddisfacimento di un ordine di bisogni di un dato numero di individui, facenti capo materialmente e moralmente al soggetto aziendale, dovrebbe esplicitare in contrapposizione all'azienda di produzione- una pura attività erogativa. Azienda di pura erogazione è quella di una confraternita di religiosi che vivano di elemosine e raccolgano i beni necessari al soddisfacimento dei loro bisogni in misura uguale a quella dei dispendi necessari. In pratica accade invece che, anche se inizialmente istituite per fini esclusivamente erogativi, tali aziende procedano razionalmente ad accantonamento di ricchezze attuali, destinandole al soddisfacimento di eventuali bisogni futuri (risparmio), investendo tali ricchezze accantonate in beni fruttiferi, rappresentanti altrettanti investimenti di natura produttiva. Così come, viceversa, può accadere che l'azienda debba contrarre prestiti onerosi per far fronte anche a bisogni attuali, per il soddisfacimento dei quali non si hanno mezzi disponibili», A. AMADUZZI, *Azienda*, cit., p. 310.

⁽⁷²⁾ «Meno chiare e più complesse ma, proprio perciò, degne di particolare studio per i loro riflessi amministrativi e sociali, si presentano invece le relazioni fra i mezzi impiegabili per la soddisfazione di bisogni presenti e quelli destinabili a bisogni futuri anche lontani e incerti, o fra i mezzi che si procacciano, mediante prestiti, per la soddisfazione di bisogni attuali e gli oneri finanziari e di estinzione dei debiti che si tramandano a esercizi successivi, con le relative ripercussioni sulla possibilità di soddisfare bisogni futuri», P. ONIDA, *Economia*, cit., p. 261.

Così la continuità della gestione nel tempo trova una prima ragione non tanto nel mantenimento delle condizioni di equilibrio economico bensì nelle relazioni tra i *bisogni da soddisfare e il sistema dei prodotti*⁽⁷³⁾ viste in un'ottica sistemica e temporale, che danno luogo alla produzione e alla distribuzione di utilità nel rispetto del principio di economicità della gestione aziendale⁽⁷⁴⁾.

La sopravvivenza dell'azienda di erogazione è condizionata dai rischi connessi allo svolgimento dell'attività aziendale: sono rischi connessi alla mancata realizzazione delle ipotesi sui bisogni da soddisfare⁽⁷⁵⁾, sul variabile affluire dei mezzi finanziari⁽⁷⁶⁾, sulle decisioni di investimento⁽⁷⁷⁾.

⁽⁷³⁾ Tessitore osserva come «ciò che costituisce l'azienda non sono i singoli elementi indicati e neppure il loro insieme, ma la relazione che intercorre tra i bisogni da soddisfare, l'oggetto delle attività svolte e le condizioni generali di equilibrio nelle quali esse vengono attuate», A. TESSITORE, *Riconsiderazione*, cit., p. 434.

⁽⁷⁴⁾ Bruni fa riferimento all'operatività delle aziende di erogazione definendo un equilibrio dinamico aziendale che si manifesta attraverso il rapporto (normale ovvero ottimale) considerando, da un lato, le dosi di ricchezza a disposizione in un certo tempo ed erogate per provvedere alla soddisfazione di determinate classi di bisogni connessi con la specie a cui appartiene l'azienda e dall'altro il corrispondente grado di soddisfazione ottenuto con il consumo della ricchezza in presenza di un certo sistema di variabili condizioni vincolanti il processo erogativo», G. BRUNI, *Imprese*, cit., p. 82.

⁽⁷⁵⁾ Cfr. G. MION, *Le aziende non profit nell'attuale contesto socio-economico*, Quaderno Monografico n.7, Rirea, Roma, 2002, p. 22.

⁽⁷⁶⁾ Capaldo osserva in relazione alle «caratteristiche dei proventi e delle spese come occorre considerare che i primi sono per loro natura variabili, qualche volta addirittura volatili, le seconde, dal canto loro presentano -almeno in parte- carattere di rigidità, nel senso che non sono comprimibili senza compromettere la funzionalità dell'azienda e la sua stessa attitudine a perseguire i fini (...) A proventi molto aleatori andrebbero di norma contrapposte, per quanto possibile, spese flessibili e, quindi, strutture produttive molto elastiche», P. CAPALDO, *Aziende non profit*, cit., pp. 46-47.

⁽⁷⁷⁾ Onida osserva come «anche le aziende di erogazione sottostanno a rischi ad esse particolari: rischi connessi, in genere, sia al mutevole e spesso malcertamente prevedibile andamento delle uscite richieste dalla soddisfazione dei bisogni, alla loro volta mutevoli anche fortemente, ed eventuali; sia al variabile ed incerto affluire delle entrate sulle quali l'azienda può contare. La considerazione di

La terza considerazione pone l'attenzione sul rischio che caratterizza indistintamente tutte le aziende di erogazione connesso all'incapacità attraverso i risultati della gestione di autoprodurre le condizioni della propria sopravvivenza. L'assenza di una remunerazione dei prodotti e quindi dei ricavi di prodotto da contrapporre ai costi dei fattori di produzione non permette di conseguire nel tempo l'autosufficienza economica: il rischio economico che insiste sulla gestione ha pertanto la sua massima espressione proprio nelle aziende di erogazione⁽⁷⁸⁾.

Questo non significa ammettere che le aziende di erogazione agiscano in disordine economico⁽⁷⁹⁾, ma piuttosto che la loro sopravvivenza non dipende direttamente dai risultati della propria attività⁽⁸⁰⁾.

Nelle aziende di erogazione le condizioni della propria sopravvivenza vanno cercate nella capacità attraverso la gestione

questi andamenti e dei connessi rischi ha fondamentale importanza per l'amministrazione delle suddette aziende», P. ONIDA, *Economia*, cit., p. 10.

⁽⁷⁸⁾ Con riferimento alle aziende non profit Gugliotta osserva come «la condizione di autosufficienza economica dell'esercizio, già definita quale capacità della gestione di remunerare congruamente, in una prospettiva non di breve periodo, tutti i fattori della produzione impiegati, assume qui una specifica connotazione (...). Il tema dell'equilibrio economico può essere allora articolato, in termini immediati, quale mera uguaglianza tra proventi di competenza e costi di produzione, per essere ricondotto, in termini più ampi, al perseguimento di obiettivi, rigorosamente quantificati e misurabili a consuntivo, atti a consentire la più vasta acquisizione di consenso e, dunque, all'efficacia», A. GUGLIOTTA, *Famiglie*, cit., p. 257.

⁽⁷⁹⁾ «Il disordine economico causato dalla cattiva amministrazione impedisce il pieno raggiungimento delle finalità dell'istituto o ne ostacola la sopravvivenza o ne riduce le possibilità operative o -comunque- ne frena lo sviluppo», A. TESSITORE, *Riconsiderazione*, cit., pp. 431-432.

⁽⁸⁰⁾ «A differenza di quanto accade nelle imprese, è verosimile che i valori di scambio negoziati dalle Anp non sempre siano in grado di esprimere l'economicità della gestione: da un lato manca un indicatore di sintesi, qual è il reddito nelle imprese, dall'altro non è immediato il riferimento ai valori che esprimono la destinazione del surplus sociale ai soggetti per i quali le Anp sono costituite», A. TESSITORE, *Produzione*, cit., p. 170.

di produrre in modo economico utilità superiori a quelle inserite nella fase dei finanziamenti, sotto forma di potere d'acquisto, nella consapevolezza che il proseguimento dell'attività dipende solamente dalla capacità di attrarre costantemente nuovi apporti di potere d'acquisto⁽⁸¹⁾. La collettività finanziatrice interverrà con nuovi apporti di potere d'acquisto qualora la distruzione del potere d'acquisto in precedenza inserito abbia prodotto un'utilità superiore a quella iniziale⁽⁸²⁾.

⁽⁸¹⁾ Con riferimento alle aziende di istituti pubblici territoriali è stato affermato come l'economicità dipenda oltre che alla produzione di beni pubblici che vengano giudicati «soddisfacenti» per il funzionamento e lo sviluppo sociale e economico di una collettività anche da un'imposizione di tributi che non servano a coprire le inefficienze o spese inutili. Cfr. G. AIROLDI, G. BRUNETTI, V. CODA, *Economia*, cit., pp. 179-180.

⁽⁸²⁾ In questo senso può essere riletto il rapporto tra l'istituto sociale e l'azienda che opera in assenza del meccanismo di regolazione del mercato. L'intervento esterno dell'istituto sociale può essere visto quale copertura dei costi al fine di sopperire al mancato conseguimento dei ricavi e ripristinare l'equilibrio economico inteso come eccedenza tra ricavi e costi di competenza. Si è osservato in questo senso l'importanza che «il valore che permette di ristabilire l'equilibrio tra ricavi e costi –nonché la relativa qualificata eccedenza- deve essere concordato a priori e non deve trasformarsi in un mero atto di ratifica per coprire le croniche perdite aziendali che possono nascondere insanabili e patologiche diseconomie» (A. BROGLIA GUIGGI, *Concettualità*, cit., p. 204). Se l'intervento esterno viene invece considerato nella fase dei finanziamenti e non in quella dei disinvestimenti, le considerazioni possono essere differenti. Il disequilibrio economico permane quale vincolo alla gestione delle aziende di erogazione mentre l'attenzione deve concentrarsi sui finanziamenti che costituiscono il momento teleologicamente preordinato ad ogni altra operazione economica. In questo modo il potere d'acquisto finanzia in modo indistinto la produzione dell'azienda di erogazione, che deve essere informata al principio dell'economicità, e non si pongono problemi di copertura dei costi a posteriori in quanto il reperimento dei mezzi finanziari è momento antecedente al sostenimento degli stessi.

CAPITOLO QUARTO

DALLA GESTIONE ALLA RILEVAZIONE DEI RISULTATI NELLE AZIENDE DI EROGAZIONE

SOMMARIO: 1. Premessa - 2. La gestione erogativa e la gestione del patrimonio. 3. La natura dei valori e delle relative variazioni nelle gestioni erogative. - 4. Il problema della determinazione del reddito di esercizio. - 5. Implicazioni.

1. PREMESSA.

La gestione dell'azienda di erogazione, in quanto «insieme di operazioni economiche in atto» promana segnali che hanno essenzialmente natura economica⁽¹⁾.

La rilevazione dei risultati della gestione dell'azienda di erogazione pertanto si concentra sull'identificazione dei fenomeni economici che promanano dall'azienda e sulle modalità di rilevazione, condizionate fortemente a loro volta dalle caratteristiche gestionali del fenomeno aziendale di riferimento.

La conoscenza dei risultati dell'attività delle aziende di erogazione, cioè della capacità dell'azienda di creare, attraverso la propria gestione, un'utilità superiore rispetto alla sommatoria delle utilità inserite nel processo produttivo e le modalità con le quali questo è avvenuto, è di fondamentale importanza per comprendere le possibilità di sopravvivenza dell'azienda nel tempo.

⁽¹⁾ È invece l'istituto sociale al quale fa capo l'azienda di erogazione, come ogni entità vivente, che promana per il suo esistere e il suo operare segnali che attengono alla sfera affettiva, fisica, sociale ed economica.

Questo significa, fugato ogni dubbio sul fatto che l'azienda di erogazione possa solo distruggere ricchezza e acquisito che l'azienda di erogazione produce un'utilità che deve permettere di massimizzare il divario con l'utilità consumata, individuare le logiche che stanno alla base dei processi di rilevazione dei risultati.

Logiche che risentono delle peculiarità delle fasi del ciclo di gestione erogativo e dell'identità tra soggetti finanziatori e soggetti destinatari della produzione, e che presiedono alla determinazione delle grandezze di risultato della gestione erogativa.

2. LA GESTIONE EROGATIVA E LA GESTIONE DEL PATRIMONIO.

Lo sviluppo dell'attività delle aziende di erogazione non può prescindere, nella maggior parte dei casi, dall'esistenza e dall'amministrazione di un patrimonio⁽²⁾.

L'intreccio tra la gestione prettamente erogativa e quella del patrimonio non deve essere peraltro equivocado: non si tratta di un unico ciclo di gestione ma di due distinti, che individuano due aziende, l'una di erogazione, l'altra di produzione, la cui unità è riconducibile alla presenza di un unico soggetto economico.

Il ciclo di gestione del patrimonio prende inizio da una rinuncia al consumo immediato di potere di acquisto da parte di

⁽²⁾ «Le aziende di erogazione pubbliche o private- salvo quelle modestissime- hanno anche un patrimonio più o meno vasto e complesso che costituisce considerevole materia di amministrazione. La gestione del patrimonio rivela anch'essa perspicui aspetti della unitaria economia della complessa azienda di erogazione, nelle relazioni che si stabiliscono tra investimenti patrimoniali e consumi, considerati in ogni dato momento o nella loro dinamica in successione di tempo, tra la distribuzione dei primi e quella dei secondi, e quindi tra gli investimenti dell'una o dell'altra classe o tra i consumi dell'una o dell'altra specie», P. ONIDA, *Economia*, cit., p. 262.

uno o più soggetti al fine di ottenere in futuro un consumo di maggiore utilità. Quando i soggetti finanziatori sono gli stessi che finanziano la gestione erogativa è possibile osservare come il momento costitutivo della gestione del patrimonio configuri un minor finanziamento alla gestione erogativa ed un inserimento del «risparmio» in un ciclo di gestione con caratteristiche differenti⁽³⁾.

Il potere d'acquisto così inserito viene impiegato per l'acquisizione di fattori di produzione al fine di ottenere beni e servizi da collocare sul mercato a fronte di un corrispettivo monetario.

Si pensi, ad esempio, alla famiglia che decide di acquistare un appartamento e sceglie di affittarlo a terzi. La ricchezza ottenuta attraverso il collocamento del servizio di affitto presso terzi deve essere confrontata con i costi di ammortamento e di manutenzione dell'immobile e il risultato economico sarà indicatore del grado di efficienza nella gestione dell'immobile.

Ancora è possibile che la famiglia scelga di vendere l'appartamento. La dismissione di un elemento del patrimonio

⁽³⁾ Con riferimento alle aziende familiari Onida osserva come «il risparmio serve sia a far fronte a bisogni futuri malcertamente prevedibili o del tutto eventuali, sia a migliorare la potenza economica dell'azienda e ad elevare gradualmente il tenore di vita della famiglia con l'accrescimento dei proventi ordinari. In vista di questi fini si determina, nelle considerate aziende, la conveniente relazione tra reddito consumato e reddito risparmiato. La politica dei consumi e del risparmio ispirata a criteri come quelli ora adombrati, trova notevoli analogie con la politica di stabilizzazione dei dividendi e di correlativa formazione di riserve, nelle aziende di produzione esercitate da società per azioni. In connessione alla politica del risparmio, la somma dei mezzi disponibili, da destinare alla soddisfazione dei bisogni in ogni esercizio, si determina non senza tener conto dei mezzi che potranno destinarsi alla soddisfazione dei bisogni in esercizi successivi; in particolare, un sensibile accrescimento delle spese e dei consumi ordinari che complessivamente improntano il tenore di vita della famiglia, viene realizzato ponderando anche la possibilità di mantenere nel futuro un tenore di vita non inferiore», P. ONIDA, *Economia*, cit., pp. 266-267.

concorre a formare il risultato economico dell'esercizio in esame aumentando la ricchezza nuova a disposizione dell'azienda⁽⁴⁾.

I cicli di gestione erogativo e patrimoniale presentano un intreccio continuo anche se è possibile individuare due punti in cui il condizionamento, in virtù dell'unico soggetto economico, è rilevante: i finanziamenti e la fase dei rimborsi e delle remunerazioni.

I finanziamenti della gestione del patrimonio dipendono dalla volontà e possibilità dell'unico soggetto economico di sottrarre mezzi finanziari ad un'attività di consumo nel breve – medio termine, al fine di assicurarsi la possibilità di un consumo maggiore nel lungo termine.

Questa caratteristica condiziona in modo rilevante la composizione del patrimonio dell'azienda di erogazione e dell'azienda di gestione del patrimonio.

Il patrimonio della prima infatti si presenta come un insieme di attività destinate a permanere brevemente inserite nella gestione, disponibilità monetarie, crediti e debiti di funzionamento, rimanenze di materie prime, semilavorati e prodotti finiti, derivanti dalla possibilità che al termine dell'esercizio non tutti i cicli di gestione siano conclusi⁽⁵⁾.

La seconda gestisce un patrimonio composto da attività a breve e a lungo termine così come da debiti più o meno

(4) Si pensi, infine al caso in cui il soggetto economico della famiglia decida che l'appartamento venga destinato all'abitazione per i membri della famiglia: «si tratta di beni che fanno parte del patrimonio (con tutti gli altri disponibili in un dato momento), ma non sono impiegati nella gestione patrimoniale», AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., *Economia*, cit., p. 307.

(5) Amaduzzi osserva a questo proposito come «nell'attività di pura erogazione il patrimonio è costituito da beni che per la loro destinazione permarranno brevemente, e cioè denaro o crediti verso oblatori o verso chi debba fornire i mezzi economici all'azienda per i suoi fini erogativi, ovvero beni atti a soddisfare i bisogni degli individui amministrati, beni detti di consumo. Quando, invece, l'azienda di erogazione ha investimenti redditizi che rappresentano ricchezza originaria od accumulata con il risparmio, nella composizione del patrimonio troviamo beni di carattere produttivo, noti tradizionalmente nei nostri studi con l'espressione *beni da reddito*», A. AMADUZZI, *Azienda*, cit., p. 311.

destinati a permanere quali passività nell'ambito della gestione aziendale. L'insieme dei mezzi e delle condizioni, diversamente dall'azienda di erogazione, sono in grado di produrre direttamente o indirettamente un'utilità quantificabile in termini monetari, attraverso la determinazione dei ricavi connessi alla vendita, alla cessione di un servizio quale l'affitto, e via di seguito.

I risultati dell'attività produttiva dell'azienda di gestione del patrimonio debbono essere presi in considerazione in relazione alle esigenze di finanziamento proprie dell'azienda di erogazione.

Il soggetto economico unitario è chiamato in continuazione a valutare⁽⁶⁾ al termine di ogni ciclo di gestione, in relazione all'evoluzione quantitativa e qualitativa dei bisogni, quanta parte del risultato economico della gestione patrimoniale dovrà andare a finanziare⁽⁷⁾, assieme agli altri finanziamenti (quali i redditi da lavoro dipendente, i contributi volontari o obbligati, e via di seguito) i cicli di gestione dell'attività erogativa⁽⁸⁾.

⁽⁶⁾ «...risparmio e consumo devono essere insieme temperati, giacché se può essere condannevole un'eccessiva propensione al consumo, incurante delle esigenze che consiglierebbero il risparmio, altrettanto condannevole sarebbe una politica di risparmio ispirata all'avarizia, che comprime eccessivamente la soddisfazione dei bisogni attuali, con pregiudizio forse della stessa produttività economica, oltre che del sano sviluppo morale del nucleo familiare», P. ONIDA, *Economia*, cit., p. 267.

⁽⁷⁾ Napoleone Rossi ha osservato a questo proposito come spesso nelle aziende di erogazione agisca una certa forza di attrazione subita dai flussi di reddito verso gli investimenti patrimoniali da cui gli stessi traggono origine: in questo modo i profitti vengono reinvestiti nella gestione del patrimonio al fine di accrescere la redditività dello stesso; si veda N. ROSSI, *Gestioni*, cit., p. 324.

⁽⁸⁾ Con riferimento alla gestione delle aziende familiari di erogazione, Onida osserva come «l'intreccio fra la gestione acquisitivo-erogativa e quella del patrimonio è continuo e stretto anche in altri aspetti. Nell'azienda domestico-patrimoniale, il volume e la qualità dei consumi, per quanto riguarda specialmente l'andamento dei relativi fabbisogni di mezzi monetari da erogare, pongono condizioni che concorrono a determinare il volume e la qualità degli investimenti patrimoniali. La politica dei consumi familiari può consentire la formazione di risparmio, cioè di incrementi di patrimonio o può, al contrario, determinare

E' necessario precisare che anche le scelte di disinvestimento patrimoniale sono condizionate in misura variabile dalle esigenze connesse ai bisogni attuali e futuri e dalla capacità di finanziamento della gestione erogativa, autonoma rispetto all'amministrazione del patrimonio.

Distinguere le due aziende consente da una parte di valorizzare l'efficienza della gestione erogativa in modo indipendente dai risultati della gestione del patrimonio dall'altra di non giustificare limitati rendimenti e frutti del patrimonio con l'inefficienza che si vorrebbe caratteristica dell'attività erogativa.

Entrambe le gestioni hanno una loro efficienza la cui conoscenza richiede di guardare alle rispettive scelte all'interno delle fasi degli investimenti e dei disinvestimenti. In particolare, con riferimento all'attività erogativa, il pareggio di bilancio ha un significato finanziario come indicatore della capacità di spesa mentre l'efficienza economica trova espressione nella capacità di massimizzare il divario tra utilità consumate per l'acquisizione dei fattori di produzione e utilità prodotte per la collettività di riferimento.

Ne consegue che l'adozione di politiche di contenimento o di riduzione dei costi dei fattori di produzione in nome di una maggiore efficienza richiedano di essere analizzate con attenzione concentrandosi sulla capacità di tali operazioni di ridurre le utilità consumate assicurando livelli di utilità prodotta almeno uguali o più elevati⁽⁹⁾.

diminuzioni dello stesso patrimonio. Gli investimenti patrimoniali, nell'epoca in cui vengono effettuati, incidono talora fortemente sui consumi familiari, assorbendo mezzi economici che si sarebbero potuti destinare a questi ultimi, ma preparano frutti che concorreranno ad alimentare i consumi futuri», P. ONIDA, *Economia*, cit., p. 263.

⁽⁹⁾ Con riferimento al bilancio dello Stato, Onida osserva come «pareggio, avanzo o disavanzo di bilancio sono comunque relazioni finanziarie che non hanno il medesimo significato in ogni caso. Il pareggio potrebbe avere significato economico anche negativo secondo il modo nel quale è raggiunto e le condizioni di tempo e di ambiente sociale in cui si realizza. Un'angusta politica del pareggio anno per anno, potrebbe aprire la strada a irreparabili disavanzi o a un generale

Il fatto che il soggetto economico sia unico comporta poi che le soluzioni ai problemi economici vengano assunte con particolare attenzione alla contiguità delle operazioni nello spazio e alla loro continuità nel tempo. Le scelte di finanziamento dell'azienda di erogazione in un certo momento condizionano e sono condizionate a loro volta da contestuali scelte di investimenti patrimoniali, così come influenzano e sono influenzate da esigenze di distribuzione dei mezzi finanziari disponibili tra bisogni presenti e bisogni futuri.

3. LA NATURA DEI VALORI E DELLE RELATIVE VARIAZIONI NELLE GESTIONI EROGATIVE.

La distinzione riportata nel paragrafo precedente tra la gestione del patrimonio e l'attività propriamente erogativa permette di soffermarci ad approfondire i valori e le variazioni proprie dell'attività erogativa prescindendo dalle componenti proprie della gestione del patrimonio.

L'inserimento di potere d'acquisto nella gestione delle aziende di erogazione genera essenzialmente variazioni numerarie attive, cioè entrate o attesa di entrate di moneta. Le variazioni numerarie concorrono alla determinazione del patrimonio dell'azienda di erogazione⁽¹⁰⁾.

Le operazioni di investimento danno luogo ad uscite di moneta connesse all'acquisizione dei fattori di produzione necessari allo svolgimento della produzione di utilità. La

abbassamento nella soddisfazione dei bisogni pubblici e nel ritmo di progresso dell'economia nazionale. La contrazione di certe spese, per la preoccupazione di contenerle entro certi limiti delle entrate, o l'eccessivo inasprimento, ad esempio dei tributi nel tentativo di portare le entrate al pareggio con le uscite, possono, in date condizioni, risolversi –a parte ogni altro riflesso sociale- nell'inaridimento delle fonti di reddito e quindi in una finale e grave contrazione delle entrate», P. ONIDA, *Economia*, cit., p. 299.

⁽¹⁰⁾ Cfr. A. AMADUZZI, *Azienda*, cit., pp. 334-336.

correlazione tra variazioni numerarie negative e acquisto di beni e servizi permette il sorgere del fenomeno economico del costo.

Il collocamento dei prodotti presso la collettività da parte delle aziende di erogazione non dà luogo ad alcuna variazione numeraria attiva, cioè ad un'entrata o ad un'attesa di entrata monetaria dal momento che non è previsto alcun corrispettivo monetario a fronte dell'erogazione dei prodotti.

Non vi è quindi alcuna manifestazione monetaria del fenomeno economico del collocamento dei prodotti presso i destinatari.

Le variazioni numerarie attive rappresentano l'ammontare delle risorse finanziarie che vengono inserite ad ogni ciclo di gestione e attraverso le scelte di investimento e di collocamento della produzione ottenuta danno luogo alla soddisfazione dei bisogni della stessa collettività. Tali risorse hanno la caratteristica di dover essere restituite sotto forma di utilità create e di provenire da soggetti che appartengono alla stessa comunità di destinazione.

Ad esse si contrappongono le variazioni numerarie passive a fronte dell'acquisizione dei fattori di produzione a veloce e a lento ciclo di utilizzo. L'efficienza della gestione dell'azienda di erogazione è connessa alla capacità di impiegare al meglio le risorse a disposizione in relazione ai risultati da ottenere in termini di utilità prodotte.

Il patrimonio numerario dell'azienda di erogazione viene aumentato dalle sole variazioni numerarie attive conseguenti le operazioni di finanziamento e diminuito dalle variazioni numerarie passive connesse alle scelte di acquisizione dei fattori di produzione a veloce ciclo di utilizzo.

L'acquisto di fattori di produzione a lento ciclo di utilizzo, cioè beni la cui utilità è destinata a esplicarsi in più esercizi, avviene all'interno della gestione patrimoniale. La distinzione deve essere fatta tra quelli destinati a produrre reddito e quelli destinati ad esplicare un'utilità diretta attraverso l'uso quali la sede dell'associazione, della fondazione, l'abitazione principale

della famiglia, ma anche la macchina, il motorino, e via di seguito.

I primi sono parte delle attività dell'azienda patrimoniale e concorrono alla formazione del risultato economico dell'esercizio attraverso l'ammortamento, i costi relativi al mantenimento delle buone condizioni del bene e i proventi connessi all'affitto a terzi dello stesso; i secondi sono, di esercizio in esercizio, subordinati alla volontà del soggetto economico di inserirli nel ciclo di gestione erogativa quali fattori di produzione. Tale acquisizione dei fattori di produzione non comporta una variazione del patrimonio numerario dell'azienda di erogazione ma solo di quello dell'azienda di gestione del patrimonio al momento dell'acquisto del bene stesso.

Questa distinzione permette di considerare ogni decisione connessa ai debiti di finanziamento derivanti dall'acquisto del bene immobile o mobile come proprio della azienda di gestione del patrimonio, lasciando la gestione erogativa estranea alle scelte ed alle esigenze derivanti dalla struttura finanziaria aziendale.

La commistione tra momento patrimoniale e momento erogativo può infatti condurre a giustificare comportamenti economici nella gestione del patrimonio con esigenze di carattere erogativo e viceversa⁽¹⁾. In realtà la destinazione di esercizio in esercizio di alcuni beni all'attività erogativa, consente al soggetto economico di valutare in relazione ai

⁽¹⁾ Rossi osserva come «anche nelle aziende private di erogazione, agisce con peso notevole molte volte trascurato, una certa forza di attrazione subita dalle correnti di reddito verso gli investimenti patrimoniali da cui traggono origine. Così, i profitti derivanti dal diretto esercizio di un'impresa volentieri sono reinvestiti dai nostri soggetti nell'impresa stessa, ad ingrandimento delle sue dimensioni, nella speranza che l'avvenuta capitalizzazione accresca le future correnti di reddito: non altrimenti, le rendite della terra e gli affitti di fabbricati urbani sono, almeno parzialmente, destinati ad opere di miglioria, di riattamento o di manutenzione, per conservare od accrescere la redditività dell'investimento», N. ROSSI, *Gestioni*, cit., p. 324.

bisogni da soddisfare e all'utilità conseguentemente da produrre, la strumentalità dei beni rispetto agli obiettivi prefissati.

A nulla deve interessare nella valutazione dell'efficienza dell'attività erogativa la scelta di struttura finanziaria adottata, il rapporto tra capitale di debito e risparmi propri della collettività, se non in relazione al fatto che esse impattano sull'ammontare del risultato economico di esercizio e conseguentemente, attraverso il momento dei rimborsi e delle remunerazioni, sull'ammontare dei finanziamenti disponibili per l'attività erogativa.

Nella gestione erogativa pertanto l'attenzione viene a concentrarsi sulle dinamiche finanziarie di breve termine, sulle condizioni di equilibrio monetario al fine di garantire la continuità del processo di erogazione e il soddisfacimento dei bisogni della collettività.

Con riferimento alla rilevazione dei risultati della gestione erogativa è possibile osservare come se i requisiti per la rilevazione in contabilità con il metodo della partita doppia sono rappresentati dall'esistenza di una variazione numeraria e da un rapporto con terze economie, le variazioni di esercizio attengono alle sole operazioni di finanziamento e di investimento⁽¹²⁾.

Le operazioni di collocamento presso la collettività della produzione ottenuta non danno luogo ad alcuna rilevazione durante l'esercizio, in quanto l'utilità ceduta non prevede il pagamento di un corrispettivo monetario, anche dilazionato nel tempo⁽¹³⁾.

⁽¹²⁾ Rossi sottolinea che, «per quanto concerne le aziende pertinenti ad associazioni o a fondazioni, la rilevazione dei consumi di esercizio ha luogo, di norma, in contabilità sistematica tenuta con il metodo della partita doppia, dopo che si è manifestata la variazione numeraria passiva misuratrice del loro costo, sulla scorta di documenti di prova o di autorizzazione opportunamente predisposti», N. ROSSI, *Gestioni*, cit., p. 264.

⁽¹³⁾ Zappa osserva come «a proposito di risultati bisogna anche ricordare che non tutti i fenomeni economici d'azienda si prestano a determinazioni quantitative in valori o in altre grandezze connesse con la formazione dei valori. Non solo le

4. IL PROBLEMA DELLA DETERMINAZIONE DEL REDDITO DI ESERCIZIO.

L'attenzione da sempre riservata nello studio delle aziende di erogazione alle dinamiche finanziarie non deve limitare l'interesse per l'approfondimento anche dell'aspetto economico della loro gestione.

Si è visto, infatti, come il ciclo di gestione sotto l'aspetto economico possa risultare più articolato e complesso di quello scandito dalle sole variazioni numerarie avvenute nel periodo amministrativo e permetta di evidenziare come l'azienda di erogazione sia in grado di produrre ricchezza attraverso la gestione. L'agire dell'azienda di erogazione deve rispondere, così, alle logiche economiche proprie dell'essere azienda e proporsi di ottenere una ricchezza maggiore di quella inserita nel processo produttivo.

L'importanza di conoscere i risultati dell'attività dell'azienda di erogazione è connessa alle esigenze in capo alla collettività -ad un tempo finanziatrice e beneficiaria- di verificare se, e in che misura, i bisogni sono stati soddisfatti e valutare così l'operato degli amministratori⁽¹⁴⁾.

Peraltro, in virtù delle peculiari caratteristiche gestionali delle aziende di erogazione, la quantificazione dei risultati dell'attività non trova nella configurazione economico aziendale di reddito di esercizio un indicatore sintetico espressione

pene e i piaceri, motivi frequenti di molte azioni economiche, sfuggono, con l'utilità delle cose e dei servizi, a ogni concreta possibilità di fondata e diretta misurazione monetaria; anche molti accadimenti economici d'azienda, pur supposti di rilevante peso, si sottraggono a ogni stima non in tutto insufficiente», G. ZAPPA, *Nozione*, cit., p. 1277.

⁽¹⁴⁾ In realtà la rilevanza del reddito come indicatore sintetico interessa anche l'attività di valutazione e confronto tra diverse possibili alternative; l'attività di analisi quantitativa delle proposte attraverso un confronto diretto tra benefici e costi; la possibilità di esercitare la delega ed infine l'opportunità di confrontare organizzazioni o strutture che svolgono funzioni diverse. Cfr. R.N. ANTHONY, D.W. YOUNG, *Non profit*, cit., p. 40.

dell'economicità della gestione e della capacità di sopravvivenza nel tempo⁽¹⁵⁾.

La limitata portata -in termini conoscitivi dell'efficienza e dell'efficacia della gestione dell'azienda di erogazione attribuibile al reddito di esercizio⁽¹⁶⁾- è connessa al fatto che una sua determinazione risente del fatto che le utilità cedute non prevedono un corrispettivo in termini monetari che possa essere contrapposto ai costi sostenuti per la produzione stessa⁽¹⁷⁾.

In altre parole, quello che manca è uno strumento di agevole valorizzazione della ricchezza prodotta, non la ricchezza prodotta. Questo rende solo più ardua e complessa l'elaborazione di un indicatore sintetico⁽¹⁸⁾, ma non impossibile⁽¹⁹⁾.

⁽¹⁵⁾ Capaldo osserva come «l'azienda è un centro di produzione di beni e servizi, strumentale al raggiungimento di fini posti dai soggetti a cui essa fa capo. Ora, è chiaro che questi soggetti avvertono comunemente l'esigenza di verificare se, e in che misura, i fini sono raggiunti. A tali effetti, occorre elaborare appositi indicatori capaci di segnalare con continuità:

-se sussistono condizioni di vita indefinita dell'azienda e, dunque, se la gestione è in equilibrio economico-finanziario;

-se quei fini sono stati raggiunti;

-se si opera nel rispetto dell'efficienza e, pertanto, se si fa un uso razionale delle risorse disponibili.

Nelle imprese, tale funzione è svolta dal profitto (...), P. CAPALDO, *Aziende non profit*, cit., pp. 70-71.

⁽¹⁶⁾ Facendo riferimento alla pubblica amministrazione Pezzani rileva come in essa « non essendo prioritario il raggiungimento del profitto, il dato di sintesi del bilancio non costituisce elemento esaustivo per la valutazione degli amministratori, infatti, i giudizi di efficienza, efficacia ed economicità possono essere disallineati fra di loro; vi può essere cioè efficacia ma non efficienza ed economicità, oppure economicità ed efficienza ma non efficacia e così via», F. PEZZANI (a cura di), *L'accountability delle amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano, 2003, p.12.

⁽¹⁷⁾ «I consumi di erogazione, pertanto, non attendono alcun futuro reintegro attraverso ricavi di vendita che, di norma, nelle gestioni erogatrici non si manifestano, ma soltanto consentono il soddisfacimento dei bisogni dei soggetti», N. ROSSI, *Gestioni*, cit., p. 185.

⁽¹⁸⁾ L'esigenza di rendicontare da parte di coloro che hanno ruoli di responsabilità nei confronti della società o delle parti interessate al loro operato ed alle loro azioni «nasce dal fatto che l'amministrare è un compito prima di tutto fiduciario basato su un contratto vincolante in termini economico finanziari ed in

5. IMPLICAZIONI.

La convinzione della possibilità di individuare un indicatore sintetico dell'andamento della gestione delle aziende di erogazione porta con sé già alcune prime rilevanti implicazioni.

Innanzitutto la qualifica «non profit» non può essere accettata in linea generale per le aziende di erogazione⁽²⁰⁾ in quanto il riferimento è ad una concezione essenzialmente monetaria della ricchezza nuova prodotta attraverso la gestione aziendale⁽²¹⁾.

termini morali (...) Il processo di definizione e di costruzione dell'accountability richiede quanto più possibile caratteristiche di oggettività (controllo sulla validità dei dati) e di neutralità (controllo sull'indipendenza informativa); il raggiungimento di questi risultati può comportare un processo di ripensamento dei sistemi contabili, degli assetti istituzionali e funzionali (sistemi di government e governance)», F. PEZZANI, *Accountability*, cit., 12.

⁽¹⁹⁾ A questo proposito Capaldo osserva, con riferimento alle aziende non profit, che «in queste aziende non è possibile, di norma, costruire un indicatore di sintesi dotato della medesima capacità segnaletica che, nelle imprese, ha il profitto. Non lo consente la peculiarità e, a volte, l'eterogeneità dei loro fini che mal si prestano –per evidenti ragioni– ad essere, per così dire, racchiusi e riassunti in un unico dato quantitativo», P. CAPALDO, *Aziende non profit*, cit., p. 71.

⁽²⁰⁾ Alcuni studi pervengono a tale conclusione in virtù del fatto che la stessa distinzione tra aziende di erogazione e di produzione non riflette la realtà economica e debba pertanto essere abbandonata a favore della nuova classificazione in aziende profit/ non profit. Peraltro, come riporta Manes Rossi, «la distinzione profit/non profit presenta comunque delle limitazioni: in primo luogo esistono equivoci sul concetto di non profit, da alcuni limitato al settore privato, da altri, meno numerosi, riferito in via residuale a tutte quelle unità che, pur avendo i caratteri dell'azienda, non sono orientate al profitto. Si aderisce senza dubbio a questa seconda impostazione, in quanto si ritiene poco opportuno confondere un criterio di tipo giuridico con uno che pone l'accento sul fine gestionale», F. MANES ROSSI, *Azienda di erogazione*, cit., p. 78.

⁽²¹⁾ «È evidente, intanto, che essa si fonda su una particolare accezione di ricchezza; su un'accezione in verità, non ben esplicitata e non rigorosa, ma che comunque sembra intendere la ricchezza in termini genericamente monetari, come accrescimento del denaro o del valore di scambio dei beni (includendo in essi anche i titoli rappresentativi della proprietà di un'impresa) di pertinenza di un determinato soggetto(...) Con questa interpretazione, effettivamente, l'azienda non profit non

La finalità dell'azienda di erogazione è infatti quella di soddisfare i bisogni della propria collettività attraverso la creazione di un'utilità superiore a quella inserita; a poco influisce sull'esistenza del fenomeno economico la sua quantificazione in termini monetari.

In secondo luogo, la possibilità di pervenire ad un risultato di utilità complessivo impone di riflettere sul significato segnaletico dello stesso rispetto a quello dell'avanzo - disavanzo di gestione.

Mentre l'avanzo (o disavanzo) è indicatore della capacità di spesa delle risorse finanziarie a disposizione dell'azienda per la propria gestione, il risultato di utilità deve consentire di verificare il grado di efficienza nell'impiego dei fattori nel processo produttivo e di efficacia in termini di soddisfacimento dei bisogni nel rispetto delle priorità prefissate.

La differenza tra «proventi e spese» o meglio tra entrate connesse ai finanziamenti e uscite correlate all'acquisizione dei fattori di produzione, che definisce l'avanzo (o disavanzo) nel Conto Economico delle aziende di erogazione, offre così solo un'indicazione di carattere finanziario: l'obiettivo è il pareggio di bilancio, cioè avanzo (o disavanzo) pari a zero.

Il fatto che le risorse a disposizione siano state interamente impiegate non è sufficiente per comprendere se gli obiettivi sono stati raggiunti e se questo è avvenuto in modo efficiente⁽²²⁾.

produce ricchezza. Questo è vero. Ma è altrettanto vero che quella che discende da tale interpretazione non è l'unica possibile nozione di ricchezza. Senza dubbio è quella di più immediata percezione, anche perché –nonostante talune intuibili difficoltà di calcolo- ha, per la sua determinazione, uno schema logico di riferimento che, pur nella sua convenzionalità, è ormai relativamente consolidato. Ciò non toglie che, accanto ad essa, se ne possano porre altre, non meno rilevanti ed utili, sia sul piano della ricerca scientifica, sia sul piano operativo», P. CAPALDO, *Aziende non profit*, cit., pp. 77-78.

⁽²²⁾ Capaldo osserva come «del resto, è di tutta evidenza che una non profit può avere il bilancio in equilibrio, in quanto riesce a contenere le spese nei limiti dei proventi, e ciononostante può aver realizzato poco in ordine alle sue finalità e quel

Disporre di un indicatore sintetico dell'andamento della gestione aziendale permette di pensare che la collettività finanziatrice possa essere in grado di colmare quel divario informativo che caratterizza tipicamente il rapporto con gli amministratori aziendali. La comunicazione di informazioni disaggregate e in termini descrittivi, spesso slegate dalle reali dinamiche economiche e finanziarie, non permette alle comunità di valutare la reale utilità prodotta dall'azienda di erogazione rispetto alle utilità impiegate.

Infine la ricerca di una nozione di ricchezza prodotta dalle aziende di erogazione in una logica non esclusivamente finanziaria e non riferibile ad un singolo soggetto può portare a riflettere sulla capacità riconosciuta ai prezzi determinati dal mercato di misurare l'utilità attribuita dai singoli individui al bene o servizio acquisito. Il prezzo di vendita può essere considerato indicativo dell'utilità riconosciuta dal consumatore al bene stesso⁽²³⁾? Il ricavo di prodotto è l'espressione dell'utilità prodotta per l'acquirente? E conseguentemente il reddito di esercizio è indicatore della maggiore utilità prodotta?⁽²⁴⁾

poco può averlo realizzato in modo inefficiente, con grande spreco di risorse», P. CAPALDO, *Aziende non profit*, cit., p. 72 .

⁽²³⁾ «Potremmo in sostanza concludere questi brevi argomenti intorno all'azione della dinamica dei prezzi sull'andamento dei consumi di erogazione osservando che il prezzo è considerato dal consumatore come uno dei tanti attributi dei beni o dei servizi che egli adopera per il soddisfacimento dei suoi bisogni. Trattasi senza dubbio di un attributo di notevole peso che ha anche il pregio di potersi esprimere in quantità monetarie e quindi di consentire agevolmente la misura delle sue variazioni. Ma, come ogni qualità delle cose, esso è suscettibile di apprezzamenti diversi da parte di differenti soggetti e, con riguardo al medesimo soggetto, di apprezzamenti diversi in successivi momenti, essendo funzione di molte variabili. Questo spiega, tra l'altro perché non sempre il consumatore è soddisfatto quando constata, per taluni generi di consumo, una discesa dei prezzi: ciò capita tutte le volte che l'alto prezzo di un certo bene è giudicato una qualità positiva con riguardo all'ufficio che quel bene deve assolvere», N. ROSSI, *Gestioni*, cit., p. 211.

⁽²⁴⁾ A questo proposito Capaldo si domanda: «Del resto, siamo proprio sicuri che il modo migliore per misurare la ricchezza prodotta sia sempre e comunque quello incentrato sui prezzi negoziati? Non ha qualche rilievo, e non sarebbe

Queste perplessità suggeriscono di accettare la sfida di individuare, con particolare riferimento alle aziende che collocano i propri prodotti senza ottenere il pagamento di un prezzo, una nozione di ricchezza prodotta che possa prescindere dai prezzi di vendita dei prodotti e ancorarsi al valore che la stessa comunità ad un tempo finanziatrice e beneficiaria riconosce al soddisfacimento nei tempi e nei modi previsti dei propri bisogni.

La questione attiene essenzialmente al sistema delle rilevazioni e impone di riflettere sull'adeguatezza dello stesso in relazione alle caratteristiche di struttura e di gestione dell'azienda di erogazione al quale deve essere applicato⁽²⁵⁾.

interessante conoscere il grado di soddisfazione di colui che paga quei prezzi? E se quei prezzi sono stati pagati da acquirenti in condizioni di limitata possibilità di scelta, per non dire di necessità? E se, di conseguenza, quei prezzi sono significativamente superiori al valore che l'acquirente attribuisce al bene, al valore che egli percepisce? E ancora. Non desta qualche perplessità, ad esempio, l'affermazione secondo cui – di due case di cura per avventura identiche sotto tutti i profili, salvo che l'una faccia capo ad una società commerciale e l'altra ad un ente morale- la prima produce ricchezza e la seconda consuma ricchezza?», P. CAPALDO, *Aziende non profit*, cit., p. 80.

⁽²⁵⁾ Cfr. P.E. CASSANDRO, *Trattato*, cit., pp. 251-254.

CAPITOLO QUINTO

LA MISURAZIONE DEI RISULTATI DELLA GESTIONE DELLE AZIENDE DI EROGAZIONE

SOMMARIO: 1. Premessa. - 2. La gerarchia dei bisogni e il parametro convenzionale. - 3. La determinazione dei costi e dei ricavi di utilità. - 4. Il risultato di utilità di periodo. - 5. La capacità segnaletica del risultato di utilità di periodo.

1. PREMESSA.

Analizzato i caratteri che differenziano le aziende di erogazione dalle aziende di produzione e come questi aspetti peculiari possano influenzare il momento della rilevazione si procede all'esplicitazione delle modalità di determinazione quantitativa delle utilità impiegate e di quelle prodotte attraverso la gestione aziendale.

La valorizzazione delle prime concorre ad individuare i costi di utilità mentre la quantificazione delle seconde i ricavi di utilità.

Dopo aver approfondito i criteri di determinazione dei costi e dei ricavi di utilità, di seguito, l'attenzione si concentrerà sulla formazione del risultato di utilità complessivo.

La differenza tra ricavi e costi di utilità viene così analizzata nella sua capacità di essere un indicatore sintetico di risultato per l'attività delle aziende di erogazione mettendone in luce limiti e potenzialità conoscitive.

2. LA GERARCHIA DEI BISOGNI E IL PARAMETRO CONVENZIONALE.

La soluzione del problema rilevativo nelle aziende di erogazione prende le mosse dalla constatazione che, coerentemente con le caratteristiche del ciclo di gestione trovano iscrizione in contabilità solo le utilità impiegate, come costi sostenuti per l'acquisizione dei fattori di produzione.

Il sistema della partita doppia richiede infatti per la rilevazione dei fatti aziendali durante l'esercizio che essi abbiano avuto manifestazione numeraria e che siano conseguenza di uno scambio dell'azienda con terze economie.

Entrambi i requisiti sono soddisfatti con riferimento alle operazioni di investimento che consistono essenzialmente nell'acquisizione di fattori di produzione per lo sviluppo dell'attività aziendale.

Diversamente per le utilità prodotte, sebbene avvenga lo scambio con terze economie, non vi è, in relazione alle peculiarità della fase dei disinvestimenti, la possibilità di quantificare monetariamente le stesse, e conseguentemente il sorgere di un ricavo di vendita.

La questione richiede pertanto di riflettere sull'adeguatezza del sistema delle rilevazioni in relazione alle caratteristiche di struttura e di gestione dell'azienda di erogazione al quale deve essere applicato⁽¹⁾.

L'impossibilità di determinare i ricavi derivanti dal collocamento presso la collettività dei prodotti ottenuti dall'azienda di erogazione è connessa essenzialmente all'assenza della manifestazione monetaria del fenomeno economico.

⁽¹⁾ «Un sistema di rilevazioni deve adeguarsi in ogni sua parte alle caratteristiche di struttura e gestione dell'azienda in cui dovrà essere applicato (...) «alla rispondenza degli strumenti e dei procedimenti tecnici, di cui i vari ordini di rilevazione si servono, alle finalità che alle rilevazioni stesse vengono poste (..) e all'esigenza di stabilire per i vari ordini di rilevazione, i criteri di apprezzamento dell'attendibilità dei risultati che le rilevazioni stesse forniscono», P. E. CASSANDRO, *Aziende*, cit., pp. 251-254.

Così, fatte salve le caratteristiche aziendali delle realtà erogative, è necessario individuare un parametro convenzionale, analogo per funzione alla moneta, per procedere a valorizzare l'utilità che di fatto è stata prodotta e ceduta alla collettività di riferimento⁽²⁾.

In generale la moneta viene impiegata per esprimere il grado di utilità che l'individuo consumatore ritiene di attribuire al bene o servizio ceduto la cui sintesi è costituita dal prezzo di mercato. Alcuni autori hanno messo, peraltro, in evidenza come il prezzo negoziato non sempre possa essere considerato quale misura dell'utilità percepita dal consumatore; si pensi, ad esempio, a quando gli individui si trovano in uno stato di necessità che impone loro l'acquisto ad un prezzo più elevato del valore che essi riconoscono al bene⁽³⁾.

Nelle aziende di erogazione non si può parlare di prezzo perché non vi è un corrispettivo monetario alla cessione dei prodotti alla collettività. Questo richiede l'individuazione di un parametro differente.

Un aiuto può giungere dall'osservazione che nella azienda di erogazione, dove comunità finanziatrice e destinataria fanno riferimento alla stessa collettività, le priorità di soddisfacimento dei bisogni che la stessa intende soddisfare attraverso lo strumento aziendale potrebbero agevolmente essere definite a priori. La collettività può conoscere infatti l'utilità che intende attribuire ai risultati della azienda di erogazione in funzione della strumentalità economica della stessa alla soddisfazione delle proprie esigenze.

⁽²⁾ «L'utilità di un determinato bene o servizio è espressione, in definitiva, del riconoscimento effettuato dall'individuo che l'utilizza per soddisfare certi bisogni che egli avverte. Quelle utilità, pertanto, sono espressione di valori che l'individuo attribuisce a quel bene o servizio ed è proprio assecondando o rivestendosi di quei valori che soddisfa il bisogno avvertito», G. CATTURI, *Teoria e prassi del costo di produzione*, Cedam, Padova, 2000, p. 7.

⁽³⁾ Cfr. P. CAPALDO, *Aziende non profit*, cit., p. 80.

La domanda da farsi non è, pertanto, quale prezzo la comunità è disposta a pagare per avere il prodotto bensì quale è l'insieme dei bisogni ai quali risponde il prodotto ottenuto e collocato e quale livello di priorità di soddisfacimento è riconosciuto allo stesso rispetto ad altri.

Si potranno avere così diversi livelli di priorità, alto, medio, basso, ai quali potranno essere associati differenti coefficienti numerici che rispecchiano la graduatoria dell'importanza dei bisogni da soddisfare riconosciuta dalla collettività ad un tempo finanziatrice e destinataria dell'attività aziendale.

Si osservi come la costruzione del parametro per la misurazione dell'utilità prodotta e riconosciuta da una collettività richieda innanzitutto di individuare i bisogni, facenti capo ai soggetti componenti la stessa, che si intendono soddisfare.

La numerosità degli individui e dei bisogni di cui possono essere portatori impone di organizzare gli stessi in aree omogenee al fine di agevolare da una parte l'individuazione di prodotti che possano soddisfare il maggior numero di esigenze simili e dall'altra evitare di concentrare l'attenzione su singole esigenze perdendo di vista l'insieme delle istanze della collettività.

L'individuazione di una scala di priorità quale espressione della scala dei valori che la collettività associa alle aree di bisogno da soddisfare in un certo momento consente di associare poi ai prodotti che appagano tali esigenze la priorità dell'area stessa.

Si pensi ad una famiglia dove in un certo momento priorità massima viene riconosciuta al soddisfacimento dei bisogni alimentari mentre alle esigenze di istruzione viene attribuita un'importanza media. In questo caso ad una torta fatta in casa ben riuscita, così come ad un piatto di pastasciutta, viene ad essere riconosciuta un'utilità superiore rispetto all'acquisto di un libro o di un quotidiano.

Si osservi infatti come da una parte la torta e la pastasciutta sono prodotti differenti ma che soddisfano una categoria omogenea di bisogni, quelli alimentari; dall'altra il libro e il quotidiano sono beni diversi ma tesi ad appagare una categoria omogenea di bisogni di istruzione.

La molteplicità e l'eterogeneità delle esigenze facenti capo ad una collettività i cui ruoli di finanziatrice e di beneficiaria tendono a sovrapporsi comportano una difficoltà oggettiva nell'espressione di un giudizio sintetico sull'efficacia dell'attività aziendale.

Lo sforzo di esplicitare una scala delle priorità dei bisogni da soddisfare può consentire alla comunità finanziatrice di conoscere e valutare a posteriori la capacità dello strumento aziendale di soddisfare i propri bisogni.

Il processo di valorizzazione dei risultati dell'attività dell'azienda di erogazione presuppone così un'attività sistematica di analisi delle aspettative della collettività di riferimento per aree omogenee di bisogno e di individuazione di quelle esigenze che si intendono soddisfare nel periodo, ordinate secondo il livello di priorità ad esse riconosciuto.

La priorità assegnata di periodo in periodo alle diverse aree può costituire la base per giungere alla definizione dell'indicatore del valore che la collettività riconosce alla soddisfazione, nei modi e nei tempi previsti, di quei bisogni.

In questo modo è forse possibile affrontare con un approccio differente anche le difficoltà derivanti dalla particolare natura delle aziende di erogazione che si presentano come *sistemi a legame debole*⁽⁴⁾, cioè organizzazioni con basso grado di

⁽⁴⁾ Con particolare riferimento alle aziende sanitarie Bastia osserva come esse si configurino quali sistemi a legame debole in quanto presentano le seguenti peculiarità:

1. aziende di servizi caratterizzate dall'intangibilità del prodotto e dalla precisa collocazione territoriale;

2. aziende composte pubbliche, vincolate sia al principio dell'universalità dell'assistenza ed alle modalità parzialmente erogative delle prestazioni; sia alla

correlazione di causa ed effetto tra input ed output della produzione.

La correlazione economica in realtà esiste ed è forte e permette di definire l'efficienza dell'attività dell'azienda di erogazione.

L'efficienza non può essere definita facendo riferimento alla sola capacità di spesa nel periodo ma tale giudizio richiede di riflettere anche sulle modalità perseguite per ottenere i prodotti da collocare presso la collettività destinataria.

La valorizzazione accanto alle operazioni di investimento anche delle operazioni di disinvestimento può permettere di capire, così, se a parità di risorse investite era possibile ottenere una produzione maggiore e quindi la soddisfazione di un maggior numero di esigenze oppure se a parità di produzione ottenuta era possibile impiegare minori mezzi.

In conclusione l'individuazione del coefficiente parametrico connesso ai livelli di priorità assegnati in via preventiva ai bisogni da soddisfare:

- si pone come un possibile strumento di valorizzazione dei costi sostenuti per ottenere gli stessi prodotti, siano essi beni o servizi, collocati poi presso la collettività destinataria per soddisfarne i bisogni;
- permette di guardare al legame tra input ed output indipendentemente dalla loro manifestazione monetaria, quantificandone la relazione economica e i giudizi di efficienza e di efficacia.

sovranità limitata per la dipendenza dagli indirizzi programmatici dei piani sanitari e regionali;

3. aziende altamente integrate, con la preponderanza di processi operativi internalizzati: ciò che produce forte rigidità strutturale, elevata complessità organizzativa e rischi di sottoutilizzazione della capacità produttiva;

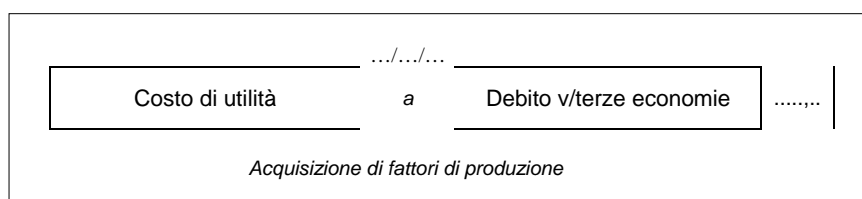
4. aziende che operano in assenza di pressione competitiva e di una tradizione depositaria di una cultura manageriale; P. BASTIA, *Il controllo di gestione*, in *Economia e direzione delle aziende sanitarie*, Rirea Editore, Roma, 1998, p. 95.

3. LA DETERMINAZIONE DEI COSTI E DEI RICAVI DI UTILITÀ.

La conoscenza delle caratteristiche gestionali delle aziende di erogazione permette di interrogarsi sulle logiche fondanti la formazione e la quantificazione dei costi e dei ricavi di utilità.

Il succedersi all'interno di un periodo amministrativo di cicli di gestione, di operazioni di investimento e di disinvestimento seppur peculiare, richiede che tali fenomeni aziendali trovino una rilevazione al fine di quantificare il loro apporto al raggiungimento del risultato complessivo dell'esercizio.

Le operazioni di acquisizione dei fattori di produzione da terze economie correlate ad un'uscita numeraria danno luogo alla rilevazione durante il periodo amministrativo dei *costi di utilità quale contropartita del sorgere di un debito (o di un movimento monetario passivo) verso terze economie*.



Infatti, durante il periodo amministrativo trovano rilevazione solamente i costi dei fattori di produzione che hanno origine numeraria, cioè che sono correlati ad uscite numerarie di cui essi rappresentano la causa economica.

I fattori di produzione inseriti all'interno della gestione erogativa, diversamente da quella del patrimonio, sono essenzialmente a veloce ciclo di utilizzo e cioè destinati, in prima approssimazione, ad esplicare la propria utilità in un esercizio.

La specificità delle aziende di erogazione rispetto a quelle di produzione permette, poi, di osservare come l'attività possa essere svolta anche grazie all'acquisizione da terze economie di fattori di produzione senza sostenere alcuna uscita monetaria

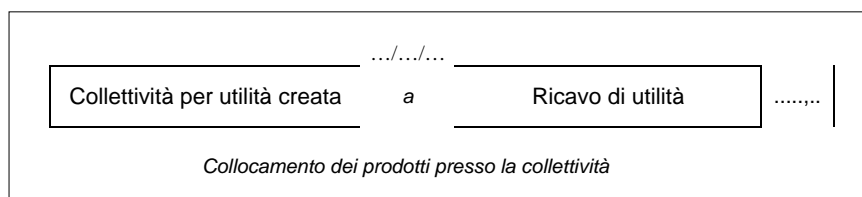
(volontariato, donazioni,..) e all'utilizzo di fattori di produzione a lento ciclo di utilizzo messi a disposizione per l'esercizio da parte dell'azienda di gestione del patrimonio.

È la stessa comunità di riferimento che sceglie di non far gravare sul risultato di utilità della gestione erogativa la prestazione d'opera così come, ad esempio, l'affitto dell'immobile in cui viene svolta l'attività.

Le operazioni di collocamento dei prodotti avvengono continuamente durante l'esercizio a favore della collettività di riferimento dell'azienda di erogazione. Il *ricavo di utilità* può intendersi realizzato quando il bene o il servizio è stato consegnato a terze economie per la soddisfazione di bisogni con le priorità assegnate.

La rilevazione durante l'esercizio del fenomeno economico connesso all'operazione di disinvestimento presuppone oltre al collocamento presso la comunità/terze economie, l'individuazione di un coefficiente parametrico espressione del livello di priorità assegnata al bisogno che viene soddisfatto attraverso il collocamento del prodotto.

La rilevazione dei ricavi di utilità, il cui importo concorre alla determinazione del risultato di utilità complessivo prodotto dall'azienda di erogazione in un esercizio per la collettività di riferimento, ha come contropartita il sorgere di una posta di bilancio tra le attività dello stato patrimoniale il cui significato è fornire un'indicazione dell'utilità prodotta nell'esercizio a favore della collettività.



La valorizzazione delle utilità prodotte impone, innanzitutto, il richiamo alla scala dei bisogni individuata dalla collettività finanziatrice in sede di programmazione delle attività dell'azienda⁽⁵⁾. La gerarchia dei bisogni da soddisfare rappresenta il riconoscimento di un diverso grado di utilità al soddisfacimento di ciascun bisogno o categoria degli stessi⁽⁶⁾. Ogni prodotto, inteso come bene o servizio, collocato presso la comunità destinataria, soddisfa o meno un bisogno espresso dalla stessa. I bisogni sono molti e dei più diversi tipi; così i prodotti che vengono richiesti all'azienda di erogazione possono essere numerosi, al limite anche tanti quanti i soggetti ai quali fanno capo i bisogni.

Questo rafforza l'importanza di fare riferimento ad aree omogenee di bisogno ed individuare una serie di coefficienti parametrici attraverso i quali, in sede di definizione dei bisogni, il soggetto economico possa esprimere convenzionalmente il grado di utilità attribuito dalla collettività al soddisfacimento di ogni specifico bisogno.

Il ricavo di utilità viene determinato per area omogenea di bisogni attraverso la correlazione tra i costi dei fattori di produzione sostenuti e la priorità assegnata all'area, espressione delle esigenze del consumatore/comunità.

Il ricavo di utilità viene ad essere, in prima approssimazione, determinato come prodotto tra il costo sostenuto e il coefficiente di priorità assegnato in sede programmatoria all'area di

⁽⁵⁾ «I bisogni da appagare nelle aziende di consumo si moltiplicano e si modificano in ogni istante della vita quotidiana. Per ordinare saggiamente la gestione è indispensabile una visione acuta sia dei bisogni presenti, sia dei bisogni futuri», G. ZAPPA, *Consumo*, cit., p. 594.

⁽⁶⁾ «Per la produzione e per la provvista dei mezzi confacenti al soddisfacimento dei bisogni assume un rilievo non trascurabile l'indagine della graduatoria sociale dei bisogni più che quella della loro scala individuale», G. ZAPPA, *Consumo*, cit., p. 569.

bisogni alla quale si rivolge l'operazione di collocamento dei beni e servizi⁽⁷⁾.

RICAVI di UTILITA'	=	Costi sostenuti	x	Priorità <i>assegnata nell'esercizio al bisogno che viene soddisfatto</i>
-------------------------------	---	----------------------------	---	---

Un'osservazione importante attiene alla difficoltà di determinare il costo di ogni singolo prodotto per definire il ricavo di utilità.

La determinazione di tale configurazione di costo può essere agevole in quelle realtà aziendali, come le fondazioni, dove la gestione può limitarsi al finanziamento di iniziative ben definite ed il costo coincide di fatto con l'ammontare dell'erogazione delle somme agli enti beneficiari.

Diversamente si pensi ad un'associazione o ad una famiglia per cui il costo di un servizio o di un bene prodotto richiede di riferirsi ad un insieme di uscite numerarie connesse all'acquisizione dei fattori di produzione che concorrono alla realizzazione del servizio o del bene destinato alla collettività.

La configurazione di costo di utilità necessaria alla valorizzazione del ricavo di utilità è quindi quella del costo di prodotto, quale quantità astratta rappresentata dai costi di fattori di

⁽⁷⁾ Non è possibile infatti, osserva Zappa, ricondurre l'intensità dei bisogni alla sola quantità di beni necessaria per il loro appagamento: «i diversi bisogni dell'uomo, e ogni bisogno in tempi diversi, sono sentiti con varia intensità. Si dice intensità dei bisogni il diverso grado di dolore o di insoddisfazione che l'uomo prova per il mancato appagamento dei suoi bisogni. Tra l'intensità dei bisogni e la quantità dei beni idonea al loro appagamento esiste per certo una relazione, sia pure una relazione variabile nel decorso del tempo. Ma le diverse quantità dei beni non sono mai atte a misurare la variabile intensità dei bisogni. Le variazioni dei bisogni e le variazioni dei beni atti ad appagarli si manifestano in diverse misure unite da una correlazione la cui legge è sino ad oggi sfuggita alle ricerche dei biologi e degli economisti», G. ZAPPA, *Consumo*, cit., p. 569.

produzione attribuibili ad una determinata utilità ottenuta nell'ambito dell'attività dell'azienda di erogazione⁽⁸⁾.

Peraltro la complessità della riclassificazione dei costi dei fattori di produzione e la loro attribuzione ai singoli prodotti, sempre almeno in parte arbitraria, ha imposto di riflettere sull'individuazione di una strada alternativa.

L'unitarietà sistemica della gestione ci porta infatti a pensare che l'indicazione dei costi per natura consenta di avere un'informazione più articolata ed oggettiva sulla formazione dei componenti negativi del risultato della gestione. La valorizzazione del ricavo di utilità richiede poi di pensare a questi costi classificati per natura raggruppandoli in relazione alle aree di bisogno individuate in sede programmatica dal soggetto economico dell'azienda di erogazione.

A ciascuna area sono riconducibili tutti i servizi e i prodotti che l'azienda ha prodotto per soddisfare i bisogni di quella natura. Ad essi il soggetto economico ha assegnato un livello di priorità che costituirà il moltiplicatore da utilizzare in sede di valorizzazione a posteriori della somma dei costi sostenuti in quella particolare area di bisogno.

La rilevazione di costi e ricavi di utilità avviene durante l'esercizio in modo acritico nella presunzione che al sostenimento del costo complessivo per la realizzazione del prodotto quest'ultimo generi l'utilità preventivata attraverso il collocamento presso la collettività destinataria.

⁽⁸⁾ «...può essere necessario definire il costo dei prodotti o delle fasi dei processi di ottenimento degli stessi. Tale attività comporta la problematica dell'attribuzione dei costi dei fattori di produzione in tutto o in parte a segmenti della gestione d'impresa. Ciò produce una innaturale suddivisione della gestione in segmenti orizzontali o verticali. Si crea quindi una quantità astratta d'impresa rappresentata dai costi di fattori di produzione attribuibili ad una determinata utilità ottenuta nell'ambito dell'attività dell'impresa definita come costo di utilità», G. B. ALBERTI, *Elementi*, cit., p. 109. Sulle fasi della formazione del costo di prodotto si veda E. ARDEMANI, *Impresa*, cit., pp. 299-300; L. SELLERI, *Contabilità dei costi e contabilità analitica*, Etas Libri, Milano, 1990.

Al termine dell'esercizio la correlazione costo sostenuto/ricavo di utilità realizzato diviene oggetto di valutazione da parte degli amministratori.

Dal momento infatti che gli amministratori sono chiamati a rispondere del proprio operato alla comunità finanziatrice ed in relazione all'effettiva soddisfazione dei bisogni individuati in capo alla comunità destinataria, è necessario pervenire alla determinazione del risultato di utilità di periodo contrappo-
nendo ai costi di competenza dell'esercizio i ricavi di utilità effettivamente realizzati per la collettività.

4. IL RISULTATO DI UTILITÀ DI PERIODO.

La ricchezza nuova viene prodotta attraverso la combinazione più o meno indistinta dei fattori di produzione che permettono di ottenere i prodotti da collocare presso la collettività destinataria.

Nel caso particolare delle aziende di erogazione l'interesse conoscitivo è connesso alla determinazione di periodo in periodo dell'utilità prodotta e distribuita alla collettività destinataria.

La definizione del risultato di utilità di un esercizio⁽⁹⁾, pertanto, si sostanzia nella differenza tra *ricavi di utilità* ed *i costi di utilità* sostenuti per l'ottenimento dei prodotti che hanno manifestato la propria utilità nel periodo⁽¹⁰⁾.

⁽⁹⁾ Il tentativo che segue di individuare le leggi di determinazione del risultato di utilità non avrebbero ragione di esistere qualora si volesse determinare il risultato prodotto durante l'intera vita dell'azienda. Cfr. G. B. ALBERTI, *Elementi*, cit., pp. 166-167.

⁽¹⁰⁾ Farneti osserva come «l'equilibrio economico determinato per via contabile, attraverso la quantificazione del risultato economico (costi/proventi), esprime solo il processo di creazione o di consumo di risparmio aziendale, dove il primo accresce il patrimonio, il secondo lo diminuisce. Ma non esprime la combinazione di efficienza/efficacia, non permette il confronto tra l'utilità creata e quella con-

In sede di determinazione dei risultati dell'attività, infatti, alla contrapposizione tra ricavi di prodotto e costi dei fattori di produzione propria delle aziende di produzione viene a sostituirsi la differenza tra *utilità prodotte* nell'esercizio e *utilità consumate*, dove le prime sono ottenute facendo riferimento alle priorità di soddisfazione dei bisogni stabilite in via preventiva dal soggetto economico dell'azienda di erogazione e le seconde attengono ai costi dei fattori di produzione impiegati per ottenere i prodotti che hanno soddisfatto i bisogni.

Le logiche che governano l'attribuzione dei costi e dei ricavi di utilità all'esercizio definiscono la loro *competenza* e il concorso alla determinazione del risultato di utilità complessivo.

I costi sono, in prima approssimazione, di competenza di un esercizio quando sono relativi a fattori di produzione impiegati nell'esercizio; conseguenza della loro rilevazione acritica durante l'esercizio è la necessità in sede di assestamento di rettificare ed integrare gli stessi. Concorrono così alla formazione del risultato di utilità di un esercizio i costi di esercizio, i costi sospesi e presunti iniziali e i costi sospesi e presunti finali.

Se si pensa che nelle aziende di erogazione il prodotto è nella maggior parte dei casi rappresentato da un servizio e che tale tipologia di prodotto non permette l'immagazzinamento dello stesso in quanto la cessione del servizio coincide con il momento di sua produzione, si può comprendere come le

sumata, poiché il risultato economico, non deriva, come il reddito, da un giudizio espresso dal mercato. (..) Per conoscere il risultato economico occorrerà dunque precisare l'efficienza e quantificare l'efficacia, considerarle nel tempo e in termini di confronto con gli altri enti, esaminarle in via preventiva e nei successivi concreti andamenti, formarsi in tal modo un'idea di risultato economico che esprima il complessivo grado di soddisfazione dei cittadini ottenuto con individuati livelli di efficienza». L'Autore prosegue sostenendo che il risultato economico nelle aziende non profit debba essere così di volta in volta ricercato, completando il risultato contabile con un'indagine sull'efficienza e sull'efficacia. In questo modo peraltro non si possono avere tutti i vantaggi connessi alla disponibilità di un indicatore sintetico. G. FARNETI, *Le aziende non profit e le peculiarità del loro sistema informativo*, in E. VIGANÒ (a cura di), *Azienda, contributi per un rinnovato concetto generale*, Cedam, Padova, 2000, pp. 514-515.

rimanenze finali si limitino essenzialmente a quelle materie prime e ai beni destinati al consumo che al termine dell'esercizio attendono ancora di essere utilizzati nel processo di trasformazione o ceduti alla collettività di riferimento⁽¹¹⁾.

Differente è il caso in cui un'associazione, una fondazione o un Comune, decidano di sviluppare un'iniziativa la cui realizzazione avvenga su più anni, quale ad esempio la costruzione di un centro sportivo.

L'operazione consta in una serie di uscite numerarie la cui motivazione economica è riconducibile all'acquisizione dei fattori di produzione necessari per realizzare il centro sportivo; ad esse non seguirà il pagamento di un corrispettivo monetario quale contropartita della cessione.

I costi così individuati precedono necessariamente la realizzazione dei ricavi di utilità e per il principio della competenza debbono essere sospesi agli esercizi successivi, in attesa del manifestarsi del correlativo ricavo di utilità.

Al termine dell'esercizio la valutazione dell'operazione che inizia con un costo e terminerà con un ricavo di utilità in un esercizio successivo dovrà essere fatta al minore tra il costo passato e il ricavo di utilità previsto per il futuro, opportunamente rettificato di tutti i costi ancora da sostenere per pervenire alla cessione del prodotto.

L'importanza della valutazione dei costi sospesi finali non trova motivo nel mantenimento dell'equilibrio economico bensì nella necessità di pervenire ad un indicatore in grado di sintetizzare il risultato delle decisioni degli amministratori dell'azienda di erogazione. Si pensi alla costruzione del centro

⁽¹¹⁾ «La maggior parte delle aziende senza finalità di reddito sono aziende di servizi. Dal punto di vista del controllo, un'azienda che produce e vende beni tangibili presenta alcuni vantaggi che un'azienda di servizi non ha. I beni possono essere immagazzinati, in attesa di un ordine da parte del cliente. I servizi, invece, non possono essere immagazzinati: produzione ed erogazione coincidono. In assenza di domanda, pertanto, le potenzialità produttive della struttura non possono che andare perdute», R.N. ANTHONY, D.W. YOUNG, *Non profit*, cit., p. 42.

sportivo: l'ammontare dei costi sostenuti sia pari a 100 mentre il ricavo di utilità previsto per il futuro a seguito della cessione della stessa alla collettività sia pari a 80. La minor utilità pari a 20 è il risultato di un errore nelle scelte da parte degli amministratori e pertanto deve concorrere in diminuzione alla determinazione del risultato di utilità complessivo al termine del periodo amministrativo.

Le scelte di gestione che comportano la distruzione di utilità concorrono anche a condizionare le possibilità di sopravvivenza dell'azienda di erogazione dal momento che la stessa è correlata alla capacità di soddisfare i bisogni della collettività attraverso la produzione di utilità.

Si osservi infine come qualora al termine dell'esercizio l'azienda di erogazione si accorga che un costo sostenuto per l'acquisizione di fattori di produzione sia destinato a non produrre negli esercizi futuri un ricavo di utilità, essa deve procedere all'imputazione del costo all'esercizio e non al rinvio, come costo sospeso, agli esercizi futuri.

La responsabilità degli amministratori della mancata valorizzazione in termini di utilità per la collettività delle spese sostenute ed iscritte in bilancio deve emergere chiaramente dal modello di rendicontazione economica specificando motivazioni e correttivi assunti per il futuro. La conseguente contrazione del risultato di utilità sarà per la collettività un utile indicatore dell'inefficacia dell'agire dell'azienda e un elemento di valutazione dell'opportunità di continuare ad inserire nuovo potere d'acquisto a titolo di finanziamento nella gestione della stessa, mentre costituirà per gli amministratori un sintomo della capacità dell'azienda di sopravvivere nel tempo attraverso i risultati della gestione.

Con riferimento ai ricavi di utilità, per il principio di *competenza*, essi si intendono realizzati quando il bene o il servizio è stato consegnato a terze economie. Durante l'esercizio sarà rilevato un importo definito dal prodotto tra il costo sostenuto per l'iniziativa e il coefficiente di priorità assegnato nel periodo

alla categoria di bisogni soddisfatti. Si pensi al centro sportivo la cui realizzazione si è completata nel periodo: il costo sostenuto sia 100, il coefficiente di priorità del periodo sia 7. Il ricavo di utilità al momento della consegna del centro sportivo alla collettività sarà pari a 700.

Tale importo rileva l'utilità massima ottenibile dalla costruzione del centro sportivo per la collettività.

Al termine dell'esercizio si procederà alla valutazione dell'utilità effettivamente prodotta per la collettività di riferimento. La posta dell'attivo *Collettività* è soggetta a valutazione e le rettifiche in diminuzione rispetto alla massima utilità ottenibile rilevata durante l'esercizio andranno a confluire in conto economico mettendo in evidenza perché il risultato di utilità effettiva risulti inferiore a quello ipotizzato.

Il processo di valutazione dell'utilità effettivamente prodotta richiede in capo agli amministratori delle aziende di erogazione un'attività di verifica dei valori assunti alla base della determinazione dei ricavi di utilità, quali i bisogni e le priorità, i costi sostenuti e le correlazioni tra di essi al momento del collocamento.

a) Bisogni e priorità.

In primo luogo si è visto come la valorizzazione dei ricavi è ancorata ai bisogni e alle priorità che la collettività ha assegnato oltre che ai costi sostenuti per ottenere i prodotti destinati al soddisfacimento degli stessi bisogni.

La centralità dei bisogni impone di osservare come all'interno di una collettività le esigenze possano mutare nel tempo⁽¹²⁾.

⁽¹²⁾ «I bisogni umani sono mutevoli e variabili nel decorrere del tempo. I bisogni sorgono e si diffondono rapidamente per effetto dell'imitazione. I bisogni si fanno per l'uomo abituali ed indispensabili quando per qualche tempo si ripetono con una certa frequenza (...) Le scelte di preferenza nella mobile successione dei bisogni da soddisfare orientano tuttavia l'intera economia delle aziende di

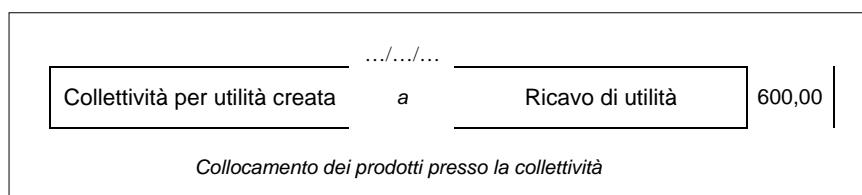
Così ad uguali categorie di bisogni non corrisponderà in ogni esercizio lo stesso coefficiente di priorità, e a bisogni differenti potrebbero essere riconosciute analoghe priorità.

La valutazione dell'utilità effettiva dovrà essere fatta al minore tra il ricavo di utilità programmato, dato dal prodotto tra il costo e il coefficiente di priorità del periodo in cui è stata assunta la decisione, e il ricavo di utilità realizzato, ottenuto come prodotto tra il costo e il coefficiente di priorità del periodo in cui il bisogno è stato soddisfatto.

Con riferimento all'esempio del centro sportivo dove il costo sia pari a 100 e il coefficiente di priorità assegnato per l'anno di conclusione (x) sia 7, si ipotizzi che i lavori tardino nella loro conclusione.

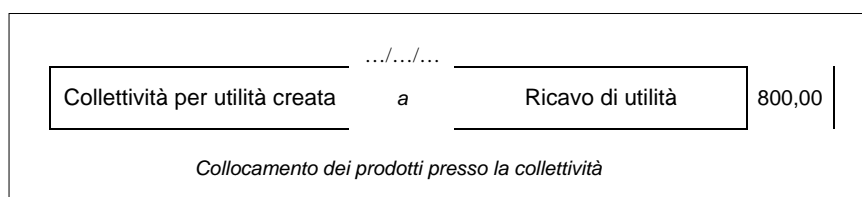
Il centro verrà consegnato alla collettività destinataria nell'anno successivo (x+1) a quello previsto, dove il coefficiente di priorità assegnato per gli interventi realizzati, che soddisfano bisogni omogenei a quello in esame, risulta pari a 6. Il ricavo di utilità creato sarà pari a 600.

Nell'esercizio (x+1) si avrà la rilevazione del ricavo di utilità:



Al termine dell'esercizio gli amministratori chiamati a verificare che l'utilità rilevata corrisponda a quella effettivamente prodotta per la collettività, dovranno mettere in evidenza che il ritardo ha comportato una diminuzione dell'utilità programmata di 100 e che il valore massimo che l'utilità prodotta può assumere in bilancio è pari a 600.

Diversamente qualora il coefficiente di priorità assegnato per gli interventi realizzati nell'anno $(x+1)$ che soddisfano bisogni omogenei a quello in esame fosse pari a 8, si avrebbe la rilevazione durante l'esercizio di un ricavo di utilità pari a 800.



Al termine dell'esercizio tale valore di 800 che rappresenta il limite massimo di utilità realizzata è oggetto di rettifica per un importo pari a 100 connesso alla mancata soddisfazione nei tempi e nei modi previsti delle esigenze individuate dalla collettività.



Con riferimento a questa ipotesi è possibile osservare come l'importo della svalutazione dell'utilità creata per la collettività rappresenti un'indicazione sulle capacità degli amministratori di perseguire gli obiettivi nell'orizzonte temporale preventivato al fine di ottenere per la collettività destinataria la massima utilità dal collocamento del prodotto.

In secondo luogo la correlazione necessaria, in sede di valutazione del ricavo di utilità, tra cessione del prodotto alla collettività-esigenza soddisfatta-livello di priorità assegnata alla stessa, pone un problema a consuntivo quando l'intervento

realizzato (bene o servizio) soddisfi un'esigenza non prevista in sede di programmazione.

La risposta ad una esigenza non prevista si riferisce a motivazioni di carattere estraneo alla gestione ordinaria dell'azienda di erogazione.

La straordinarietà di un intervento realizzato a favore della collettività non permette di riconoscere allo stesso un valore superiore al costo sostenuto per ottenerlo.

La valutazione dell'utilità connessa ad interventi non programmati è data dal prodotto tra il costo e il coefficiente di priorità in cui è stata assunta la decisione posto pari a uno, in virtù dell'eccezionalità e mancata previsione dell'evento.

In questo modo le operazioni riconducibili alla gestione straordinaria, in quanto non programmate, concorrono alla formazione del risultato di utilità complessivo attraverso un ricavo di utilità pari ai costi dei fattori di produzione sostenuti. La neutralità rispetto al risultato di utilità degli interventi a carattere eccezionale consente di riconoscere al risultato sintetico di utilità la qualità di indicatore della capacità degli amministratori di perseguire il soddisfacimento delle esigenze individuate dalla collettività alla quale devono rispondere del proprio operato.

In altre parole, non si intende negare l'importanza di un intervento dettato da una situazione di emergenza contingente ma si vuole evitare che l'emergenza possa diventare una giustificazione per sfuggire ad ogni valutazione del proprio operato di gestione da parte degli amministratori di un'azienda di erogazione.

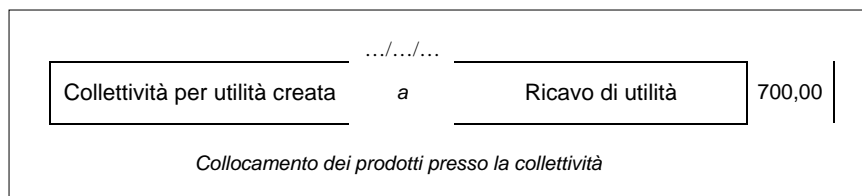
Eccezionalità e rarità dell'evento devono essere pertanto i caratteri che giustificano interventi non programmati i quali in ogni caso sono neutrali rispetto alla creazione di una utilità superiore a quella impiegata, dal momento che la collettività non ha assegnato in sede di programmazione ai bisogni che gli stessi hanno soddisfatto una priorità.

b) Il costo.

In sede di valutazione è fondamentale che gli amministratori verifichino che gli ammontari dei costi dei fattori di produzione sostenuti per l'ottenimento dei prodotti rispettino la regola del *minimo mezzo* ⁽¹³⁾ a parità di risultati ottenuti⁽¹⁴⁾.

La valutazione dell'utilità effettivamente prodotta richiede pertanto anche di essere verificata con l'ammontare determinato sostituendo al costo quello che si sarebbe sostenuto ricorrendo al mercato per l'acquisizione degli stessi prodotti, scegliendo il minore fra i due.

Con riferimento all'esempio del centro sportivo si pensi che a fronte del costo sostenuto di 100 (coefficiente di priorità 7) gli amministratori verifichino che il costo, che si sarebbe sostenuto acquisendo chiavi in mano il centro sportivo da una impresa di costruzioni operante sul mercato, sia pari a 60. Durante l'esercizio si procede alla rilevazione del ricavo di utilità per 700 (100x7).

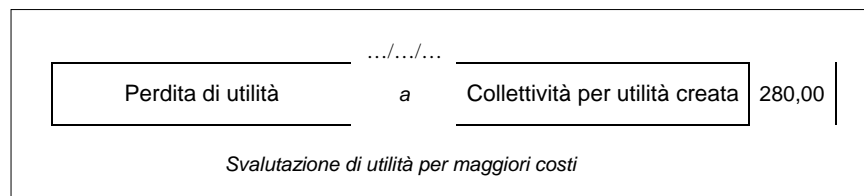


⁽¹³⁾ «La ricerca dei procedimenti nei quali si attua in modo ottimo il principio del minimo mezzo si impone alle aziende in quanto all'estendersi progressivo dei bisogni non corrisponde un correlativo accrescimento non oneroso dei mezzi a disposizione. L'uomo sempre dovrebbe mirare a conseguire il risultato ottimo con il minimo costo. Anche se l'uomo non vivesse nelle comunità umane, egli dovrebbe applicare i beni disponibili all'appagamento dei suoi bisogni in guisa da conseguire la massima soddisfazione totale», G. ZAPPA, *Consumo*, cit., pp. 716-717.

⁽¹⁴⁾ Osserva Zappa con riferimento alle aziende pubbliche che «si hanno però casi nei quali, anche per designazione vaga e lontana dei fini da conseguire, si vuole ignorare la determinazione definita dei mezzi applicati agli scopi voluti o immaginati. In questi casi non sono rari gli sprechi che provocano una enorme distruzione di mezzi economici, forse non propri della azienda che vuole appagare i bisogni, ma di altre», G. ZAPPA, *Consumo*, cit., pp. 567-568.

In sede di valutazione gli amministratori dovranno svalutare l'ammontare dell'utilità creata per un importo pari a 280, ottenuto come differenza tra 700 e 420 (60×7), cioè l'utilità ricalcolata sulla base di un costo di 60.

Alla formazione del risultato di utilità di periodo concorrerà, così, anche la perdita di utilità per 280 dovuta ad una scelta non efficiente della combinazione dei fattori di produzione necessari per realizzare l'iniziativa.



c) Il confronto tra il valore risultante dalla correlazione tra costo e coefficiente di priorità e il valore effettivamente prodotto in termini di utilità per la collettività.

La valutazione dell'utilità creata richiede infine la verifica ad opera degli amministratori dell'effettivo impiego dei prodotti collocati per il soddisfacimento dei bisogni espressi dalla collettività ed organizzati in aree omogenee.

L'utilità effettiva si ha infatti nel momento in cui il prodotto collocato presso la collettività viene utilizzato per soddisfare quei bisogni della stessa che l'azienda intendeva appagare.

La valutazione dell'utilità creata per la collettività richiede in ultima analisi di essere verificata con l'ammontare determinato guardando all'effettivo impiego dei beni o servizi ceduti per la soddisfazione dei bisogni per i quali sono stati prodotti, scegliendo il minore fra i due.

Gli amministratori in quanto rispondono del proprio operato alla comunità finanziatrice attraverso i risultati della gestione aziendale, hanno la responsabilità ultima sugli

ammontari dei valori che concorrono alla determinazione dell'utilità effettivamente realizzata per la collettività destinataria.

Si ritorni all'esempio del centro sportivo. L'azienda di erogazione, sia essa un ente locale o una fondazione bancaria, consegna alla collettività territoriale di riferimento il centro sportivo. Tale centro viene utilizzato solo parzialmente. Le strutture non utilizzate rimangono chiuse.

Gli amministratori devono valutare la minor utilità prodotta rispetto a quella associata in sede programmatica all'intervento e procedere alla sua svalutazione. Tale svalutazione concorre a rettificare i ricavi di utilità rilevati durante l'esercizio dando un'indicazione forte a tutti coloro che a diverso titolo sono interessati alla gestione ed ai risultati delle aziende di erogazione sulla capacità o meno dell'organo di gestione di massimizzare la soddisfazione dei bisogni della collettività alla quale si riferisce.

Si ipotizzi ancora il caso di un ente locale che decide la costruzione di un edificio per assegnare un certo numero di alloggi popolari agli immigrati.

Il costo sostenuto sia pari a 120 e il coefficiente di priorità riconosciuto sia pari a 10.

La costruzione avviene entro il periodo e la rilevazione del ricavo di utilità avviene per un ammontare pari a 1.200; questo rappresenta il limite massimo di utilità che l'intervento può produrre, che corrisponde all'utilità effettivamente conseguita solo se gli alloggi vengono abitati dagli immigrati. Qualora l'edificio non venga abitato da immigrati e il comune decida di collocare gli alloggi sul mercato, l'utilità prodotta è pari al valore riconosciuto dai soggetti compratori che divengono la collettività di riferimento e la priorità da essa riconosciuta trova espressione attraverso il prezzo. Gli amministratori in questo caso devono procedere alla eventuale svalutazione dell'utilità rilevata durante l'esercizio.

Infine è possibile pensare ad una associazione o ad una fondazione che decida di finanziare il restauro di un quadro. Il costo per il restauro sia pari a 90 mentre il coefficiente di

priorità assegnato sia pari a 9. Questo significa che eseguito il restauro l'opera sarà destinata al soddisfacimento dei bisogni della collettività di riferimento della associazione o della fondazione, e il ricavo di utilità verrà rilevato per un ammontare pari a 810.

Nel caso in cui il restauro sia stato commissionato per permettere ad un membro soltanto della collettività di disporre nella propria abitazione di quel quadro, gli amministratori dovranno procedere alla svalutazione per l'intero ammontare dell'utilità creata (810), in quanto non risponde a utilità creata per la collettività.

5. LA CAPACITÀ SEGNALETICA DEL RISULTATO DI UTILITÀ DI PERIODO.

Per venire ad un risultato di utilità complessivo attraverso la contrapposizione di costi e ricavi di utilità così determinati, permette di disporre di un indicatore sintetico dell'andamento della gestione dell'azienda di erogazione⁽¹⁵⁾.

Si osservi innanzitutto come tenendo fissi i coefficienti di priorità e variando le aree di bisogno ad esse associate è possibile pervenire alla determinazione di un risultato di utilità complessivo confrontabile nel tempo con i passati e i successivi risultati e qualora i coefficienti siano adottati con lo stesso significato anche da altre aziende di erogazione, la *comparabilità* tra i risultati nello spazio.

⁽¹⁵⁾ «Non mai una struttura organica e patrimoniale di azienda e non mai un insieme di accadimenti disposti in processi e in combinazioni economiche pervengono utilmente al loro ultimo fine, che è la migliore soddisfazione di dati bisogni, se la gestione non sia tutta rivolta a quel fine, se le azioni solidali degli organi d'azienda non siano reciprocamente accomodate e tutte aggiustate rispetto agli scopi per i quali l'azienda deve operare nel fluire di tempi durevoli», G. ZAPPA, *Consumo*, cit., p. 747.

Questa osservazione è di particolare importanza per permettere una valutazione dell'operato degli amministratori degli enti pubblici, così come delle fondazioni e delle associazioni, dove l'unicità e la peculiarità dell'attività svolta può rappresentare un abusato paravento per giustificare comportamenti non economici.

Il passaggio da una serie di indicatori di socialità, di processo, di risultato, con i limiti di soggettività insiti negli stessi a causa della loro costruzione logica, ad un unico risultato, richiede alcune riflessioni.

L'unicità del risultato sembra contrastare innanzitutto con la molteplicità e soprattutto l'eterogeneità delle esigenze dei destinatari finali dell'attività dell'azienda di erogazione. Si rischia peraltro di confondere tale varietà dei bisogni con la difficoltà di quantificare monetariamente l'utilità prodotta.

La gestione aziendale è unitaria così come i suoi risultati: l'utilità prodotta per la collettività di riferimento non è altro che l'insieme delle molteplici utilità prodotte attraverso il collocamento dei prodotti al netto dei costi dei fattori di produzione impiegati per ottenerle.

Individuati, mediante l'attività di programmazione, i coefficienti per la misurazione delle utilità prodotte attraverso la cessione dei beni e servizi, il risultato di utilità fornisce l'indicazione dell'utilità prodotta di competenza di un esercizio e una base di valutazione delle conseguenze dell'operato degli amministratori nel periodo.

L'individuazione di un indicatore complessivo che riporti in sé gli aspetti sociali, attraverso la gerarchia dei bisogni, gli aspetti di processo, attraverso il processo di formazione dei costi, e di risultato, attraverso la determinazione delle utilità prodotte in sede di cessione dei prodotti, è una prima indicazione essenziale per ulteriori analisi di carattere dettagliato.

La contrapposizione dei ricavi di utilità con i costi delle utilità impiegate per ottenerli può evidenziare un risultato di utilità positivo o negativo.

Solo nel secondo caso si può affermare che l'azienda di erogazione non crea ricchezza bensì la distrugge; qualora tale situazione si prospetti per più periodi essa mette in discussione la sua stessa sopravvivenza nel tempo, connessa, in ultima analisi, alla capacità dei risultati della gestione di soddisfare con continuità le istanze della comunità a cui si riferisce.

Con riguardo alle potenzialità informative di un risultato sintetico di utilità così determinato si osservi innanzitutto la diversità rispetto alle quantità avanzo/disavanzo di amministrazione e risultato di esercizio che sono presenti nei bilanci delle aziende di erogazione⁽¹⁶⁾.

Esso si discosta dalla prima quantità in quanto rappresenta un indicatore sintetico dell'andamento della dinamica economica propria della gestione delle aziende di erogazione e non solamente e necessariamente di quella finanziaria.

Non è misura della capacità di spesa ma assolve alla funzione di quantificare l'utilità nuova prodotta, attraverso la gestione aziendale, con riferimento alla collettività destinataria in un certo periodo di tempo.

Il risultato di utilità è poi una quantità differente rispetto al risultato economico di esercizio in quanto alla sua formazione concorrono oltre alle quantità economiche e alle quantità stimate anche quantità che non avranno mai una manifestazione

⁽¹⁶⁾ Capaldo osserva come nell'azienda di erogazione «l'avanzo di gestione segnala -in prima approssimazione- che, nel periodo considerato, le risorse acquisite sono risultate superiori alle spese di competenza; segnala, dunque, la formazione di un risparmio utilizzabile per coprire future spese o per accrescere il patrimonio e - con esso - a parità di condizioni, le risorse future. Dico in prima approssimazione, perché, di regola, concorrono a formare il risultato d'esercizio solo le spese e i proventi aventi manifestazione monetaria e restano esclusi tutti i beni e le prestazioni in natura (in prevalenza, volontariato) (...) Le aziende di erogazione svolgono talora anche una qualche attività di produzione per lo scambio, variamente collegata con la loro attività istituzionale. A questa attività di scambio -o commerciale, come viene correntemente definita- si dà, in genere, autonomia contabile e ne viene riassuntivamente riportato il risultato economico nella contabilità complessiva dell'azienda», P. CAPALDO, *Aziende non profit*, cit., pp. 66-67.

monetaria. Il riferimento è ai ricavi di utilità determinati al termine dell'esercizio attraverso un'attività di valutazione i cui riferimenti sono da una parte i costi sostenuti e dall'altra i livelli di priorità nella soddisfazione dei bisogni individuati in sede di programmazione dell'attività aziendale.

La diversità tra le due quantità deve essere, quindi, ricondotta alle logiche poste alla base della determinazione del risultato di utilità di periodo, a loro volta fortemente condizionate dalle ragioni per le quali tale quantità viene definita.

Il risultato di utilità di periodo in quanto espressione della dinamica economica della gestione dell'azienda di erogazione risponde all'esigenza di un'indicazione sintetica della capacità dell'azienda di assolvere, attraverso la gestione, alla propria funzione e porre così le condizioni della propria sopravvivenza nel tempo.

La particolare composizione del risultato economico di utilità non permette di riconoscere allo stesso il significato di contributo al mantenimento dell'equilibrio economico, che viene attribuito al reddito di esercizio.

Questo peraltro potrebbe risultare un limite conoscitivo di poco conto se si pensa che le aziende di erogazione svolgono, per loro stessa natura, l'attività di gestione in condizioni di disequilibrio economico.

La quantificazione dei risultati dell'attività, infatti, deve essere rapportata al sistema degli obiettivi e delle condizioni aziendali delle aziende di erogazione che attribuiscono loro un significato di indicatori della quantità di utilità prodotta per la collettività di riferimento.

In questo modo le considerazioni sul grado di monetarietà e sulla distribuibilità del risultato economico di esercizio⁽¹⁷⁾ non trovano ragione di esistere con riferimento ai risultati delle aziende di erogazione in quanto il fine dell'attività è la

⁽¹⁷⁾ Cfr. G. B. ALBERTI, *Elementi*, cit., pp. 185-191.

massimizzazione delle utilità collocate gratuitamente presso i membri della collettività di riferimento.

Nelle aziende di erogazione poi il concetto di unitarietà della gestione nello spazio e nel tempo assume un'importanza particolare in relazione alla rilevante frammentarietà, eterogeneità e variabilità dei bisogni in capo alla collettività destinataria⁽¹⁸⁾.

Il risultato deve pertanto fondarsi su una programmazione degli obiettivi concreta ed articolata rispetto alle istanze della collettività e sarà condizionato dalla gestione passata e condizionerà quella futura.

Diviene così di fondamentale importanza concentrarsi sull'evoluzione dei risultati di utilità al fine di comprendere la capacità della stessa di sopravvivere, cioè di soddisfare le sempre mutevoli istanze della collettività di riferimento.

Infine, il risultato di utilità può essere considerato un indicatore di socialità se con essa si intende la capacità nel tempo dell'azienda di relazionarsi con l'ambiente al fine di salvaguardare le condizioni della propria sopravvivenza.

Non può essere un indicatore di gradimento sociale in quanto fa riferimento alle dinamiche ed alle scelte aziendali non considerando la dimensione ambientale di carattere morale, politico, psicologica.

Può essere invece, rispettati i criteri di valutazione sopra riportati, un indicatore di efficienza e di efficacia dell'agire del dirigente rispetto agli obiettivi e alle funzioni riconosciute all'azienda di erogazione dalla collettività.

⁽¹⁸⁾ Zappa osserva come «solo nelle aziende di erogazione i consumi sono distribuiti nello spazio e nel tempo come detta la convenienza economica non disgiunta dalla considerazione degli interessi altrui e delle esigenze imposte dal contributo di ciascuno al conseguimento dei fini attinenti al bene comune. I consumi nelle aziende di erogazione continuamente si redistribuiscono, non di rado così profondamente da far apparire in tutto assurda la supposizione che, in date classi di aziende o in date aziende, vuole i diversi consumi ripartiti in specie e in quantità in modi sempre costanti nella successione nel tempo», G. ZAPPA, *Consumo*, cit., pp. 738-739.

Così dalla contrapposizione dei ricavi di utilità ai costi di utilità di competenza di un esercizio deriva un'indicazione sulla gestione passata, sul grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati attraverso la gestione aziendale e soprattutto sulle combinazioni produttive poste alla base dell'attività produttiva⁽¹⁹⁾.

In chiusura è possibile osservare come una differente impostazione della problematica della misurazione dei risultati nelle aziende di erogazione richiede di soffermarsi in particolare sul sistema informativo aziendale in relazione alla tipologia delle informazioni necessarie alla determinazione dei costi e dei ricavi di utilità come in precedenza definiti.

Non vi è solo un problema di passaggio dalla competenza finanziaria ad una competenza economica⁽²⁰⁾ bensì l'esigenza di elaborare le informazioni necessarie sulle priorità assegnate ai diversi bisogni⁽²¹⁾ e sui costi sostitutivi nella determinazione dei ricavi di utilità.

⁽¹⁹⁾ Gugliotta osserva come «anche nelle associazioni, dunque, così come nelle imprese, è necessario che i processi economici di produzione e consumo siano svolti in condizioni di economicità aziendale, che siano cioè informati ai criteri di efficienza nell'impiego delle risorse e di efficacia rispetto agli obiettivi da raggiungere, dati i bisogni da soddisfare. Per tale via sarà infatti possibile evitare fenomeni – quali la perdita di consenso, il calo delle adesioni, l'assenza di donazioni e finanziamenti, la disaffezione alle finalità istituzionali- destinati a causare, nel tempo, l'estinzione dell'associazione», A. GUGLIOTTA, *Famiglie*, cit., p. 256.

⁽²⁰⁾ Sul passaggio da competenza finanziaria a competenza economica e conseguenze sulla determinazione del risultato di esercizio, Capaldo osserva, facendo riferimento alle non profit, come «non di rado vi è un ibrido, o meglio una commistione tra voci determinate secondo competenza finanziaria e voci imputate secondo una generica competenza economica, con l'ovvia conseguenza che il risultato perde espressività. Probabilmente, alla base di questo comportamento vi è l'erronea opinione che nelle non profit –in quanto aziende non volte, appunto, al profitto- non abbia rilievo l'aspetto economico della gestione e questa possa essere correttamente concepita come un succedersi di entrate ed uscite», P. CAPALDO, *Aziende non profit*, cit., p. 73.

⁽²¹⁾ «Il risultato economico va quantificato in modo diverso, con strumenti diversi, pervenendo ad ulteriori risultati che dovranno puntualmente essere

Queste informazioni, in particolare, richiedono a livello organizzativo, da una parte l'operare di un processo di programmazione e controllo⁽²²⁾ in grado di comporre, in modo chiaro e sistemico, le istanze, in termini di bisogni, della collettività alla quale fa capo l'azienda di erogazione⁽²³⁾ e di verificarne poi il raggiungimento⁽²⁴⁾; dall'altra la presenza di un sistema di rilevazione dei prezzi sul mercato efficiente e tempestivo.

È questa in ultima analisi l'autonomia per l'azienda di erogazione: definire i propri fini particolari, scegliere le modalità atte, secondo convenienza, ad ottenerli, misurare il grado di raggiungimento degli stessi ed assumere tempestivamente i

determinati dal suo sistema informativo, naturalmente nel rispetto dei principi generali della ragioneria», G. FARNETI, *Aziende*, cit., p. 517.

⁽²²⁾ Con riferimento alle aziende pubbliche di erogazione Mulazzani osserva come «La programmazione gestionale è essenzialmente un razionale processo decisionario che ha per oggetto in primo luogo gli obiettivi da raggiungere. La programmazione gestionale ribalta il processo decisionario delle spese pubbliche: l'oggetto della decisione si sposta dai mezzi finanziari necessari per l'acquisizione delle risorse ai risultati di attività che si vogliono raggiungere nel periodo», M. MULLAZZANI, *Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche*, Cedam, Padova, 1996, p. 25.

⁽²³⁾ Con riferimento alla necessità di predisporre un piano dei bisogni nell'ambito della gestione delle aziende di erogazione, si veda P. ONIDA, *Economia*, cit., p. 261.

⁽²⁴⁾ La presenza di un sistema di controllo fondato su un adeguato sistema informativo rende possibile al soggetto economico dell'azienda di erogazione di assumere le decisioni in condizioni di razionalità economica e orientare l'attività verso gli obiettivi prefissati (R. ANTHONY e W. D. YOUNG, *Non profit*, cit., 1992).

correttivi necessari⁽²⁵⁾ nell'interesse della propria sopravvivenza⁽²⁶⁾.

⁽²⁵⁾ Con riferimento alle rilevazioni prospettiche attinenti ai piani economici generali dei consumi, Rossi osserva come «l'importanza che noi annettiamo alla loro formazione sta nel fatto che esse consentono di condurre la gestione lungo una direttrice di marcia della quale, in partenza, si è riconosciuta la convenienza e, cammin facendo, facilitano agli amministratori la verifica del sopravvivere della convenienza iniziale, mettendoli anche in grado di cambiare tempestivamente rotta se condizioni mutate di azienda e di ambiente li richiedono», N. ROSSI, *Gestioni*, cit., p. 442.

⁽²⁶⁾ A tal proposito Zappa osserva come «ci è noto che il carattere più semplice e più evidente che di un istituto economico fa un'unità propriamente autonoma è forse il libero controllo sulla formazione, sul riparto o sull'erogazione del suo reddito (...) L'autonomia, carattere non distruttibile dell'istituto economico di azienda, significa iniziativa economica e capacità di volere e di fare, ma non importa punto che l'azienda possa vivere estranea all'ambiente nel quale si svolge, senza relazioni di interdipendenza con altre aziende, senza vincoli morali, giuridici, politici ed economici che la sottopongano, per il bene comune, a superiori norme di vita. Ma osservate le leggi, le norme, e se si vuole anche le consuetudini imposte dalla convivenza civile, ogni azienda è autonoma nella definizione dei suoi fini particolari e nella scelta delle vie atte, secondo convenienza, a ottenerli (...) Autonomia implica capacità di volere, di dirigere, di eseguire, di vivere insomma nell'ambiente senza subire quelle soverchie costrizioni che ne annullerebbero l'utile esistenza e troppo incepperebbero, o anche in tutto vieterebbero, il conseguimento dei fini privati e pubblici per i quali specialmente le aziende, così di produzione come di consumo, svolgono la loro valida azione», G. ZAPPA, *Consumo*, cit., p. 606-607.

CAPITOLO SESTO

PRINCIPI E STRUTTURA NELL'ORGANIZZAZIONE DELLE AZIENDE DI EROGAZIONE

SOMMARIO: 1. Premessa. - 2. La soluzione del problema organizzativo nelle aziende di erogazione. - 3. La struttura organizzativa. - 3.1. Il potere alla tecnostuttura. - 3.2. Il grado di decentramento. - 3.3. Dalla formalizzazione dei comportamenti alla standardizzazione delle capacità. - 3.4. Dalla standardizzazione delle capacità alla gestione delle conoscenze. - 4. I sistemi operativi. - 5. La razionalità economica delle scelte organizzative.

1. PREMESSA.

La necessità, propria anche delle aziende di erogazione, di individuare le soluzioni più razionali ai problemi di correlazione tra beni rari e bisogni da soddisfare richiede di fare riferimento alla struttura organizzativa e all'insieme delle attività svolte per far sì che i fattori di produzione a disposizione dell'azienda siano impiegati nel modo più razionale.

La convinzione, per lo più errata, che le aziende di erogazione non debbano necessariamente operare secondo razionalità economica ha portato a sottovalutare l'importanza di una scelta organizzativa per il funzionamento e il raggiungimento degli obiettivi in capo all'azienda stessa.

L'impostazione del problema organizzativo, attraverso l'individuazione dei parametri di progettazione della macrostruttura e delle posizioni individuali deve tener conto oltre che dei fattori contingenti che insistono sull'operare aziendale anche dei caratteri peculiari della gestione dell'azienda di erogazione.

Differente è infatti la gestione dall'organizzazione anche se le dinamiche della prima influenzano le scelte organizzative così come queste a loro volta possono concorrere allo sviluppo dell'attività aziendale.

2. LA SOLUZIONE DEL PROBLEMA ORGANIZZATIVO NELLE AZIENDE DI EROGAZIONE.

Riconoscere che le aziende di erogazione hanno un problema organizzativo significa impostare in modo differente le questioni attinenti all'inefficienza delle pubbliche amministrazioni, delle fondazioni, delle associazioni, come anche quelle che concernono la famiglia.

Non basta infatti ridurre le risorse a disposizione o snellire certe procedure burocratiche per ottenere un contenimento delle spese⁽¹⁾, così come è necessario prestare attenzione al fatto che in una fondazione bancaria, così come in un'associazione, i costi organizzativi non possono assorbire la maggior parte delle risorse finanziarie a disposizione.

La struttura organizzativa deve essere studiata in relazione ai risultati che l'azienda di erogazione si prefigge di raggiungere.

In altre parole l'individuazione della tipologia di bisogni che si intende soddisfare e i prodotti, siano essi beni o servizi, attraverso i quali si intende farlo, sono elementi fondamentali

(1) Amodéo osserva come «non sembra ancora chiaro, che altra cosa sono i problemi di organizzazione, altri e diversi, i problemi di gestione anche se i diversi settori dell'economia aziendale si influenzano e si condizionano vicendevolmente; né appare sufficientemente tenuta in conto la circostanza dell'assai difficile e dubbiosa valutazione della efficacia della pubblica gestione. Se non si preciseranno adeguatamente questi concetti di base, tutto il lodevole sforzo potrà, al più, condurre allo snellimento di certe procedure burocratiche, alla unificazione di certi formulari, all'introduzione più o meno vasta di meccanizzazioni del lavoro amministrativo e contabile, e simili. Troppo poco per una riforma, anche se risultati certamente giovevoli», D. AMODEO, *Ragioneria*, cit., p. 37.

per progettare o ri-progettare una struttura organizzativa coerente, nelle sue componenti e nei suoi processi, con la gestione e il sistema delle rilevazioni.

Si procede così, innanzitutto, all'analisi della struttura organizzativa ponendo l'attenzione sui tratti distintivi delle aziende di erogazione, quali il potere riconosciuto agli analisti di tecnostuttura, i parametri prevalenti di progettazione delle posizioni individuali e i meccanismi di coordinamento tra gli operatori e tra le unità organizzative, in un'ottica di evoluzione e miglioramento in relazione al perseguimento degli obiettivi utilità sociale.

Successivamente l'attenzione si è incentrata sui meccanismi operativi, di controllo, di incentivazione e informativi, sottolineando l'interazione e la funzione di accelerazione che gli stessi possono venire ad assumere con riferimento al cambiamento nelle logiche di gestione nelle aziende di erogazione.

In questa sede, pertanto, non si intende pervenire ad un modello organizzativo valido per ogni azienda di erogazione quanto piuttosto alle logiche organizzative di fondo tenuto conto delle peculiarità gestionali e rilevative individuate nei capitoli precedenti.

La soluzione del problema organizzativo assume così un rilievo autonomo e correlato con le scelte gestionali delle aziende di erogazione. La scelta del modello organizzativo, così come delle modifiche allo stesso deve, infatti, essere fatta nella consapevolezza che lo stesso condizionerà i risultati, le modalità di raggiungimento degli stessi e, in ultima analisi, la stessa capacità dell'azienda di assicurarsi le condizioni per la propria sopravvivenza nel tempo, attraverso il soddisfacimento dei bisogni della collettività di riferimento.

3. LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA.

Le parti della struttura organizzativa delle aziende di erogazione e le funzioni organizzative ad esse attribuite presentano una forte correlazione con la peculiare natura e le caratteristiche gestionali.

I parametri della struttura organizzativa tengono conto innanzitutto della *natura pubblica* dell'azienda di erogazione.

L'obiettivo di soddisfare gli interessi di una collettività prescindendo dalle esigenze dei singoli richiede che vi sia omogeneità ed imparzialità nel momento della erogazione dei prodotti, siano essi beni o servizi, alla collettività destinataria.

3.1. IL POTERE ALLA TECNOSTRUTTURA.

La numerosità e l'eterogeneità degli interessi individuati in capo alla comunità destinataria dell'attività erogativa e il rapporto della stessa con la collettività finanziatrice attribuiscono un ruolo predominante alla tecnostruttura.

La tecnostruttura interviene in questo senso attraverso la predeterminazione dei comportamenti di tutti gli operatori, presenti sia nell'alta direzione come nel nucleo operativo.

In presenza di una collettività finanziatrice e destinataria numerosa e variamente composta, la standardizzazione dei comportamenti attraverso l'introduzione di regole viene così considerata determinante per garantire imparzialità nelle scelte erogative e omogeneità di trattamento da parte di tutti i dipendenti della struttura stessa.

La formalizzazione del comportamento non interessa solo il nucleo operativo, composto da quei soggetti che si occupano dell'esecuzione delle attività materiali, soprattutto con riferimento alla fase dei disinvestimenti, ma anche la direzione aziendale in quanto vincolata, nell'individuazione delle strategie

e nell'assunzione delle decisioni per raggiungerle, al rispetto di norme e procedure individuate dalla tecnostruttura sempre con la finalità di garantire alla comunità di riferimento il corretto impiego delle risorse rispetto agli obiettivi.

Peraltro una eccessiva limitazione della discrezionalità individuale comporta alcuni effetti non previsti che possono influenzare profondamente il funzionamento della struttura organizzativa e la sua strumentalità rispetto ai risultati che l'azienda intende perseguire.

Innanzitutto l'assunzione delle decisioni può essere rallentata portando con sé una «forte proceduralizzazione delle attività e una definizione delle mansioni che richiedono qualificazioni professionali vaghe e spesso di livello basso»⁽²⁾.

Inoltre qualora omogeneità e imparzialità siano intese limitatamente al rispetto delle norme e delle procedure che ordinano l'attività erogativa⁽³⁾ senza correlare l'azione al risultato che viene collocato presso i destinatari ⁽⁴⁾, questo può

⁽²⁾ Cfr. G. AIROLDI, G. BRUNETTI, V. CODA, *Economia*, cit., pp. 501.

⁽³⁾ Grandori osserva come una (di quattro) ragione fondamentale della «formalizzazione è connessa all'esigenza di equità di trattamento nei casi di molteplici contratti della stessa specie. Per esempio, un ospedale che non abbia regole esplicite per l'accettazione dei pazienti, o un'università che non abbia sistemi formali e trasparenti di ammissione, sarebbero sospettabili di opportunismo o addirittura di favoreggiamento (...). Più in generale il fatto ampiamente documentato che gli attori assegnino valenze positive all'equità o giustizia delle procedure con cui sono regolate le loro relazioni con altri attori, spinge alla trasparenza e alla formalizzazione delle regole», A. GRANDORI, *L'organizzazione delle attività economiche*, Il Mulino, Bologna, 1995, p. 312.

⁽⁴⁾ Airoidi con riferimento agli istituti pubblici osserva come «le decisioni degli organi direttivi ed operativi degli istituti pubblici sono fortemente condizionate dall'applicazione del principio del *rispetto della norma*; le amministrazioni pubbliche debbono garantire la salvaguardia del bene comune, l'uniformità di comportamento nei confronti di tutti i cittadini, la certezza del diritto. L'azione delle singole amministrazioni pubbliche è soggetta a vasti insiemi di regole e procedure vincolanti imposte dall'esterno, da altri enti pubblici. Ciò distingue gli istituti pubblici dalle imprese che si avvalgono di regole e procedure elaborate al proprio interno ed aventi funzioni di indirizzo piuttosto che di vincolo al comportamento», G. AIROLDI, G. BRUNETTI, V. CODA, *Economia*, cit., pp. 499-500.

comportare che la standardizzazione dei comportamenti e dei processi di lavoro disattenda gli obiettivi di imparzialità ed omogeneità nell'erogazione, in quanto da una parte gli operatori possono intendere le regole come tutela del proprio operare e conseguente limitazione delle loro responsabilità, indipendentemente dal risultato che l'applicazione delle stesse permette di raggiungere, dall'altra può portare alcuni membri della collettività destinataria a ricercare percorsi personalizzati alternativi, prescindendo da processi e regole definite dalla tecnostruttura.

L'attività di standardizzazione ad opera della tecnostruttura interviene a regolamentare l'intero processo decisionale, individuando procedure e mansioni oltre che per la direzione aziendale anche per la linea intermedia.

La linea intermedia viene così ad essere svuotata dei poteri di trasmissione della volontà strategica al nucleo operativo⁽⁵⁾ e di ritorno di informazioni dal mondo operativo al vertice strategico a causa di una eccessiva regolamentazione delle proprie azioni.

Un'elevata formalizzazione del comportamento degli operatori di linea intermedia comporta di fatto che la ragione principale della loro esistenza all'interno della struttura orga-

⁽⁵⁾ Bertini osserva come il soggetto economico agisce nel processo decisionale prima «in veste di conduttore, nella formazione del giudizio e nella presa delle decisioni, e quindi, in sede di attuazione delle operazioni, in veste di supervisore. Le sue idee guida costituiscono, infatti, il filo conduttore della gestione, accompagnando e stimolando l'intero processo di conversione, dalla fase iniziale, di proposizione del giudizio, in cui entrano come ipotesi principali, a quella finale, di esecuzione delle operazioni, in cui sono pure presenti, polverizzate a livello tecnico. Così come il soggetto economico è responsabile della conversione del sistema delle idee in sistema delle decisioni, allo stesso modo il sistema del management è responsabile della conversione del sistema delle decisioni in sistema delle operazioni. Il soggetto economico, in questa fase molto delicata di attuazione delle decisioni, assume la veste di supervisore, non potendo seguire personalmente tutte le fasi tecniche del processo; si avvale peraltro, del management che agisce come suo valido braccio operativo», U. BERTINI, *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1995, p. 21.

nizzativa debba essere letta in relazione all'operare del principio gerarchico.

In presenza infatti di dimensioni aziendali rilevanti, di condizioni ambientali stabili e del proliferare delle regole, la struttura organizzativa dell'azienda di erogazione tende a configurarsi come una burocrazia dove di fatto il potere risiede negli analisti di tecnostruttura⁽⁶⁾ e gli organi di *linea*, alta direzione, linea intermedia e nucleo operativo si correlano attraverso una predeterminazione dei propri compiti.

La linea intermedia presenta pertanto limitati poteri di gestione perché gli stessi poteri decisionali dell'alta direzione sono fortemente vincolati da norme e procedure di emanazione della tecnostruttura.

L'atrofizzazione della funzione della linea intermedia comporta così che la stessa sia riconducibile a poche posizioni all'interno dell'organizzazione, a favore di un aumento degli addetti nel nucleo operativo.

Il riferimento più evidente è agli enti pubblici territoriali, ma non mancano esempi anche tra le istituzioni universitarie e le associazioni e le fondazioni di rilevanti dimensioni, per le quali il legislatore, nella veste di analista di tecnostruttura, nell'intento di salvaguardare un interesse generale emana norme che vincolano le modalità di assunzione delle decisioni, le aree di intervento, le scelte in materia di struttura organizzativa e di gestione delle risorse umane. Di fatto in questo modo si è in presenza di un rilevante numero di operatori che limitano il proprio lavoro al rispetto di norme e procedure molto dettagliate.

⁽⁶⁾ Gli analisti di tecnostruttura detengono un potere tanto più rilevante quanto più è necessaria la loro attività di emanazione di norme e programmi. Come osserva acutamente Crozier, «i successi degli esperti si autodistruggono. Il processo di razionalizzazione dà potere all'esperto, ma i risultati della razionalizzazione glielo tolgono. Appena un settore è analizzato e conosciuto a fondo, appena le prime intuizioni e innovazioni sono state tradotte in norme e programmi, il potere dell'esperto tende a scomparire», M. CROZIER, *Il fenomeno burocratico*, Etas, Milano, 2000, pp. 185-186.

3.2. IL GRADO DI DECENTRAMENTO.

La natura pubblica dell'azienda di erogazione richiede di soffermarsi anche sul rapporto tra comunità finanziatrice, comunità destinataria e l'organo di gestione dell'azienda.

Le particolari caratteristiche sia della comunità finanziatrice che di quella destinataria esercitano infatti un riflesso importante sulla configurazione della struttura organizzativa, con particolare riferimento al grado di decentramento dei poteri all'interno del processo decisionale.

La numerosità dei componenti della comunità finanziatrice condiziona, innanzitutto, il contenuto e le modalità delle deleghe di gestione facenti capo all'alta direzione.

Al crescere della dimensione della comunità finanziatrice aumentano da una parte la varietà e la complessità dei compiti contenuti nelle deleghe e dall'altra i problemi connessi all'asimmetria informativa tra comunità e organo di gestione.

Questo comporta che nella struttura organizzativa si tenda ad attribuire un potere dominante alla tecnostruttura per il timore che l'alta direzione possa mettere in atto comportamenti opportunistici derivanti dalla propria posizione organizzativa e formulare strategie ed obiettivi che possano contrastare con i principi di imparzialità ed omogeneità nei confronti della comunità destinataria.

Il meccanismo della delega è quindi di fatto poco presente anche nel resto della struttura e, assieme alla standardizzazione dei comportamenti, viene privilegiato il principio dell'autorità gerarchica. Il grado di decentramento⁽⁷⁾ della struttura dell'azienda di erogazione non può quindi prescindere dal livello di

⁽⁷⁾ Il riferimento è al decentramento verticale «che riguarda la delega del potere decisionale lungo la gerarchia di autorità, dal vertice strategico alla linea intermedia (...) l'accento è sul potere formale (operare le scelte ed autorizzarle) in contrapposizione al potere informale che si collega con le fasi di consiglio e di esecuzione», H. MINTZBERG, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1985, p. 173.

discrezionalità riconosciuto nello svolgimento delle proprie mansioni all'alta direzione. La struttura potrà essere tanto più decentrata quanto più l'alta direzione si trova nelle condizioni di poter delegare alcuni poteri decisionali alle unità di *line*.

Le condizioni attengono essenzialmente alla possibilità di definire i risultati che i delegati devono perseguire ed all'esistenza di sistemi informativo, di controllo e di incentivazione la cui coerenza rispetto alle caratteristiche della struttura permetta di dare corpo e funzionamento alla delega.

La necessità inoltre di conoscere con riferimento ad una comunità destinataria l'evolvere dei bisogni nella loro composizione e priorità per massimizzare, attraverso la gestione aziendale, il livello di soddisfazione dei bisogni presenta due rilevanti implicazioni organizzative.

Innanzitutto la struttura organizzativa presenta al suo interno una tensione al decentramento dei poteri decisionali verso coloro che nella struttura stessa hanno il contatto con i membri della comunità destinataria con un allargamento delle mansioni per coloro che operano nel nucleo operativo a contatto con i destinatari dell'attività erogativa per far sì che il servizio risponda alle esigenze dei membri della comunità destinataria.

Tale spinta al decentramento verticale, all'interno di una struttura burocratica, potrebbe essere considerata in contrasto con le esigenze di imparzialità e omogeneità.

In realtà si è osservato come l'introduzione e l'incremento delle regole quale base di una formalizzazione del comportamento porti con sé una serie di effetti non voluti che possono stravolgere il ruolo e la funzione delle norme stesse.

L'omogeneità e l'imparzialità significano infatti capacità di produrre ed erogare un servizio che tenga conto delle specificità dei componenti della comunità destinataria e dei diversi livelli di priorità e tempestività richiesti dalla natura del bisogno.

Si pensi ad esempio all'attività di una fondazione chiamata a soddisfare i bisogni della collettività destinataria in relazione ai

contenuti e alle priorità individuate in sede programmatoria. La scelta di erogare un contributo al di fuori della programmazione, seppure nel rispetto di tutte le norme e regolamenti interni sulla scelta del destinatario e sulla natura dell'intervento, comporta una deroga ai principi di imparzialità e omogeneità che dovrebbero informare l'agire della fondazione in quanto azienda di erogazione pubblica.

Qualora le dimensioni dell'azienda di erogazione si presentino rilevanti, connesse anche a ragioni di età e diffusione territoriale della comunità beneficiaria della propria attività⁽⁸⁾, la tensione al decentramento interessa soprattutto la linea intermedia⁽⁹⁾.

Ad essa spetta il compito di rendere operative le linee strategiche formulate dall'alta direzione e di fornire alla stessa le indicazioni concrete interne ed esterne all'azienda che condizionano l'operatività e il raggiungimento del risultato.

Le difficoltà connesse alla misurazione sintetica dei risultati dell'azienda di erogazione ha portato nei fatti a contenere tale tensione attraverso una rilevante e copiosa attività di *pianificazione dell'azione* degli operatori di linea intermedia affidata alla tecnostruttura.

Peraltro il decentramento dei poteri alla linea intermedia è fortemente richiesto proprio all'ampliarsi di una composizione eterogenea dei bisogni di cui è portatrice la collettività desti-

⁽⁸⁾ Con riferimento all'età e alla dimensione Mintzberg osserva come «maggiore è l'età dell'azienda, maggiore è la formalizzazione del comportamento. Questa ipotesi riflette la sindrome del già visto (...); maggiore è la dimensione dell'azienda, più elevata è la formalizzazione del comportamento. Come le aziende più vecchie formalizzano ciò che hanno visto prima, le aziende di maggiori dimensioni formalizzano ciò che vedono spesso: *la prego signore, oggi ho già sentito questa storia almeno cinque volte: si limiti a compilare questo modulo*», H. MINTZBERG, *Progettazione*, cit., pp. 202-206.

⁽⁹⁾ «Maggiore è la dimensione dell'azienda, più articolata è la sua organizzazione, e cioè maggiore è la divisione del lavoro, maggiore è la differenziazione delle unità organizzative e più sviluppata è la componente direzionale», H. MINTZBERG, *Progettazione*, cit., p. 205.

nataria. La conoscenza delle esigenze e dei gradi di priorità nel loro soddisfacimento richiede infatti ad un tempo elevata professionalità e capacità di relazione con i soggetti destinatari al fine di coordinare uno sviluppo dell'attività nell'area operativa coerente con il perseguimento dell'interesse generale pubblico.

In questo senso è necessario quindi osservare come ogni scelta di decentramento debba essere preceduta da una riflessione sui parametri di progettazione delle posizioni organizzative individuali all'interno della struttura organizzativa propria dell'azienda di erogazione al fine di rendere operative le previsioni di delega dei poteri decisionali⁽¹⁰⁾.

3.3. DALLA FORMALIZZAZIONE DEI COMPORTAMENTI ALLA STANDARDIZZAZIONE DELLE CAPACITÀ.

La convinzione che introducendo norme sempre più specifiche di comportamento si possa concorrere a migliorare l'omogeneità e l'imparzialità, in sede di erogazione del servizio è propria delle strutture burocratiche meccaniche⁽¹¹⁾.

⁽¹⁰⁾ Mintzberg osserva come il decentramento nelle organizzazioni viene adottato essenzialmente per tre motivazioni. «un'azienda adotta una struttura decentrata semplicemente perché tutte le decisioni non possono essere assunte da un solo centro, da un unico cervello (...) Il decentramento viene adottato perché permette all'azienda di rispondere prontamente alle condizioni locali. La trasmissione di informazioni al vertice e dal vertice richiede una quantità di tempo che può essere cruciale (...) Il decentramento infine viene adottato per la sua capacità di motivare. La motivazione è un fattore chiave anche nella maggior parte delle attività manageriali; di conseguenza un qualche decentramento lungo la linea intermedia è sempre necessario. L'attribuzione di potere decisionale ai manager della linea intermedia ne favorisce anche la crescita come *decision makers*, consentendo così che in futuro uno di loro possa occupare la posizione di direttore generale dove debbono essere assunte le decisioni più difficili», H. MINTZBERG, *Progettazione*, cit., pp. 167-168.

⁽¹¹⁾ Mintzberg osserva con riferimento alla configurazione burocratica meccanica *pubblica* «molti enti pubblici –per esempio uffici postali e uffici finanziari– presentano soluzioni organizzative di tipo burocratico non solo perché la loro

L'efficacia delle disposizioni dei regolamenti e delle procedure richiede peraltro di essere verificata sia con riferimento al rapporto tra struttura organizzativa e i bisogni dei suoi membri sia tra struttura organizzativa e bisogni della comunità finanziatrice e destinataria.

Nel primo caso l'impersonalità delle norme deve essere analizzata in relazione al bisogno di difendibilità dell'azione individuale e della singola posizione organizzativa di ciascun membro dell'organizzazione che opera nel rispetto delle regole.

Nel secondo caso i rapporti con le comunità di riferimento rivelano in capo a quella finanziatrice un'esigenza di esercitare un controllo esterno finalizzato a conoscere l'impiego delle risorse messo a disposizione, in capo a quella destinataria un bisogno di imparzialità ed omogeneità con particolare riferimento alla fase di collocamento dei prodotti.

Esiste inoltre un equivoco di fondo sulla relazione causa/effetto tra norme e regolamenti e comportamenti omogenei ed imparziali, connesso al fatto che l'adozione di norme presenta accanto alle conseguenze attese anche una serie di conseguenze inattese il cui impatto sul funzionamento dell'organizzazione aziendale può portare a risultati opposti a quelli desiderati con l'introduzione delle norme stesse.

La principale conseguenza inattesa della spersonalizzazione delle relazioni si rivela essere, come osserva Crozier, una tensione all'accentramento decisionale connesso alla necessità di separare sul piano organizzativo il momento della definizione e interpretazione delle norme da quello della loro applicazione⁽¹²⁾.

attività operativa è di routine ma anche perché sono responsabili verso il pubblico delle loro azioni: tutto ciò che tali enti fanno deve rispondere a principi di imparzialità, in particolare il trattamento ai clienti, e l'assunzione e la promozione dei dipendenti. Di conseguenza le regole proliferano», H. MINTZBERG, *Progettazione*, cit., p. 272.

⁽¹²⁾ «Se si vuol mantenere l'impersonalità dei rapporti, è indispensabile che tutte le decisioni che si rendono ancora necessarie dopo l'instaurazione di norme impersonali siano prese a un livello in cui quelli che ne hanno la responsabilità siano al riparo dalle pressioni troppo personali di quelli che saranno toccati dalle

La presenza di una rilevante formalizzazione del comportamento attraverso norme impersonali porta quindi ad accentuare una rigida divisione del lavoro anche tra la componente direzionale e il nucleo operativo⁽¹³⁾.

Questo ha riflessi rilevanti innanzitutto sulla tempestività e sulla qualità della risposta alle differenti esigenze della comunità destinataria.

Inoltre l'eterogeneità dei componenti e dei bisogni della comunità destinataria delle aziende di erogazione, vede nell'accentramento decisionale un rilevante limite connesso alla rigidità delle norme⁽¹⁴⁾ e al rischio di una scarsa attenzione della struttura ai problemi di adattamento alle esigenze specifiche dei soggetti destinatari⁽¹⁵⁾.

decisioni. Di conseguenza il potere di interpretare, completare, cambiare e rinnovare le norme tende a distanziarsi sempre più dalle unità di esecuzione, o, più in generale, dal livello gerarchico di applicazione. Se la pressione a favore dell'impersonalità è forte, questa tendenza alla centralizzazione tende ad essere irresistibile (...)La centralizzazione è dunque la seconda strada per eliminare l'arbitrio e la discrezionalità umana nell'ambito di un'organizzazione», M. CROZIER, *Fenomeno*, cit., pp. 211-212.

⁽¹³⁾ «La burocrazia meccanica è anche la configurazione che nel suo funzionamento è maggiormente in linea con principi della teoria classica dell'organizzazione: l'autorità formale fluisce attraverso una gerarchia chiaramente definita, lungo la quale viene accuratamente rispettato il principio dell'unità del comando», H. Mintzberg, *Progettazione*, cit., pp. 261-262.

⁽¹⁴⁾ «Il prezzo che un'organizzazione deve pagare è quello di una maggiore rigidità. Chi decide non conosce direttamente i problemi che deve risolvere; chi sta sul campo e conosce questi problemi non ha i poteri necessari per effettuare gli adattamenti e per sperimentare le innovazioni diventate indispensabili», M. CROZIER, *Fenomeno*, cit., p. 212.

⁽¹⁵⁾ Il rischio connesso ad un aumento della rigidità del comportamento «può determinare difficoltà nei rapporti con i clienti e quindi ne rende problematica la soddisfazione; anche questa conseguenza rinforza però il ricorso alle regole e procedure come risposta sia all'esigenza di rendere difendibile la propria azione a fronte delle pressioni degli utenti, sia alla necessità di garantire un eguale trattamento a tutti. La spersonalizzazione dei rapporti facilita d'altra parte lo sviluppo di uno spirito di corpo, e cioè della sensazione di condividere obiettivi comuni, con un aumento della propensione a difendersi dalle pressioni esterne», F.

Una seconda conseguenza inattesa riguarda i comportamenti degli individui che operano all'interno della struttura aziendale. L'adozione di regole e procedure per rendere il comportamento affidabile ed al contempo permettere la difendibilità del proprio operato e della propria posizione organizzativa dall'esercizio del potere dei soggetti apicali⁽¹⁶⁾ può favorire negli operatori un processo di interiorizzazione delle regole e di contenimento della attività di ricerca di nuove alternative.

In questi casi le regole generali ed impersonali concorrono a definire la prestazione minima accettabile alla quale gli addetti fanno riferimento e contribuiscono ad aumentare la rigidità del loro comportamento nei confronti dei destinatari dell'attività erogativa.

Nonostante i limiti evidenziati, la configurazione di burocrazia meccanica caratterizza ancora le aziende di erogazione di medie e grandi dimensioni in relazione al fatto che il ricorso alle norme e alle procedure è vista come la via più agevole per rispondere alle esigenze di controllo ed uniformità *ex ante* del funzionamento di tali organizzazioni.

La norma e la procedura operano pertanto per predeterminare il comportamento degli individui nella convinzione che questa sia la via per garantire uguale trattamento per tutti i destinatari dell'attività aziendale.

Peraltro si è già detto come il ricorso a percorsi paralleli e i comportamenti non imparziali siano spesso caratteristici proprio delle organizzazioni delle aziende di erogazione.

ISOTTA, *Le teorie classiche*, in COSTA G., R.C.D. NACAMULLI (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale*, vol.1, UtetLibreria, Torino, 1997, p. 107.

⁽¹⁶⁾ «Grazie all'esistenza di queste norme, ogni membro dell'organizzazione si trova così protetto rispetto alla pressione sia dei superiori e sia dei subordinati; ma questa protezione è anche un isolamento e comporta una duplice conseguenza: da un lato il membro dell'organizzazione è privato di ogni iniziativa e totalmente sottoposto a norme che gli sono imposte dall'esterno; dall'altro è completamente libero da ogni legame di dipendenza personale; non teme nessuno e, da questo punto di vista, si trova ad essere quasi altrettanto indipendente che se non fosse un lavoratore subordinato», M. CROZIER, *Fenomeno*, cit., p. 211.

In questo contesto il bisogno crescente di imparzialità ed omogeneità dell'agire delle aziende di erogazione nei confronti della diversificata comunità destinataria, impone una revisione non solo delle norme ma anche delle modalità organizzative attraverso le quali la tecnostruttura interviene sul comportamento degli individui.

Un primo passo è stato individuato nell'introduzione, accanto alla formalizzazione dei comportamenti, della *standardizzazione delle capacità* di coloro che operano a diversi livelli in tali aziende⁽¹⁷⁾.

In realtà aziendali dove «l'interesse generale è evanescente» ed è radicato il principio gerarchico e quest'ultimo diviene «una pesante pastoia e l'opera amministrativa ne riesce lenta ed improduttiva»⁽¹⁸⁾, la standardizzazione delle capacità risulta riconducibile essenzialmente ad una attività di assunzione di personale con determinati titoli di studio in relazione alle mansioni che andranno a ricoprire.

Peraltro la standardizzazione delle capacità rappresenta un meccanismo di coordinamento tra gli operatori all'interno della struttura aziendale e in quanto tale il suo funzionamento è da riferirsi alle conoscenze in capo ai singoli soggetti.

3.4. DALLA STANDARDIZZAZIONE DELLE CAPACITÀ ALLA GESTIONE DELLE CONOSCENZE.

L'ampiezza e la varietà degli interessi facenti capo ad una collettività o ad una parte di essa e l'assenza di un corrispettivo monetario a fronte della cessione dei prodotti dell'attività

⁽¹⁷⁾ «Le capacità e le conoscenze sono standardizzate quando viene specificato il tipo di formazione richiesto per eseguire il lavoro», H. MINTZBERG, *Progettazione*, cit., p. 42.

⁽¹⁸⁾ Si veda D. AMODEO, *Ragioneria*, cit., p. 40.

dell'azienda di erogazione rafforzano la necessità di intervenire ex ante sui comportamenti degli operatori.

L'auspicabile spostamento del baricentro, fra i meccanismi di coordinamento della struttura organizzativa delle aziende di erogazione, da una formalizzazione del comportamento ad una standardizzazione delle capacità richiede che l'attività di analisi e riprogettazione svolta dalla tecnostruttura venga così a concentrarsi:

- sulle *conoscenze* quale presupposto necessario di un agire imparziale e omogeneo rispetto alla varietà dei destinatari e alla variabilità dei bisogni;
- sui *processi* attraverso i quali le capacità e le conoscenze connesse alle mansioni vengono insegnate agli individui, diffuse nella struttura organizzativa e arricchite nel tempo.

Il processo attraverso il quale le conoscenze connesse alle mansioni vengono insegnate, individua l'attività di formazione.

Essa può essere realizzata per l'inserimento dell'operatore nella struttura o per istruirlo alle modifiche, connesse all'evoluzione dell'ambiente esterno o all'introduzione di nuove funzioni.

Il ricorso alla formazione come parametro di progettazione delle posizioni individuali richiede che la tecnostruttura nella definizione dei comportamenti degli operatori, nello sviluppo delle attività previste dalla loro posizione organizzativa e nel controllo del loro operato si avvalga non tanto di un sistema di norme, quanto faccia riferimento ad una mappa delle conoscenze, esplicitamente individuate⁽¹⁹⁾ come necessarie per lo svolgimento delle singole mansioni.

⁽¹⁹⁾ È stato osservato come la conoscenza esplicita, cioè quella conoscenza suscettibile di essere espressa tramite rappresentazioni verbali o numeriche, è il sapere formalizzato che rappresenta solo la punta dell'iceberg —da conoscenza essendo in primis un evento tacito, qualcosa di difficilmente afferrabile ed

Ogni norma infatti può essere applicata e rispettata solo se vi sono le conoscenze per poterlo fare⁽²⁰⁾. Il rispetto della norma senza la comprensione del significato della sua applicazione può provocare in capo ai membri dell'organizzazione una sorta di assoggettamento passivo alle norme (abitudine, routine) e al contempo una diminuzione della capacità di adattamento alle problematiche specifiche dei singoli destinatari.

A sua volta un elevato grado di professionalità e flessibilità nei comportamenti concorre ad omogeneizzare l'azione dei membri dell'organizzazione in relazione alle differenti esigenze della collettività destinataria⁽²¹⁾.

esprimibile»- del complesso di conoscenze proprie di un individuo, in quanto «possiamo conoscere più di ciò che possiamo esprimere» M. POLANYI, *The tacit Dimension*, Doubleday, New York, 1967.

⁽²⁰⁾ Il saper agire che interviene durante lo svolgimento delle azioni da parte dei soggetti si compone di un insieme di conoscenze sul fare che non sono altro che un repertorio di atti di cui il professionista dispone per compiere un'azione (si pensi ad esempio nella sanità alla tecnica per un prelievo di sangue o per un taglio chirurgico), di conoscenze pratiche che emergono durante l'azione che dipendono dall'esperienza del singolo e non sono codificabili (l'atto diagnostico di fronte ad una patologia complessa) e di conoscenze correlate alla professionalità del soggetto. Il saper agire o meglio l'insieme delle conoscenze tacite presenta quindi una componente tecnica – il saper fare- e una componente cognitiva che consente all'individuo di definire le rappresentazioni soggettive della realtà, basandoci su analogie, schemi e paradigmi mentali al fine di ridurre la complessità delle strutture con le quali il soggetto si rapporta (cfr. JOHNSON H.T., LAIRD P.N., *Mental Models*, Cambridge University Press, Cambridge, 1983; NONAKA I., TAKEUCHI H., *The Knowledge-creating Company*, Oxford University Press, Oxford, 1995).

⁽²¹⁾ In altre parole omogeneità e imparzialità non sono garantite nei fatti dall'introduzione di norme astratte o da prodotti e modalità di erogazione degli stessi uguali per tutti. A questo proposito si osservi come il problema sia stato affrontato anche dagli studiosi di diritto. Nigro sul dovere d'imparzialità sostiene innanzitutto che non si conosce cosa sia: «se attenga alla giustizia sostanziale, od all'uguaglianza, od a qualche altra cosa. Se si parla di giustizia sostanziale è difficile dargli un volto concreto sulla base di un'espressione così fumosa ed inafferrabile. Più preciso il riferimento all'eguaglianza. Ma: uguaglianza formale o sostanziale? Se si tiene presente la prima, sembra che esso si risolva interamente in un dovere di osservare le leggi che pongono tale parità. Se si fa riferimento alla seconda (parità di trattamento in senso tecnico), è decisiva la considerazione che la prima decisione o

Il processo di localizzazione delle conoscenze all'interno dell'azienda, premessa logica fondamentale per un'attività di formazione profonda ed incisiva sul modo di operare dei membri della organizzazione, si sostanzia nell'attività di mappatura delle conoscenze presenti nella struttura organizzativa sia a livello di unità che a livello individuale⁽²²⁾.

Tale strumento permette di riflettere sulle competenze e le professionalità di cui la struttura organizzativa dispone e necessita per assicurare uno sviluppo coerente dell'attività aziendale

il primo errore nell'uso del potere discrezionale sarebbe decisivo per ogni ulteriore attività amministrativa, a prescindere dalla pratica difficoltà di trovare fattispecie perfettamente eguali; inoltre, o la prima decisione è amministrativamente esatta ed allora non v'è bisogno di un dovere di imparzialità essendo sufficiente quello di buona amministrazione, o è scorretta ed allora i due doveri entrano in conflitto insanabile. In verità, in un agire concreto e puntuale qual è quello dell'amministrazione, la pretesa di una eguaglianza di trattamento è una contraddizione in termini. Piuttosto, allora, l'imparzialità va considerata non con riferimento all'obiettività ed all'indifferenza (aparzialità) dell'amministrazione (..), al fatto cioè che il suo interesse non è l'interesse privato di un soggetto ma è una specificazione ed articolazione dell'interesse generale, del quale ripete i caratteri», M. NIGRO, *Studi sulla funzione organizzatrice della pubblica amministrazione*, p. 73-74.

⁽²²⁾ L'organizzazione delle conoscenze deve avere come primo obiettivo la localizzazione dei saperi individuali e dei saperi organizzativi attraverso un processo di individuazione delle relazioni elementari tra persone, unità organizzative e conoscenze che sia in grado di evidenziare dove si trovano le «fucine di conoscenza» che consentono all'azienda sanitaria di creare valore per i propri pazienti. L'importanza di localizzare le conoscenze deriva dal fatto che la conoscenza è unicamente il prodotto di singoli individui e l'organizzazione non essendo in grado di creare conoscenza senza gli individui sostiene i suoi membri più creativi offrendo loro un contesto in cui creare conoscenza. In un secondo momento l'attenzione deve spostarsi verso l'individuazione e la comprensione delle reti di conoscenza che sono presenti all'interno dell'organizzazione della azienda di erogazione. La mappatura delle reti di conoscenza che operano o che è auspicabile che divengano attive consente di stabilire a chi, in merito a cosa e con che frequenza vengono trasferite o potrebbero essere trasferite le conoscenze sia esplicite che tacite (F. DE LEO, *Ripensare l'impresa come piattaforma di conoscenze*, in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 153, gennaio-febbraio, 1996; F. DE LEO, *La trasformazione della conoscenza tacita in esplicita*, in A. LIPPARINI, *Sviluppo, condivisione, trasferimento*, Carocci, Roma, 1998).

rispetto al fine di soddisfare i bisogni della collettività destinataria. Esso costituisce il punto di partenza per progettare un'attività di formazione organica e funzionale alla valorizzazione e sviluppo delle competenze e professionalità interne.

Un modo differente di progettare l'attività formativa, fortemente ancorato al fabbisogno di conoscenze professionali connesse alle posizioni organizzative e orientato al continuo arricchimento delle stesse, deve investire, quindi, innanzitutto gli analisti di tecnostruttura. Nelle burocrazie meccaniche pubbliche spetta infatti ad essi l'individuazione degli standard di conoscenze in capo ai differenti ruoli all'interno dell'organizzazione e degli strumenti di gestione, in termini di arricchimento e diffusione, delle conoscenze stesse.

Una mancata programmazione delle attività formative in questo senso comporterebbe un dispendio di mezzi finanziari e di tempo non giustificato da un incremento delle professionalità a servizio dell'attività e degli obiettivi propri dell'azienda di erogazione.

Il riferimento è in particolare alle conoscenze di coloro che operano nella linea intermedia dal momento che dal loro livello di preparazione professionale dipende il grado di efficacia nella trasmissione ed implementazione, attraverso la formulazione di programmi e piani di azione, delle strategie formulate dall'alta direzione.

L'attività di formazione assume così nelle aziende di erogazione di medie e grandi dimensioni un ruolo centrale per coinvolgere soprattutto gli operatori di linea intermedia, recuperandone ruolo e ampiezza delle funzioni strategiche, nel perseguimento dell'interesse generale della struttura aziendale e nel rapporto con la comunità destinataria.

Se da una parte infatti un eccesso di regolamentazione viene ad essere percepito dai soggetti di linea intermedia più come un atteggiamento di sfiducia verso la correttezza e la propria capacità di giudizio che come il frutto di un'esigenza di imparzialità ed omogeneità dei loro comportamenti, dall'altra

un'attenzione alla formazione può rappresentare un segnale forte della volontà della struttura di riconoscere l'elevato contenuto professionale in capo alle posizioni organizzative e l'opportunità conseguente di un arricchimento dei contenuti delle deleghe di poteri ad esse attribuite.

Si osserva, peraltro, come la formazione sia fondamentale un parametro di progettazione delle posizioni individuali ed, in quanto tale, insista sulle conoscenze e professionalità proprie del singolo individuo.

Quanto più è difficoltosa la quantificazione di un risultato sintetico dell'andamento dell'attività dell'azienda di erogazione in termini economico monetari, tanto maggiore è il bisogno all'interno della struttura organizzativa della stessa di meccanismi di riconoscimento delle capacità, delle professionalità e delle migliori pratiche operative, professionali e manageriali, che hanno permesso di raggiungere un risultato in termini di utilità sociale.

Il passaggio dalla progettazione delle conoscenze proprie dei singoli individui a quelle di una unità organizzativa richiede innanzitutto di valorizzare attraverso l'esternalizzazione le esperienze maturate in capo ai soggetti, di prevedere specifici meccanismi di trasmissione e diffusione delle migliori esperienze all'interno dell'organizzazione e un'ulteriore attività di formazione connessa alla necessità di permettere l'interiorizzazione delle conoscenze maturate a livello organizzativo.

In questo modo l'attività di formazione viene ad articolarsi in tre momenti, partendo dall'individuo e ritornando alla posizione organizzativa, passando per un momento organizzativo che permetta l'arricchimento e la diffusione delle conoscenze attraverso le esperienze dell'intera struttura.

Questo richiede di prevedere sia dei meccanismi di codifica e valorizzazione delle esperienze in capo a ciascun individuo sia un sistema orizzontale di trasferimento delle conoscenze che consenta la diffusione delle problematiche, delle soluzioni e dei

comportamenti al fine di omogeneizzare le risposte degli operatori rispetto alle casistiche che si presentano loro.

È possibile, pertanto, concludere che l'imparzialità e l'omogeneità dei comportamenti degli operatori di linea intermedia nelle aziende di erogazione richiede che vi sia coscienza della propria formazione e delle proprie professionalità, assieme al riconoscimento delle stesse all'interno della struttura, affinché essi operino nell'interesse generale della collettività destinataria.

Il processo attraverso il quale la struttura organizzativa socializza i membri a proprio vantaggio, ottenendo l'allineamento dei loro obiettivi personali con quelli dell'organizzazione alla quale appartengono, avviene in modo informale.

Nell'organizzazione delle aziende di erogazione il perseguimento di un elevato grado di indottrinamento permetterebbe di rafforzare il senso di appartenenza e di condivisione degli obiettivi e delle funzioni che l'azienda si prefigge all'interno del sistema economico sociale in cui opera, indipendentemente dalla presenza e dalla numerosità di norme cogenti di comportamento.

Il senso di appartenenza e la condivisione degli obiettivi propri della struttura organizzativa, vista con riferimento alle attività che la stessa permette razionalmente di conseguire, permette così assieme alla formazione

- di spezzare quel circolo vizioso caratteristico delle aziende di erogazione che ha portato ad uno smisurato aumento delle regole e delle procedure nel tentativo di garantire imparzialità e omogeneità nei comportamenti degli operatori nei confronti dei destinatari senza riuscirvi;
- di innescare un meccanismo virtuoso attraverso il quale l'omogeneità dei comportamenti verso i destinatari dei risultati dell'attività dell'azienda di erogazione e l'imparzialità, vengono garantite dalla motivazione e dalla professionalità degli operatori piuttosto che da norme specifiche ed impersonali.

4. I SISTEMI OPERATIVI.

Ogni scelta di revisione della struttura organizzativa aziendale, nelle sue componenti di macrostruttura e di posizioni individuali, richiede di riflettere anche su quell'insieme di regole, di procedure e di programmi, che governano il comportamento delle singole persone o gruppi di persone all'interno della struttura: i sistemi operativi⁽²³⁾.

Una progettazione coerente dei meccanismi operativi e della struttura organizzativa⁽²⁴⁾ se da un lato è connessa al fatto che essi sono destinati a soddisfare i medesimi fabbisogni organizzativi⁽²⁵⁾ dall'altro comporta che la progettazione dei sistemi

⁽²³⁾ «Affinché i prestatori di lavoro possano svolgere convenientemente le combinazioni economiche aziendali, non basta definire, mediante la struttura organizzativa, le mansioni di ciascuno e le linee di integrazione gerarchica. Il comportamento delle singole persone e dei gruppi di persone, nonché la dinamica dell'organismo personale stesso, devono essere governati anche mediante un vasto insieme di regole, di procedure e di programmi che nell'insieme si denominano sistemi operativi (o meccanismi operativi)», G. AIROLDI, *I sistemi operativi*, in AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., *Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna 1994, pp. 485-486.

⁽²⁴⁾ Con riferimento alla coerenza Airoidi osserva come «le relazioni di complementarità tra la struttura organizzativa ed i sistemi operativi appaiono particolarmente evidenti se si considera il loro influsso sul comportamento delle persone operanti in impresa. La diffusa tendenza a considerare la struttura come la variabile organizzativa fondamentale, se non esclusiva, si basa forse sull'ipotesi che organogramma e mansionario descrivano compiutamente «ciò che le persone debbono fare». È perciò evidente che il comportamento delle persone è direttamente influenzato, spesso con una forza ben maggiore di quella esercitata dalla struttura, dai sistemi di programmazione e controllo, di carriera, di retribuzione, etc. Per certi aspetti, la struttura rappresenta la parte stabile dell'assetto organizzativo mentre i sistemi operativi ne alimentano la dinamica. Si tratta comunque di due componenti inscindibili ove si voglia spiegare compiutamente il comportamento organizzativo in azienda», G. AIROLDI, *Sistemi*, cit., p. 487.

⁽²⁵⁾ Essi sono connessi all'*efficienza*, in termini di coordinamento, multidimensionalità e dinamicità, ed alla *soddisfazione* del personale, intesa come identità e sviluppo all'interno della struttura, Cfr. G. AIROLDI, *Sistemi*, cit., pp. 492-495.

operativi non possa prescindere dalle peculiarità gestionali delle aziende di erogazione.

Si pensi, ad esempio, all'introduzione di sistemi di controllo direzionale secondo i modelli mutuati dalle aziende di produzione⁽²⁶⁾.

L'efficacia del loro funzionamento, cioè la capacità di incidere sui comportamenti dei membri dell'azienda di erogazione, è condizionata dall'impossibilità di disporre di un indicatore sintetico dell'andamento dell'attività quale il reddito di esercizio per le imprese e dalla limitata capacità degli strumenti di controllo di cogliere l'elevata eterogeneità e multidimensionalità⁽²⁷⁾ della produzione e degli interessi della collettività alla quale la stessa è destinata.

Le peculiarità organizzative e gestionali delle aziende di erogazione possono, peraltro, offrire un'opportunità di riflettere sulla necessità di rivedere i meccanismi operativi mutuati dalle aziende di produzione e ricercarne una coerenza specifica rispetto ai caratteri della struttura che ne permetta un funzionamento veramente efficiente ed efficace rispetto al perseguimento degli obiettivi di massimizzazione delle utilità sociali prodotte.

Accanto all'assenza di un indicatore sintetico quale nelle aziende di produzione è il reddito di esercizio, l'eterogeneità e la

⁽²⁶⁾ La ricerca di una coerenza tra struttura organizzativa e controllo di gestione è sottolineata da L. BRUSA, F. DEZZANI, *Budget e controllo di gestione*, Giuffrè, Milano, 1983, p. 338.

⁽²⁷⁾ Si osserva come l'attributo di multidimensionalità vuole riferirsi ai prodotti realizzati dall'azienda di erogazione e viene definito in relazione al fatto che uno stesso prodotto può soddisfare bisogni facenti capo a soggetti differenti sia nello spazio che nel tempo. Emerge così l'esigenza di conoscere i risultati dell'attività dell'azienda di erogazione sia con riferimento alla tipologia di destinatari e alla capacità degli stessi di soddisfare le diverse aree di bisogno sia con riferimento ai mezzi impiegati per ottenerli. L'esigenza di considerare la multidimensionalità della produzione nelle aziende di erogazione non può pertanto limitarsi a considerare da un lato gli obiettivi sociali e dall'altro il rispetto dell'equilibrio economico e finanziario. Cfr. M. SANTI, *Controllo di gestione per le aziende non profit, sanitarie e pubbliche*. Verso la comunicazione multidimensionale, Egea, Milano, 2002, p. 40.

numerosità dei bisogni così come dei soggetti ai quali gli stessi si riferiscono e la presenza rilevante di norme a carattere impersonale, definiscono la realtà organizzativa delle aziende di erogazione e pongono in evidenza specifiche esigenze di coordinamento, programmazione, controllo⁽²⁸⁾ e gestione delle risorse umane.

Nelle aziende di erogazione, infatti, la struttura organizzativa definisce le unità organizzative, i compiti delle singole posizioni e le relative responsabilità, facendo ricorso ad un sistema di norme e procedure molto analitico. Esso risponde all'esigenza di contenere la discrezionalità dei soggetti che vi operano al fine di assicurare un comportamento imparziale dei singoli e della struttura nei confronti della collettività destinataria.

In tale contesto i sistemi operativi meritano un'attenzione particolare poiché essi possono rappresentare un'importante elemento di flessibilità all'interno delle strutture burocratiche.

L'introduzione e le condizioni di funzionamento dei meccanismi operativi sono fortemente correlate alla capacità degli stessi di intervenire e condizionare il comportamento dei soggetti che operano.

La convinzione di poter intervenire sui comportamenti dei membri dell'organizzazione essenzialmente attraverso la descrizione e la previsione analitica delle azioni che compongono il comportamento stesso ha spinto le aziende di erogazione ad individuare numerosi documenti e procedure di supporto al processo decisionale, strumenti di controllo formale⁽²⁹⁾ e

⁽²⁸⁾ Si veda con riferimento specifico agli enti locali le osservazioni di Mulazzani sul processo evolutivo che ha interessato la funzione di amministrazione nel passaggio da un modello burocratico ad un modello manageriale, in M. MULAZZANI, *L'evoluzione del sistema contabile nel quadro dell'aziendalizzazione degli enti locali*, in *AziendaItalia*, n.1/2005, p. 49.

⁽²⁹⁾ «Negli ospedali, i consigli di amministrazione sono spesso costituiti, per la maggior parte, da medici che hanno le competenze necessarie per controllare la qualità dell'assistenza, ma che con ogni probabilità non hanno né l'esperienza, né la volontà di verificare l'efficacia e l'efficienza della gestione dell'ospedale. Negli enti pubblici a tutti i livelli, i controlli si focalizzano sulla legittimità degli atti piuttosto

logiche di gestione delle risorse umane incentrati sull'assegnazione delle mansioni alle diverse posizioni organizzative⁽³⁰⁾.

Ciò, peraltro, rischia di aver generato un equivoco di non poco conto, connesso al fatto che i sistemi operativi siano funzionali ad incidere sul comportamento dei membri affinché gli stessi rispettino le norme.

Il rispetto di norme e procedure non può essere il fine al quale i sistemi operativi devono tendere. Se nelle aziende di produzione l'obiettivo rispetto al quale valutare e modificare i comportamenti è il risultato economico di esercizio quale espressione della ricchezza nuova prodotta attraverso la gestione, nelle aziende di erogazione il riferimento è all'utilità prodotta in misura superiore a quella consumata⁽³¹⁾.

L'assunzione delle decisioni all'interno dell'azienda è condizionata dalla disponibilità delle basi conoscitive e degli elementi di giudizio necessari: la struttura e i processi che caratterizzano il *sistema informativo aziendale*⁽³²⁾ sono ad un tempo condizionati dai tratti burocratici dell'organizzazione e condizionano a loro volta il comportamento all'interno del processo decisionale dei sog-

che sulla qualità della gestione», R.N. ANTHONY, D.W. YOUNG, *Non profit*, cit., p. 47.

⁽³⁰⁾ Si veda G. COSTA, M. GIANECCHINI, *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*, Mc Graw Hill, Milano, 2005.

⁽³¹⁾ È essenziale il riferimento ultimo alla mission propria delle aziende di erogazione che ne esprime l'orientamento strategico di fondo, inteso come «la sua identità profonda o se si preferisce, la parte nascosta e invisibile del suo disegno strategico, che sta al disotto delle scelte concrete esplicitantisi nel profilo strategico visibile», V. CODA, *L'orientamento strategico di fondo*, Utet, Torino, 1988, p. 25.

⁽³²⁾ Con riferimento al sistema informativo aziendale Marchi sottolinea come «aderendo alla concezione dell'azienda come sistema, a carattere aperto e dinamico, il sistema informativo rappresenta un sottosistema i cui caratteri di base e la cui area coincidono con quelli del sistema aziendale, anche se di quest'ultimo considera solo l'aspetto delle informazioni nei diversi aspetti della loro produzione», L. MARCHI, *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, 2003, p. 3.

getti di alta direzione e di linea intermedia⁽³³⁾. L'esigenza di regolamentare e disciplinare ogni azione di coloro che operano nell'organizzazione per aumentarne la prevedibilità, richiede al vertice della struttura di disporre di ogni informazioni utile sulle attività che la struttura svolge⁽³⁴⁾.

L'eterogeneità dei prodotti e dei bisogni da soddisfare propria delle aziende di erogazione mette in evidenza un problema informativo connesso al fatto che un sovraccarico di informazioni in capo ai membri dell'alta direzione può condurre di fatto alla paralisi dei processi decisionali⁽³⁵⁾. L'alta direzione dovrebbe conoscere tutto quello che accade attraverso la trasmissione di documenti lungo la linea gerarchica, ma questo rallenterebbe l'assunzione delle decisioni, la cui tempestività determina in molti casi anche l'efficacia della stessa azione intrapresa⁽³⁶⁾.

⁽³³⁾ De Vito ricorda come in una azienda no profit di tipo erogativo è possibile rapportarsi ad un modello informativo che deriva dalla logica consequenzialità tra:

mission: strategia messa in atto per perseguire coerentemente ed efficacemente fini istituzionali;

governance: assetto istituzionale e struttura organizzativa;

accountability: sistema informativo utilizzato per rendicontare su correttezza ed efficacia delle azioni. Cfr. A. DE VITO, *Il bilancio di missione delle fondazioni bancarie*, in M. MULLAZZANI (a cura di), *I bilanci pubblici. Problemi e prospettive di evoluzione*, Quaderno n.10, a.a. 2003/2004, cit., p. 356.

⁽³⁴⁾ «L'organo massimo di governo di un'azienda senza finalità di reddito ha perlomeno la responsabilità di intervenire nelle situazioni critiche. Tuttavia, l'assenza di un indicatore sintetico del grado di raggiungimento delle finalità istituzionali accresce enormemente l'importanza delle capacità di valutazione degli amministratori. In altri termini, questi non possono limitarsi a monitorare l'andamento di un indicatore sintetico, ma devono impiegare tempo ed energie per conoscere ciò che accade nell'organizzazione e devono disporre dell'esperienza necessaria a comprendere il significato di ciò che hanno appreso», R.N. ANTHONY, D.W. YOUNG, *Non profit*, cit., p. 47.

⁽³⁵⁾ Cfr. H. MINTZBERG, *Progettazione*, cit., p. 167.

⁽³⁶⁾ Anthony osserva con riferimento alle organizzazioni non profit come i limiti del processo decisionale sono fortemente correlati all'assenza di un indicatore sintetico dell'andamento dell'attività «se un'organizzazione ha molteplici obiettivi e

Il grado di prevedibilità e di analiticità delle informazioni sono, infine, fortemente condizionati dall'orizzonte temporale di riferimento.

La necessità di disporre di informazioni analitiche e in tempi ristretti comporta spesso che le decisioni vengano assunte dall'alta direzione più con riferimento ad obiettivi di breve termine quasi esclusivamente a contenuto finanziario, e non siano supportate da un'attenta fase di analisi delle condizioni anche di medio e lungo termine⁽³⁷⁾ sia interne che esterne.

La specificazione degli obiettivi, delle risorse a disposizione, delle responsabilità e delle modalità di controllo dei risultati ottenuti, spetta ai meccanismi operativi dei sistemi di *pianificazione* e dei sistemi di *programmazione e controllo*.

La prevalente natura pubblica delle aziende di erogazione ha portato tradizionalmente a privilegiare in esse un'attività di pianificazione e programmazione nella convinzione che la predeterminazione dei comportamenti, attraverso la definizione delle modalità di svolgimento dell'attività, rappresenti di per se stessa la certezza dell'ottenimento dei risultati e la garanzia del loro collocamento in modo imparziale ed omogeneo nei confronti della collettività territoriale di riferimento.

La codifica dell'attività amministrativa, in termini di operazioni da svolgere e decisioni da assumere anche negli aspetti di dettaglio ha portato così ad un progressivo consoli-

nessun parametro atto a misurare il contributo dei dirigenti al raggiungimento degli obiettivi, la delega delle decisioni, soprattutto di quelle importanti, diventa impossibile. È per questo motivo che molti problemi degli enti statali devono essere risolti nella capitale invece che negli uffici regionali o locali. I documenti e le procedure necessari per comunicare i problemi alla direzione generale e per ritrasmettere poi le relative decisioni alle sedi locali, sono spesso complessi e sono in parte responsabili dell'atteggiamento critico dell'opinione pubblica nei confronti della burocrazia pubblica. Questo atteggiamento, tuttavia, non tiene conto del fatto che, in assenza di un indicatore analogo al reddito, delegare è impossibile», R.N. ANTHONY, D.W. YOUNG, *Non profit*, cit., p. 41.

⁽³⁷⁾ Cfr. R.N. ANTHONY, D.W. YOUNG, *Non profit*, cit., p. 50.

darsi della convinzione di una equivalenza tra rispetto delle procedure ed e bontà dei risultati conseguiti.

L'attività di programmazione viene, così, ad essere articolata in modo analitico e puntuale, nella convinzione che all'aumentare del grado di controllabilità dei comportamenti dei membri dell'organizzazione aumenti di conseguenza la stessa capacità di controllo sui risultati dell'attività aziendale.

Così mentre il sistema di programmazione individua le procedure e le azioni per raggiungere determinati risultati nei confronti della collettività destinataria, al sistema dei controlli spetta la verifica del rispetto delle procedure, quale garanzia a priori del raggiungimento degli obiettivi della struttura⁽³⁸⁾.

In questo modo sia l'attività di programmazione che quella di controllo nelle aziende di erogazione tendono a privilegiare un momento definitorio delle procedure formali riconoscendo un ruolo contenuto al momento della verifica dei risultati ottenuti.

La necessità di definire gli obiettivi dell'attività aziendale, di conoscere il grado di raggiungimento degli stessi e di attribuire le correlate responsabilità all'interno dell'organizzazione, ha portato le aziende di erogazione a ricercare strumenti di programmazione e controllo differenti, mutuandoli, in struttura e processo, prevalentemente dal mondo delle imprese.

Si pensi ai sistemi di programmazione e controllo nelle aziende del sistema sanitario, negli enti locali così come nelle fondazioni e nelle associazioni di rilevanti dimensioni dove l'esigenza di programmare gli obiettivi e di verificare l'efficacia dell'operato delle strutture rispetto al raggiungimento degli stessi

⁽³⁸⁾ «Come corollario(...) si può affermare che il controllo burocratico può essere effettuato anche da chi non ha una conoscenza specifica dell'amministrazione. Se la forma è garanzia dei risultati, se le relazioni nel tempo e nello spazio delle operazioni e delle decisioni non sono importanti, è possibile affidare le funzioni di controllo anche a chi non ha specifiche competenze nel valutare le conseguenze, gli effetti, i risultati di determinate azioni», E. BORGONOVÌ, *Principi*, cit., p. 438.

è di fondamentale importanza per continuare nel tempo a svolgere la propria funzione sul territorio.

Peraltro il funzionamento dei sistemi di programmazione e controllo nelle aziende di erogazione così come la loro efficacia di meccanismi operativi, intesa come capacità di modificare i comportamenti dei membri dell'organizzazione, si sono rivelati molto modesti.

La loro progettazione non può prescindere, infatti, dalla ricerca di una coerenza con i caratteri propri delle comunità finanziatrice e destinataria. L'eterogeneità che contraddistingue la composizione e l'insieme dei bisogni che fanno capo ai singoli o a gruppi di membri della stessa, rende difficoltoso in sede di programmazione l'individuazione di una funzione obiettivo chiara e definita univocamente in termini qualitativi e quantitativi⁽³⁹⁾, contenendone l'impiego per l'analisi e il confronto tra le diverse alternative possibili⁽⁴⁰⁾.

Questa oggettiva difficoltà di formulare gli obiettivi dell'attività dell'azienda di erogazione e di riferirli poi anche ad un

⁽³⁹⁾ Tale difficoltà condiziona in modo rilevante anche la capacità dei manager di confrontare il risultati della propria organizzazione con quelli di altre. Butler osserva a questo proposito come «in uno studio sulle organizzazioni non profit ai capi esecutivi fu chiesto di nominare le altre organizzazioni significative con la quali essi confrontavano la performance delle loro organizzazioni. Le risposte mostrano che capi esecutivi differenti di fronte a simili realtà obiettive potevano dare interpretazioni abbastanza diverse dei loro ambienti. Di particolare interesse furono le risposte date dai capi esecutivi di due importanti agenzie per il Terzo Mondo, entrambe aventi grosso modo le stesse dimensioni e coinvolte in progetti simili in ogni parte del mondo. Un capo esecutivo riteneva che la sua organizzazione fronteggiasse cinque altre organizzazioni significative mentre l'altro capo esecutivo ne indicò solo un'altra come significativa», R. BUTLER, *Progettare le organizzazioni*, Mc Graw Hill, Milano, 1998, p. 172.

⁽⁴⁰⁾ Anthony osserva come «il gruppo dirigente è spesso in disaccordo sull'importanza relativa da attribuire ai diversi obiettivi dell'organizzazione. In una giunta comunale, per esempio, può esistere pieno accordo sul fatto che una nuova autopompa aumenterebbe l'efficacia della squadra di vigili del fuoco, ma nello stesso tempo disaccordo sull'opportunità di destinare fondi a vigili del fuoco piuttosto che ai parchi o ai servizi sociali», R.N. ANTHONY, D.W. YOUNG, *Non profit*, cit., p. 40.

indicatore di risultato sintetico, influenza oltre al sistema di programmazione anche il funzionamento e l'efficacia dei sistemi di controllo direzionale⁽⁴¹⁾.

Da una parte il sistema di controllo formale non si pone il problema della misurazione dei risultati effettivi dell'attività svolta⁽⁴²⁾ e la capacità degli stessi di soddisfare i bisogni della

⁽⁴¹⁾ L'individuazione degli obiettivi e dei risultati che l'azienda si prefigge di raggiungere attraverso la propria attività possono trovare espressione in termini di risorse finanziarie e di descrizione quali-quantitativa degli interventi. I risultati ottenuti vengono così valutati in relazione alla capacità di spesa e alla realizzazione dell'intervento, dando per assodato che in questo modo vengano soddisfatti i bisogni della collettività. In realtà il solo riferimento ad un sistema di indicatori finanziari, economici ed extracontabili se da un lato consente di cogliere segnali importanti sullo stato di salute dell'azienda, non elimina necessariamente l'eterogeneità e la discrezionalità nella scelta degli stessi da parte degli amministratori locali connessa a differenti e particolari fabbisogni informativi; R. MUSSARI (a cura di), *Manuale operativo per il controllo di gestione. Analisi e strumenti per l'innovazione*, Rubbettino, Catanzaro, 2001. Si veda anche F. PEZZANI, *Accountability*, cit., p. 15 e segg.

⁽⁴²⁾ Il riferimento è alla contrapposizione tra controllo burocratico e controllo manageriale. Il primo trova le proprie basi logiche nel modello di burocrazia come sistema di razionale organizzazione di Weber: «la precisione, la rapidità, l'univocità, la pubblicità degli atti, la continuità, la discrezione, la coesione, la rigida subordinazione, la riduzione dei contrasti, le spese oggettive e personali sono recati nella misura migliore» (M. WEBER, *Economia e Società*, Ed. Comunità, Milano, p.74). Il secondo invece è l'insieme delle analisi, delle valutazioni, delle decisioni e delle azioni idonee a migliorare continuamente la combinazione tecnico ed economica per aumentare le capacità di risposta del sistema pubblico a bisogni sempre crescenti» (p.443); «..Il controllo manageriale si caratterizza invece come insieme di attività e di strumenti tramite cui si cerca di incentivare il massimo grado di congruenza tra attività dell'amministrazione ed obiettivi. Esso cerca di motivare coloro che hanno le conoscenze e il potere di amministrazione a migliorare continuamente la qualità dell'azione amministrativa. Non va prioritariamente alla ricerca delle situazioni di mancato raggiungimento degli obiettivi, ma agisce in termini incentivanti, ossia di premio per chi riesce a migliorare e a raggiungere gli obiettivi meglio di altri», E. BORGONOVÌ, *Principi*, cit., p. 451. Cfr. R. BUTLER, *Progettare*, cit., pp. 64-66.

collettività destinataria⁽⁴³⁾; dall'altra l'assenza di un segnale di ritorno sul grado di soddisfacimento delle molteplici e varie esigenze della collettività non permette all'alta direzione di intervenire per correggere in modo fattivo e migliorare i piani e programmi per il futuro.

In secondo luogo la coerenza deve essere ricercata anche in relazione l'apparente incapacità di definire il reddito di esercizio e la predominanza delle dinamiche finanziarie nella gestione.

Tali caratteri propri delle aziende di erogazione si rivelano limiti rilevanti all'applicazione e al funzionamento dei sistemi di programmazione e controllo progettati su modelli propri delle imprese, che hanno contribuito a distorcere gli effetti desiderati sui comportamenti degli operatori.

La struttura e il processo dei sistemi di programmazione e controllo che operano all'interno delle aziende di erogazione devono infatti fondarsi su una grandezza sintetica, determinata secondo logiche e criteri che possono differire da quelli del reddito di esercizio per le imprese, il cui riferimento è alla dimensione economica della gestione.

L'esigenza per le aziende di erogazione di definire, programmare e verificare il risultato della gestione, inteso come capacità di soddisfare le istanze preventivate della collettività di riferimento, rappresenta il fabbisogno organizzativo alla base delle scelte dei meccanismi operativi di programmazione e controllo.

⁽⁴³⁾ Con riferimento alle amministrazioni pubbliche, Borgonovi osserva come «la funzione principale del controllo burocratico è quella di ricondurre l'attività amministrativa effettiva negli schemi predefiniti:

-senza porsi direttamente il problema della risposta alla domanda di servizi o del soddisfacimento di un bisogno;

-oppure considerando fuori dall'autonomia decisionale dell'amministrazione la possibilità di modificare le modalità di operare per ottenere migliori risultati» (p. 435); «Il controllo burocratico pertanto: assume l'accezione di controllo verifica, controllo-ispezione e privilegia il concetto di responsabilità passiva», E. BORGONOVÌ, *Principi*, cit., p. 451.

La definizione di piani e programmi, così come la verifica del loro rispetto, con riferimento ai soli dati esprimibili in termini numerari, cioè alle entrate derivanti da operazioni di finanziamento e alle uscite derivanti da scelte di investimento, limita fortemente le potenzialità degli strumenti programmatori e di controllo.

In questo senso affinché tali meccanismi operativi possano essere concreti strumenti con i quali la direzione dell'azienda di erogazione interviene sul comportamento dei membri dell'organizzazione è necessario che vi sia una coerenza tra caratteri dell'azienda e sistemi di programmazione e controllo⁽⁴⁴⁾.

Essa richiede di guardare alla dimensione economica della gestione aziendale, individuare un indicatore sintetico dell'andamento della stessa che, nonostante i limiti che possono derivare dall'assenza di una manifestazione monetaria del corrispettivo del collocamento dei prodotti presso la collettività e dall'elevato grado di eterogeneità dei bisogni e dei correlati interventi, permetta di conoscere come e quanto ogni azione o ogni mancata decisione ha contribuito, rispetto al preventivato, a far raggiungere il risultato.

Tale indicatore non può considerare esclusivamente l'aspetto finanziario, perché esso individua solo alcune delle fasi del ciclo di gestione ed esclude la fase che dal punto di vista economico è forse la più importante nella produzione di valore: la collocazione alla collettività destinataria della produzione ottenuta.

In questo modo, quanto più cresce l'eterogeneità all'interno della comunità e la diversità delle istanze di cui è portatrice,

⁽⁴⁴⁾ Non limitarsi alla ricerca a posteriori di una coerenza tra indicatori ma disporre di un unico risultato alla cui formazione concorrono con le loro decisioni i diversi organi aziendali porta a ripensare nella sostanza anche l'oggetto e l'operatività del controllo di gestione negli enti locali: da uno strumento di controllo delle spese ad uno strumento effettivo di guida della gestione in relazione agli obiettivi di utilità sociale per gli amministratori ed al contempo di monitoraggio da parte della collettività di riferimento (R. MUSSARI, *Manuale*, cit., 2001).

tanto maggiore è il valore dello sforzo di individuazione di un indicatore sintetico nelle aziende di erogazione.

È possibile così definire, in sede di programmazione, obiettivi e mezzi necessari per raggiungerli e in sede di controllo verificare i risultati e le responsabilità connesse al loro scostamento rispetto al programmato⁽⁴⁵⁾.

L'analisi del ruolo e dell'efficacia dei sistemi di programmazione e controllo nelle aziende di erogazione non può prescindere dai meccanismi che operano sulla motivazione dei singoli membri dell'organizzazione.

La determinazione della struttura e della dinamica delle ricompense è svolta dal sistema retributivo e dai sistemi di *valutazione ed incentivazione del personale*.

L'elevata formalizzazione del comportamento e l'esercizio del controllo limitato alla rispondenza delle azioni alle norme e procedure proprie della struttura hanno contribuito da una parte allo sviluppo delle carriere connesse a conoscenze tecnico, giuridico, e ad incentivazioni economiche connesse alla fedeltà all'organizzazione o ai livelli di produzione (numero atti/prestazioni erogate), dall'altra a ridurre la correlazione tra comportamenti e risultati⁽⁴⁶⁾ e conseguentemente la possibilità di avere un sistema operativo che incentivi, a livello individuale ed organizzativo, l'assunzione di comportamenti coerenti con gli obiettivi aziendali e disincentivi quelli non coerenti.

⁽⁴⁵⁾ «... manager viene responsabilizzato sui risultati ottenuti e sulla loro rispondenza alle attese, demandando alla sua professionalità il compito di attivare i processi ritenuti più validi. Il controllo manageriale perciò si estende alla valutazione dell'output dell'attività, delle relazioni tra processi ed output, della relazione tra output ed effetto finale sul bisogno e non solamente, o principalmente, alla valutazione dei procedimenti come nel caso del controllo burocratico», E. BORGONOVÌ, *Principi*, cit., p. 444.

⁽⁴⁶⁾ Butler osserva come «a causa dell'indipendenza delle posizioni burocratiche dalle persone che le ricoprono, e a causa della separazione tra lavoro e non lavoro, la burocrazia richiede un coinvolgimento minimo ai partecipanti, specialmente ai livelli più bassi. La disfunzione provocata da questa separazione dell'individuo dalla burocrazia è che ci può essere insufficienza di impegno nel perseguire gli obiettivi dell'organizzazione», R. BUTLER, *Progettare*, cit., p. 66.

Si evidenzia come la coerenza debba essere soprattutto rispetto agli obiettivi e quindi ai risultati dei comportamenti degli individui e non solo alle procedure⁽⁴⁷⁾.

La valutazione dell'operato si fonda sulle competenze e professionalità che hanno permesso il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

La presenza di un sistema di valutazione e di incentivazione del personale che tiene conto sia dei contenuti delle conoscenze, delle esperienze e delle professionalità, sia del percorso di arricchimento ed accrescimento delle stesse, rappresenta, in ultima analisi, il presupposto necessario di un *ambiente organizzativo motivante* nei confronti del controllo di gestione⁽⁴⁸⁾ e più in generale di un processo di diffusione di una visione etica dell'agire degli operatori dell'azienda di erogazione⁽⁴⁹⁾.

(47) Con riferimento alle amministrazioni pubbliche Borgonovi osserva «se, ad esempio, i criteri organizzativi di distribuzione delle risorse tra i diversi settori di attività continueranno ad essere di fatto quelli di tipo incrementale sulla base della spesa storica, ben difficilmente i dirigenti si preoccuperanno di ricercare un aumento dei rendimenti, una riduzione dei costi unitari, una modificazione della struttura della spesa o di attuare valutazioni di convenienza tra produzione diretta o acquisto dall'esterno di certe prestazioni», E. BORGONOVÌ, *Principi*, cit., p. 471.

(48) «..se non si è in grado di creare un ambiente organizzativo «motivante» nei confronti del controllo di gestione, esiste il concreto rischio che rilevazioni di rendimenti, di costi, ecc. e l'effettuazione di analisi di vario tipo diventino anch'essi «adempimenti formali», incapaci di incidere sui processi di allocazione e di impiego delle risorse e tali da incrementare ulteriormente la burocratizzazione della gestione», E. BORGONOVÌ, *Principi*, cit., p. 471.

(49) Con riferimento alla pubblica amministrazione Mazzella scrive «il tentativo di ripristinare una visione etica del pubblico impiego e di invocare conseguentemente l'esigenza di tutelare, attraverso l'opera dei burocrati, l'interesse generale della collettività contro le spinte egoistiche esistenti nella società, non essendovi altra sede di garanzia se non negli apparati pubblici, appare come l'ultima spiaggia di una battaglia che gli stessi pubblici dipendenti considerano ormai disperata (...) Chi dichiara di tenere a cuore più di ogni altra cosa le sorti dell'interesse generale che la pubblica amministrazione rappresenta e tutela si augura che qualche benefico *colpo di coda* ci sia. Chi fa derivare dallo spontaneo e libero fluire degli affari ogni ipotesi futura di benessere sociale e collettivo, ritiene sia meglio sedere sulla sponda in attesa del passaggio di politici e burocrati travolti

Questo implica un riequilibrio del ruolo attribuito all'organizzazione da semplice ambiente che preserva la conoscenza a vero e proprio attore in grado di rappresentare la conoscenza direttamente, incorporando strategie per eseguire compiti complessi nell'interesse della collettività alla quale si riferisce⁽⁵⁰⁾.

5. LA RAZIONALITÀ ECONOMICA DELLE SCELTE ORGANIZZATIVE.

La numerosità e la composizione della comunità destinataria concorrono nella determinazione e nell'evoluzione dei sistemi dei bisogni e dei livelli di priorità ad essi assegnati.

Sotto l'aspetto organizzativo è richiesto di riflettere sul rapporto strumentale della struttura rispetto al soddisfacimento dei bisogni della comunità destinataria. La struttura organizzativa dell'azienda di erogazione, infatti, deve essere intesa a supporto dello svolgimento di un insieme di operazioni economiche tese al soddisfacimento dei bisogni della collettività destinataria.

Questo significa che le scelte di organizzazione dell'attività devono essere intese sia dai vertici aziendali sia dai destinatari dei prodotti realizzati dall'azienda, come scelte che rispondono ad esigenze di razionalità economica della gestione.

Si pensi ad esempio all'organizzazione del sistema sanitario.

dalle acque in piena», L. MAZZELLA, *Recondite armonie di riforme diverse*, Maggioli, Rimini, 2004, pp. 51-52.

⁽⁵⁰⁾ Cfr. I. NONAKA, R. TOYAMA, A. NAGATA, *A firm as a knowledge creating entity: a new perspective on the theory of the firm*, in *Industrial Corporate Change*, n. 9, 2000. È stato recentemente osservato come i concetti propri del knowledge management risultino essere molto vicini agli studi di economia aziendale tipici della dottrina italiana. La dottrina italiana infatti «non si preoccupa tanto di spiegare per quale ragione certe attività sono svolte sul mercato e altre in azienda ma centra la sua analisi sulle singole aziende e sugli elementi che ne determinano il comportamento. In particolare si sofferma principalmente sul profilo soggettivo della gestione, più trascurato nelle teorie contrattualistiche e dei costi di transazione» (A. QUAGLI, *Knowledge management*, Egea, Milano, 2001, p. 60).

La elevata diffusione sul territorio della comunità di riferimento e la numerosità e la specificità dei bisogni di cui è portatrice, assieme alla convinzione che il «patrimonio» di tutti è di fatto patrimonio di nessuno, può favorire all'interno delle aziende sanitarie l'assunzione di decisioni sull'organizzazione delle diverse unità preposte all'erogazione dei servizi di cura, indipendentemente da un giudizio di convenienza economica.

A livello aziendale il riferimento può essere a scelte di istituzione di dipartimenti, attivazione di nuove posizioni e unità organizzative con motivazioni differenti da quelle derivanti dalla gestione, così come a scelte di progettazione di sistemi di programmazione, controllo e incentivi che non sono in grado di intervenire sul comportamento degli operatori aziendali, modificandolo. Si pensi a questo proposito ai membri dell'organizzazione, siano essi tecnici, medici o paramedici, che approfittino della propria posizione per effettuare prescrizioni, analisi o ricoveri in numero superiore a quelli necessari: i sistemi operativi devono essere in grado di intervenire su questi comportamenti correggendoli.

A livello di sistema sanitario si pensi alle scelte di razionalizzazione e di riduzione del numero degli ospedali o all'introduzione di un ticket su alcune prestazioni di cura. È necessario considerare che se da una parte le attese e i bisogni di una collettività sono per definizione illimitati e crescono all'aumentare del benessere generale della società in cui la stessa è collocata, i mezzi a disposizione per soddisfarli sono limitati. Si pone così un problema economico la cui soluzione impone di riflettere innanzitutto sulla struttura organizzativa del servizio sanitario e sulla pianificazione delle proprie attività, per evitare di trovarsi nella situazione di soddisfare, data una disponibilità di mezzi finanziari iniziale, tutti i bisogni che la collettività manifesta nei primi mesi dell'anno indipendentemente dal loro grado di priorità, salvo poi non poterlo più fare per i bisogni meritevoli di soddisfazione che emergono successivamente.

CAPITOLO SETTIMO

LE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA

SOMMARIO: 1. Premessa. - 2. La natura giuridica. - 3. La natura economica.

1. PREMESSA.

Lo studio e l'approfondimento delle logiche di gestione e rilevazione nelle aziende di erogazione ha trovato sempre maggiore interesse presso gli studiosi delle discipline economico aziendali⁽¹⁾ in relazione alla crescente importanza e ruolo che è riconosciuto alle *aziende non profit* per l'assolvimento di funzioni sociali.

L'esigenza di comprendere le dinamiche decisionali, le modalità di produzione delle utilità e di valutazione dell'operato degli amministratori in relazione agli obiettivi di utilità sociale prefissati ed l'assenza di un prezzo di cessione, ha portato a sviluppare le specificità dell'azienda di erogazione rispetto a quella di produzione.

Peraltro l'eterogeneità dei bisogni per la soddisfazione dei quali le aziende di erogazione si propongono ha generato l'equivoco che per ogni forma organizzata possano esistere logiche di gestione particolari e risultati differenti. Così esisterebbero logiche di gestione diverse, ad esempio, per le associazioni di volontariato, per le fondazioni, per gli enti locali.

⁽¹⁾ Tieghi individua nel Convegno dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale del 1995 sul tema *Le aziende non profit tra stato e mercato* il momento che ha formalmente riconosciuto l'importanza assunta da tale ambito di ricerca. Si veda M. TIEGHI, *Fondazioni*, cit., p. 37, nota 1.

In realtà è necessario distinguere l'amministrazione di tali aziende tesa alla soluzione di problemi a carattere economico, dai bisogni che possono essere determinati da esigenze sociali, religiose, morali della collettività di riferimento e che caratterizzano gli obiettivi dell'ente ma non la loro natura di azienda.

Questa seconda parte del lavoro assume come premessa necessaria l'analisi dei caratteri fondamentali, nell'ambito della gestione, dell'organizzazione e della rilevazione dei risultati, in capo alle aziende di erogazione.

L'analisi peraltro della realtà delle fondazioni di origine bancaria, quali aziende di erogazione sorte per effetto di disposizioni di legge e con un orientamento esclusivo a scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico, deve essere interpretata come lo studio di una delle «*manifestazione di vita*» delle aziende di erogazione.

Facendo riferimento alle logiche generali che informano il processo decisionale e l'agire nelle aziende di erogazione si condurrà nei capitoli che seguono un'analisi applicata degli stessi alle fondazioni di origine bancaria: dalla gestione, all'organizzazione (capitolo ottavo) e alla problematica della rilevazione dei risultati (capitolo nono) nonché della loro rappresentazione (capitolo decimo).

Per comprendere l'attività, il suo svolgimento e per interpretare i suoi risultati rimane fondamentale affrontare la questione della *natura* dell'azienda fondazione.

In questo capitolo pertanto si è ritenuto fondamentale riportare alcune osservazioni che, muovendo da un'ottica economico aziendale, sviluppano le recenti posizioni della Corte Costituzionale in merito alla natura giuridica privata delle fondazioni di origine bancaria.

2. LA NATURA GIURIDICA.

L'evoluzione normativa e giurisprudenziale che ha caratterizzato le fondazioni di origine bancaria dalla loro nascita negli anni Novanta del precedente secolo fino al tempo presente si rivela come un percorso disomogeneo e travagliato che dagli *enti pubblici conferenti* ha condotto fino alle fondazioni di origine bancaria di diritto privato.

Il processo di depubblicizzazione⁽²⁾ che ha caratterizzato tali fondazioni ha obbligato gli studiosi ad interrogarsi sulla natura giuridica di tali enti e sul rapporto tra la disciplina generale contenuta nel codice civile sulle fondazioni e la disciplina definita *ad hoc* per le fondazioni con origine bancaria.

In origine gli enti conferenti erano enti pubblici che esercitavano prevalentemente un'attività bancaria e in via del tutto residuale destinavano una parte contenuta degli utili in attività di utilità sociale⁽³⁾.

⁽²⁾ Basile osserva con riferimento in generale al processo di depubblicizzazione come «merita tuttavia di essere riferita, per i riflessi che produce sulla estensione della categoria degli enti privati, l'odierna tendenza a ridurre anche la cerchia di enti pubblici *non economici*, e talora a restringere a certi fini la rilevanza giuridica del carattere pubblico di alcuni di essi (...) La tendenza si manifesta a diversi livelli, e in diversi settori (...) La depubblicizzazione di cui si parla può dirsi a buon diritto liberalizzatrice, visto che risponde a scelte politiche di tutela di una o più forme di libertà: di libertà per lo Stato, dal peso di amministrazioni inefficienti e dai costi economici divenuti insopportabili; di libertà per le strutture depubblicizzate, da controlli burocratici spesso tanto inutili quanto ostativi della loro indipendenza; di libertà, per i cittadini, di dare vita e partecipare ad organismi autonomamente foggianti», M. BASILE, *Le persone giuridiche*, Trattato di Diritto Privato, Giuffrè, Milano, 2003, p. 27-28.

⁽³⁾ A questo proposito si osserva come è importante conoscere come nascono le Casse di Risparmio. In epoca preunitaria «esse sorgono per iniziativa di enti ed istituzioni di natura pubblica, o di singoli munifici cittadini che misero a disposizione capitali propri, per costituire la dotazione iniziale di quella che diventerà poi una banca, seppur con caratteristiche peculiari» E. F. M. EMANUELE, *Relazione su Le fondazioni di origine bancaria: problemi e prospettive*, Tavola Rotonda presso Accademia Nazionale dei Lincei, Roma, 26 novembre 2004, p.1.

La disciplina sugli «enti pubblici conferenti» prevista nel D.Lgs. n. 356 del 1990 inverte il rapporto tra i fini: il fine secondario di pubblica utilità diviene il principale⁽⁴⁾ e la partecipazione viene finalizzata alla sola rendita per soddisfare il fine primario⁽⁵⁾.

Le leggi Amato⁽⁶⁾ si pongono così quale inizio di un percorso di modernizzazione e di privatizzazione del sistema creditizio che ha portato allo scorporo dell'azienda bancaria ma anche al mantenimento del controllo sulla medesima attraverso un ente pubblico conferente. Tali enti mantengono pertanto attività di «gestione di partecipazioni bancarie e finanziarie, dirette e indirette» (L.218/90 art. 2 comma 1) e in relazione ai principi generali ai quali devono informarsi gli statuti di tali enti dal legislatore viene precisato accanto ai fini di interesse pubblico e di utilità sociale che «gli enti possono compiere le operazioni finanziarie, commerciali, immobiliari e mobiliari (...) necessarie od opportune per il conseguimento di tali scopi» accanto alla previsione del compito di amministrare la partecipazione nella società per azioni conferitaria dell'azienda bancaria «finché ne sono titolari»⁽⁷⁾.

(4) Viene previsto che essi abbiano piena capacità di diritto pubblico e di diritto privato e che negli statuti venga stabilito il perseguimento di «fini di interesse pubblico e di utilità sociale preminentemente nei settori della ricerca scientifica, dell'istruzione, arte e sanità» (articolo 12, lettera a).

(5) Merusi osserva come «la legge delegata dalla legge Amato, il D.P.R. n. 356, ponendo in essere la prima delle operazioni oblique per passare da una privatizzazione formale ad una privatizzazione sostanziale, inverte il rapporto di holding degli enti conferenti: il fine secondario di pubblica beneficenza diventa principale; la partecipazione viene finalizzata alla sola rendita per soddisfare il fine secondario (da holding a rentier) e si recidono conseguentemente i rapporti organizzativi di holding (o meglio si pone in essere un procedimento non sempre lineare per recidere i legami organizzativi nascenti dalla partecipazione azionaria», F. MERUSI, *Dalla banca pubblica alla fondazione privata*, in Studi in onore di Umberto Pototschnig, Vol.I, Giuffrè, Milano, 2002, p. 709.

(6) Si vedano la Legge Delega n.218 del 1990 e il D.Lgs. n.356 del 1990.

(7) Osserva Tieghi come «le norme sopra richiamate prefiguravano attività istituzionali aventi una doppia natura (...) Ci si chiedeva, pertanto, se la funzione di pubblica utilità attribuita in via prevalente agli enti in oggetto potesse essere

Gli interventi legislativi che si susseguono sono incentrati sul passaggio dalla privatizzazione formale ad una privatizzazione sostanziale favorendo un percorso di progressiva dismissione da parte degli enti conferenti del pacchetto azionario di controllo della società bancaria partecipata.

La messa in discussione della natura giuridica pubblica in seguito alla dismissione della maggioranza della partecipazione azionaria nella società conferitaria sfocia in due interventi di riordino della disciplina nel 1998 e nel 1999 dove alle fondazioni di origine bancaria viene riconosciuta la personalità giuridica privata a seguito di intervenuta modificazione statutaria⁽⁸⁾ per recepire accanto agli esclusivi scopi di utilità sociali quelli di «promozione dello sviluppo economico»⁽⁹⁾ e per la previsione di distinti organi di indirizzo, di amministrazione e controllo ⁽¹⁰⁾.

individuata nell'amministrare la partecipazione di controllo nella banca S.p.A. o se questa non dovesse piuttosto essere ormai ravvisata nel selezionare, promuovere e sostenere attività filantropiche nei settori specificatamente individuati dal legislatore, nonché in quelli di tradizionale intervento. Il problema è risultato (e negli effetti lo è ancora) centrale, in quanto dalla definizione degli obiettivi finalizzanti discendono le strategie d'intervento, gli schemi operazionali, la struttura organizzativa e il sistema informativo di cui si deve dotare l'ente. (...), M. TIEGHI, *Fondazioni*, cit., p. 8.

⁽⁸⁾ Merusi definisce questa previsione un caso di sadismo legislativo osservando come «viene spontaneo pertanto osservare che riesce difficile spiegarci come tali modificazioni possano incidere sulla natura giuridica dell'ente: se si tratta di modeste modificazioni dell'esistente, di una riaffermazione di norme vigenti o di una loro interpretazione, l'ente o rimane quello che è, cioè pubblico, o, in ipotesi, era già privato anche prima delle richieste modificazioni statutarie. È vero che il legislatore può fare tutto, ma, assieme al sesso, non può mutare la natura degli enti a capriccio», F. MERUSI, *Banca*, cit., p. 713.

⁽⁹⁾ Merusi osserva come «l'aggiunta dello scopo di promozione dello sviluppo economico sembra voler dire soltanto che fra gli scopi di una moderna opera pia ci può essere anche quello di supportare lo sviluppo dell'economia di un determinato territorio o in un determinato settore, senza contare che potrebbe trattarsi di una endiadi, atteso che molte finalità di utilità sociale (si pensi, ad esempio, al recupero del patrimonio artistico) sono influenti anche sullo sviluppo economico», F. MERUSI, *Banca*, cit., p. 711.

⁽¹⁰⁾ «Fermo restando che la previsione degli organi di controllo è sempre stata presente in tutte le leggi e in tutti gli statuti disciplinanti l'organizzazione degli enti fondazione, la distinzione fra organo di indirizzo e organo di gestione è presente in

La questione sulla natura giuridica privata della fondazione di origine bancaria trova una conferma importante nelle sentenze della Corte Costituzionale⁽¹¹⁾ che si pongono a conclusione di un iter particolare che ha visto da una parte il Ministero del Tesoro propendere per ricondurre al controllo pubblico l'operato delle fondazioni e dall'altra le stesse tese a non perdere la natura giuridica privata e quindi quella autonomia statutaria che caratterizza il loro agire sul territorio⁽¹²⁾.

buona parte degli enti ed era stata già attuata spontaneamente all'epoca dell'autoriforma degli enti bancari sollecitata dall'organo di vigilanza prima dell'emanazione della Legge Amato, con il cd. Libro Bianco del 1981. Recentemente era stata abbandonata per ragioni di economia operativa (...) Di veramente nuovo il decreto delegato» introduce solo una riduzione delle funzioni dell'assemblea dei soci. Essa viene «mantenuta con la sola funzione di nominare una componente non di maggioranza dell'organo di indirizzo. Ma poiché la trasformazione delle fondazioni bancarie da ente pubblico a soggetto privato dovrà avvenire a seguito di una modificazione statutaria, dovrà essere la stessa assemblea dei soci a deliberare una così drastica riduzione delle sue funzioni», F. MERUSI, *Banca*, cit., p. 712.

⁽¹¹⁾ La Corte Costituzionale nella sentenza n.300 del 2003 afferma che le fondazioni sono soggetti di carattere essenzialmente privato, non più qualificabili come enti creditizi. A questo proposito la Corte osserva come «l'evoluzione legislativa ha spezzato quel vincolo genetico e funzionale di cui parlano le sentenze n. 341 e n. 342 del 2001 di questa Corte, vincolo che in origine legava l'ente pubblico conferente e la società bancaria, e ha trasformato la natura giuridica del primo in quella di persona giuridica privata senza fine di lucro (art.2, comma 1, del D.Lgs. n. 153) della cui natura il controllo della società bancaria, o anche solo la partecipazione al suo capitale, non è più elemento caratterizzante. Con questa trasformazione, muta la collocazione nel riparto materiale delle competenze legislative tracciato dall'art.117 della Costituzione (Considerato in diritto, 6.1)»(.....) «La loro definizione quali persone giuridiche private, dotate di piena autonomia statutaria e gestionale; il riconoscimento del carattere dell'utilità sociale degli scopi da esse perseguiti; la precisazione... che, quali che siano le attività effettivamente svolte dalle fondazioni, restano fermi compiti e funzioni attribuiti dalla legge ad altre istituzioni – anche in considerazione di quanto dispone ora l'art. 118, quarto comma, della Costituzione- le fondazioni di origine bancaria tra i soggetti dell'organizzazione delle libertà sociali» (Considerato in diritto, 7).

⁽¹²⁾ Si è osservato come «in poche parole: viene dalla Corte riproposta la soluzione già prospettata nel caso Ipab, in cui si riafferma il principio per cui la

Il riaffermarsi definitivo della natura privatistica di tali enti non ha comportato in ogni caso il venir meno della specialità della disciplina delle fondazioni bancarie rispetto a quella prevista nel Libro I del Codice Civile per le fondazioni⁽¹³⁾.

Il fondamento di questa disparità normativa può difficilmente essere ricondotto al solo fatto che il «fondo di dotazione, il capitale della fondazione ha tratto origine dall'autofinanziamento bancario, protrattosi nel tempo, anziché da un conferimento più o meno recente» così come agli scopi di utilità sociale che in realtà caratterizzano l'agire di ogni fondazione anche non bancaria⁽¹⁴⁾.

Si è osservato peraltro come la tendenza alla depubblicizzazione, intesa come processo che comporta la sottoposizione al diritto privato anche di organizzazioni alle quali con

natura privata di un ente vieta che esso sia sottoposto a forme invasive di direzione statale, consentendo al massimo un'attività pubblicistica di coordinamento, la cui incisività è assai minore», E. BALBONI, *Le sentenze sulle fondazioni bancarie tra attese e sorprese: considerazioni sulla dinamica delle fonti del diritto*, 7 ottobre 2003, in *Forum costituzionale*, Università di Ferrara, p.1.

⁽¹³⁾ Pagliari osserva come «Le fondazioni bancarie, infatti, sono enti unici nell'ordinamento giuridico italiano per la loro storia e per le conseguenti implicazioni giuridico-costituzionali, sono un numerus clausus non suscettibile di espansione, derivano da figure dalla veste giuridica controversa e costituiscono, oggettivamente, delle fattispecie di confine. La disciplina singolare, quindi, sembrerebbe pienamente giustificata, sempreché servisse a dare alle fondazioni bancarie quell'adeguata, coerente e consona disciplina finora mancata, e forse, ripetesi, esaustiva, in modo da eliminare i problemi di individuazione della disciplina applicabile», G. PAGLIARI, *Le fondazioni bancarie. Profili giuridici*, Giuffrè, Milano, 2004, pp. 484-485.

⁽¹⁴⁾ Merusi osserva infatti come non possa essere invocabile come elemento di differenziazione «il perseguimento di scopi di utilità sociale ex art. 41 Costituzione dal momento che sarebbe facile replicare (...) che tutte le fondazioni, perseguendo scopi superindividuali, perseguono scopi oggi definibili di utilità sociale. E del resto basta confrontare qualche statuto di fondazione bancaria con qualche statuto di fondazione ordinaria per convincersi della pari utilità sociale degli scopi perseguiti. In altre parole, se si restituiscono gli enti conferenti alla società civile, riesce poi difficile giustificare costituzionalmente una disciplina di specie», F. MERUSI, *Banca*, cit., p. 716.

legge era stata attribuita natura pubblica, non porta tanto verso il regime del Codice Civile per le persone giuridiche private ma a discipline speciali il cui contenuto porta ad escludere che ci si trovi di fronte ad una piena ed effettiva «privatizzazione»⁽¹⁵⁾.

È così il legislatore stesso a mettere in evidenza il carattere speciale del regime privatistico disegnato per le fondazioni bancarie, che proprio per questo afferma Portale⁽¹⁶⁾, devono essere considerate di diritto singolare, attraverso la previsione che le norme del codice civile si applicano «solo in via residuale e in quanto compatibili» (art.5, 1° comma D.L. n. 63/2002).

Nei fatti la questione della natura giuridica così come la sua soluzione, è stata vissuta in relazione all'esigenza di mantenere un'autonomia gestionale e all'esigenza di contenere l'ingerenza dei poteri pubblici nelle scelte dei soggetti economici di tali enti.

Peraltro come osserva Basile la disciplina speciale, pur confermando la natura giuridica privata, sottopone le fondazioni ad un sistema di controlli penetrante e continuo che non è proprio degli enti di cui al libro primo del codice civile.

La disciplina sulla vigilanza delle fondazioni bancarie risente infatti ancora della natura degli enti conferenti detentori di partecipazioni di controllo nelle banche conferitarie, prevedendo vincoli straordinari per qualità e quantità che estendono di fatto il tipo di vigilanza previsto per le banche anche all'attività delle fondazioni ex bancarie.

«Autonomia statutaria e gestionale piena» e sistema dei controlli molto penetrante sono gli elementi del compromesso al quale è approdata l'evoluzione normativa degli enti fondazione: da una parte il riconoscimento della natura giuridica privata quale elemento necessario per contenere l'ingerenza nelle scelte di gestione e quindi di erogazione dei poteri pubblici

⁽¹⁵⁾ Cfr. M. BASILE, *Personae*, cit., p. 36. Sul tema si veda M. COSULICH, *Le casse di risparmio e le fondazioni bancarie tra pubblico e privato. Due questioni di fine secolo*, Giuffrè, 2002, pp. 213-220.

⁽¹⁶⁾ Cfr. G. B. PORTALE nella *Relazione alla Tavola Rotonda su Le fondazioni di origine bancaria: problemi e prospettive*, 2004.

soprattutto locali⁽¹⁷⁾, dall'altra l'esigenza di vigilare sull'operato di cui destinatarie sono le collettività locali.

Tale discrasia che emerge in diritto⁽¹⁸⁾ può trovare in ottica economico aziendale una soluzione differente connessa allo sviluppo di un sistema di rilevazione dell'utilità sociale prodotta che permetta all'autorità di vigilanza di monitorare l'effetto complessivo delle scelte di gestione assunte dagli amministratori delle fondazioni stesse.

La capacità di rendicontare permette un controllo sui risultati e non sulle singole operazioni e su questo viene a fondarsi la vera autonomia gestionale intesa come definizione dei propri fini particolari, scelta delle modalità atte, secondo convenienza, ad ottenerli, misura del grado di raggiungimento degli stessi e funzionamento di un sistema di controllo che

(17) Guzzetti durante una Tavola Rotonda sui problemi e le prospettive delle fondazioni di origine bancaria nel novembre 2004 ha osservato come «il problema fondamentale che le fondazioni di origine bancaria si sono trovate ad affrontare nella loro breve ma tormentata esistenza – quello della loro natura pubblica o privata e, di conseguenza, delle caratteristiche dei soggetti che sulle fondazioni dovevano esercitare il controllo- è stato autorevolmente e definitivamente risolto dalla Corte Costituzionale. Le Sentenze 300 e 301 hanno dato soluzione conclusiva a questo problema e, ritengo, hanno posto le condizioni perché le fondazioni di origine bancaria possano giocare nel prossimo futuro un ruolo -diverso da quello inizialmente immaginato, prima custode di partecipazioni azionarie e poi ancella o salvagente delle amministrazioni pubbliche, locali o nazionali- ma non per questo meno rilevante per il benessere della comunità in cui viviamo ed in cui esse operano», G. GUZZETTI, *Relazione su Le fondazioni di origine bancaria: problemi e prospettive*, Tavola Rotonda presso l'Accademia Nazionale dei Lincei, Roma, 26 novembre 2004, p.1.

(18) Basile osserva come non sia un caso che «la disciplina sulla vigilanza delle fondazioni bancarie sia quella nei cui confronti si appuntano soprattutto le critiche dei giuristi. De iure condito, è plausibile mettere in discussione la disciplina della vigilanza sotto il profilo della costituzionalità di alcune norme: 1) dubbi di legittimità solleva, da un verso, la norma che attribuisce al Ministero dell'economia la sorveglianza anche sulle fondazioni che non abbiano più il controllo di banche; 2) dubbi analoghi sollevano, da altro verso, le norme che attribuiscono all'Autorità poteri conformativi dell'attività delle fondazioni», M. BASILE, *Relazione su Le fondazioni di origine bancaria: problemi e prospettive*, Tavola Rotonda presso l'Accademia Nazionale dei Lincei, Roma, 26 novembre 2004, p.1.

permetta di assumere tempestivamente i correttivi necessari nell'interesse della propria sopravvivenza⁽¹⁹⁾

All'auspicabile allineamento della disciplina dei controlli delle fondazioni alle disposizioni del libro primo del codice civile per le persone giuridiche di diritto privato diviene così di fondamentale importanza l'introduzione di un sistema di rendicontazione e controllo interno capace di esprimere i risultati dell'attività della fondazione stessa in modo veritiero e trasparente anche all'esterno, alla comunità e all'organo di vigilanza⁽²⁰⁾.

3. LA NATURA ECONOMICA.

Le fondazioni di origine bancaria pur non essendo sorte per la volontà di un soggetto fondatore ma di fatto per effetto di una disposizione di legge, presentano una morfologia simile a quelle di diritto privato.

⁽¹⁹⁾ Con riferimento all'istituto delle fondazioni in generale Tieghi osserva come «Non deve essere dimenticato che, anche ai fini giuridici, la capacità di perseguire efficacemente gli obiettivi connessi con gli scopi statutari è condizione necessaria per la sopravvivenza di realtà aziendali che trovano la loro essenza proprio nel soddisfacimento dei soggetti fruitori delle loro attività, in quanto il venire meno delle capacità (o la sopraggiunta impossibilità) di raggiungere lo scopo della fondazione è –almeno in teoria– causa di estinzione o di trasformazione della medesima (comma 1 art. 27 e art. 28 C.C.). Come anche è causa di trasformazione della fondazione il venire meno dell'utilità dello scopo perseguito attraverso le attività da essa poste in essere», M. TIEGHI, *Fondazioni*, cit., p. 50.

⁽²⁰⁾ Roncaglia ha osservato come «importante è anche un'attività di controllo ex post, da parte delle fondazioni stesse, sui fondi erogati. La trasparenza è il prezzo che le fondazioni dovrebbero essere volentieri disposte a pagare di fronte all'autonomia di cui dovrebbero continuare a godere, evitando che le loro erogazioni vengano considerate, specie in fasi di ristrettezza del bilancio pubblico, sostitutive e non aggiuntive agli interventi a carico della spesa pubblica- come di fatto è già accaduto in un paio di circostanze», A. RONCAGLIA, *Relazione su Le fondazioni di origine bancaria: problemi e prospettive*, Tavola Rotonda presso l'Accademia Nazionale dei Lincei, Roma, 26 novembre 2004, p. 1.

Dispongono di mezzi patrimoniali vincolati al perseguimento esclusivo «di scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico, secondo quanto previsto dai rispettivi statuti» e scopo di tali enti è riconducibile al soddisfacimento, senza finalità lucrative, dei bisogni di determinate categorie di soggetti, diversi da quelli di provenienza delle disponibilità finanziarie⁽²¹⁾.

Tali fondazioni pertanto si configurano come aziende, intese come insiemi di operazioni economiche coordinate e finalizzate alla ricerca, dati i mezzi a disposizione, della miglior soddisfazione dei bisogni della collettività territoriale alla quale fanno riferimento.

Se in diritto la fondazione viene definita come la stabile organizzazione predisposta per la destinazione di un patrimonio privato ad un determinato scopo di natura ideale⁽²²⁾, dal punto di vista economico aziendale è necessario precisare che si tratta di due aziende: l'una tesa alla gestione del patrimonio, l'altra alla erogazione dei prodotti alla collettività destinataria.

La gestione della fondazione bancaria nella sua unitarietà e nel suo divenire trova fondamento nell'unicità del soggetto economico.

È il soggetto economico che caratterizza la natura della fondazione bancaria intesa come azienda composta da una componente erogativa ed una componente produttiva.

Dal momento che la norma di legge attribuisce alle fondazioni bancarie esclusivamente scopi di utilità sociale il soggetto economico unitario è *pubblico*, in quanto persegue direttamente o indirettamente il soddisfacimento degli interessi di una collettività prescindendo dagli interessi dei singoli.

All'art. 2 del D. Lgs. 153/99 il Legislatore precisa la natura giuridica privata delle fondazioni e definendone gli scopi riconosce la natura economica pubblica delle stesse.

⁽²¹⁾ Cfr. M. TIEGHI, *Fondazioni*, cit., p.38.

⁽²²⁾ Cfr. F. GALGANO, *Istituzioni di diritto privato*, Cedam, Padova, 2002, p. 54.

Il carattere pubblicistico accomuna l'attività di gestione del patrimonio e l'attività erogativa in quanto condiziona il modo di assumere le decisioni fondamentali da parte dell'unico soggetto economico.

Se quindi la compresenza di un'azienda di produzione e di una di erogazione richiederà di individuare sotto il profilo gestionale ed organizzativo due realtà distinte seppur complementari, con risultati differenti anche se fortemente dipendenti, il carattere pubblico della fondazione richiede di soffermarsi sia sulla composizione ed il funzionamento dell'organo che assume le decisioni fondamentali, sia sulla collettività alla quale fanno capo quei bisogni la cui soddisfazione è il fine ultimo dell'azienda fondazione nel suo complesso e rispetto al quale l'operato della stessa dovrebbe essere apprezzato.

La norma di legge attribuisce la competenza «in ordine alla determinazione dei programmi, delle priorità e degli obiettivi della Fondazione ed alla verifica dei risultati» sia per la gestione erogativa che per «la gestione patrimoniale e la politica degli investimenti» ad un *organo di indirizzo* che la riforma pone, per i soli enti di origine associativa, tra l'assemblea dei soci e il Consiglio di Amministrazione, lasciando a quest'ultimo i compiti (art. 4 lettera e) di «gestione della Fondazione, nonché di proposta e di impulso dell'attività della Fondazione, nell'ambito dei programmi, delle priorità e degli obiettivi stabiliti dall'organo di indirizzo».

La Corte Costituzionale intervenuta nel 2003 con riferimento alla questione posta sulla legittimità costituzionale dell'art. 11, comma 4 della L. n. 448 del 2001 che voleva per le fondazioni cosiddette istituzionali una prevalente rappresentanza, «nell'ambito dell'organo di indirizzo, degli enti diversi dallo Stato di cui all'art. 114 della Costituzione, pubblicizzando in tal modo l'attività delle fondazioni», prende l'occasione per ribadire come «nonostante la varia tipologia delle fondazioni di origine bancaria sia storicamente indiscutibile un loro collegamento con

le realtà locali, quale riflesso del radicamento territoriale degli enti bancari e delle casse di risparmio da cui traggono origine».

L'organo di indirizzo, quale soggetto economico della fondazione, deve essere così rappresentativo delle diverse realtà locali, «siano esse pubbliche o private, radicate sul territorio ed espressive, per tradizione storica, connessa anche all'origine delle singole fondazioni, di interessi meritevoli di essere rappresentati»⁽²³⁾.

In questo modo le scelte di programmazione e di assegnazione delle priorità alle aree di intervento possono divenire il risultato di un processo decisionale che prende in considerazione tutte le categorie di portatori di bisogni rappresentati all'interno dell'organo di indirizzo, ricercando un equilibrio nella soddisfazione dei bisogni a valere nel tempo, tenuto conto del variare della tipologia e della loro intensità.

È necessario osservare peraltro come la previsione normativa sulla composizione dell'organo di indirizzo non è da sola garanzia del fatto che la fondazione bancaria persegua attraverso le proprie scelte il soddisfacimento dei bisogni della collettività rappresentata e di riferimento.

La natura economica dell'azienda fondazione porta infatti a riflettere sull'importanza che il fulcro del potere decisionale sia riconosciuto dalla struttura organizzativa in capo all'organo di indirizzo.

⁽²³⁾ La Corte Costituzionale con la sentenza n. 301/2003 è intervenuta sul concetto di rappresentanza affermando che «una precisazione è, a questo punto, necessaria e riguarda l'uso, all'evidenza atecnico, del termine rappresentanza, adoperato dal legislatore (anche nel decreto legislativo n.153 del 1999) per indicare il rapporto che intercorre tra gli enti, riguardati dalla norma, ed i soggetti dagli stessi designati quali componenti dell'organo di indirizzo. Quel che si radica in capo a tali enti, è, infatti, un potere di designazione dei componenti dell'organo di indirizzo, potere che si esaurisce con il suo esercizio e che non comporta alcun vincolo di mandato a carico dei soggetti nominati, i quali agiscono, e devono agire, in assoluta e totale indipendenza dall'ente che li ha nominati. Con la conseguenza che, anche sotto tale aspetto, viene superato il rischio, paventato dal rimettente, di trasformare le fondazioni in enti collaterali e serventi, o strumentali, di quelli territoriali».

La conoscenza della ripartizione dei poteri nel processo decisionale assume un rilievo fondamentale quanto più l'assunzione delle decisioni fondamentali non venga riconosciuta all'organo di indirizzo ma ad alcuni dei suoi membri soltanto.

Questo perché è necessario domandarsi se tali soggetti decidono nell'interesse di una collettività o per interessi di alcuni soggetti particolari, nel qual caso l'azienda fondazione nella sua unitarietà assume una natura economica essenzialmente privata perché privato è il suo soggetto economico nonostante la composizione dell'organo di indirizzo.

La natura economica dell'azienda fondazione deve portare a riflettere anche sulla comunità destinataria dell'attività, quella erogativa in modo diretto e quella di gestione del patrimonio in modo mediato, cioè in quanto permette di disporre dei mezzi finanziari adeguati per svolgere l'attività della prima.

Il rapporto tra il soggetto economico, l'organo di indirizzo, e la comunità destinataria si concretizza in sede programmatica attraverso un'attività di analisi dei bisogni della collettività e in sede consuntiva nella rendicontazione dei risultati ottenuti e nella verifica della capacità degli stessi di aver soddisfatto i bisogni individuati.

Il soggetto economico non può prescindere da questi due momenti.

L'organo di indirizzo non coincide con la comunità destinataria e quindi non è lui stesso, né tanto meno sono i suoi membri, il destinatario dell'attività della fondazione ma la comunità più ampia che lo stesso deve incaricarsi di rappresentare e di conoscere nei suoi bisogni che mutano e divengono sempre più complessi ed articolati.

Qualora prevalgano nelle scelte strategiche e gestionali motivazioni di carattere personale o interessi riconducibili ad alcuni membri dell'organo di indirizzo, si è in presenza di una situazione patologica dove la fondazione assume le fattezze di un'azienda privata, in quanto il soggetto economico persegue interessi particolari.

Il soggetto economico in quanto si assume la responsabilità globale dell'attività dell'azienda tesa alla massimizzazione della soddisfazione dei bisogni della collettività di riferimento, non può prescindere da un'attività di programmazione delle priorità stabilite e dalla valutazione delle capacità delle due strutture aziendali di perseguire gli obiettivi definiti.

Non può limitarsi così a programmare ma deve anche verificare la rispondenza di quanto ottenuto dalla struttura operativa rispetto a quanto preventivato al fine di poter assumere le azioni correttive necessarie per migliorare il grado di soddisfazione della collettività.

Affermare quindi, in ultima analisi, che la fondazione bancaria ha natura giuridica privata e natura economica pubblica significa riconoscere alla stessa autonomia dai pubblici poteri ma condizionare la stessa alla capacità di programmare e rendicontare le decisioni assunte e i risultati ottenuti riportandosi sempre agli interessi facenti capo alla collettività di riferimento.

CAPITOLO OTTAVO

L'ATTIVITA' DELLE FONDAZIONI BANCARIE

SOMMARIO: 1. Premessa. - 2. L'attività della fondazione: l'amministrazione del patrimonio e l'attività erogativa. - 3. Il soggetto economico e la programmazione dell'attività della fondazione. - 4. Il ciclo di gestione dell'azienda di erogazione e le fasi del processo decisionale. - 5. L'organizzazione nelle fondazioni di origine bancaria.

1. PREMESSA.

Lo sviluppo del ruolo delle fondazioni di origine bancaria quali attori «che perseguono esclusivamente scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico», non può prescindere dalle modalità concrete di perseguimento di tali obiettivi, ossia dalle dinamiche decisionali e gestionali che caratterizzano l'operare delle stesse.

La previsione introdotta sugli ambiti di attività ammessi, e il vincolo di scegliere al massimo cinque settori rilevanti di intervento per ogni periodo, rispondono ad un tempo alla presunzione del legislatore che questi possano essere i settori di intervento con un contenuto sociale⁽¹⁾ e all'esigenza di esercitare un controllo a priori sull'operato delle fondazioni.

Peraltro non necessariamente quando una fondazione ha scelto di intervenire nei settori ammessi e ha rispettato i vincoli posti dal Legislatore persegue un'utilità sociale.

L'esigenza di conoscere come le fondazioni svolgono le proprie attività nell'interesse di massimizzare l'utilità ottenibile

⁽¹⁾ Si veda l'articolo 1, c-bis del D. Lgs. n. 153/99.

per la collettività rispetto a determinati settori richiede, infatti, di interrogarsi sulle logiche che informano la programmazione e la gestione della stessa.

Emerge così nell'attività di gestione delle fondazioni, come previste ed articolate dal Legislatore, la compresenza di logiche e finalità differenti, l'una riconducibile ad una dimensione patrimoniale, l'altra ad una dimensione propriamente erogativa.

Tale commistione trova la sua ragione d'essere nell'esistenza di un solo soggetto economico, previsto nell'organo di indirizzo.

L'unicità del soggetto economico ha portato di fatto ad una commistione tra la dimensione patrimoniale che incentra l'attenzione sulla redditività del capitale investito e una dimensione erogativa focalizzata sulla massimizzazione dell'utilità per la collettività derivante dall'attività di erogazione⁽²⁾.

L'importanza di entrambe le dimensioni e allo stesso tempo la necessità di conoscerne separatamente i risultati e valutare conseguentemente l'operato degli amministratori, richiede di ricondurre le operazioni economiche a due cicli di gestione differenti e questi ultimi a due aziende distinte, la prima a presidiare la gestione del patrimonio, la seconda l'attività erogativa⁽³⁾.

Le due aziende presentano così differenti cicli di gestione, strutture e processi organizzativi, nonché diverse problematiche di misurazione dei risultati.

Tale approccio di analisi permette di sviluppare in modo differente l'interesse per la dimensione erogativa delle fondazioni bancarie in relazione alle finalità ultime assegnate dal legisla-

⁽²⁾ Cfr. G. B. ALBERTI, *La determinazione dei risultati nelle fondazioni bancarie. Aspetti istituzionali e modelli di bilancio*, Quaderni Monografici RIREA, Roma, 2002, p. 7.

⁽³⁾ Tale impostazione dello studio dell'attività delle fondazioni bancarie prende le mosse dallo schema di analisi di tali realtà proposto da Alberti dove all'azienda di gestione del patrimonio viene affiancata l'azienda fondazione la cui attività è propriamente riconducibile ad un'azienda di erogazione, cfr. G.B. ALBERTI, *Determinazione*, cit., p. 7 e segg.

tore alle stesse pervenendo all'individuazione di un risultato distinto da quello patrimoniale: il risultato di utilità prodotta.

Quello che ne risulta è un indicatore di sintesi dell'utilità prodotta che accanto al risultato economico dell'amministrazione del patrimonio dovrebbe permettere di verificare e valutare in modo complessivo le scelte e l'operato degli amministratori della fondazione.

In questo capitolo l'attenzione verrà concentrata sulle logiche di gestione (paragrafo secondo e quarto), sui processi decisionali (paragrafo terzo) e sulle strutture organizzative (paragrafo quinto) quali momenti costitutivi e propedeutici alla formazione dei risultati economici e di utilità all'interno della fondazione bancaria.

Alla rilevazione e rappresentazione dei risultati nei documenti di bilancio saranno dedicati rispettivamente i capitoli nono e decimo.

2. L'ATTIVITÀ DELLA FONDAZIONE: L'AMMINISTRAZIONE DEL PATRIMONIO E L'ATTIVITÀ EROGATIVA.

Lo studio dell'amministrazione delle fondazioni bancarie intesa come la gestione, organizzazione e rilevazione dei risultati ottenuti dall'attività, non può prescindere dall'esistenza di una rilevante commistione tra le operazioni che attengono all'amministrazione del patrimonio e le scelte di gestione tese alla massimizzazione dell'utilità sociale.

Riprendendo le considerazioni proposte nel capitolo quarto con riferimento alla relazione tra patrimonio e azienda di erogazione, si propone di individuare due cicli di gestione logicamente distinti ai quali corrispondono due aziende.

L'agire di tali aziende è peraltro complementare dal momento che l'amministrazione del patrimonio e l'obiettivo di adeguata redditività che lo stesso legislatore le riconosce deve tener conto

nelle scelte di una coerenza con le esigenze e i vincoli connessi all'attività erogativa che da essa dipende finanziariamente. Tale problematica spetta al soggetto economico comune alle due aziende, mentre i risultati delle singole gestioni sono la base di valutazione dell'operato degli amministratori preposti.

Si osservi peraltro come tale distinzione non si ponga quale alternativa alle classificazioni delle fondazioni in *grant making* e *operating*. Queste ultime si riferiscono, infatti, alla sola azienda di erogazione-fondazione e impattano sulla complessità della sua struttura organizzativa e dei processi decisionali. Nulla viene modificato con riferimento alle logiche dell'azienda di gestione del patrimonio.

La distinzione dell'attività patrimoniale da quella erogativa peraltro viene suggerita dallo stesso Legislatore quando riferendosi al patrimonio precisa che

- la gestione del patrimonio venga svolta con modalità organizzative interne idonee ad assicurarne la separazione dalle altre attività;
- la gestione debba avvenire nel rispetto dei criteri prudenziali di rischio, in modo da conservarne il valore ed ottenerne una redditività adeguata.

La richiesta peraltro di una coerenza tra ogni scelta di gestione del patrimonio con «la natura delle fondazioni quali enti senza scopo di lucro che operano secondo i principi di trasparenza e moralità», interviene a rafforzare la convinzione dell'importanza di separare le due dimensioni dell'attività della fondazione e di valorizzarne il coordinamento strategico.

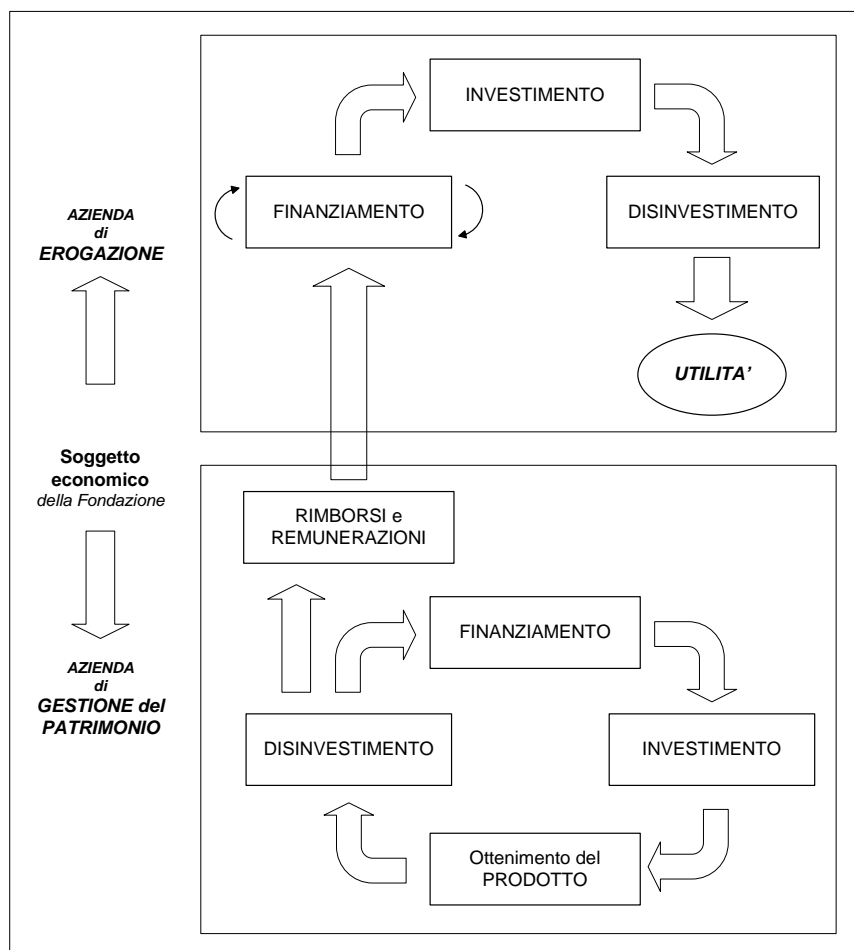


Figura 1. I cicli di gestione dell'azienda fondazione e dell'azienda di gestione del patrimonio.

La figura 1 rappresenta un tentativo di ordinare le operazioni economiche che si succedono all'interno delle fondazioni bancarie, secondo la logica di gestione che le caratterizza.

Il ciclo di gestione dell'azienda di gestione del patrimonio si presenta come quello di un'azienda di produzione dove alla fase degli investimenti e all'ottenimento del prodotto segue il suo

collocamento sul mercato dietro corrispettivo in forma monetaria. Le scelte di investimento in titoli, partecipazioni azionarie, beni immobili strumentali e non, così come quelle di loro disinvestimento, devono rispondere alla logica di diversificazione «del rischio di investimento del patrimonio al fine di ottenerne un'adeguata redditività» (articolo 7, comma 1, D.Lgs. n.153/99).

Al soggetto economico è richiesto di assicurare il collegamento funzionale tra tale logica e le finalità istituzionali che fanno riferimento all'azienda di erogazione-fondazione.

Questo avviene attraverso la fase dei rimborsi e delle remunerazioni, quale momento della destinazione della ricchezza nuova prodotta, dove avviene la distribuzione della stessa alla azienda fondazione, fatta salva la scelta di reinserirne una parte in un nuovo ciclo di gestione dell'azienda di gestione del patrimonio. Tale fase è fortemente condizionata dalle scelte che il soggetto economico assume in sede di definizione delle strategie complessive di intervento sul territorio, in termini di obiettivi e risorse a disposizione. La formulazione delle politiche di impiego del patrimonio richiede preventivamente di definire gli obiettivi e individuare le risorse necessarie all'azienda di erogazione per svolgere la propria attività e perseguire così i fini sociali che informano la stessa esistenza della duplice realtà aziendale.

3. IL SOGGETTO ECONOMICO E LA PROGRAMMAZIONE DELL'ATTIVITÀ DELLA FONDAZIONE.

L'attività di programmazione riveste un ruolo centrale in quanto determinante per garantire un adeguato collegamento funzionale tra le gestioni delle due aziende e finalizzare le attività

al perseguimento degli scopi statutari con riferimento ad un periodo temporale definito⁽⁴⁾.

L'organo di indirizzo è chiamato dalla norma a definire:

- sia i programmi, le priorità e gli obiettivi della Fondazione (art.4, lettera b, del D.Lgs. 153/99);
- sia le linee generali della gestione patrimoniale e la politica degli investimenti (art. 4, lettera b, p.to 5 del D.Lgs. 153/99).

Lo strumento individuato è il Documento previsionale e programmatico che dovrebbe riportare in termini generali ma non per questo generici gli obiettivi di entrambe le gestioni e le modalità di conseguimento degli stessi⁽⁵⁾.

Con riferimento agli obiettivi è necessario osservare come la definizione degli stessi siano essi connessi alla gestione patrimoniale o a quella erogativa presuppongono la conoscenza dei bisogni ai quali la fondazione intende rispondere.

L'efficacia degli interventi di una fondazione è subordinata ad un'analisi accurata e mirata dei bisogni dei quali è portatrice la collettività territoriale di riferimento.

Il processo di programmazione delle attività deve disporre innanzitutto di un'analisi articolata delle esigenze sul territorio

(4) Nel passato i sistemi di programmazione e controllo «hanno trovato scarsa attenzione, sono stati introdotti solo in modo parziale e gestiti in modo destrutturato e flessibile, utilizzati secondo un approccio burocratico poco manageriale. Attualmente tale discrezionalità non sembra più sostenibile, considerando, tra l'altro, che il D. Lgs. 153/99 e l'atto di indirizzo del ministro del tesoro del 5 agosto 1999 prevedono esplicitamente la programmazione pluriennale delle attività della fondazione e la redazione di un documento programmatico previsionale deliberato dall'organo di indirizzo che guidi e dia impulso all'organo di amministrazione nell'ambito di tale attività», G. CIOCCARELLI, P. PREVITALI, *Le Fondazioni ex bancarie. Orientamento strategico, assetto organizzativo e competenze manageriali*, Giuffrè, Milano, 2002, p. 144.

(5) Nell'atto di indirizzo del ministro del tesoro del 5 agosto 1999 al punto 6.1. viene previsto l'obbligo per le fondazioni di «provvedere, entro il mese di ottobre i ciascun anno, a valere per l'esercizio successivo, all'adozione di Documento programmatico previsionale dell'attività relativa all'esercizio successivo, da trasmettere entro quindici giorni all'Autorità di Vigilanza».

dalla quale possano emergere le aree e le priorità di intervento riconosciute dalla collettività, rappresentata nelle sue componenti dall'organo di indirizzo.

È necessario osservare come le tradizioni storiche e le dimensioni della fondazione possano fortemente condizionare l'ambito dell'analisi portando l'attenzione solo su quelle esigenze alle quali storicamente e per statuto la fondazione ha sempre risposto, limitandone la capacità di cogliere gli sviluppi e le evoluzioni dei bisogni nel tempo.

Accanto all'individuazione dei bisogni raggruppati in aree omogenee dovrebbe essere indicato l'ammontare delle risorse finanziarie necessarie per realizzare in modo diretto o indiretto quegli interventi che soddisfano i bisogni espressi dalla collettività ed individuati nel Documento previsionale e programmatico.

L'ammontare complessivo dei mezzi finanziari a disposizione per l'azienda di erogazione dipende dalle scelte del soggetto economico.

Esse devono tener conto da una parte degli obiettivi di soddisfacimento dei bisogni della collettività e dall'altra dei criteri prudenziali di rischio preordinati a conservare il valore del patrimonio e ad ottenere una redditività adeguata (art. 5, comma 1, D.Lgs. 153/99).

Un'attività di programmazione di medio lungo termine dovrebbe rispondere proprio a questa esigenza di coordinare le scelte di investimento e disinvestimento dell'azienda di gestione del patrimonio con quelle dell'azienda di erogazione⁽⁶⁾ per

⁽⁶⁾ «In materia di modalità di perseguimento degli scopi statuari si segnala l'opportunità che l'attività istituzionale delle fondazioni sia ispirata ad un criterio di programmazione pluriennale, sulla base di un documento deliberato dall'organo di indirizzo e riferito ad un congruo periodo di tempo, nel quale siano individuate, in rapporto alla gestione e utilizzazione del patrimonio, le strategie generali, gli obiettivi da perseguire nel periodo considerato e le linee, i programmi, le priorità e gli strumenti di intervento», cfr. *l'Atto di indirizzo a carattere generale in materia di adeguamento degli statuti delle fondazioni alle disposizioni della legge 23 dicembre 1998, n. 461 e del decreto legislativo 17 maggio 1999, n. 153*, emanato il 5 agosto 1999, punto 2.

garantire lo sviluppo di ciascuna realtà nonché la loro sopravvivenza nel tempo⁽⁷⁾.

L'indicazione delle risorse necessarie per area di intervento richiede che l'organo di indirizzo abbia previsto sempre a livello di programmazione le modalità di perseguimento degli stessi. L'utilizzo efficiente delle risorse a disposizione e il livello di efficacia degli interventi stessi (art. 3 comma 4, del D. Lgs. 153/99) spettano invece alle scelte degli organi amministrativi delle rispettive aziende⁽⁸⁾.

Il documento previsionale e programmatico dovrebbe riportare tre sezioni principali.

a) analisi dei bisogni.

L'analisi degli scenari evolutivi dei bisogni della collettività con riferimento ai settori di intervento nei quali la fondazione opera, deve pervenire ad una sistematizzazione per aree omogenee dei bisogni individuati, indicandone i criteri di selezione e di raggruppamento anche tenendo conto del ruolo degli altri attori presenti sul territorio e delle politiche di azione già intraprese⁽⁹⁾.

(7) Cfr. M. TIEGHI, *Fondazioni*, cit., p. 50 e seguenti.

(8) L'ordinamento delle fondazioni fa obbligo alle stesse di prevedere nello statuto organi distinti per l'esercizio delle funzioni di indirizzo e amministrazione. Si veda l'articolo 4 del D. Lgs. 153/99 e *Atto di indirizzo* del Ministro del Tesoro del 5 agosto 1999.

(9) L'analisi dei bisogni risponde alla necessità di porre la massima attenzione alla comunità di riferimento, ai bisogni che la caratterizzano e alle relazioni di coordinamento con gli altri enti che operano sul territorio. La *community foundation*, modello di fondazione tipico delle grandi fondazioni americane, si pone come interprete delle esigenze e delle istanze della comunità, definendone anche le priorità per le erogazioni dei contributi. Come osservano Cioccarelli e Previtali «i benefici che la *community foundation* comporta sono dunque sostanzialmente ascrivibili alla possibilità di avvicinarsi e di porre la massima attenzione alla propria comunità di riferimento e ai bisogni che essa esprime e alla possibilità di conoscere e di coordinarsi meglio con tutte le organizzazioni che compongono il settore non

L'indicazione in sede programmatica del settore utilizzando le codifiche individuate dal legislatore dovrebbe, così, rappresentare solo il punto di arrivo di un processo di selezione ed accorpamento dei bisogni analiticamente individuati.

In questo modo è possibile più agevolmente dare indicazione delle tipologie di intervento ritenute più idonee a soddisfare i bisogni rientranti nei vari settori.

b) programmazione delle attività dell'azienda erogazione.

Due sono le componenti di tale programmazione.

Innanzitutto alle aree omogenee di bisogni e di interventi da realizzare per soddisfarli nel periodo si procede ad associare una scala di priorità delle quali lo stesso soggetto economico ritiene di farsi interprete per la collettività.

L'assegnazione del coefficiente parametrico di priorità alla soddisfazione dei bisogni appartenenti alle distinte aree/settori individuati e la sua correlazione con l'ammontare dei mezzi finanziari necessari per gli interventi previsti, definisce in sede di programmazione l'ammontare dell'utilità per la collettività che si intende ottenere.

La quantificazione dell'utilità programmata per singolo settore di intervento rappresenta il punto di partenza per ogni attività di valutazione e controllo dell'operato effettivo degli amministratori dell'attività erogativa-istituzionale⁽¹⁰⁾.

profit del territorio di riferimento. Questo collegamento privilegiato con il territorio consente di migliorare l'efficacia e l'efficienza degli interventi, sia per quanto riguarda il processo di programmazione che per quel che riguarda il processo di erogazione, di ridefinire la mission rispettando le aspettative degli *stakeholders*, di valutare l'impatto degli interventi promossi», G. CIOCCARELLI, P. PREVITALI, *Fondazioni*, cit., p. 110.

⁽¹⁰⁾ Cioccarelli e Previtali osservano come sia fondamentale l'attivazione di un sistema di programmazione e controllo orientato «all'interno, per collegare la conoscenza dei risultati alla programmazione dell'attività gestionale, attraverso l'identificazione di chiari obiettivi assegnabili alle diverse aree di intervento e ai

In secondo luogo l'attività di istruttoria, di selezione, di erogazione o di supporto alla realizzazione, la pubblicizzazione delle attività istituzionali, così come i servizi utilizzati, i compensi ai consulenti e l'affitto della sede amministrativa, sono componenti essenziali per completare la programmazione delle attività e del correlato fabbisogno finanziario connesso alla realizzazione delle stesse.

In tal senso la programmazione dell'attività dell'azienda di erogazione non potrà prescindere dal considerare in modo coordinato e prospettico lo sviluppo delle scelte in merito alla gestione degli interventi e del processo erogativo.

c) Programmazione delle attività di amministrazione del patrimonio.

Le scelte di investimento e disinvestimento in capo all'azienda di gestione del patrimonio richiedono al soggetto economico di considerare congiuntamente le esigenze di finanziamento facenti capo all'azienda di erogazione.

Programmare contestualmente gli obiettivi della gestione patrimoniale e di quella erogativa consente al soggetto economico di ricercare quell'equilibrio che permette di perseguire al meglio le finalità di entrambe le realtà aziendali.

In un esercizio, la redditività del patrimonio investito potrebbe non essere la massima ottenibile, ma comunque adeguata, in relazione alle particolari esigenze di finanziamento facenti capo all'azienda di erogazione. Viceversa la disponibilità di mezzi finanziari in misura superiore, nell'anno, alle somme previste in sede di programmazione delle attività dell'azienda di

erogazione può ingenerare comportamenti non corretti connessi all'esigenza di spendere comunque le somme a disposizione⁽¹¹⁾.

La sezione dovrebbe pertanto mettere in evidenza:

- le scelte di investimento, cioè gli impieghi⁽¹²⁾, nella loro tipologia, nel loro ammontare, nei loro vincoli temporali, nel loro rendimento e nel loro grado di rischio, motivandole anche in relazione alle attività e alle risorse riportate nel programma dell'azienda di erogazione;
- le scelte di disinvestimento, in relazione alla tipologia di investimento al quale si riferiscono e in relazione alle esigenze e alle dinamiche di finanziamento risultanti dalla programmazione dell'azienda di erogazione.

Si osservi come la natura previsionale del documento richieda di mantenere un carattere sufficientemente generale e di indirizzo sulle scelte di gestione del patrimonio. Questo peraltro non significa che tale documento non debba contenere indicazione di come l'organo di indirizzo intenda procedere per garantire ad un tempo integrità ed adeguata redditività del patrimonio e la massimizzazione dell'utilità sociale. Il documento non può essere consuntivo ma deve riportare in modo chiaro gli investimenti e i disinvestimenti programmati al fine di consentire a consuntivo una valutazione dell'operato agli amministratori. Tale valutazione infatti non può basarsi esclusivamente sul risultato economico di esercizio, quale

(11) Le richieste della normativa in termini di economicità della gestione, conservazione del valore del patrimonio e redditività degli investimenti, devono essere lette quali «linee guida per il perseguimento dei fini istituzionali della fondazione, auspicando quindi relazioni di tipo strumentale e cooperativo tra efficacia dei processi di reperimento delle risorse finanziarie e qualità dei processi erogativi», G. CIOCCARELLI, P. PREVITALI, *Fondazioni*, cit., p. 4.

(12) Si osservi come nel Regolamento contenuto nel Decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze del 18 maggio 2004, n.150, al punto 5 si precisa che «Le fondazioni danno separata e specifica evidenza nel bilancio degli impieghi effettuati e della relativa redditività. A fini informativi indicano nel documento programmatico previsionale gli impieghi di cui all'art. 7, comma 1, del decreto legislativo n.153 del 1999».

espressione del rendimento del patrimonio al netto dei costi sostenuti, bensì deve verificarne anche i vincoli derivanti dalla gestione delle aziende di erogazione⁽¹³⁾.

Quattro le osservazioni sull'importanza del sistema di programmazione nella realtà delle fondazioni bancarie.

Il processo di programmazione è particolarmente importante nelle aziende la cui natura è pubblica in quanto esse convivono con la duplice esigenza da una parte di individuare i bisogni da soddisfare facenti capo ad una collettività o a membri della stessa, spesso numerosa e eterogenea, dall'altro di assicurare un trattamento imparziale ad ogni membro della collettività destinatario dell'attività erogativa.

Pertanto, nella fondazione bancaria, in quanto avente natura pubblica, l'individuazione esplicita nel documento previsionale e programmatico dei bisogni ai quali la fondazione nel suo complesso intende rispondere, e l'indicazione delle modalità di selezione delle iniziative e dei progetti da finanziare, assicura nel confronto tra quanto dichiarato e quanto avvenuto e riportato a consuntivo nei bilanci delle due aziende, la possibilità di verificare la coerenza effettiva del comportamento rispetto agli obiettivi dichiarati.

In secondo luogo si osserva come la natura pubblica di tali aziende ha portato tradizionalmente a privilegiare in esse un'attività di pianificazione e programmazione degli interventi nella convinzione che la predeterminazione dei comportamenti, attraverso la definizione delle modalità di svolgimento dell'attività, rappresenti di per se stessa la certezza dell'ottenimento dei

⁽¹³⁾ A questo proposito Cioccarelli e Previtali osservano come «per le fondazioni bancarie non vi è il chiaro parametro del risultato economico a riprova della bontà della gestione: occorre trovare anche altri parametri di misurazione dell'efficacia e dell'efficienza gestionale, da momento che la misurazione è comunque un'operazione necessaria per valutare, confrontare e decidere. In particolare, occorre misurare la legittimazione sociale (nei confronti della comunità di riferimento) e la dimensione del successo economico, dimensioni che, a volte, si trovano in un rapporto conflittuale», G. CIOCCARELLI, P. PREVITALI, *Fondazioni*, cit., pp. 146-147.

risultati e la garanzia del loro collocamento in modo imparziale ed omogeneo nei confronti della collettività territoriale di riferimento.

A questo proposito si pensi alla previsione normativa dell'elenco dei settori ammessi⁽¹⁴⁾, cioè quelle aree di bisogni ai quali le fondazioni devono necessariamente indirizzare la propria attività e alla correlazione individuata tra «modalità e criteri che presiedono all'attività istituzionale» e «migliore utilizzazione delle risorse ed efficacia degli interventi». L'articolazione dettagliata dei processi di erogazione definisce fasi e responsabilità ma non necessariamente si pone quale garanzia a priori dell'efficacia degli interventi erogati.

Se si accetta la programmazione dell'attività erogativa espressa in termini di quantità di utilità programmata essa consente di disporre di una quantità obiettivo sintetica, del grado di efficienza e di efficacia dell'attività aziendale.

In altri termini il documento previsionale e programmatico viene ad essere non tanto un documento autorizzatorio di spesa quanto uno strumento di supporto alla attività di delega e di controllo in capo all'organo di indirizzo che può individuare l'utilità potenziale e quella effettivamente prodotta dall'operato

(14) Il D.Lgs. n. 153/99 all'art.2 comma 2, prevede che le fondazioni, in rapporto prevalente con il territorio, indirizzino la propria attività esclusivamente nei settori ammessi e operino in via prevalente nei settori rilevanti, cioè i settori scelti dalla fondazione ogni tre anni, in numero non superiore a cinque, tra quelli ammessi. I settori ammessi sono raggruppati in elenco all'art. 1, lettera c-bis come segue: «1) Famiglia e valori connessi; crescita e formazione giovanile; educazione, istruzione e formazione, incluso l'acquisto di prodotti editoriali per la scuola; volontariato, filantropia e beneficenza; religione e sviluppo spirituale; assistenza agli anziani; diritti civili; 2) prevenzione della criminalità e sicurezza pubblica; sicurezza alimentare e agricoltura di qualità; sviluppo locale ed edilizia popolare locale; protezione dei consumatori; protezione civile; salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa; attività sportiva; prevenzione e recupero delle tossicodipendenze; patologie e disturbi psichici e mentali; 3) ricerca scientifica e tecnologica; protezione e qualità ambientale; 4) arte; attività e beni culturali». L'articolo 7 della Legge n. 166/02 ha inserito tra i settori ammessi anche «la realizzazione di lavori pubblici o di pubblica utilità».

del consiglio di amministrazione. Quando esiste coerenza tra struttura organizzativa e sistema di programmazione e controllo è possibile individuare in modo efficace le responsabilità e i risultati ad esse connesse⁽¹⁵⁾.

Inoltre è determinante per il funzionamento del meccanismo operativo della programmazione e controllo delle attività nelle fondazioni bancarie che struttura e componenti del documento di programmazione siano coerenti con il sistema informativo aziendale⁽¹⁶⁾.

L'insieme dei flussi informativi che supporta il processo decisionale delle fondazioni bancarie e, concorrendo alla formazione del bilancio, dovrebbe soddisfare le esigenze di informazione da parte della collettività di riferimento, ha trovato negli ultimi anni un'accelerazione dei tempi di elaborazione degli stessi grazie alla tecnologia informatica⁽¹⁷⁾.

⁽¹⁵⁾ Se, come è stato osservato, le difficoltà di implementazione di un sistema di programmazione e controllo nelle fondazioni bancarie sono riconducibili essenzialmente alle «caratteristiche intrinseche delle fondazioni, quali:

-la presenza contestuale di tre anime, quella politica, quella sociale e quella economico aziendale che sfocia in un'inevitabile multidimensionalità degli obiettivi programmati;

-la difficoltà di valutazione del servizio offerto, in quanto intangibile, eterogeneo e inseparabile dal momento della produzione (C. GRONROOS, *Management e marketing dei servizi*, Isedi, Torino, 1994);

-la molteplicità di aspettative tra loro spesso eterogenee degli stakeholders;

-la debole influenza dei clienti sull'erogazione del servizio», G. CIOCCARELLI, P. PREVITALI, *Fondazioni*, cit., p. 146.

⁽¹⁶⁾ Tipicamente il sistema informativo aziendale registra le pratiche istruite per la richiesta di interventi alla fondazione con un codice che non corrisponde come denominazione a nessuno di quelli previsti dalla norma di legge. Peraltro in sede di stesura del Documento previsionale e programmatico la fondazione utilizza i settori previsti dalla normativa. La comprensibilità della capacità della Fondazione di perseguire gli obiettivi, ottenibile dal confronto tra preventivo e consuntivo non sarebbe in questo caso immediata e richiedere di operare una riclassificazione dei valori.

⁽¹⁷⁾ Cfr. G. CIOCCARELLI, P. PREVITALI, *Fondazioni*, cit., p. 137 e seguenti.

Peraltro il processo di programmazione e controllo⁽¹⁸⁾ richiede non tanto l'elaborazione di un volume rilevante di dati ma soprattutto di disporre di quelle informazioni sulle attività in termini di settori di intervento, di bisogni, di priorità, tempi e fasi di realizzazione degli interventi, nonché dell'utilità sociale che si intende ottenere con gli stessi. Il processo di programmazione concorre a definire tali informazioni ed è condizionato nelle successive formulazioni dalle stesse attraverso il processo di controllo.

Un'attenzione particolare in questo senso deve essere prestata alle informazioni connesse alla gestione delle pratiche deliberate dalla fondazione.

Per ogni intervento deliberato dal Consiglio di Amministrazione dovrebbero essere disponibili:

- il numero della pratica, che tiene conto dell'ordine deliberativo del Consiglio di Amministrazione;
- l'anno di riferimento, cioè l'anno in cui è stata assunta la delibera che individua anche il Documento Previsionale e programmatico di riferimento;
- il settore e l'area di intervento riconciliabili con quelli individuati dalla norma, nonché la descrizione specifica dell'oggetto della richiesta;
- l'importo deliberato e la data di delibera;
- l'utilità potenzialmente realizzabile attraverso l'intervento, il coefficiente di priorità assegnata come risultante dal

⁽¹⁸⁾ A questo proposito Tiegghi osserva come «le fondazioni di origine bancaria sono destinate a dovere: (...) 2. Potenziare/acquisire le conoscenze specifiche nella gestione diretta o indiretta delle attività istituzionali, conoscenze che sono necessarie per permettere il conseguimento di soddisfacenti livelli di efficacia nei settori di intervento prescelti e/o rispetto al territorio di riferimento; 3. dotarsi di sistemi informativi che siano in grado sia di supportare un adeguato processo di pianificazione, programmazione e controllo della gestione, sia di produrre un'informativa esterna esaustiva e trasparente sugli esiti istituzionali, finanziari, economici e patrimoniali della gestione stessa», M. TIEGHI, *Fondazioni*, cit., p. 127.

Documento Previsionale e Programmatico dell'anno di riferimento e il tempo di realizzazione previsto.

Un'adeguata programmazione permette così di implementare un *data base* che condiziona l'efficienza e l'efficacia del sistema di controllo sull'operato degli amministratori.

Alle informazioni evidenziate si aggiungono in sede consuntiva:

- le erogazioni cumulate, con la separata indicazione delle somme erogate nell'anno;
- le informazioni sugli importi erogati, sul debito residuo nei confronti dell'ente, sulla data di effettiva conclusione e sull'utilità effettivamente prodotta;

consentendo così la possibilità di individuare errori e cause degli stessi e rideterminare le strategie di erogazione per il futuro.

La disponibilità di un sistema informativo così articolato con riferimento alle singole pratiche cioè al singolo prodotto oggetto di collocamento presso la collettività, permette l'elaborazione di alcuni documenti di sintesi utili al processo di controllo analitico dell'operato degli operatori della struttura nonché all'individuazione delle aree di criticità connesse all'agire degli amministratori.

La scheda pratica riportata in figura è un documento di sintesi ragionata delle informazioni sul processo erogativo e associata all'individuazione dell'operatore responsabile della pratica stessa è condizione essenziale per un'implementazione efficace del sistema di controllo interno.

PRATICA n.		<i>deliberata nel 1998</i>	
Settore di spesa:	Cons. valoriz. beni culturali		
Finalità di spesa:	Restauni architettonici/Imm.		
Oggetto Richiesta:	Restauro palazzo		
Ente beneficiario:			
IMPORTO DELIBERATO:	€	500.000,00	<i>delibera del 13/12/98</i>
Erogazioni cumulate al 31 dicembre 2003:	€	500.000,00	<i>ultima erogazione nel 2003 di € 300.000,00</i>
	<i>Importo residuo:</i>	€	0,00
Ricavo di utilità previsto:	€	5.000.000,00	<i>tempo di realizzazione previsto (anni): 4</i>
	<i>Priorità anno di delibera:</i>	10	
RICAVO DI UTILITA' REALIZZATO:	€	4.500.000,00	<i>tempo di realizzazione (anni): 6</i>
	<i>Priorità anno 2003:</i>	9	

Figura 2. Esempio scheda pratica

Infine è necessario osservare come una corretta attività di programmazione e di verifica dei risultati consenta alla fondazione nel suo insieme di porre le basi di una vera e propria autonomia dai pubblici poteri.

La capacità di guidare e verificare costantemente l'operato degli amministratori in relazione agli obiettivi aziendali, che il legislatore ha attribuito alla fondazione e di comunicare in modo trasparente la propria attività e i risultati quale espressione della migliore utilizzazione delle risorse e dell'efficacia degli interventi rispetto a quanto programmato, è l'elemento di svolta della vera autonomia decisionale delle fondazioni bancarie.

In altre parole quando le fondazioni saranno in grado di garantire con meccanismi operativi interni la verifica dell'operato degli amministratori nel rispetto dell'efficienza e delle finalità sociali, l'ingerenza dei poteri pubblici nelle scelte di gestione sarà affievolita in relazione alla possibilità di disporre di

documenti adeguati di rendiconto delle attività e dei risultati ottenuti⁽¹⁹⁾.

4. IL CICLO DI GESTIONE DELL'AZIENDA DI EROGAZIONE E LE FASI DEL PROCESSO DECISIONALE.

A fronte di un'attività di programmazione complessiva il momento della destinazione del risultato economico⁽²⁰⁾ dell'azienda di gestione del patrimonio costituisce concretamente l'ingresso del ciclo di gestione dell'azienda di erogazione.

Come evidenziato in figura la dimensione economica del ciclo di gestione presenta innanzitutto una fase dei finanziamenti alla quale si correla dal punto di vista numerario il sorgere di

⁽¹⁹⁾ La ricerca empirica condotta da Cioccarelli e Previtali attraverso interviste e la somministrazione di questionari ha rilevato un'estrema difficoltà nella valutazione della legittimazione sociale e dell'utilità sociale. Gli Autori osservano come «a tale proposito, un metodo efficace nella valutazione di un progetto adottabile dalle fondazioni bancarie potrebbe essere la valutazione di impatto sociale (*CIE, community impact evaluation*) che consiste in un'analisi costi/benefici che considera i costi e i benefici totali che potrebbero avvantaggiare la comunità interessata dal progetto». All'evidente difficoltà di valutare l'impatto sociale si è cercato di rispondere guardando alla prassi: «gli intervistati nel corso dell'indagine empirica propongono comunque una serie di indicatori utili alla gestione di una fondazione bancaria, tra cui i seguenti: economicità; efficienza, intesa come monitoraggio dei procedimenti in base al volume di produzione, ai tempi di attraversamento e al rispetto delle date imposte, variazione delle erogazioni sull'esercizio precedente, contributi assegnati per dipendente, tasso di utilizzo della capacità erogativa, rapporto tra spese di funzionamento e totale erogazioni, avanzo di gestione, rendimento effettivo netto degli investimenti ponderato per il grado di rischio assunto; efficacia, quale controllo ex post del grado di raggiungimento degli obiettivi; livello del servizio, inteso come grado di copertura dei bisogni della comunità di riferimento; qualità del servizio», G. CIOCCARELLI, P. PREVITALI, *Fondazioni*, cit., pp. 147-148.

⁽²⁰⁾ Al risultato economico concorrono accanto ai componenti positivi di reddito derivanti essenzialmente da attività finanziarie tutti quei costi connessi all'acquisizione di fattori di produzione impiegati per ottenerli (costi di negoziazione, ammortamenti, costo del personale, costi per servizi).

un credito nei confronti dell'azienda di gestione del patrimonio, quale controparte finanziatrice.

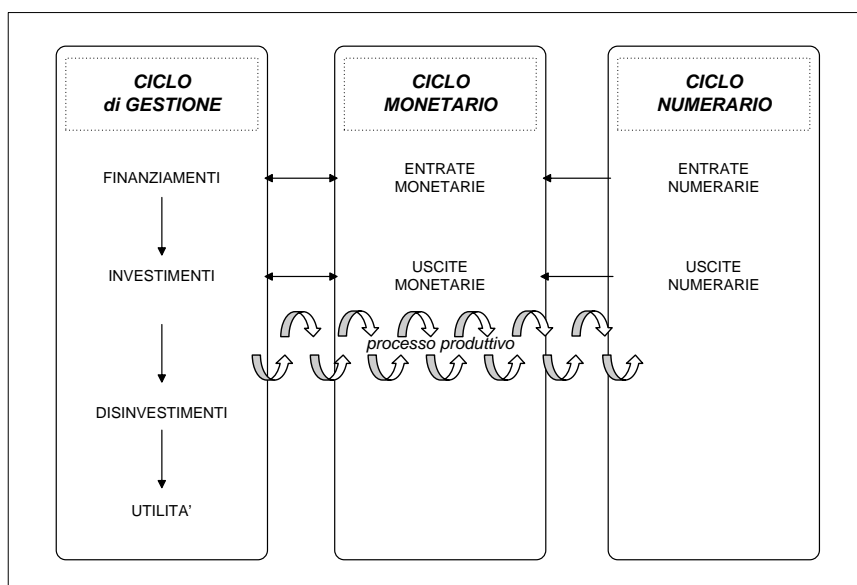


Figura 3. Il ciclo di gestione dell'azienda di erogazione fondazione.

La continuità e l'ammontare delle risorse inserite a titolo di finanziamento risulta essere fortemente correlato alle capacità dell'azienda di erogazione fondazione di perseguire in modo efficiente ed efficace gli obiettivi prefissati in termini di bisogni da soddisfare in capo alla collettività destinataria.

L'esigenza in capo all'azienda di erogazione è pertanto quella di rendicontare la propria capacità di creare ricchezza nuova adeguata alle esigenze di cui è portatrice la collettività finanziatrice.

Il documento di programmazione delle attività con l'indicazione dei programmi e delle priorità che il soggetto economico riconosce alla soddisfazione di alcuni gruppi omogenei di bisogni e i documenti di bilancio che riportano i mezzi a disposizione e l'utilità ottenuta attraverso il loro impiego, pon-

gono le basi per lo sviluppo e la sopravvivenza nel tempo delle aziende di erogazione fondazione, assicurando l'introduzione di sempre nuovi mezzi finanziari.

L'ammontare delle risorse destinate all'azienda di erogazione deve essere verificato in relazione ai piani di sviluppo degli interventi programmati dalla stessa. In altre parole la destinazione di un importo contenuto in un anno potrebbe essere seguita dalla previsione di un impegno rilevante nell'esercizio successivo. Viceversa la destinazione di importi ingenti in un anno superiori ai fabbisogni reali può contenere le potenzialità di sviluppo futuro dell'attività: questo accade quando le somme destinate vengono tutte deliberate, impegnando di fatto le risorse, ma non erogate.

Mentre la fase dei finanziamenti è strettamente correlata al momento programmatico all'interno del processo decisionale che fa capo all'organo di indirizzo, la fase degli investimenti attiene all'attività di delibera e di erogazione ad opera rispettivamente dell'organo di amministrazione e della struttura aziendale erogativa.

Nel ciclo di gestione economico, alla disponibilità di mezzi finanziari segue, infatti, la fase degli investimenti dove è possibile ritrovare sia l'acquisizione di fattori di produzione da impiegare nell'attività di selezione, valutazione delle iniziative o di supporto alle stesse, sia «l'impiego di denaro a fronte del costo di un'iniziativa o di un progetto la cui realizzazione spetta agli stessi soggetti destinatari delle somme di denaro»⁽²¹⁾.

Il momento deliberativo coincide con la manifestazione economica del costo e il sorgere di un debito numerario verso l'ente destinatario dell'impiego di denaro mentre quello erogativo rappresenta la manifestazione monetaria dello stesso.

⁽²¹⁾ Cfr. G. B. ALBERTI, *Determinazione*, cit., p. 11.

L'attività di delibera da parte dell'organo amministrativo deve tener conto:

- dell'articolazione delle aree di bisogno e delle linee di azione inserite nel documento di programmazione per verificarne la coerenza con i bisogni ai quali si rivolgono gli interventi deliberati;
- delle priorità di intervento stabilite dall'organo di indirizzo e del rapporto tra risorse a disposizione complessivamente per ogni settore e l'incidenza rispetto al totale dell'intervento deliberato;
- della valutazione delle alternative di intervento possibili all'interno dello stesso settore. L'organo amministrativo in sede di delibera è chiamato a verificare preventivamente la convenienza economica delle alternative di investimento e il grado di rischio connesso alla sua realizzazione;
- del tempo preventivato per la realizzazione degli interventi al fine di garantire effettivamente il soddisfacimento dei bisogni della collettività.

L'attività di trasformazione dei fattori di produzione in prodotti può trovare di caso in caso la sua realizzazione all'interno dell'azienda di erogazione o presso soggetti terzi, i beneficiari delle somme erogate, a fronte di specifiche iniziative dagli stessi intraprese.

Così, il momento erogativo attiene alla manifestazione monetaria rispettivamente del costo dei fattori di produzione o dell'impiego di denaro a fronte della realizzazione di un intervento a cura dell'ente beneficiario.

Con riferimento particolare a quest'ultima situazione, l'attività erogativa ad opera della struttura organizzativa dell'azienda di erogazione fondazione deve tenere in considerazione i seguenti elementi:

- il rispetto dei tempi di erogazione, come riportati in sede deliberativa, è determinante per ottenere, presso il

beneficiario, un prodotto adeguato a soddisfare le esigenze di quel periodo;

- le caratteristiche e il comportamento passato degli enti beneficiari che concorrono a definire il grado di affidabilità degli stessi nei tempi e nelle modalità di realizzazione degli interventi per i quali è stato previsto l'impegno;
- la necessità di prevedere un'attività di gestione delle pratiche aperte in quanto parzialmente o per nulla erogate, analoga a quella della gestione dei sospesi e dei pagamenti ai fornitori, al fine di monitorare periodicamente lo stato di avanzamento della pratica e conseguente l'erogazione della somma di denaro.

Indipendentemente dal fatto che l'attività di ottenimento del prodotto avvenga all'interno o all'esterno dell'azienda di erogazione fondazione, le operazioni di collocamento del prodotto presso la comunità destinataria concorrono a formare l'ultima fase del ciclo di gestione dal punto di vista economico.

Questo accade dal momento che, diversamente dall'azienda di gestione del patrimonio, il collocamento dei beni e servizi ottenuti non è correlato ad una manifestazione numeraria positiva.

Si pensi, infatti, come anche quando il bene o servizio viene prodotto o acquistato direttamente dall'ente beneficiario, di fatto la fondazione erogando una somma proprio a fronte dell'acquisizione di tale bene senza volere nulla in cambio, è come se lo acquisisse e poi lo cedesse gratuitamente all'ente beneficiario.

Le operazioni di gestione che rientrano nella fase dei disinvestimenti sono quelle che caratterizzano, in ultima analisi, sia l'esistenza che l'operare dell'azienda di erogazione fondazione. L'assenza in questa fase di un corrispettivo monetario, peraltro, ha portato a contenere l'interesse per le scelte riconducibili a tale momento privilegiando le informazioni connesse alle delibere e alle erogazioni. In questo senso possono essere lette da una parte le richieste di rendicontare all'interno del bilancio

di missione le «erogazioni deliberate e le erogazioni effettuate nel corso dell'esercizio» e dall'altra di «illustrare gli obiettivi sociali perseguiti dalla fondazione nei settori d'intervento e i risultati ottenuti»⁽²²⁾. Questa seconda richiesta comporta di fatto una correlazione descrittiva senza richiedere alcuna valutazione sul grado di raggiungimento, nei tempi e nei modi, degli obiettivi prefissati.

Così il conseguimento di un'utilità sociale quale contropartita del collocamento dei prodotti e l'effettiva soddisfazione dei bisogni per i quali la produzione è stata realizzata, rimangono di fatto gli snodi critici per una effettiva ed efficace valutazione dell'operato istituzionale degli amministratori ad opera dell'organo di indirizzo, ed in ultima analisi della collettività.

5. L'ORGANIZZAZIONE NELLE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA.

Una corretta redazione del documento previsionale e programmatico rappresenta un passo importante verso la responsabilizzazione degli amministratori della fondazione bancaria ma richiede di essere accompagnato da un processo di individuazione ed attribuzione delle responsabilità all'interno di una struttura organizzativa coerente con la *mission* e le modalità di perseguimento della stessa individuate dal vertice strategico.

L'analisi delle strutture organizzative adottate dalle fondazioni di origine bancaria deve tenere in considerazione sia una serie di fattori contingenti sia una volontà espressa dagli organi decisionali della stessa in relazioni a specifiche esigenze provenienti dall'interno.

⁽²²⁾ Si veda l'Atto di indirizzo recante le indicazioni per la redazione, da parte delle fondazioni bancarie, del bilancio relativo all'esercizio chiuso il 31 dicembre 2000, punto 12 lettera a) e lettera b, emanato il 19 aprile 2001.

Con riferimento ai primi, determinanti nella comprensione delle scelte organizzative assunte a livello di macro e micro struttura, risultano essere:

- l'evoluzione dell'ambiente normativo, dal momento che la disciplina introdotta con il D.Lgs.153/99 interviene a definire una *mission* esclusivamente sociale, a prevedere la piena autonomia statutaria e gestionale e i settori di intervento ammessi sia qualitativamente che quantitativamente⁽²³⁾, a richiedere una modalità organizzativa della gestione del patrimonio che assicuri la separazione dalle altre attività della fondazione, nonché le competenze degli organi di indirizzo, distinti da quelli di amministrazione e controllo⁽²⁴⁾;
- l'evoluzione dell'ambiente economico e finanziario, in quanto influisce sull'organizzazione dell'attività di amministrazione del patrimonio ridefinendone le competenze necessarie nonché le aree strategiche di prodotti finanziari da presidiare; l'evoluzione dell'ambiente sociale in quanto influisce sull'organizzazione dei processi erogativi quando si modificano le priorità dei bisogni in capo alla collettività destinataria.

⁽²³⁾ L'Atto di indirizzo del 5 agosto 1999 precisa come la scelta dei settori di intervento tra quelli ammessi debba «ragionevolmente rispondere ad un criterio di adeguatezza, nel senso che essa non può prescindere da una valutazione di fattibilità che assicuri la miglior utilizzazione delle risorse e l'efficacia degli interventi. È evidente, infatti, che un'eccessiva dispersione delle risorse in un gran numero di iniziative difficilmente potrebbe ritenersi conforme ai criteri anzidetti. Il che naturalmente involge anche la considerazione delle dimensioni patrimoniali, finanziarie e territoriali della fondazione interessata» (punto 1).

⁽²⁴⁾ «Tale tipo di organizzazione, delineata dall'art. 4, c.1, lettera a), del d.lgs. n. 153, costituisce non solo il modulo organizzativo minimo inderogabile che ogni fondazione deve prevedere nel proprio statuto, ma anche il criterio direttivo al quale deve ispirarsi l'eventuale ulteriore articolazione organizzativa delle fondazioni (ad esempio: comitati scientifici, nuclei tecnici di valutazione), nel senso che i compiti dei vari organi devono essere distribuiti nell'ambito di una corretta e nitida distinzione fra funzioni e poteri di indirizzo, di amministrazione e di controllo», punto 4 dell'Atto di indirizzo del 5 agosto 1999.

- il potere rilevante esercitato dalle pubbliche autorità esterne alle strutture organizzative delle fondazioni, che conduce i vertici aziendali sia ad implementare un sistema di regole e di procedure spesso troppo rigido, sia ad un accentramento rilevante della struttura. È necessario osservare peraltro che l'esigenza di controllo da parte dei pubblici poteri assommata all'assenza di una grandezza sintetica, quale è il reddito di esercizio per le imprese, e di un confronto con il mercato⁽²⁵⁾, porta le fondazioni ad assumere configurazioni organizzative formalmente burocratiche ma nei fatti operare con una struttura semplice, dove è di fatto senza poteri decisionali la linea intermedia ed è determinante il coordinamento mediante la supervisione diretta.
- la dimensione rappresenta un ulteriore fattore contingente che concorre alla definizione della configurazione organizzativa. All'aumentare delle dimensioni la struttura presenta una articolazione accentuata nel processo di erogazione in relazione alle aree di intervento e nel processo di investimento del patrimonio in relazione alle tipologie di prodotti finanziari trattati.

Con riferimento alle determinanti interne della struttura organizzativa delle fondazioni è necessario rifarsi alla natura e alle caratteristiche della gestione delle stesse.

Se si accetta la distinzione in due cicli e due aziende dell'unica entità giuridica fondazione bancaria, questo porta con sé la necessità di rivedere parzialmente anche le logiche organizzative in capo alle due strutture aziendali.

⁽²⁵⁾ Cioccarelli e Previtali osservano come nelle fondazioni bancarie i meccanismi di reazione tipici delle società di capitali non esistono o sono comunque attenuati; «gli unici meccanismi attivabili sono quelli -notoriamente potenti ma piuttosto lenti ed imprecisi- legati all'indignazione dell'opinione pubblica» G. CIOCCARELLI, P. PREVITALI, *Fondazioni*, cit., p. 45.

La norma di legge ha richiesto:

- per la gestione patrimoniale una organizzazione distinta (processo di investimento);
- l'individuazione delle modalità e i criteri che presidono allo svolgimento dell'attività istituzionale (processo erogativo);
- una separazione di ruoli organizzativi tra indirizzo, amministrazione e controllo all'interno della fondazione.

Le scelte organizzative delle fondazioni bancarie italiane presentano pertanto una caratteristica costante rappresentata dall'esistenza di un ufficio preposto alla gestione del patrimonio, e una varietà di soluzioni organizzative, che spaziano dalla struttura semplice alla struttura divisionale per aree di intervento, in relazione al crescere delle dimensioni operative e patrimoniali⁽²⁶⁾.

L'attività di amministrazione del patrimonio richiede la presenza di operatori dotati di elevate professionalità nel settore della finanza e del mercato dei capitali nonché nella gestione dei rapporti di partecipazione e degli immobili⁽²⁷⁾.

⁽²⁶⁾ Cioccarelli e Previtali hanno condotto uno studio sull'assetto organizzativo delle fondazioni ex bancarie distinguendo le soluzioni adottate in relazione alla dimensione patrimoniale. Si veda per un approfondimento G. CIOCCARELLI, P. PREVITALI, *Fondazioni*, cit., pp. 92-108.

⁽²⁷⁾ È possibile osservare come nei fatti siano presenti due situazioni differenti. La prima vede l'unità operativa Finanza impegnata direttamente nella gestione del patrimonio e richiede pertanto la presenza all'interno di elevate competenze specialistiche. La seconda vede l'unità operativa Finanza non impegnata direttamente nella gestione del patrimonio ed assumere il compito di coordinamento dei gestori esterni. Peraltro, come osservano Cioccarelli e Previtali, «come tutti i processi di delega, comporta dei rischi che devono essere monitorati con continuità, ex ante con un adeguato processo di selezione dei gestori finanziari, e nel durante utilizzando simultaneamente criteri quantitativi e qualitativi, tra cui: a) la performance degli investimenti a fronte dei mandati assegnati; b) l'esperienza e la competenza del personale; c) l'operatività e la trasparenza dei gestori (massa gestita, rating); d) la disciplina del processo di investimento e di controllo del rischio», G. CIOCCARELLI, P. PREVITALI, *Fondazioni*, cit., p. 130.

All'aumentare della dimensione dei mezzi patrimoniali e finanziari, la struttura organizzativa dell'azienda di gestione del patrimonio si orienta verso una base di raggruppamento delle attività per prodotto.

La delega di poteri in capo ai responsabili di prodotto, operatori di linea intermedia, viene supportata dall'attività di programmazione degli obiettivi e verificata attraverso il sistema di controllo sui risultati ottenuti in termini di rendimento del capitale investito.

La progettazione delle posizioni di linea richiede di accentuare l'enfasi sull'attività di formazione alla funzione finanziaria, cioè alla gestione delle risorse finanziarie e del patrimonio immobiliare.

Peraltro anche se il grado di formalizzazione del processo di gestione del patrimonio si presenta storicamente contenuto è necessario ricordare come, in relazione alla natura stessa delle fondazioni, accanto alle competenze tecniche debbano affiancarsi anche quelle connesse allo svolgimento di una funzione di utilità sociale.

In questo senso ad una contenuta proceduralizzazione dei processi di investimento del patrimonio dovrebbe affiancarsi un'attività di indottrinamento sui responsabili di linea, quale processo di socializzazione che la fondazione pone in atto affinché i suoi membri agiscano nella gestione del patrimonio nell'intento di «assicurare il collegamento funzionale con le loro finalità istituzionali ed in particolare con lo sviluppo del territorio» (articolo 7, 1° comma del D.Lgs.153/99).

La struttura organizzativa dell'azienda di erogazione della fondazione è tesa all'individuazione della miglior combinazione dei fattori di produzione che intervengono nel processo di erogazione.

Le differenti strategie connesse alle modalità di perseguimento degli scopi di utilità sociale si pongono così alla base di

differenti modelli organizzativi: la fondazione *grant making* ⁽²⁸⁾ e la fondazione di tipo *operative* ⁽²⁹⁾.

La scelta strategica di svolgere la fase produttiva all'interno o all'esterno dell'azienda di erogazione interviene a modellare lo sviluppo delle unità all'interno della struttura organizzativa.

In entrambi i casi il ciclo di creazione dell'utilità prevede il susseguirsi delle fasi degli investimenti e dei disinvestimenti.

Come è evidenziato in figura 4, la struttura organizzativa deve pertanto prevedere in particolare:

- tra le *funzioni di supporto* alla direzione quella della *selezione* delle richieste di intervento pervenute dalla collettività e quella della *predisposizione* e stesura dei *bandi* per la sollecitazione delle domande di intervento presso le comunità interessate. Gli operatori debbono essere fortemente professionalizzati e specializzati in relazione alle diverse aree di intervento che la fondazione ha previsto nello statuto.

⁽²⁸⁾ Tieghi a questo proposito osserva come «si tratta del modello gestionale più classico e più snello fra quelli adottabili da una fondazione: le richiede di dotarsi di una minima struttura organizzativa, e non l'impegna a effettuare ingenti investimenti né per il proprio funzionamento, né per il perseguimento diretto dei fini istituzionali (...) Si tratta di un modello in cui, di fatto, la fondazione agisce per interposta persona, generando utilità sociale in via mediata, attraverso le azioni concretamente poste in essere dai soggetti finanziati», M. TIEGHI, *Fondazioni*, cit., p. 118.

⁽²⁹⁾ «Nel modello operativo la fondazione persegue direttamente i propri fini istituzionali, realizzando propri progetti e/o svolgendo in via continuativa specifiche attività. In termini generali si tratta di un modello nel quale ai consueti investimenti fruttiferi devono essere affiancati gli investimenti volti a generare utilità sociale, nell'ambito del perseguimento diretto dei fini istituzionali, con un conseguente irrigidimento della flessibilità complessiva della fondazione, stante la presenza di una vera e propria struttura produttiva e la connessa comparsa di costi fissi e di fabbisogni finanziari potenzialmente rilevanti e discontinui, il che porta spesso la fondazione a ricercare fonti di finanziamento diverse ed ulteriori rispetto a quelle endogene, derivanti dai redditi lordi promananti dal proprio patrimonio fruttifero», M. TIEGHI, *Fondazioni*, cit., p. 122.

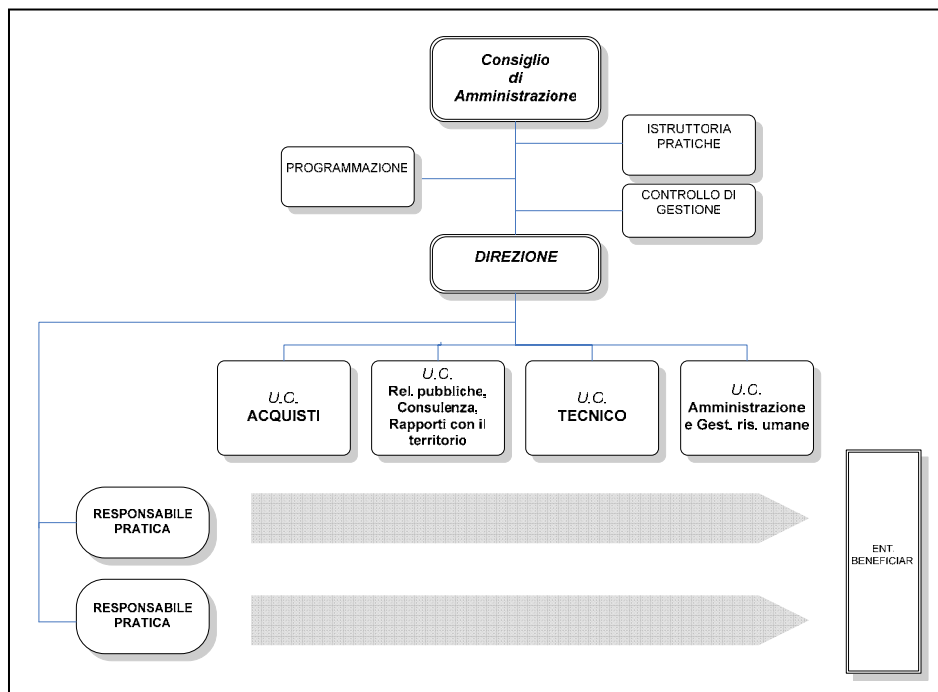


Figura 4. La struttura organizzativa di un'azienda di erogazione fondazione.

- tra le *funzioni di supporto* quella del controllo di gestione quale attività fondamentale per la direzione aziendale per intervenire sui comportamenti degli operatori organizzativi allineando gli interessi personali a quelli aziendali al fine di perseguire la massima soddisfazione dei bisogni della collettività di riferimento.
- tra le *funzioni di tecnostuttura* l'unità di programmazione delle attività e quella della definizione dei criteri di selezione e di attribuzione delle risorse;
- un *nucleo operativo* e una linea intermedia dove le posizioni organizzative risultano raggruppate per funzione. La struttura organizzativa presenta così una funzione acquisti, una funzione tecnica, una funzione di pubbliche relazioni e una funzione amministrativa e di gestione del personale. In particolare, si osservi, i responsabili di

funzione assolvono sia a compiti strettamente connessi all'ottenimento del prodotto così come ad attività solo indirettamente riconducibili agli interventi stessi. L'unità operativa Acquisti assolve infatti all'acquisto dei fattori di produzione necessari sia per l'ottenimento del prodotto da collocare presso la collettività, sia per il funzionamento in generale della struttura erogativa. L'unità operativa Amministrazione e Tesoreria presidia ad un tempo i movimenti contabili connessi alla gestione delle pratiche così come quelli relativi alle spese generali di funzionamento nonché i rapporti di credito e debito, con particolare riferimento agli enti beneficiari, alla azienda di gestione del patrimonio e ai fornitori di beni e servizi. La funzione pubbliche relazioni e della comunicazione con la comunità territoriale di riferimento assume un rilievo di cruciale importanza nel caso delle fondazioni *grant making* in relazione al fatto che la visibilità dell'attività viene attuata da un collocamento mediato attraverso il denaro dei prodotti presso la collettività. In ogni caso l'unità presidia il rapporto con il territorio monitorando esigenze e comunicando gli interventi realizzati e il ruolo assunto dalla struttura. È di supporto sia allo svolgimento del processo di erogazione da parte del nucleo operativo sia alla formulazione delle strategie e alle scelte di loro implementazione in capo agli organi decisionali.

- i *responsabili delle pratiche*, quali manager dotati dell'autorità formale all'interno della struttura organizzativa per assolvere a funzioni di collegamento⁽³⁰⁾, connesse all'esigenza

⁽³⁰⁾ In riferimento è al meccanismo di collegamento definito come manager integratore. In questo caso si tratta di sovrapporre ad una struttura funzionale dei manager integratori con un orientamento di fatto per il mercato per realizzare il coordinamento del flusso di lavoro. Mintzberg osserva come «il compito del manager integratore non è facile; la difficoltà principale si collega con la necessità di

di integrare l'attività delle unità funzionali e delle unità di staff di supporto, al fine di ottenere i prodotti/interventi nei tempi e nei costi preventivati e presidiare il suo collocamento presso la collettività.

Essi esercitano un potere formale solo su alcuni aspetti dei processi decisionali che coinvolgono la struttura organizzativa di linee e affiancano ad esso un potere di persuasione e di negoziazione connesso all'obiettivo prioritario di erogare alla collettività un prodotto in grado di soddisfare i bisogni della collettività in un dato momento. Il numero di pratiche (interventi) facenti capo ad uno stesso responsabile è correlato sia alla complessità della pratica sia alle competenze specifiche dei settori ai quali si riferiscono gli interventi. Come evidenziato in figura può essere adottata una base di raggruppamento delle pratiche in relazione alle aree e sub-aree di intervento come definite dallo statuto e in conformità alle tipologie previste dal legislatore all'articolo 1 comma c-bis del D.Lgs. 153/99.

Questo permette di migliorare e arricchire l'esperienza dei responsabili in relazione ai singoli settori, attraverso la realizzazione di economie di conoscenza. Il rischio, peraltro, che solo poche persone siano depositarie delle migliori modalità di gestione delle pratiche deve essere compensato attraverso la redazione di una serie di manuali operativi che permettano di codificare e diffondere conoscenze ed esperienze accumulate nel corso degli anni e nello svolgimento dell'attività.

L'attività di coordinamento del flusso di lavoro con un orientamento verso la collettività destinataria dell'intervento richiede accanto a doti di relazione e di comunicazione anche un insieme di competenze generali in materia sanitaria, piuttosto che artistiche o assistenziali. Gli stessi soggetti peraltro devono possedere anche conoscenze giuridico economiche sul funzionamento e i vincoli degli enti potenzialmente beneficiari dell'attività della fondazione, al fine di gestire al meglio il

influenzare il comportamento di persone sulle quali non esercita alcuna autorità formale», H. MINTZBERG, *Progettazione*, cit., p. 151.

rapporto con la comunità beneficiaria nell'interesse di realizzare per essa la massima utilità possibile. In altre parole tali operatori, in virtù del loro ruolo di contatto con i membri della comunità destinataria devono condividere la *mission* della fondazione, agire con una particolare attenzione alla qualità del servizio e alla tutela dell'interesse di pubblica utilità.

L'esistenza di un rapporto diretto tra il responsabile di pratica e l'ente beneficiario permette infine alla struttura organizzativa e agli organi decisionali di conoscere gli sviluppi dei bisogni e delle istanze in capo alle comunità territoriali concorrendo a ridurre così anche i costi per le analisi dei bisogni, propedeutiche all'attività di definizione del documento previsionale e programmatico.

Quando l'attività di produzione avviene all'esterno dell'azienda di erogazione fondazione, i responsabili di pratica costituiscono l'elemento determinante nella capacità della fondazione di produrre utilità sociale, mentre le unità operative, in particolare l'ufficio tecnico e l'ufficio acquisti, vedono un ridimensionamento delle proprie attività in relazione al fatto che tali funzioni per quanto riferite alla diretta realizzazione dei prodotti trovano collocazione nelle strutture organizzative degli enti beneficiari.

Peraltro la responsabilità di una mancata o ridotta utilità ricade anche sull'operato della fondazione in termini di coordinamento. In questo senso la presenza di responsabili di pratica tesi al coordinamento delle azioni di tutti gli operatori, in questo caso esterni alla struttura organizzativa della fondazione, che concorrono alla realizzazione del prodotto nei tempi e con le caratteristiche necessarie per incontrare la soddisfazione dei bisogni della collettività per la quale era stata deliberata, fanno svolgere alla fondazione un ruolo di coordinatore attivo della creazione dell'utilità per la collettività⁽³¹⁾.

⁽³¹⁾ A questo proposito Cioccarelli e Previtali osservano «con la competenza del *program officer* la fondazione bancaria riesce a d assumere il ruolo di promotore, di catalizzatore di iniziative e progetti, più che rivestire il ruolo di mero attore

In altre parole la fondazione *grant making* non può limitarsi ad erogare delle somme di denaro in relazione agli impegni assunti bensì, assumendo un atteggiamento proattivo, deve porsi il problema di verificare la capacità degli enti di ottenere di fatto i prodotti con le somme ottenute e che questi siano coerenti con i bisogni manifestati dalla collettività. Questo aspetto ha un impatto rilevante sia in relazione all'attività di selezione e di assegnazione delle somme di denaro agli enti richiedenti, in quanto è necessario verificare *ex ante* che le iniziative finanziate solo parzialmente possano essere coperte per la restante parte dall'ente richiedente o da altri soggetti finanziatori⁽³²⁾; sia in relazione all'attività di coordinamento e ottenimento dei risultati, in quanto solo se l'intervento viene realizzato nei tempi e nei

passivo che si limita a erogare fondi su progetti promossi da attori esterni, arrivando a quella che si può definire una *costruzione partecipata* del progetto. Articolate diventano quindi le modalità di costruzione dei progetti, che non dipendono più solo da un bando e da idee promosse da soggetti esterni, ma diventano il frutto di attività consapevoli e metodiche della fondazione bancaria nella programmazione delle proprie attività e delle proprie risorse, in funzione dei bisogni espressi dalle organizzazioni beneficiarie dei *grants* coinvolte nel progetto e dalle collettività di riferimento (ANTHONY, 1992)», G. CIOCCARELLI, P. PREVITALI, *Fondazioni ex bancarie*, cit., p. 124.

⁽³²⁾ Cioccarelli e Previtali osservano come nel caso di fondazione *grant making*, la stessa «si pone al servizio di altri enti cercando di diventare il volano per attività socialmente utili che, altrimenti, non troverebbero l'adeguato sostegno finanziario. In questo caso l'intervento della fondazione si può limitare all'erogazione di un contributo all'investimento e/o alla gestione, all'organizzazione ritenuta meritevole, oppure seguire lo schema dei cosiddetti *program related investment*, cioè finanziamenti a tassi agevolati che consentono di salvaguardare il valore reale dei fondi concessi allo scopo di realizzare grandi opere strutturali e infrastrutturali di interesse generale, o seguire una modalità più vincolante ma più incisiva che non si esaurisce in una mera erogazione di risorse finanziarie ma si completa in un rapporto di *partnership* con gli enti beneficiari dei *grants* nell'utilizzo delle risorse», G. CIOCCARELLI, P. PREVITALI, *Fondazioni*, cit., pp. 77-78.

modi previsti in sede di delibera si ha effettivamente la creazione dell'utilità desiderata⁽³³⁾.

L'introduzione di figure di collegamento responsabili per i singoli interventi e della realizzazione degli stessi nei modi e nei tempi preventivati richiede l'individuazione delle fasi di creazione dell'utilità, degli operatori coinvolti e la presenza di strumenti di misurazione quantitativa del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati sempre in termini di utilità.

Una progettazione della struttura organizzativa, delle basi di raggruppamento e delle principali aree di responsabilità, coerente con le caratteristiche di gestione delle aziende erogative, è determinante per una corretta stesura del documento di programmazione pluriennale, e la conseguente implementazione di un percorso di responsabilizzazione effettiva degli amministratori sul proprio operato⁽³⁴⁾.

Gli amministratori, sia dell'azienda di gestione del patrimonio sia dell'azienda di erogazione, devono rispondere delle proprie scelte di gestione alla collettività di riferimento.

⁽³³⁾ A questo proposito Tieghi osserva con riferimento al modello grant making foundation come «per un'efficace azione istituzionale gli amministratori della fondazione non possono limitarsi a ricercare la massimizzazione degli importi delle somme destinabili alle erogazioni istituzionali, ma devono predisporre strumenti capaci di assicurare efficaci meccanismi di selezione e di controllo, tali da permettere di stimare ex ante e di verificare ex post gli esiti istituzionali del finanziamento concesso, tenendo anche conto del fatto che gli esiti attesi possono svilupparsi lungo un arco temporale di ampiezza variabile, in funzione delle specifiche finalità che con il finanziamento si sono volute perseguire. Come si sottolineava in precedenza, questo è il modello oggi sostanzialmente assente nel nostro Paese» M. TIEGHI, *Fondazioni*, cit., p. 119.

⁽³⁴⁾ A questo proposito Tieghi ribadisce «la corretta stesura del documento di programmazione pluriennale è il primo passo di un percorso che deve portare alla graduale responsabilizzazione degli amministratori e del management delle fondazione, percorso che però non può essere efficace se non è accompagnato dalla definizione puntuale, con la struttura organizzativa, delle principali aree di responsabilità e di adeguate linee gerarchiche. Ciò consentirebbe alle fondazioni di migliorare la propria operatività e, allo stesso tempo, di migliorare la propria immagine nei confronti della collettività di riferimento», M. TIEGHI, *Fondazioni*, cit., pp. 145-146.

Il rapporto esistente tra comunità e organo di gestione si configura come una relazione di agenzia. Delega ed informazione sono caratteri essenziali del rapporto⁽³⁵⁾ di scambio tra un attore - il principale- che delega ad un altro -agente- il potere discrezionale di agire nell'interesse del principale, dietro ricompensa⁽³⁶⁾.

Nelle fondazioni tale relazione si distingue per le difficoltà oggettive connesse sia all'individuazione del delegante-*principal* nell'intera comunità/società civile sia alla determinazione di un risultato di sintesi dell'andamento dell'attività aziendale, che concorrono assieme ad affievolire il grado di controllabilità ex post dell'operato degli amministratori e a favorire l'esercizio di un'elevata discrezionalità ex ante da parte di questi ultimi.

Con la previsione del «modulo organizzativo minimo inderogabile»⁽³⁷⁾, come definito dall'articolo 4, comma 1, lettera a del D.Lgs. 153/99, il rapporto di agenzia viene integrato di un

⁽³⁵⁾ Grandori osserva come le relazioni di agenzia siano una modalità di coordinamento contiguo a quello dell'autorità anche se più decentrato. In tali relazioni una parte dei diritti decisionali sulle azioni da coordinare vengono trasferiti a che agisce (agente), mentre i diritti di controllo sulle azioni rimangono in capo al principale il quale dovrà sostenere degli investimenti in attività di controllo dell'operato dei manager, cfr. A. GRANDORI, *Organizzazione*, cit., pp. 205-206.

⁽³⁶⁾ Il principale non ha controllo diretto sull'attività di gestione dell'azienda. Egli è interessato direttamente ai risultati economici netti conseguiti dall'impresa ed ha la funzione di controllare l'operato dell'agente (M.C. JENSEN, W.H. MECKLING, *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, in *Journal of Financial Economics*, III, 1976, p. 217). L'agente ha il controllo diretto sull'attività di gestione dell'impresa. Egli riceve una remunerazione fissa e tende così ad identificarsi in modo limitato con gli interessi del principale. Dal momento che né il principale né l'agente possono detenere una perfetta conoscenza della relazione mezzi-fini, le informazioni esercitano un ruolo insostituibile nella attività di controllo delle prestazioni dell'agente da parte del principale. Lo stesso agente può, peraltro, non conoscere perfettamente tutte le informazioni inerenti la propria attività nella misura in cui i risultati osservati dipendono da fattori esogeni che influenzano le proprie azioni. Quanto maggiore è il grado di conoscenza della relazione mezzi-fini da parte dell'agente, tanto maggiore è la presenza di una relazione contrattuale di agenzia dove il rischio viene trasferito all'agente. Diversamente l'agente non accetta il contratto.

⁽³⁷⁾ Cfr. Atto di Indirizzo del 5 agosto 1999, punto 4.

organo di indirizzo, al quale spettano i compiti di determinare i programmi, le priorità, gli obiettivi e la verifica dei risultati dell'operato degli amministratori nei confronti dei quali esercitano il potere di nomina e revoca, di determinazione dei relativi compensi e di azione di responsabilità.

L'organo di indirizzo, per le funzioni assegnategli, si configura di fatto come il soggetto al quale spetta il coordinamento strategico dell'attività dell'azienda di gestione del patrimonio e dell'azienda di erogazione. La composizione, i meccanismi di designazione e i requisiti di onorabilità, esperienza ed indipendenza rappresentano elementi importanti per assicurare un'elevata rappresentatività delle istanze della collettività all'interno dell'organo di indirizzo e quindi una volontà progettuale di soddisfarle.

Quando, con riferimento all'azienda di erogazione, i requisiti dell'organo di indirizzo assieme a quelli dell'organo di amministrazione divengono gli unici elementi che dovrebbero garantire «la miglior utilizzazione delle risorse e l'efficacia degli interventi», in realtà si pone il problema di individuare una responsabilità legata e conseguente al ruolo stesso degli amministratori.

Agli organi amministrativi delle due aziende, il soggetto economico ne delega la gestione, salvo poi verificarne i risultati. Di fatto nell'azienda di erogazione le difficoltà, connesse all'assenza di un indicatore sintetico quale il reddito di esercizio, di definire il rapporto di mandato nei suoi obiettivi e risultati attesi, hanno portato l'attenzione verso i meccanismi di controllo esterni sul momento della nomina e della rimozione e sul rispetto del principio della trasparenza.

In realtà questo non ha permesso di correlare gli obiettivi strategici, le scelte degli amministratori e gli effetti delle stesse sulla gestione aziendale, ad un meccanismo di valutazione del proprio operato. Ciò è aggravato dal fatto che all'interno del rapporto di agenzia tra organo di indirizzo e organo ammi-

nistrativo non è prevista alcuna sanzione⁽³⁸⁾ quale deterrente per il rispetto del contratto di mandato⁽³⁹⁾.

L'attribuzione delle responsabilità all'interno della gestione dell'azienda di erogazione-fondazione richiede pertanto di riflettere sulle modalità di creazione delle utilità all'interno del ciclo di gestione e delle modalità di quantificazione e misurazione della stessa, nonché di rivedere le competenze e i profili professionali dell'organo amministrativo prestando particolare attenzione non solo ai requisiti formali ma anche alle doti manageriali, relazionali rispetto al territorio e culturali del servizio connessa alla natura essenzialmente pubblica della fondazione bancaria.

⁽³⁸⁾ Alberti osserva come «da mancanza di strumenti di obiettiva misurazione (in termini monetari) dei risultati ottenuti, connessa al fatto che non vi è corrispettivo alla cessione dei prodotti presso la collettività destinataria, rende ancor più delicata la scelta degli operatori della fondazione (...) A rafforzare ulteriormente l'urgenza di introdurre un sistema di controllo di gestione nella fondazione interviene anche il fatto che allo stato attuale la normativa sulle fondazioni non prevede alcuna precisa correlazione tra risultati dell'attività della fondazione ed effetti in termini sanzionatori a carico della stessa», G. B. ALBERTI, *Determinazione*, cit., p. 9.

⁽³⁹⁾ Cioccarelli e Previtali osservano come di fatto «l'amministratore della fondazione bancaria mette a rischio il proprio capitale di reputazione, senza dover di norma sottostare a meccanismi elettivi gestiti dagli azionisti virtuali; manca in altri termini il requisito dell'*accountability* (...) È necessario progettare meccanismi di controllo che prendano il posto dei meccanismi di disciplina del mercato, in tale contesto e per questi enti poco efficace. Gli spazi di autonomia degli amministratori devono essere definiti senza ambiguità», G. CIOCCARELLI, P. PREVITALI, *Fondazioni*, cit., pp. 45-46.

CAPITOLO NONO

LA RILEVAZIONE DEI RISULTATI DELLE FONDAZIONI BANCARIE

SOMMARIO: 1. Premessa. - 2. La creazione di ricchezza nuova nelle fondazioni bancarie. - 2.1. Il ciclo di creazione della ricchezza nuova nell'azienda di gestione del patrimonio. - 2.2. Il ciclo di creazione della ricchezza nuova nell'azienda di erogazione. - 3. La rilevazione dei risultati. 3.1. La rilevazione delle operazioni di investimento e di disinvestimento. - 3.2. Le operazioni di disinvestimento. 3.3. Le operazioni di finanziamento, rimborso e remunerazione. - 4. Le rilevazioni al termine dell'esercizio nell'azienda di erogazione. - 5. I collegamenti contabili tra le due aziende. - 6. La rilevazione dell'utilità prodotta: dalle rilevazioni alla rappresentazione in bilancio. Un caso concreto.

1. PREMESSA.

L'esigenza di conoscere la ricchezza nuova creata attraverso i cicli di gestione in un determinato periodo di tempo è propria di ogni soggetto economico d'azienda sia esso pubblico o privato.

Quale che sia l'attività svolta e la natura dell'azienda, colui che assume le decisioni fondamentali necessita di conoscere e monitorare continuamente l'idoneità dello strumento aziendale alla soddisfazione dei bisogni della collettività alla quale si riferisce, in quanto questa è ad un tempo condizione di sviluppo e di sopravvivenza nel tempo.

Con l'Atto di Indirizzo del 2001 il Ministro del Tesoro, del Bilancio e della Programmazione economica vengono date per le fondazioni bancarie indicazioni sulla redazione di un bilancio di esercizio e di un bilancio di missione dove al secondo spetta la rendicontazione delle erogazioni deliberate e delle erogazioni

effettuate nel corso dell'esercizio, e l'indicazione degli obiettivi sociali perseguiti dalla fondazione nei settori d'intervento e i risultati ottenuti, anche con riferimento alle diverse categorie di destinatari.

Il bilancio di missione si concentra, così, sull'aspetto finanziario dei cicli di gestione dell'azienda di erogazione non pervenendo ad un indicatore sintetico della ricchezza nuova prodotta nell'azienda di erogazione, ma riportandosi essenzialmente alla descrizione dei principali interventi realizzati nell'anno di riferimento⁽¹⁾.

La limitatezza informativa dei documenti a disposizione per conoscere ed apprezzare i risultati dell'attività delle fondazioni rispetto al loro scopo di utilità sociale impone di ripensare alle logiche di determinazione e rilevazione dei fatti aziendali.

La soluzione al problema rilevativo nell'ambito delle fondazioni di origine bancaria presenta alcune specificità di rilievo.

La prima attiene all'attività della fondazione, nella quale si rileva la compresenza di operazioni di gestione sul patrimonio e di attività erogativa; ciò condiziona l'individuazione dei fenomeni che debbono essere considerati al fine di pervenire alla soluzione del problema rilevativo e conseguentemente la loro quantificazione.

La seconda attiene al soggetto economico unitario per le due aziende, l'una preposta alla gestione del patrimonio e l'altra

⁽¹⁾ Con riferimento alle funzioni del bilancio di missione De Vito osserva come «se sotto il profilo interno le finalità conoscitive assolute dal bilancio di missione volgono alla verifica delle condizioni di equilibrio economico finanziario della fondazione, da perseguire massimizzando le condizioni di efficienza ed efficacia aziendale e l'utilità delle erogazioni assegnate ai beneficiari, sotto il profilo esterno il documento, riferendosi ad un insieme eterogeneo di soggetti portatori di differenti interessi, si richiama all'aspetto etico della gestione». Peraltro «da verifica della cosiddetta congruità dell'impegno etico profuso e la valutazione dell'utilità effettiva prodotta per i beneficiari, che rappresentano i principali fattori in funzione dei quali effettuare una valutazione dell'efficacia etica dell'operato della fondazione, rappresentano le componenti più aleatorie e difficilmente misurabili, in termini quantitativi, del risultato generato dall'attività aziendale», A. DE VITO, *Bilancio*, cit., p. 358.

alla attività erogativa. Questo implica che l'attività di rilevazione e quantificazione dei risultati, così come è stato detto per l'attività di pianificazione e programmazione, non possa prescindere nei fatti dalle relazioni tra le due attività. Il soggetto economico peraltro dovrebbe poter conoscere i risultati delle due attività in modo distinto per poi comprendere il concorso di ciascuna al perseguimento nell'insieme del fine ultimo rappresentato dalla soddisfazione dei bisogni della collettività di riferimento⁽²⁾.

La rilevazione dei risultati nelle fondazioni bancarie ha richiesto così di individuare innanzitutto dove e secondo quali modalità viene creata ricchezza nuova (par.2) al fine di definirne anche le logiche di quantificazione.

La necessità di non fermarsi alla conoscenza del *quantum* di ricchezza nuova creata ma di capire il come si è formata tale ricchezza permette al soggetto economico della fondazione, cioè all'organo di indirizzo, di valutare gli effetti delle proprie decisioni in relazione agli obiettivi prefissati, così come l'operato della struttura rispetto alle deleghe concesse. Nei paragrafi che seguono quindi l'attenzione viene concentrata sulle rilevazioni dei fenomeni aziendali che concorrono alla formazione della ricchezza all'interno del ciclo di gestione, con particolare rilievo alla gestione erogativa per le particolarità che la stessa presenta, connesse alle fasi del ciclo di gestione.

Verranno inoltre analizzati alcuni dei principali punti di contatto tra l'attività dell'azienda di gestione del patrimonio e dell'azienda di erogazione nel tentativo di distinguere quelli riconducibili all'unicità del soggetto economico o alla specificità aziendale da quelli derivanti semplicemente da una commistione di costi generali ed amministrativi che potrebbero essere fin

⁽²⁾ Il legislatore, nella previsione dello schema di bilancio per le fondazioni di origine bancaria, non ha tenuto in considerazione tale fabbisogno informativo in capo al soggetto economico limitando la distinzione in conto economico ai costi amministrativi rispetto a quelli della gestione del patrimonio.

dall'inizio individuati distintamente in capo alle due gestioni aziendali. I primi richiedono di prevedere al termine dell'esercizio dei criteri di ripartizione ed imputazione alle differenti realtà aziendali e la loro rilevazione mentre i secondi, se distintamente attribuiti durante l'esercizio alle due aziende, al termine dell'esercizio potranno dar luogo solo a scritture connesse ad operazioni di rettifica o di integrazione connesse al rispetto del principio della competenza.

In conclusione viene proposto un'implementazione del modello di rilevazione dei fatti aziendali con riferimento alla sola azienda di erogazione mettendo in evidenza le fasi del ciclo di creazione del risultato, dalla programmazione alla verifica dell'utilità prodotta con quella effettivamente realizzata per la collettività.

2. LA CREAZIONE DI RICCHEZZA NUOVA.

La determinazione dei risultati dell'attività delle fondazioni di origine bancaria richiede innanzitutto di identificare i fenomeni che devono essere rilevati in quanto concorrono alla formazione dei risultati stessi.

Il problema che si pone è quindi a quali risultati si vuole far riferimento. In altre parole quale è la ricchezza nuova prodotta in una fondazione bancaria?

Rifacendosi all'Atto di Indirizzo, si può rilevare (si veda figura 1) come nello schema di conto economico venga richiesta l'evidenza di un risultato definito come avanzo (disavanzo) dell'esercizio che dovrebbe rappresentare il punto di arrivo dell'attività di generazione delle risorse e il punto di partenza dell'attività di impiego istituzionale delle stesse⁽³⁾.

⁽³⁾ Cfr. M. TIEGHI, *Fondazioni*, cit., p. 168.

<p>CONTO ECONOMICO - ALLEGATO B</p> <p>Risultati lordi delle gestioni patrimoniali individuali</p> <p>Dividendi e proventi assimilati: a) da società strumentali b) da altre immobilizzazioni finanziarie c) da strumenti finanziari non immobilizzati</p> <p>Interessi e proventi assimilati a) da immobilizzazioni finanziarie b) da strumenti finanziari non immobilizzati c) da crediti e disponibilità liquide</p> <p>Rivalutazione (svalutazione) netta di strumenti finanziari non immobilizzati Risultato della negoziazione di strumenti finanziari non immobilizzati Rivalutazione (svalutazione) netta di immobilizzazioni finanziarie Rivalutazione (svalutazione) netta di attività non finanziarie Risultato di esercizio delle imprese strumentali direttamente esercitate</p> <p>Altri proventi <i>di cui contributi in conto esercizio</i></p> <p>Oneri a) Compensi e rimborsi spese organi statutari b) per il personale <i>di cui per la gestione del patrimonio</i> c) per consulenti e collaboratori esterni d) per servizi di gestione del patrimonio e) interessi passivi e altri oneri finanziari f) commissioni di negoziazione g) ammortamenti h) accantonamenti i) altri oneri</p> <p>Proventi straordinari <i>di cui plusvalenze da alienazioni di immobilizzazioni finanziarie</i></p> <p>Oneri straordinari <i>di cui minusvalenze da alienazioni di immobilizzazioni finanziarie</i></p> <p>Imposte</p> <p>Avanzo dell'esercizio</p> <p>Accantonamento alla riserva obbligatoria</p> <p>Erogazioni deliberate in corso d'esercizio: nei settori rilevanti negli altri settori statutari</p> <p>Accantonamento al fondo per il volontariato</p> <p>Accantonamenti ai fondi per l'attività di istituto a) al fondo di stabilizzazione delle erogazioni b) ai fondi per le erogazioni nei settori rilevanti c) ai fondi per le erogazioni negli altri settori statutari d) agli altri fondi</p> <p>Accantonamento alla riserva per l'integrità del patrimonio</p> <p>Avanzo residuo</p>

Figura 1. Lo schema di conto economico nell'Atto di Indirizzo del 2001.

In prima approssimazione si potrebbe affermare che il conto economico quale documento di sintesi del come si è formata la ricchezza nuova riconduce la capacità di produrre ricchezza nuova alla sola gestione del patrimonio lasciando alla gestione erogativa la sua destinazione e distribuzione.

Si è visto, peraltro, come l'insieme delle operazioni economiche tese alla gestione del patrimonio e all'ottenimento dei suoi frutti possa individuare una realtà aziendale distinta da quella preposta all'erogazione dei beni e servizi ottenuti attraverso la disponibilità dei frutti come mezzi di finanziamento.

Lo schema di conto economico e più in generale quelli di bilancio previsti nell'atto di indirizzo fanno riferimento ad un modello aziendale che non risponde a tale visione della realtà, rischiando di limitare una trasparente conoscenza dei risultati delle attività⁽⁴⁾.

L'esigenza dell'organo di governo della fondazione di conoscere come si è formata la ricchezza nuova nelle due aziende, attraverso la contrapposizione di ricavi ai costi dei fattori di produzione utilizzati per ottenerli e l'ammontare della stessa, richiede di analizzare distintamente i cicli di creazione dell'utilità presenti all'interno della fondazione di origine bancaria, mettendo poi in evidenza come la ricchezza creata nella gestione del patrimonio possa alimentare un nuovo processo di produzione di ricchezza e non rappresenti invece solo il consumo della stessa.

Il punto di partenza logico è rappresentato dalla convinzione che la fondazione di origine bancaria per la sua anima di

⁽⁴⁾ De Vito soffermandosi sulla capacità del bilancio di rappresentare le due macro aree ideali della gestione di una fondazione osserva come «da un punto di vista informativo-contabile la composizione del patrimonio e la sua capacità di generare reddito, esprimibile in termini di rendimenti, trovano rappresentazione nel rendiconto sociale (conto economico), nello stato patrimoniale e nella nota integrativa. Al contrario il *core business* della gestione, riconducibile principalmente all'attività erogativa (seconda macro area) considerata in tutti i suoi aspetti, non trova adeguata rappresentazione nei documenti contabili di tipo tradizionale», A. DE VITO, *Bilancio*, cit., p. 357.

azienda di erogazione produca una ricchezza anche se non quantificabile in prima approssimazione in termini monetari.

Questo porta alla individuazione di un ciclo autonomo di creazione della ricchezza nuova, che comporta l'assegnazione di ruoli e responsabilità connesse ai risultati ottenuti in termini di utilità sociale rispetto all'attività programmata.

Non si tratta di distribuire la ricchezza nuova creata ma di programmare risorse e interventi, realizzarli e verificarne la capacità di soddisfare effettivamente i bisogni della collettività, nella consapevolezza che la ricchezza creata in termini di utilità sociale, è quella che permette alla fondazione bancaria di rafforzare le condizioni della propria sopravvivenza.

2.1. IL CICLO DI CREAZIONE DELLA RICCHEZZA NUOVA NELL'AZIENDA DI GESTIONE DEL PATRIMONIO.

L'importanza di conoscere i risultati dell'azienda di gestione del patrimonio è per il soggetto economico connessa alle possibilità di disporre di finanziamenti con una certa continuità nel tempo ed adeguatezza rispetto al programma dei bisogni da soddisfare sul territorio.

Le politiche di gestione del patrimonio risentono dell'unica visione strategica in capo al soggetto economico che massimizza l'utile di esercizio in funzione del fine ultimo dato dalla soddisfazione dei bisogni presenti e futuri della collettività alla quale si riferisce la fondazione.

L'organo di indirizzo quindi rappresenta un anello importante e propulsore del ciclo di creazione della ricchezza dal momento che conoscendo i bisogni e quindi il fabbisogno finanziario in capo all'azienda di erogazione definisce la strategia di gestione del patrimonio modulando i vincoli sulle somme a disposizione nella fase dei finanziamenti.

Il consiglio di amministrazione ha poi l'incarico di amministrare il patrimonio individuando e perseguendo le modalità di gestione che permettano di massimizzare il rendimento dello stesso nel rispetto dei vincoli del soggetto strategico. Esso si avvale per perseguire i propri obiettivi dell'operato della struttura operativa dedicata alla gestione del patrimonio.

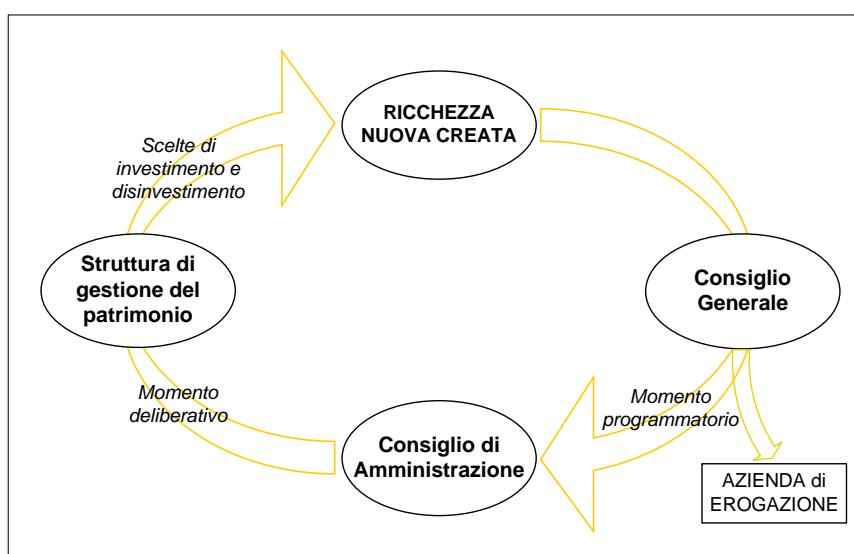


Figura 2. Il ciclo di creazione della ricchezza nell'azienda di gestione del patrimonio.

Nella figura 2 viene indicato il processo di formazione della ricchezza nell'ambito dell'azienda di gestione del patrimonio, mettendo in evidenza come la ricchezza nuova è il risultato di una serie di scelte di finanziamento, investimento e disinvestimento alle quali hanno concorso a vario titolo i diversi organi dell'azienda di gestione del patrimonio e che trova espressione quantitativa nella differenza tra ricavi di prodotto, intesi quasi interamente come proventi di natura finanziaria, e costi dei fattori di produzione impiegati per ottenerli.

Tale risultato si differenzia da quello riportato nello schema dell'Atto di Indirizzo come avanzo dell'esercizio in quanto non tiene in considerazione gli oneri connessi con il funzionamento dell'ente se non per la quota parte riconducibile ai costi sostenuti per la gestione del patrimonio e considera solo quegli ammortamenti che si riferiscono all'utilizzo di immobilizzazioni specificatamente per la gestione del patrimonio.

In questo modo la ricchezza nuova determinata permette al soggetto economico di conoscere e valutare l'operato del consiglio di amministrazione all'interno dei vincoli predefiniti e di evitare che inefficienze ed errate decisioni nell'ambito della gestione del patrimonio possano semplicemente essere assorbite da una corrispondente contrazione delle erogazioni a favore della collettività.

Se consideriamo due aziende e due cicli di gestione possiamo rilevare come ad una minor ricchezza nuova nella gestione del patrimonio possa corrispondere una minor disponibilità di finanziamenti in capo alla gestione erogativa e conseguentemente una possibile contrazione della ricchezza nuova creata per la collettività.

2.2. IL CICLO DI CREAZIONE DELLA RICCHEZZA NUOVA NELL'AZIENDA DI EROGAZIONE.

Il Legislatore, affermando che scopo delle fondazioni di origine bancaria è il perseguimento «esclusivamente di scopi di utilità sociale», implicitamente richiede che l'operato delle stesse venga valutato e controllato rispetto a tali finalità.

In altre parole, accanto a scopi di utilità sociale, dovrebbero sussistere risultati di utilità sociale il cui significato è quello di dare indicazione in modo sintetico dell'andamento della gestione aziendale rispetto agli scopi ed obiettivi sociali prefissati in sede di programmazione.

L'esigenza di specificare un'attenzione particolare ad una preferenza, in sede di destinazione delle risorse, ai settori a maggiore rilevanza sociale, concorre ulteriormente a delineare la necessità di conoscere in prima battuta quanta utilità è stata prodotta dalle operazioni di gestione messe in atto dall'azienda.

Parlare di creazione di ricchezza nuova con riferimento alla azienda di erogazione significa partire dal presupposto che tale ricchezza pur non avendo un contenuto numerario vi sia e debba essere quantificata.

Conoscere a quanto ammonta e come si è formata consente, infatti, all'organo decisionale di misurare e valutare la capacità delle proprie decisioni di massimizzare il grado di raggiungimento degli obiettivi sociali prefissati.

Facendo riferimento alle caratteristiche proprie dell'azienda di erogazione attraverso la quale opera la fondazione è possibile, ricorrendo alle osservazioni portate nella prima parte del lavoro sulla quantificazione del corrispettivo non monetario riconosciuto dalla collettività, pervenire a:

- calcolare i ricavi di utilità derivanti dall'attività erogativa della fondazione;
- determinare la ricchezza nuova prodotta nel periodo come differenza tra ricavi di utilità e costi dei fattori di produzione utilizzati per ottenerli.

In questo modo si potrebbe pervenire a quel risultato sintetico della gestione dell'attività erogativa, espressione ad un tempo dell'efficienza e dell'efficacia dell'operato degli organi aziendali.

Tale risultato non può trovare peraltro indicazione nel conto economico così come strutturato nell'Atto di Indirizzo del 2001.

La ricchezza nuova espressione dell'andamento dell'attività dell'azienda di erogazione è il risultato delle scelte di investimento e di disinvestimento assunte, alle quali corrisponde il sostenimento di costi di fattori di produzione e il conseguimento di ricavi di utilità.

Come emerge in figura 1, l'indicazione nel conto economico della ripartizione e destinazione della ricchezza prodotta dall'azienda di gestione del patrimonio evidenzia le somme da accantonare e le somme da erogare nonché la suddivisione delle stesse in relazione alla rilevanza dei settori.

Essa non esprime, peraltro, l'aspetto economico del ciclo di gestione dell'azienda di erogazione, ma solo il momento della destinazione del risultato stesso a titolo di finanziamento dell'azienda di erogazione.

Anche il bilancio di missione non riporta in modo sintetico la ricchezza nuova creata nella fase erogativa.

La distinzione forte riproposta nell'Atto di Indirizzo tra bilancio di esercizio e bilancio di missione sconta infatti proprio l'incapacità di quantificare numericamente la ricchezza nuova creata dalla gestione erogativa. Nel primo documento vengono così fatte confluire tutte le operazioni economiche che hanno o avranno manifestazione monetaria nel tempo, ossia investimenti che interessano la gestione del patrimonio così come la gestione erogativa e operazioni di disinvestimento che attengono unicamente alla gestione del patrimonio.

Nel secondo documento confluiscono le sole operazioni di investimento connesse agli importi deliberati ed erogati mentre le operazioni di disinvestimento trovano solo una descrizione articolata in obiettivi sociali perseguiti e risultati ottenuti.

Ciò comporta che nelle fondazioni di origine bancaria la valutazione dell'operato degli amministratori non sia supportata da un parametro oggettivamente determinabile e ancorabile alle scelte assunte e alle strategie deliberate dai vertici decisionali.

La presenza di un legame debole tra la programmazione dell'attività erogativa e la realizzazione degli interventi rischia di far credere che quanto realizzato sia comunque il massimo possibile date le risorse e i tempi a disposizione, senza permettere una valutazione sull'efficienza delle scelte assunte e sulle capacità di raggiungimento dei risultati prefissati.

Tale rischio è aggravato dal fatto che la fondazione di origine bancaria è per sua natura pubblica ed opera in assenza di un corrispettivo monetario al collocamento dei prodotti presso la collettività destinataria.

L'esigenza di individuare ed approfondire il ciclo di creazione dell'utilità nell'azienda di erogazione della fondazione di origine bancaria deve essere ricondotta alla volontà di mettere in evidenza, attraverso una quantificazione omogenea nei diversi passaggi, come si è formata la ricchezza partendo da quella programmata fino a quella realizzata effettivamente per la collettività. La valorizzazione della ricchezza permette di seguirne il suo incremento o decremento in relazione alle operazioni messe in atto dai diversi organi che concorrono alla sua formazione, attribuendo così, accanto alle funzioni, le responsabilità che derivano dall'esercizio concreto delle stesse.

Rimandando alle premesse logiche di quantificazione delle utilità per le aziende di erogazione nella prima parte del lavoro, si può affermare che anche per le fondazioni di origine bancaria l'utilità prodotta dagli interventi deliberati ed interamente erogati, è definibile dal prodotto del coefficiente di priorità assegnato per le risorse finanziarie destinate allo stesso.

Gli elementi necessari sono l'individuazione, da una parte di una scala di priorità nella soddisfazione dei bisogni e quindi nella realizzazione di quegli interventi che ne permettono la soddisfazione e dall'altra la programmazione e l'assegnazione delle risorse finanziarie alla realizzazione degli interventi.

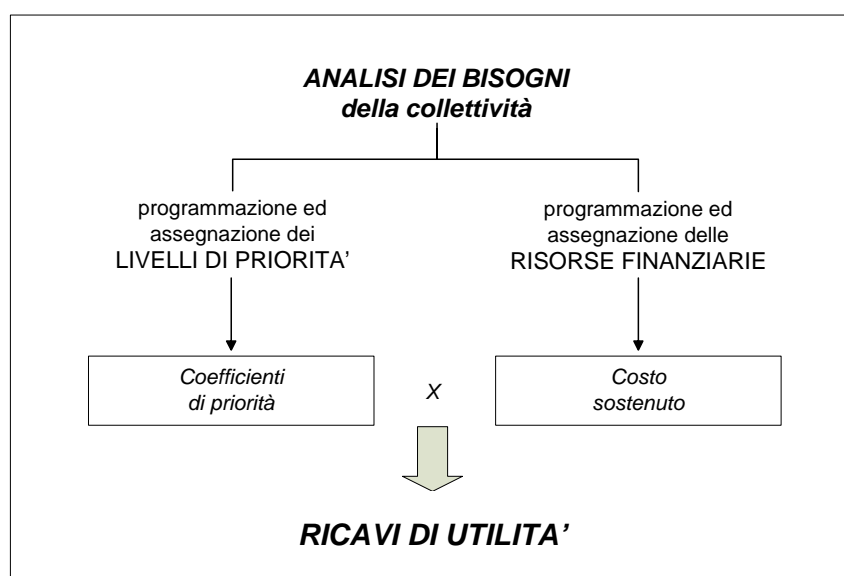


Figura 3. La formazione dei ricavi di utilità.

L'organo di indirizzo è deputato alla prima trasformazione di un'analisi dei bisogni a carattere soprattutto descrittivo e qualitativo in un ammontare di utilità programmata, data dall'incontro tra le risorse finanziarie a disposizione e il loro impiego per la realizzazione di prodotti atti a soddisfare specifiche aree di bisogno a ciascuna delle quali ha riconosciuto una priorità di soddisfazione.

Il documento previsionale e programmatico dovrebbe pertanto riportare accanto alle aree di bisogno individuate in capo alla collettività di riferimento, l'assegnazione dei livelli di priorità attribuiti per il periodo di tempo al quale si riferisce il documento e le risorse finanziarie dedicate.

L'assegnazione dei livelli di priorità richiede operativamente di associare ad ogni livello -massimo, discreto, ridotto- un coefficiente numerico che convenzionalmente si ritiene espressivo del livello stesso.

L'opportunità che tale griglia dei moltiplicatori possa essere uguale per tutte le fondazioni di origine bancaria è connessa al

fatto che renderebbe immediatamente confrontabili tra loro i risultati in termini di ricchezza nuova creata attraverso l'attività erogativa. La facoltà di fissare le relazioni biunivoche tra gradi di priorità e coefficienti parametrici associati potrebbe essere posta in capo ad una Autorità Centrale e a tale tabella i diversi soggetti economici delle fondazioni farebbero riferimento sia in sede di programmazione dell'attività aziendale sia in sede di valorizzazione delle utilità prodotte⁽⁵⁾.

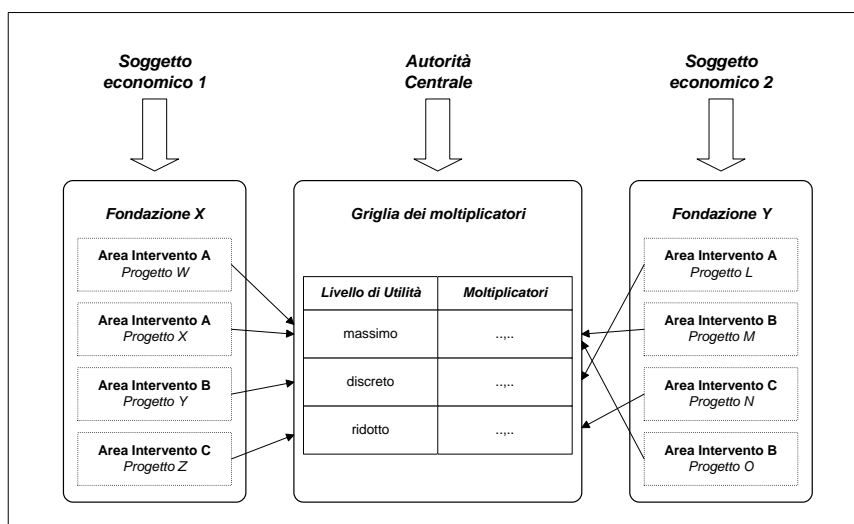


Figura 4. La correlazione tra gli obiettivi del soggetto economico e la griglia dei moltiplicatori (fonte: G. ALBERTI, *Determinazione*, p. 17).

In assenza di un intervento a livello nazionale è possibile che ciascuna fondazione definisca una propria griglia di moltiplicatori rendendo significativo non tanto il confronto tra risultati di utilità delle diverse fondazioni quanto lo sviluppo nel

⁽⁵⁾ «La voluta analogia con il metro monetario impone di formulare una tabella valida a livello nazionale per tutte le aziende fondazioni nella quale risultino fissate le relazioni biunivoche tra gradi di priorità e coefficienti parametrici associati», G. B. ALBERTI, *Determinazione*, cit., p. 16.

tempo della propria capacità di creare nuova utilità per la collettività.

In ogni caso la costruzione del documento previsionale e programmatico avviene ad opera del soggetto economico della fondazione associando alle aree di intervento prescelte⁽⁶⁾ per il periodo il livello di priorità riconosciuto alla soddisfazione dei bisogni riconducibili in tali aree e conseguentemente il moltiplicatore numerico dei mezzi finanziari assegnati.

È necessario osservare come al crescere del livello di priorità non necessariamente aumenta l'ammontare delle risorse finanziarie destinate per la soddisfazione di tali bisogni. È possibile infatti che vi siano bisogni con priorità massima la cui soddisfazione può essere ottenuta con un investimento finanziario contenuto⁽⁷⁾.

Il documento previsionale e programmatico così articolato permette di evidenziare attraverso la sua quantificazione *l'utilità programmata*. Essa, quale sintesi delle esigenze della collettività e delle condizioni di gestione dell'azienda, rappresenta l'obiettivo concreto al quale l'operato del Consiglio di Amministrazione deve riferirsi nella sua attività deliberativa e rispetto al quale dovrà essere valutato.

⁽⁶⁾ La scelta delle aree di intervento indica una scelta di aree omogenee di bisogni che la Fondazione si propone di soddisfare. Pertanto la scelta tra i settori di cui all'art. 1 del D.Lgs.153/99 viene ad essere riportata nel DPP e dovrebbe essere il risultato di un'attività di analisi dei bisogni della collettività per il periodo di riferimento e l'individuazione degli obiettivi, delle priorità di loro raggiungimento e dei mezzi necessari per conseguirli.

⁽⁷⁾ Si pensi, ad esempio, agli interventi in campo sanitario in alcuni paesi extraeuropei, dove l'incidenza del costo del lavoro è contenuta così come quella dei materiali.

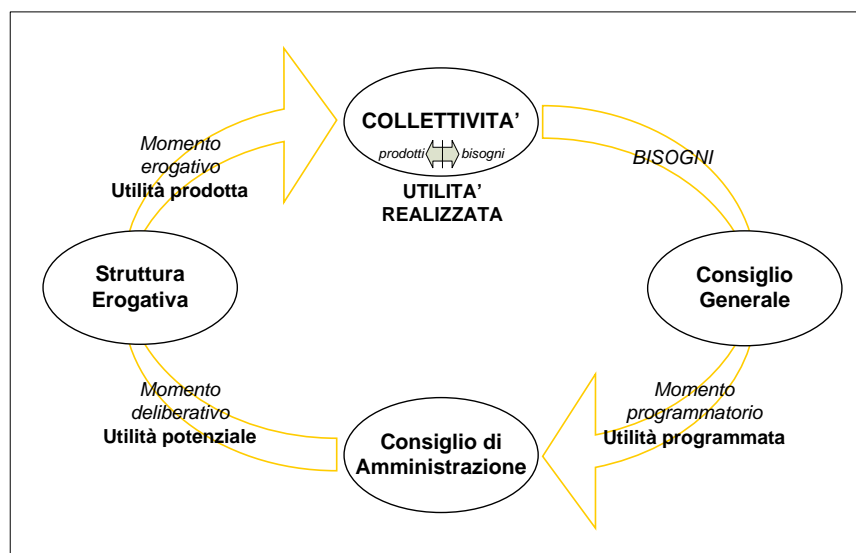


Figura 5. Il ciclo di creazione dell'utilità.

Nello schema trova evidenza come il Consiglio di Amministrazione concorra concretamente alla creazione dell'utilità complessiva attraverso l'attività di deliberazione.

L'organo ricopre un ruolo cruciale in relazione a due aspetti. Il primo attiene al fatto che se tutto quanto programmato dall'organo di indirizzo non viene deliberato si determina necessariamente un ridimensionamento dell'utilità potenzialmente realizzabile dalla struttura.

L'efficienza e la responsabilità del Consiglio di Amministrazione nell'ambito della creazione dell'utilità sociale, inoltre, deve essere considerata in relazione al fatto che il momento deliberativo deve avvenire in tempi che permettano alla struttura operativa di erogare completamente l'ammontare destinato per l'intervento e quindi di produrre utilità nel periodo. L'utilità potenzialmente producibile quale risultato delle somme deliberate per i coefficienti di priorità dell'anno di delibera rappresenta l'utilità massima conseguibile dalla struttura, tenuto peraltro conto dei tempi e vincoli connessi alla realizzazione

della fase erogativa che possono di fatto ridurre anche notevolmente l'utilità potenziale.

Si pensi ad esempio agli interventi per bando dove la Fondazione dopo aver elaborato e deliberato un bando specifico eroga la somma previa presentazione della richiesta da parte dell'ente beneficiario ed espletamento della procedura di istruttoria. In questi casi assume un rilievo particolare il momento deliberativo in assenza del quale non può essere presentata alcuna domanda di finanziamento da parte di potenziali enti beneficiari.

L'utilità potenziale con riferimento ad un periodo può vedersi ridotta così anche notevolmente quando la deliberazione del bando avviene in un tempo ravvicinato rispetto alla chiusura del periodo stesso. Guardando al ciclo di creazione dell'utilità nel suo complesso, ne consegue che la minor utilità che ne risulterà prodotta trova le sue ragioni in un maggior divario tra utilità programmata ed utilità potenziale la cui responsabilità è da ricondursi essenzialmente all'operato del Consiglio di Amministrazione.

Diversamente, il passaggio da utilità potenziale ad utilità prodotta evidenzia l'efficienza dell'operato della struttura organizzativa della quale l'azienda di erogazione si avvale per il perseguimento dei propri obiettivi.

L'utilità prodotta che trova la sua manifestazione nel periodo in cui gli interventi deliberati risultano interamente erogati, potendosi realizzare solo in quel momento il ricavo di utilità connesso all'intervento stesso, non è peraltro necessariamente espressione dell'utilità effettivamente realizzata per la collettività.

La realizzazione dell'utilità è inscindibilmente connessa alla verifica di soddisfazione nei fatti dei bisogni della collettività. Mentre il documento previsionale programmatico riporta una correlazione generica tra aree di bisogno e possibili interventi, è con l'attività di deliberazione ad opera del Consiglio di Amministrazione che vengono individuati e scelti gli inter-

venti/prodotti ritenuti atti a soddisfare i bisogni di cui al documento programmatico.

La responsabilità connessa alla coerenza tra bisogno individuato in sede di programmazione e bisogno effettivamente soddisfatto attraverso l'attività di erogazione è da ricondursi in capo al Consiglio di Amministrazione.

Le ragioni di uno scostamento tra utilità prodotta e utilità effettivamente realizzata per la collettività destinataria devono essere analizzate sia con riferimento alla tipologia di intervento in relazione all'area di bisogni alla quale è stato riferito sia con riferimento al tempo previsto per la realizzazione dell'intervento.

Solo in questo secondo caso la responsabilità di una minor soddisfazione dei bisogni può essere riconducibile ad inefficienze di carattere organizzativo proprie della struttura erogativa, mentre spetta al Consiglio di Amministrazione la responsabilità connessa alla mancata coerenza tra intervento e bisogno da soddisfare.

Accade spesso peraltro che sia proprio il ritardo nella realizzazione e conclusione dell'erogazione che rende lo stesso non più atto a soddisfare quei bisogni che nelle more si sono evoluti e modificati.

Il fatto infine che i tempi dell'erogazione dipendano oltre che dalla struttura erogativa della fondazione anche dall'efficienza dei destinatari di tali interventi rappresenta un falso problema. Infatti in sede deliberativa il Consiglio di Amministrazione non può prescindere dalla verifica della fattibilità e realizzabilità dell'intervento nei tempi che sono ritenuti congrui perché lo stesso possa massimizzare la soddisfazione del bisogno per il quale è stato deliberato.

Quanto più pertanto le aree di bisogno alle quali la fondazione intende e ha inteso riferirsi presentino le caratteristiche della variabilità e della contingenza, tanto maggiore sarà il rischio che la utilità realizzata si discosti da quella prodotta e tanto maggiore dovrà essere pertanto l'attenzione del Consiglio

di Amministrazione sulla tempistica e sulla scelta dei destinatari appartenenti alla collettività che siano veramente portatori dei bisogni individuati.

In questo senso è necessario prestare attenzione anche al fatto che qualora la fondazione, riconosciuti i bisogni in capo ad un destinatario, si ponga nell'ottica di finanziare solo parte dell'intervento che permetterebbe di soddisfarli e l'ente beneficiario non sia nelle condizioni di realizzarlo aggiungendo i mancanti mezzi finanziari, il bisogno non può essere soddisfatto, ne tanto meno l'utilità viene prodotta perché non avviene nemmeno l'erogazione di parte dei mezzi finanziari da parte della fondazione. Questo è un ulteriore aspetto da considerare quando ci si interroga sulle ragioni di uno scarto tra utilità potenziale e utilità realizzata. Ancora una volta spetta al Consiglio di Amministrazione valutare la fattibilità dell'intervento in sede di delibera. Deliberare senza conoscere il grado di rischio connesso alla realizzabilità dell'intervento significa solo aumentare il divario. Distinguere l'utilità potenziale da quella realizzata effettivamente permette di riconoscere che la valutazione dell'operato degli amministratori non può essere limitata alla numerosità e agli importi delle delibere assunte nell'anno ma richiede una visione d'insieme del ciclo di creazione dell'utilità dove la collettività con i suoi bisogni assume un ruolo fondamentale. Essa oltre ad essere l'innescò del ciclo e richiedere un'analisi dei bisogni per l'attività di programmazione è anche e soprattutto il punto di arrivo che impone la verifica dell'utilità prodotta dall'azienda attraverso la correlazione tra gli interventi realizzati e i bisogni effettivamente soddisfatti.

3. LA RILEVAZIONE DEI RISULTATI.

La sopravvivenza nel tempo delle fondazioni di origine bancaria dipende in ultima analisi dalla capacità di creare attraverso la gestione ricchezza nuova per la collettività alla quale si riferisce.

Colui che assume le decisioni ha quindi l'esigenza di conoscere i propri risultati con riferimento ad intervalli temporali predefiniti per individuare ed implementare eventuali azioni correttive.

Si è visto come alla determinazione del risultato complessivo di una fondazione di origine bancaria concorrano due differenti aziende facenti capo ad un unico soggetto economico. Due sono quindi i risultati di gestione che il soggetto economico deve conoscere per valutare correttamente e compiutamente gli effetti delle decisioni assunte dal Consiglio di Amministrazione e l'operato delle strutture operative.

L'attività di rilevazione dei risultati richiede pertanto di affrontare due questioni di rilievo.

La prima attiene al fatto che i fenomeni economici che si sviluppano nell'ambito della gestione erogativa non si presentano tra loro del tutto omogenei sotto l'aspetto monetario impedendo in apparenza di pervenire ad un risultato sintetico dell'attività erogativa⁽⁸⁾.

La seconda attiene al fatto che i risultati dell'attività delle due aziende presentano delle rilevanti correlazioni non tanto nelle fasi di loro produzione, investimenti e disinvestimenti, quanto nelle scelte di finanziamento e rimborsi e remunerazioni assunte dall'unitario soggetto economico.

⁽⁸⁾ «Al fine di rendere omogenei tutti i fenomeni che si sviluppano nell'ambito della gestione dell'impresa e che tendono a rilevarne i risultati di sintesi la tecnica ha identificato nella quantificazione in espressione monetaria dei fenomeni stessi il sistema più razionale per la definizione delle quantità d'impresa e nel conto lo strumento per la loro ordinata rilevazione», G.B. ALBERTI, *Elementi*, cit., p. 62.

In questo e nei paragrafi che seguono si intendono approfondire le rilevazioni con riferimento alle singole operazioni di gestione che interessano sia l'azienda di gestione del patrimonio che quella di erogazione.

3.1. LA RILEVAZIONE DELLE OPERAZIONI DI INVESTIMENTO E DI DISINVESTIMENTO.

Con riferimento alla prima questione si osservi come all'interno della gestione erogativa vi siano operazioni economiche connesse al collocamento di beni o servizi presso la collettività che in quanto non hanno manifestazione monetaria non concorrono alla determinazione delle quantità d'azienda obiettivo dello stesso sistema di rilevazione.

Questo ha portato di fatto a ritenere che l'unico indicatore sintetico della ricchezza nuova creata potesse essere l'utile o la perdita derivante dalla gestione patrimoniale.

Dal momento, peraltro, che la quantificazione dei risultati complessivi nelle fondazioni di origine bancaria non può prescindere dai risultati dall'attività erogativa della stessa nei confronti della collettività, si rende necessario richiamarsi al ciclo di creazione dell'utilità che individua le logiche di determinazione del risultato dell'azienda di erogazione ed affrontare in questa sede le rilevazioni contabili conseguenti.

L'omogeneità tra i fenomeni di investimento e quelli di disinvestimento che consente la rilevazione delle operazioni e la determinazione di risultati di sintesi significativi è ottenuta attraverso l'introduzione di un coefficiente parametrico connesso alle priorità attribuite agli interventi.

Tale coefficiente è espressione della rilevanza strategica attribuita a priori dal soggetto economico della fondazione ad ogni investimento e associato al costo diretto dell'investimento funge da parametro di maggiorazione o riduzione dello stesso.

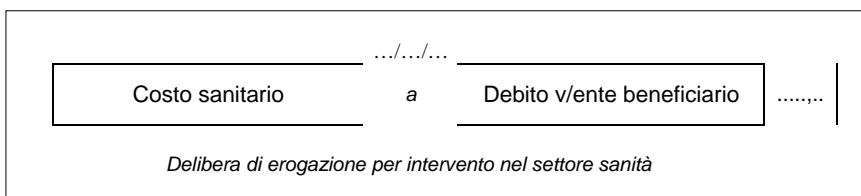
Dal prodotto tra costo sostenuto opportunamente rettificato e tale coefficiente parametrico si ottiene un ricavo valorizzato con metro monetario, il ricavo di utilità.

I ricavi di utilità così valorizzati concorrono, assieme ai costi dei fattori di produzione, alla determinazione di un risultato sintetico dell'azienda di erogazione, espressivo della ricchezza nuova creata attraverso la gestione.

Individuata nella parametrizzazione delle utilità la soluzione alle disomogeneità in termini monetari tra le operazioni di gestione, si procede ad individuare le modalità di rilevazione dei fenomeni che accadono durante l'esercizio, distinguendo per tipologia di operazione all'interno del ciclo di gestione e in relazione al risultato che concorrono a formare, sia esso quello dell'azienda di gestione del patrimonio o dell'azienda di erogazione.

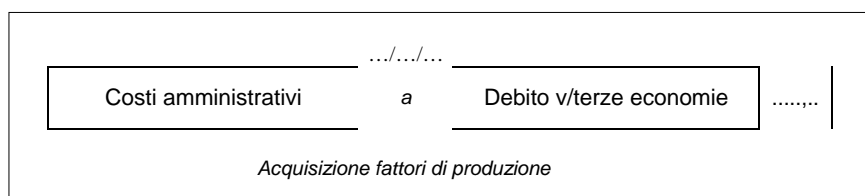
Nell'azienda di erogazione verranno rilevate durante l'esercizio le operazioni di investimento.

È un'operazione di investimento quella che attiene al momento deliberativo di un intervento e comporterà la rilevazione di un costo diretto classificato in relazione all'area di bisogno alla quale l'intervento si riferisce e il sorgere di un debito nei confronti dell'ente beneficiario.

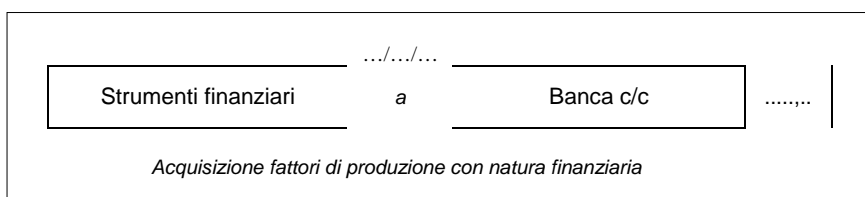


L'acquisizione di fattori di produzione a veloce ciclo di utilizzo connesso allo svolgimento dell'attività erogativa, ma non direttamente al singolo intervento, richiede la rilevazione del costo sostenuto e del correlativo debito verso il fornitore.

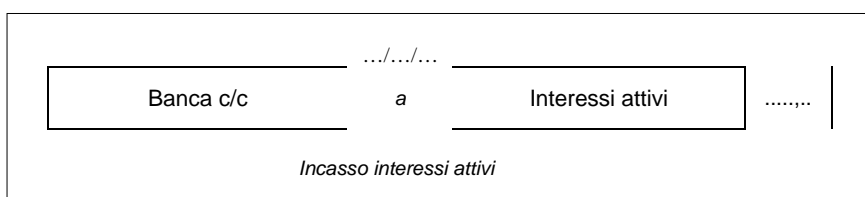
Il riferimento è essenzialmente ai costi del personale, ai costi per servizi.



Nell'azienda di gestione del patrimonio, accanto agli oneri per il personale, per consulenti e servizi, vi sono anche le operazioni di investimento in attività finanziarie, titoli, partecipazioni in società, che determinano una uscita monetaria al momento dell'acquisizione e rappresentano per il futuro un'attesa di entrata monetaria.



Alla determinazione del risultato economico dell'esercizio concorrono gli interessi attivi e i dividendi connessi ai titoli detenuti in portafoglio.



Le operazioni di investimento attengono anche l'acquisto di immobili, mobili e attrezzature. Tali scelte di investimento possono rispondere ad esigenze di mantenimento dell'integrità del patrimonio e quindi un'attenzione particolare viene data alla

redditività di tali investimento e al mantenimento del valore nel tempo; oppure l'investimento risponde ad esigenze strumentali all'attività sia di gestione del patrimonio che di gestione erogativa.

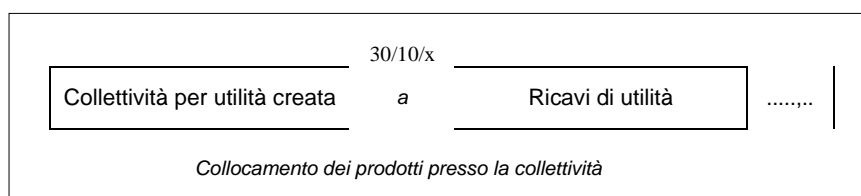
Tali acquisizioni infatti rispondono ad esigenze produttive in capo ad entrambe le aziende. Il soggetto economico decide gli investimenti complessivi, l'azienda di gestione del patrimonio ne sostiene il costo connesso all'acquisizione e l'eventuale provento connesso alla loro alienazione, mentre l'azienda di erogazione, con riferimento ai soli beni, -quali la sede operativa, gli impianti e le attrezzature informatiche- attraverso la cui utilizzazione perviene alla creazione dell'utilità per la collettività, considera in sede di determinazione del risultato di esercizio, tra i componenti negativi di reddito l'ammontare corrispondente delle quote di ammortamento.

3.2. LE OPERAZIONI DI DISINVESTIMENTO.

Nell'azienda di erogazione l'operazione di disinvestimento si ha quando il prodotto-progetto risulta interamente concluso o finanziato, e pertanto di fatto ceduto alla collettività.

Nell'esercizio in cui il Debito verso ente beneficiario, rilevato al momento della delibera ad opera del Consiglio di Amministrazione, viene estinto avviene in contabilità la rilevazione del ricavo di utilità, determinato come prodotto tra il costo diretto sostenuto per l'intervento e il coefficiente di priorità assegnato all'area dei bisogni alla quale si riferisce l'intervento nell'esercizio di conclusione.

In contropartita alla realizzazione del ricavo di utilità trova registrazione una posta dell'attivo *collettività per utilità creata* che rappresenta poi in Stato Patrimoniale un'indicazione dell'ammontare dell'utilità creata complessivamente nell'esercizio.



3.3. LE OPERAZIONI DI FINANZIAMENTO, RIMBORSO E REMUNERAZIONE.

Nella valutazione dei risultati delle attività delle due aziende non è possibile prescindere da una seconda questione che attiene al fatto che le scelte di destinazione del risultato economico dell'azienda di gestione del patrimonio condizionano attraverso la fase dei finanziamenti dell'azienda di erogazione l'ammontare di utilità programmata e realizzabile a favore della collettività.

La particolare natura di raccordo, tra l'azienda di gestione del patrimonio e l'azienda di erogazione delle scritture contabili oggetto di questo paragrafo, richiede di guardare alla rilevazione di ogni fenomeno in entrambe le aziende.

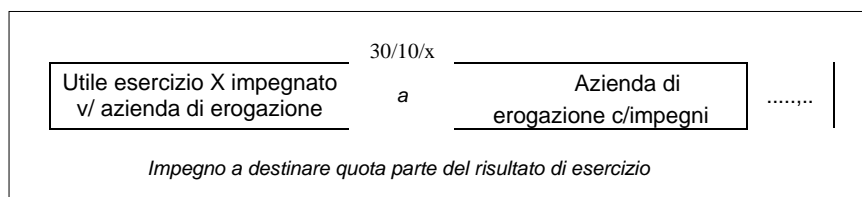
La sequenza temporale delle scelte di gestione richiede innanzitutto di ricordare che entro il 30 ottobre di ogni anno l'organo di indirizzo è chiamato alla redazione o alla revisione, quando l'attività di programmazione avvenga su base pluriennale, del documento previsionale e programmatico per l'anno successivo.

Il documento contiene già un'indicazione dell'ammontare destinato dalla azienda di gestione del patrimonio all'azienda di erogazione e la sua ripartizione tra le diverse aree di intervento.

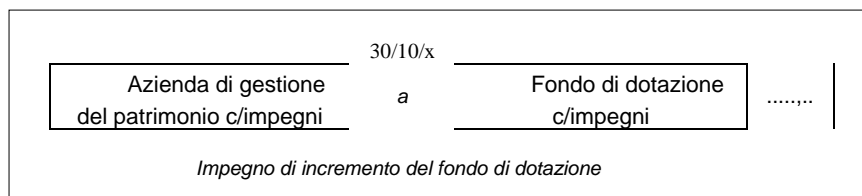
È necessario peraltro osservare che si è in presenza di un impegno su un risultato in corso di formazione.

L'indicazione nel bilancio dell'esercizio in chiusura avviene attraverso una scrittura di memoria.

Nell'azienda di gestione del patrimonio trova rilevanza l'impegno a destinare un determinato ammontare del risultato complessivo, tenuto conto delle previsioni di risultato e dei vincoli connessi alla destinazione di cui all'art.8 del D.Lgs. n. 153/99.



Nell'azienda di erogazione viene rilevato tra i conti d'ordine l'impegno dell'azienda di gestione del patrimonio a finanziare la propria attività nell'esercizio X+1, incrementando il fondo di dotazione, inteso come ammontare dei finanziamenti a disposizione dell'esercizio X+1 per creare utilità per la collettività.



Alla determinazione del risultato al termine dell'esercizio e alla redazione del bilancio di esercizio ai sensi dell'art. 9 del D.Lgs. 153/1999 e secondo le modalità dell'Atto di indirizzo, il soggetto economico farà seguire la destinazione del risultato tenendo conto dell'impegno assunto in corso d'anno nei confronti dell'azienda erogativa.

Nel corso dell'esercizio $x+1$ pertanto l'azienda di gestione del patrimonio procederà allo storno del conto d'ordine e alla destinazione del risultato economico effettivamente conseguito.

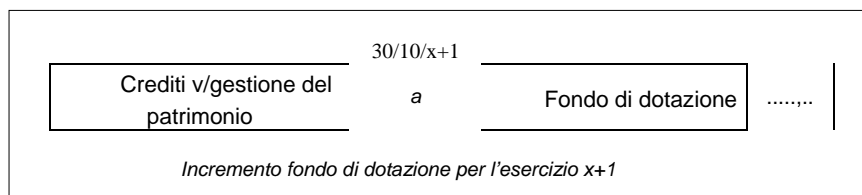
Azienda di erogazione c/impegni	30/10/ $x+1$ a	a	Utile esercizio X impegnato v/ azienda di erogazione	
<i>Chiusura dei conti d'ordine</i>					

Utile di esercizio X	30/10/ $x+1$ a	a	Debito v/gestione erogativa	
<i>Destinazione utile di esercizio</i>					

Si osservi come qualora l'impegno assunto nei confronti dell'azienda di erogazione, in relazione ad una programmazione dei bisogni da soddisfare per l'esercizio $x+1$, fosse superiore in ammontare all'utile risultante dal bilancio dell'azienda di gestione del patrimonio, quest'ultima dovrebbe procedere a destinare oltre all'utile anche parte delle riserve opportunamente create per assicurare una adeguata continuità nei finanziamenti all'azienda di erogazione.

Contestualmente alla data della destinazione nel corso dell'esercizio $x+1$, l'azienda di erogazione procederà allo storno del conto d'ordine e alla rilevazione dei finanziamenti messi a disposizione dal soggetto economico attraverso l'azienda di gestione del patrimonio.

Fondo di dotazione c/impegno	30/10/ $x+1$ a	a	Azienda di gestione del patrimonio c/impegni	
<i>Chiusura dei conti d'ordine</i>					



4. LE RILEVAZIONI AL TERMINE DELL'ESERCIZIO NELL'AZIENDA DI EROGAZIONE.

Al termine dell'esercizio sia l'azienda di gestione del patrimonio che l'azienda di erogazione devono procedere alle operazioni di rettifica e di integrazione necessarie per pervenire ai rispettivi risultati di competenza dell'esercizio stesso.

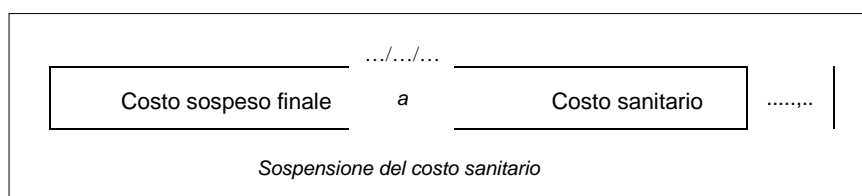
L'importanza di tale momento è connessa al fatto che il Consiglio di Amministrazione procede alla valutazione delle poste di bilancio intervenendo sulle quantità rilevate durante l'esercizio guidato dai principi generali di valutazione presenti all'art. 2426 del Codice Civile, e perviene ad un risultato di sintesi che rappresenta il parametro di valutazione del proprio operato.

Due possono essere le questioni più rilevanti che intervengono in sede di assestamento a caratterizzare la formazione del risultato di utilità dell'azienda di erogazione rispetto al risultato economico dell'azienda di gestione del patrimonio.

La prima attiene alle pratiche deliberate in un esercizio la cui erogazione non è avvenuta nell'esercizio o è avvenuta solo in parte. Si è visto come il ricavo di utilità connesso ad un intervento si considera realizzato quando il progetto è completato o interamente finanziato per la parte che compete alla fondazione.

Questo significa che al termine dell'esercizio per tutte le delibere che non hanno avuto completa erogazione dovrà essere

iscritto un costo sospeso finale, pari all'intero ammontare del costo rilevato al momento della delibera durante l'esercizio.



Il costo diverrà di competenza dell'esercizio in cui si avrà il correlativo ricavo di utilità.

Con riferimento ai grandi progetti o agli impegni pluriennali assunti dalla fondazione nei confronti della collettività è necessario distinguere quelli oggetto di delibere di massima che dovrebbero comportare in contabilità l'iscrizione di un conto d'ordine, dalle vere e proprie delibere che trovano iscrizione tra i costi di esercizio e che vengono sospese fino a completa erogazione dell'importo complessivo.

In questo senso con riferimento ai progetti pluriennali si ritiene che la prassi che vede il consiglio di Amministrazione assumere più delibere in tempi diversi e per importi la cui somma corrisponda al valore del progetto possa essere condivisibile solo se le delibere sono riferibili a parti del progetto finanziabili e realizzabili in modo indipendente tra loro.

La seconda questione attiene alla quantificazione dell'utilità prodotta attraverso la rilevazione dei ricavi.

Mentre l'azienda di gestione del patrimonio quando colloca i prodotti sul mercato -si tratti della vendita di prodotti finanziari o di una dismissione di un immobile o di un macchinario- ottiene un corrispettivo in termini numerari che esprime di fatto l'utilità che il cessionario riconosce all'oggetto della transazione, cioè l'utilità prodotta, questo non accade per l'azienda di erogazione.

L'utilità prodotta nell'azienda di erogazione è definita dalla sommatoria dei ricavi di utilità rilevati durante l'esercizio.

Peraltro la natura parametrica del valore dei ricavi di utilità che richiama all'attività programmatoria in cui vengono definiti i livelli di priorità impone di verificare l'utilità prodotta con quella effettivamente realizzata dall'incontro tra i prodotti collocati e i bisogni di cui è portatrice in quel momento la collettività destinataria.

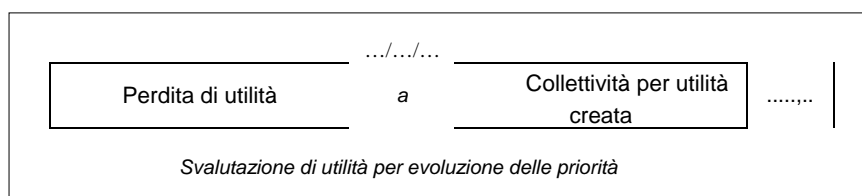
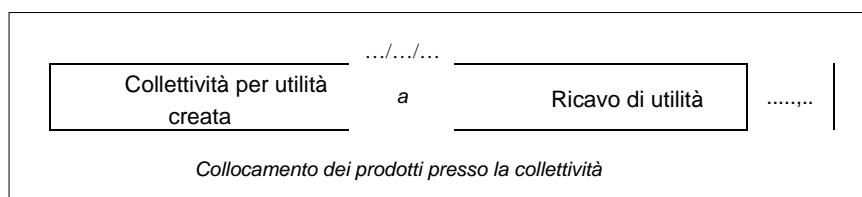
Nell'esercizio in cui viene completata l'erogazione dell'importo di un intervento deliberato si effettua la rilevazione del ricavo di utilità, definito come prodotto tra il costo sostenuto e la priorità assegnata nell'anno in corso all'area dei bisogni al quale si riferisce l'intervento, indipendentemente dalla priorità programmata nell'anno di sua delibera.

Al termine dell'esercizio il Consiglio di amministrazione può trovarsi di fronte alle seguenti situazioni:

- il ricavo di utilità prodotta è uguale a quello programmato, cioè il coefficiente di priorità assegnato in sede di programmazione è uguale a quello dell'esercizio in cui si conclude l'erogazione. Questo può significare che i tempi preventivati per la realizzazione/erogazione dell'intervento sono stati rispettati o che, pur in presenza di un ritardo nella conclusione della pratica, i bisogni che l'intervento soddisfa sono considerati ancora con la stessa priorità che avevano al momento della delibera dello stesso intervento;
- il ricavo di utilità prodotta è differente da quello programmato, cioè il livello di priorità riconosciuto all'intervento al momento della sua conclusione è superiore o inferiore a quello assegnato al momento della delibera.

Quando il ricavo di utilità è superiore a quello programmato, al termine dell'esercizio il Consiglio di Amministrazione procede alla svalutazione dell'utilità prodotta per la differenza connessa al fatto che tale intervento è stato erroneamente programmato in un esercizio in cui l'utilità che poteva produrre

era inferiore a quella che avrebbe prodotto se fosse stato programmato e realizzato nell'anno in cui gli viene attribuita una priorità più elevata.



Quando il ricavo di utilità è inferiore a quello programmato la svalutazione viene rilevata implicitamente ed indica come l'evolversi dei bisogni nel tempo in capo alla collettività di riferimento richieda al Consiglio di Amministrazione di presidiare i tempi di erogazione di ciascuna pratica al fine di soddisfare i bisogni della collettività quando gli stessi sono presenti.

Con riferimento ad entrambi i casi è necessario, poi, che il Consiglio di Amministrazione proceda alla valutazione della posta dell'attivo *Collettività per utilità creata* al fine di dare rappresentazione in bilancio dell'effettivo risultato di utilità ottenuto attraverso la propria gestione.

Guardando alle fasi del ciclo di creazione dell'utilità, il momento interessato è l'anello conclusivo rappresentato dalla verifica tra utilità prodotta ed utilità effettivamente realizzata per la collettività.

Accanto all'evoluzione dei bisogni nel tempo e dei livelli di priorità riconosciuti ad uno stesso settore di intervento da parte del soggetto economico in momenti differenti, che richiedono, come visto sopra, di concentrare l'attenzione sullo scostamento

tra utilità programmata ed utilità prodotta, in sede di valutazione il Consiglio di Amministrazione deve soffermarsi su altri due aspetti.

Innanzitutto i consiglieri di amministrazione non possono prescindere dalla verifica degli ammontari dei costi dei fattori di produzione sostenuti per l'ottenimento dei prodotti. Essi devono rispettare la regola del *minimo mezzo* a parità di risultati ottenuti.

La valutazione dell'utilità effettivamente prodotta richiede pertanto di essere verificata con l'ammontare determinato sostituendo al costo quello che si sarebbe sostenuto ricorrendo al mercato per l'acquisizione degli stessi prodotti, scegliendo il minore fra i due.

L'erogazione di un finanziamento per l'acquisto di un'ambulanza o per la ristrutturazione di un edificio, di una chiesa, di un quadro, richiede nell'esercizio di rilevazione del ricavo di utilità connesso alla conclusa erogazione, una verifica sull'importo concesso in relazione ai costi di mercato per l'acquisto del bene o per la ristrutturazione dell'edificio.

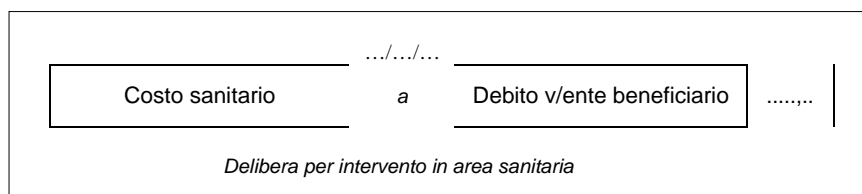
La posta *Collettività per utilità creata* dovrà essere svalutata qualora il costo rilevato in sede di delibera si riveli superiore a quello di mercato.

L'introduzione della verifica di congruità dei costi finanziati ha due conseguenze immediate e di rilievo.

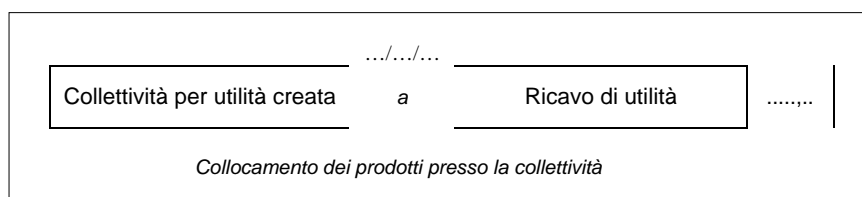
La prima riguarda l'opportunità per il Consiglio di Amministrazione di effettuare già in sede di delibera la verifica di congruità degli ammontari di cui si delibera il finanziamento in relazione all'oggetto della delibera stessa. Per agevolare tale attività il Consiglio di Amministrazione potrebbe procedere all'individuazione dei beni e servizi maggiormente oggetto delle richieste di finanziamento e alla predisposizione di un elenco, periodicamente aggiornato, dei costi di mercato di tali prodotti.

La seconda attiene alla possibile svalutazione dell'utilità prodotta connessa al fatto che il costo corrente dell'iniziativa è inferiore al costo sostenuto per la stessa. Si pensi ad una delibera

pari a 200 per il finanziamento dell'acquisto di un'ambulanza da parte dell'ente beneficiario.



Durante lo stesso esercizio l'importo deliberato viene interamente erogato e viene rilevato il ricavo di utilità, pari al prodotto tra il costo sostenuto (200) e il coefficiente di priorità assegnato in sede di programmazione per l'anno X agli interventi nel settore sanitario.



Gli amministratori verificano che il costo sul mercato di un'ambulanza con le stesse caratteristiche è pari a 140 e dovrà procedere alla svalutazione pari a 60 dell'importo dell'utilità prodotta.



In altre parole l'importo della svalutazione che andrà a diminuire il risultato di utilità complessivamente prodotto permette di dare evidenza, nel caso in esame, dell'inefficienza con la quale l'attività dell'azienda di erogazione si pone per la soddisfazione dei bisogni nei confronti della collettività.

In secondo luogo in sede di assestamento il Consiglio di Amministrazione deve procedere a verificare l'effettivo impiego dei prodotti collocati per il soddisfacimento dei bisogni espressi dalla collettività con riferimento all'esercizio in chiusura.

La valutazione dell'utilità prodotta richiede in ultima analisi di essere verificata con l'ammontare determinato guardando all'effettivo impiego dei beni o servizi ceduti per la soddisfazione dei bisogni per i quali sono stati prodotti, scegliendo il minore fra i due.

Si pensi in questo senso ad una delibera per la ristrutturazione di un quadro di un noto artista. L'utilità programmata elevata rispecchia la volontà dell'organo di indirizzo, in quanto soggetto economico, di soddisfare primariamente i bisogni artistici della collettività di riferimento.

Il restauro del quadro riveli che si tratta solo di una copia e non di un originale dell'Artista.

Il valore in termini di utilità è decisamente inferiore perché i bisogni della collettività locale di godere di un'opera originale dell'artista non sono soddisfatti.

In questo caso il Consiglio di Amministrazione deve procedere alla svalutazione della posta collettività per utilità creata nell'esercizio in cui viene a conoscenza del fatto.

Si avrà pertanto la seguente scrittura:

Perdita di utilità	.../.../...	Collettività per utilità creata	
<i>Svalutazione dell'utilità creata</i>				

In questo modo alla formazione del risultato di utilità complessivo dell'esercizio viene fatto concorrere anche un ulteriore componente negativo connesso, in questo caso, ad un errore commesso dal Consiglio di Amministrazione al momento della delibera nella valutazione dell'opportunità del restauro di tale opera.

5. I COLLEGAMENTI CONTABILI TRA LE DUE AZIENDE.

Il tentativo di applicare alle fondazioni di origine bancaria le logiche di rilevazione dei fatti aziendali e della determinazione dei risultati proprie delle aziende di erogazione ha richiesto di separare e ricondurre a due aziende distinte l'attività di gestione del patrimonio e quella erogativa.

Le specificità delle due aziende e l'unica visione strategica che le caratterizza attraverso le scelte operate da uno stesso soggetto economico richiedono di affrontare dal punto di vista della rilevazione quattro aree di contatto.

Innanzitutto con riferimento alla natura dell'attività si deve osservare come nell'azienda di erogazione ogni scelta di investimento presenti oltre ad una dimensione economica anche una dimensione numeraria.

Il momento del pagamento del debito verso fornitori siano essi fornitori di servizi, di beni o di lavoro, così come dei debiti verso gli enti beneficiari, presuppone la presenza all'interno dell'azienda di disponibilità monetarie.

La necessità, peraltro, di mantenere distinta ogni attività connessa alla gestione patrimoniale, compresa quindi anche la gestione delle disponibilità liquide e la maturazione di eventuali interessi attivi, dall'attività dell'azienda di erogazione ha portato a far coincidere il momento della rilevazione del pagamento dei debiti con l'accredito del conto corrente bancario della azienda di erogazione. In questo modo le disponibilità di banca non

rappresentano una posta significativa dell'attivo dello stato patrimoniale bensì un conto che di fatto permette di avere memoria dei trasferimenti e quindi dei pagamenti effettuati in capo all'azienda di erogazione.

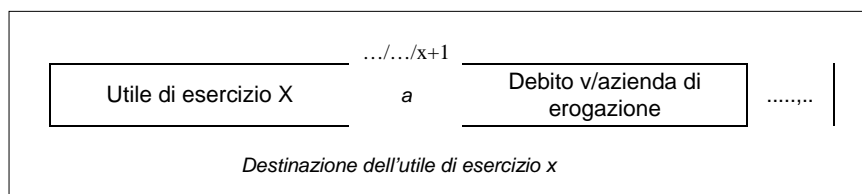
Il Consiglio di Amministrazione delibera gli interventi facendo riferimento al limite massimo di importo complessivo previsto nel Documento Previsionale e Programmatico e confermato poi in sede di destinazione del risultato economico dell'esercizio dell'azienda di gestione del patrimonio.

Il modello richiede che la destinazione dell'utile preveda una somma anche per il sostenimento delle spese di funzionamento dell'azienda di erogazione, quali il costo del personale, gli affitti delle sedi, le spese di pulizie, le spese di pubblicità, cioè dei costi dei fattori di produzione necessari allo svolgimento dell'attività erogativa.

Tali costi rappresentano un componente negativo del risultato di utilità dell'esercizio in cui i correlati fattori di produzione vengono effettivamente utilizzati e presentano un coefficiente di priorità pari a zero.

Si procede di seguito all'individuazione per ciascun momento gestionale individuato delle relative scritture contabili, mettendo in evidenza come le stesse riportino un rapporto particolare tra le due aziende, quella di gestione del patrimonio e quella di erogazione.

Nell'azienda di gestione del patrimonio in sede di destinazione dell'utile di esercizio si avrà:



A sua volta l'azienda di erogazione rileverà il sorgere di un credito verso l'azienda di gestione del patrimonio.

...../x+1			
Crediti v/gestione del patrimonio per attività istituzionale	a	Fondo di dotazione per attività istituzionale
<i>Assegnazione fondo di dotazione</i>			

Per ogni delibera assunta dal Consiglio di Amministrazione nell'azienda di erogazione viene rilevato un componente negativo connesso all'intervento oggetto di delibera. Nulla viene rilevato nell'azienda di gestione del patrimonio.

...../x+1			
Costo per intervento nel Settore A	a	Debito v/Ente beneficiario
<i>Delibera di intervento nel settore A</i>			

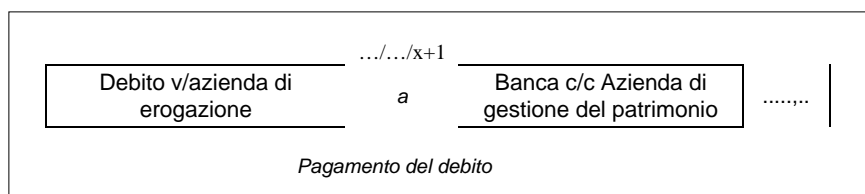
Al momento del pagamento/erogazione del finanziamento all'ente beneficiario si avranno, nell'azienda di erogazione, le seguenti rilevazioni:

...../.....			
Banca c/c Azienda di Erogazione	a	Crediti v/Azienda di gestione del patrimonio per attività istituzionale
<i>Incasso del credito</i>			

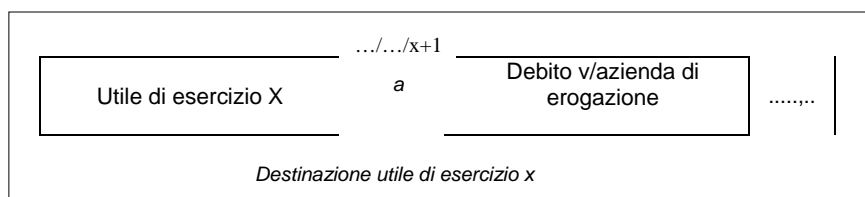
...../.....			
Debito v/Ente beneficiario	a	Banca c/c Azienda di Erogazione
<i>Pagamento del debito</i>			

Mentre nell'azienda di gestione del patrimonio si avrà la registrazione dell'uscita monetaria connessa alla riduzione del

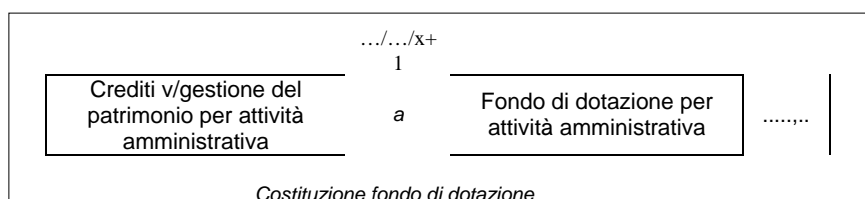
debito verso l'azienda di erogazione sorto in sede di destinazione del risultato economico dell'esercizio.



Analogamente, con riferimento all'acquisizione di fattori di produzione necessari per lo svolgimento dell'attività amministrativa dell'azienda di erogazione, nell'azienda di gestione del patrimonio in sede di destinazione dell'utile di esercizio si avrà:



Mentre l'azienda di erogazione rileverà il sorgere di un credito v/l'azienda di gestione del patrimonio:



Per ogni delibera assunta dal Consiglio di Amministrazione nell'azienda di erogazione viene rilevato un componente negativo connesso all'acquisizione dei fattori di produzione. Nulla viene rilevato nell'azienda di gestione del patrimonio.

Costo per personale dipendente	.../.../... a	Debito v/Fornitori
<i>Acquisizione del fattore di produzione</i>			

Al momento del pagamento del debito al fornitore si avranno, nell'azienda di erogazione, le seguenti rilevazioni:

Banca c/c Azienda di Erogazione	.../.../... a	Crediti v/Azienda di gestione del patrimonio per attività amministrativa
<i>Incasso del credito</i>			

Debito v/Fornitori	.../.../... a	Banca c/c Azienda di Erogazione
<i>Pagamento del debito</i>			

E nell'azienda di gestione del patrimonio verrà rilevata la diminuzione del debito a fronte di un'uscita monetaria.

Debito v/azienda di erogazione	.../.../... a	Banca c/c Azienda di gestione del patrimonio
<i>Pagamento del debito</i>			

In secondo luogo si è visto come le aziende di erogazione non procedano direttamente all'acquisto di fattori di produzione a lento ciclo di utilizzo. L'acquisto avviene in capo all'azienda di gestione del patrimonio che può stabilirne le modalità dell'utilizzo in capo all'azienda di erogazione.

L'azienda di gestione del patrimonio rileverà al momento dell'acquisto del bene:

Immobilizzazioni	.../.../... a	Banca c/c Azienda di gestione del patrimonio
<i>Acquisizione di fattore di produzione a lento ciclo di utilizzo</i>			

Al termine dell'esercizio procederà all'ammortamento del bene in relazione alla sua vita utile residua:

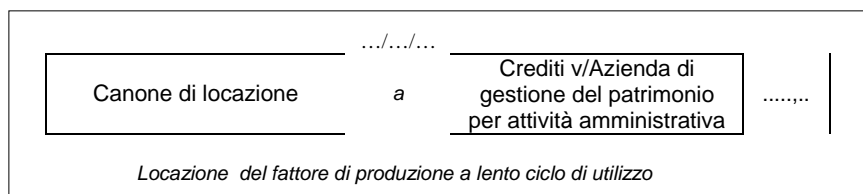
Ammortamento	.../.../... a	Immobilizzazioni
<i>Rilevazione della quota di ammortamento delle immobilizzazioni</i>			

Qualora il bene venga dato in uso all'azienda di erogazione, nell'azienda di gestione del patrimonio è necessario operare una rettifica del componente negativo connesso alle quote di ammortamento.

La rilevazione prevede la registrazione di un componente positivo di reddito per l'importo della quota di ammortamento riconducibile all'utilizzo del bene nell'esercizio in capo all'azienda di erogazione. In contropartita si ha la riduzione del debito sorto in sede di destinazione dell'utile per lo svolgimento dell'attività amministrativa a carico dell'azienda di erogazione.

Debito v/azienda di erogazione	.../.../... a	Canone di locazione
<i>Locazione del fattore di produzione a lento ciclo di utilizzo</i>			

L'azienda di erogazione rileverà:



La terza questione deriva dal fatto che il modello prevede, come più volte richiamato, che il soggetto economico sia lo stesso per le due aziende.

Questo comporta che i compensi e le spese correlate agli organi decisionali, quali l'organo di indirizzo, il Consiglio di Amministrazione e gli organi di controllo, debbano attribuirsi ad entrambe le strutture aziendali.

Il concorso di tali organi alla creazione della ricchezza nuova in entrambi i cicli richiede pertanto di:

- disporre dei carichi di attività complessivi in capo a ciascun organo;
- individuare dei criteri per la suddivisione delle attività svolte in relazione all'attività erogativa e a quella di gestione del patrimonio;
- contabilizzare lo storno di quota parte dei costi nell'azienda di gestione del patrimonio a carico dell'azienda di erogazione.

L'individuazione dei criteri spetta agli organi stessi in sede di programmazione delle attività. Accanto alla programmazione degli interventi da finanziare l'organo di indirizzo dovrebbe pertanto stabilire di concerto con il Consiglio di Amministrazione la ripartizione dei carichi di lavoro e la loro incidenza economica sulle due attività. Tali importi concorreranno a determinare, assieme con i costi amministrativi e generali, quell'importo complessivo che viene definito annualmente come fondo di dotazione per le attività amministrative.

Le rilevazioni contabili in capo all'azienda di gestione del patrimonio saranno pertanto le seguenti:

Compensi organi collegiali	a	Banca c/c azienda di gestione del patrimonio
<i>Rilevazione costo compensi organi collegiali</i>			

Debito v/azienda di erogazione	a	Rimborso per compensi organi collegiali a carico di azienda di erogazione
<i>Rilevazione rimborso compensi organi collegiali sostenuti per azienda di erogazione</i>			

L'azienda di erogazione rileverà invece:

Compensi organi collegiali	a	Credito v/Azienda di gestione del patrimonio per attività amministrative
<i>Rilevazione costo per compensi organi collegiali</i>			

La quarta questione attiene a quei componenti negativi di reddito che interessano sia l'azienda di erogazione che l'azienda di gestione del patrimonio ma che potrebbero essere agevolmente separati *ab origine*. Il riferimento è ai costi dei beni, dei materiali di consumo e dei servizi specificatamente riconducibili ad una attività piuttosto che all'altra.

In questo caso non sarebbe necessaria alcuna ripartizione in sede di chiusura dei rispettivi bilanci dei costi sostenuti dalla azienda di gestione del patrimonio.

Peraltro durante l'esercizio, al momento del pagamento, l'azienda di erogazione registri una diminuzione del proprio credito verso l'azienda di gestione del patrimonio a fronte di

un'entrata di moneta e una contestuale uscita di moneta connessa al pagamento del debito v/fornitore.

Banca c/c Azienda di Erogazione	.../.../... a	Crediti v/Azienda di gestione del patrimonio per attività amministrativa
<i>Incasso del credito</i>			
Debito v/fornitore	.../.../... a	Banca c/c Azienda di Erogazione
<i>Pagamento del debito</i>			

In conclusione si intende richiamare l'attenzione sull'importanza di prevedere nelle fondazioni uno strumento di programmazione anche delle spese amministrative e di funzionamento.

La sua formulazione dovrebbe essere contestuale alla redazione del documento previsionale e programmatico, si riflette in bilancio nella posta di Fondo di dotazione per l'attività amministrativa e può offrire un'indicazione chiara e trasparente della struttura dei costi di funzionamento dell'azienda di erogazione.

L'introduzione di un processo di previsione anche su tali costi comporta in ultima analisi:

- l'introduzione di un meccanismo virtuoso di contrattazione del budget dei costi amministrativi tra l'organo di indirizzo e il Consiglio di Amministrazione;
- la necessità in capo al Consiglio di Amministrazione di introdurre strumenti di conoscenza e di controllo dei costi del funzionamento della struttura in quanto di essi risponde in modo specifico all'organo di indirizzo in sede di determinazione del risultato consuntivo;

- la conoscenza dell'ammontare complessivo dell'incidenza dei costi amministrativi sull'utilità effettivamente realizzata per la collettività.

6. LA RILEVAZIONE DELL'UTILITÀ PRODOTTA: DALLE RILEVAZIONI ALLA RAPPRESENTAZIONE IN BILANCIO. UN CASO CONCRETO.

In questo paragrafo si cercherà di ripercorrere il ciclo di creazione dell'utilità nell'azienda di erogazione guardando alle rilevazioni contabili nella loro successione temporale.

L'implementazione operativa dell'attività di rilevazione dei risultati, si propone in particolare di evidenziare

- la formazione durante l'esercizio di ricavi e costi di utilità evidenziando le correlazioni tra fasi del processo decisionale e rilevazioni contabili;
- le operazioni di rettifica e di integrazione dei costi e dei ricavi al termine dell'esercizio in relazione al principio della competenza;
- le movimentazioni e il loro significato delle poste dell'attivo e del passivo, quali mezzi e condizioni per lo svolgimento dell'attività erogativa, connesse ai rapporti con la collettività beneficiaria e con l'azienda di gestione del patrimonio;
- con riferimento ad un periodo di tre anni, come le scelte assunte in un esercizio possano condizionare il conseguimento delle utilità nei successivi e come il trascorrere del tempo, in quanto si modifichino le priorità, possa portare ad una contrazione dell'utilità prodotta rispetto a quella programmata.

L'individuazione per ogni esercizio degli schemi di stato patrimoniale e di conto economico ha l'esclusivo significato di indicare dove confluiscono i saldi dei conti che accolgono le

variazioni dei fenomeni dell'azienda di erogazione e quindi quali grandezze concorrono a definire.

Si rinvia al capitolo successivo per un'analisi approfondita della rappresentazione dei risultati delle fondazioni bancarie nel loro complesso.

Per esigenze di chiarezza espositiva inoltre non vengono considerati nel caso il sostenimento di costi amministrativi e l'iscrizione del relativo fondo di dotazione.

Il caso prevede che entro il 30 ottobre dell'anno 2002 l'Organo di indirizzo abbia predisposto il documento previsionale e programmatico per l'anno 2003 assegnando il coefficiente di priorità 10, corrispondente per l'organo stesso al livello di priorità massima agli interventi nel settore dell'arte:

Settore	Priorità	Importo assegnato
1-Arte, attività e beni culturali	10	€3.000

L'utilità *programmata* dall'Organo di Indirizzo risulta pertanto pari a Euro 30.000.

In sede di destinazione del risultato economico dell'azienda di gestione del patrimonio, l'azienda di erogazione rileverà nel 2003 il fondo di dotazione per le attività istituzionali per Euro 3.000.

Crediti v/azienda di gestione del patrimonio per le attività istituzionali	.../.../2003 a	Fondo di dotazione per le attività istituzionali	3.000,00
<i>Costituzione del fondo di dotazione esercizio 2003</i>			

In ipotesi che nel corso dell'anno 2003 il Consiglio di Amministrazione assuma una delibera per la realizzazione di un intervento artistico per un importo pari a Euro 3.000 e l'erogazione della somma avvenga in un'unica soluzione

nell'anno 2003. Si avrà la rilevazione del ricavo di utilità per l'importo di Euro 30.000 pari al prodotto tra costo sostenuto (3.000) e il coefficiente parametrico attribuito agli interventi nel settore arte pari a 10.

		.../.../2003		
Costo per intervento Settore 1- Arte	a	Debito v/Ente beneficiario	3.000,00	
<i>Deliberan.1/2003 per intervento settore 1- Arte</i>				

		.../.../2003		
Banca c/c Azienda di erogazione	a	Credito v/Azienda di gestione del patrimonio per attività istituzionali	3.000,00	
<i>Incasso del credito</i>				

		.../.../2003		
Debito v/Ente beneficiario	a	Banca c/c Azienda di erogazione	3.000,00	
<i>Erogazione dei mezzi finanziari per la realizzazione dell'intervento</i>				

		.../.../2003		
Collettività per utilità creata	a	Ricavo di utilità	30.000,00	
<i>Collocamento del prodotto</i>				

Dando una rappresentazione grafica al ciclo di creazione dell'utilità nell'anno 2003 è possibile mettere in evidenza come il rispetto dei tempi preventivati abbia permesso di massimizzare la soddisfazione dei bisogni della collettività di riferimento.

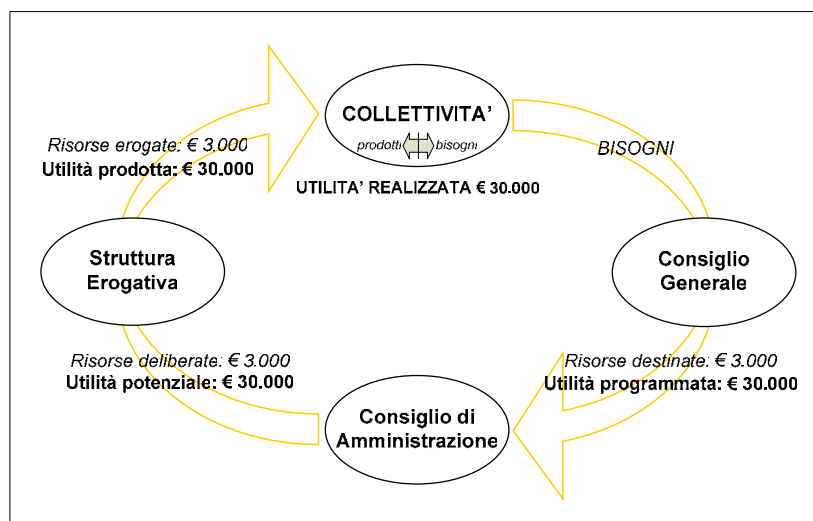


Figura 6. Il ciclo di creazione dell'utilità nell'esercizio 2003.

Nello stato patrimoniale confluiscono oltre al fondo di dotazione, la posta Collettività per utilità realizzata effettiva pari a Euro 30.000 e il risultato di utilità pari a Euro 27.000. È possibile osservare così come a fronte di un fondo di dotazione pari a Euro 3.000, la gestione dell'azienda di erogazione abbia prodotto ricavi di utilità pari a 30.000.

La formazione del risultato di utilità è rappresentata nel conto economico che consente di vedere come la ricchezza nuova creata dall'azienda di erogazione sia pari a 30.000 meno i costi di utilità necessari a produrla.

Stato patrimoniale 2003		
Collettività per utilità realizzata <i>effettiva</i>	30.000	
TOTALE ATTIVITA'	30.000	
Fondo di dotazione	3.000	
Risultato di utilità	27.000	
TOTALE FONDO e PASSIVITA'	30.000	
Conto Economico 2003		
Ricavi di utilità		<i>di cui deliberato nel 2003:</i>
Settore 1	30.000	<i>30.000 100%</i>
Costi di utilità		
Costi di esercizio	3.000	
RISULTATO DI UTILITA'	27.000	

Figura 7. Il bilancio di utilità dell'esercizio 2003.

Nell'anno 2003 l'Organo di Indirizzo proceda alla definizione del Documento previsionale e programmatico per l'anno 2004 individuando due settori e due livelli di priorità.

Settore	Priorità	Importo assegnato
2 - Volontariato, filantropia e beneficenza	6	€ 2.500
4 - Protezione e qualità dell'ambiente	10	€ 4.000

L'utilità *programmata* per l'anno 2004 dall'Organo di Indirizzo risulta pertanto pari a Euro 55.000.

In sede di destinazione del risultato economico dell'azienda di gestione del patrimonio, l'azienda di erogazione rileverà il fondo di dotazione per le attività istituzionali per Euro 6.500.

Nel corso dell'anno 2004 il Consiglio di Amministrazione assuma due delibere:

- Delibera n.1/2004 per la realizzazione di un intervento per la qualità dell'ambiente per un importo pari a Euro 4.000 e l'erogazione della somma avvenga in un'unica soluzione nell'anno 2004. Si avrà la rilevazione del ricavo di utilità per l'importo di Euro 40.000 pari al prodotto tra costo sostenuto (4.000) e il coefficiente parametrico attribuito agli interventi nel settore protezione e ambiente pari a 10.

		.../.../2004		
Costo per intervento Settore 4- Protezione..	a	Debito v/Ente beneficiario	4.000,00	
<i>Deliberan. 1/2004 per intervento settore 4- Protezione</i>				

		.../.../2004		
Banca c/c Azienda di erogazione	a	Credito v/Azienda di gestione del patrimonio per attività istituzionali	4.000,00	
<i>Incasso del credito</i>				

		.../.../2004		
Debito v/Ente beneficiario	a	Banca c/c Azienda di erogazione	4.000,00	
<i>Erogazione dei mezzi finanziari per la realizzazione dell'intervento</i>				

		.../.../2003		
Collettività per utilità creata	a	Ricavo di utilità	40.000,00	
<i>Collocamento del prodotto</i>				

- Delibera n.2/2004 per la realizzazione di un intervento di volontariato per un importo pari a Euro 2.000 e l'erogazione della somma avvenga solo parzialmente nell'anno 2004 per

un importo pari a Euro 1.000. Non vi è alcun ricavo di utilità e il costo al termine dell'esercizio dovrà essere sospeso agli esercizi futuri per l'intero ammontare (2.000) in attesa del manifestarsi del correlativo ricavo di utilità.

		.../.../2004		
Costo per intervento Settore 2- Volontariato..	a	Debito v/Ente beneficiario	2.000,00	
<i>Deliberan.2/2004 per intervento settore 2- Volontariato</i>				

		.../.../2004		
Banca c/c Azienda di erogazione	a	Credito v/Azienda di gestione del patrimonio per attività istituzionali	1.000,00	
<i>Incasso del credito</i>				

		.../.../2004		
Debito v/Ente beneficiario	a	Banca c/c Azienda di erogazione	1.000,00	
<i>Erogazione dei mezzi finanziari per la realizzazione dell'intervento</i>				

		.../.../2004		
Costo sospeso finale	a	Costo per intervento Settore 2- Volontariato..	2.000,00	
<i>Sospensione del costo per intervento nel settore 2- Volontariato</i>				

La rappresentazione grafica del ciclo di creazione dell'utilità nell'anno 2004 mette in evidenza come lo scarto tra utilità programmata ed utilità prodotta, pari a Euro 15.000, dipenda in questo caso sia dall'attività di deliberazione in capo al Consiglio di Amministrazione, al quale è attribuibile in prima approssimazione una minor utilità pari a 3.000 (55.000-52.000),

sia dalla minor efficienza della struttura erogativa nell'erogare tutto quanto deliberato che incide sull'utilità prodotta per un importo pari a Euro 13.000.

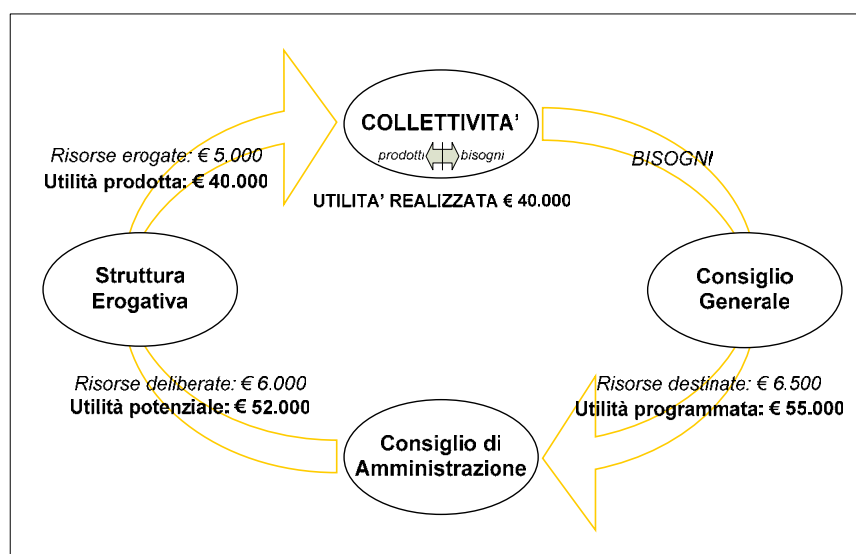


Figura 8. Il ciclo di creazione dell'utilità nell'esercizio 2004.

Nello stato patrimoniale al 31.12.2004 vi è oltre al fondo di dotazione dell'anno 2004 anche l'indicazione del fondo di dotazione dell'esercizio precedente, così come avviene per il risultato di utilità. Tra le poste del passivo vi sono i debiti verso enti beneficiari pari a Euro 1.000 che altro non sono che l'ammontare residuo degli importi ancora da erogare.

Con riferimento alle poste dell'attivo sono iscritti i crediti v/azienda di gestione del patrimonio pari a Euro 1.500 connessi al fatto che non tutti gli importi programmati sono stati deliberati (500) e che la delibera 2/2004 non è stata interamente erogata (1.000).

I costi sospesi finali per interventi istituzionali pari a Euro 2.000 fanno riferimento a quegli importi deliberati ma solo parzialmente o per nulla interessati da un'attività di erogazione.

In questo caso il riferimento è alla delibera 2/2004 parzialmente erogata.

La posta *Collettività per utilità realizzata effettiva* pari a Euro 40.000 attiene ai ricavi di utilità realizzati nell'esercizio, mentre rimane l'indicazione separata dell'utilità prodotta nell'esercizio precedente.

La formazione del risultato di utilità è rappresentata nel conto economico che consente di vedere come la ricchezza nuova creata dall'azienda di erogazione sia pari a 40.000 meno i costi di utilità necessari a produrla definiti come sommatoria algebrica tra i costi sospesi iniziali (+0), i costi sospesi finali (-2.000) ed i costi di esercizio (+6.000).

Stato Patrimoniale 2004	
Crediti v/gestione del patrimonio	1.500
Costi sospesi finali per interventi istituzionali	2.000
Collettività per utilità realizzata effettiva	40.000
Collettività per utilità creata esercizi precedenti	30.000
TOTALE ATTIVITA'	73.500
Fondo di dotazione	6.500
Fondo di dotazione esercizi precedenti	3.000
	<u>9.500</u>
Risultato di utilità	36.000
Risultato di utilità esercizi precedenti	27.000
Debiti v/enti beneficiari	1.000
TOTALE FONDO e PASSIVITA'	73.500

Figura 9. Il bilancio di utilità dell'esercizio 2004: lo stato patrimoniale.

Conto Economico 2004		
Ricavi di utilità		
Settore 4	40.000	<i>di cui deliberato nel 2004: 40.000 100%</i>
Costi di utilità		
Costi sospesi iniziali	-	
Costi di esercizio	6.000	
Costi sospesi finali	2.000	
	4.000	
RISULTATO DI UTILITA'	36.000	

Figura 10. Il bilancio di utilità dell'esercizio 2004: il conto economico.

Nell'anno 2004 l'Organo di Indirizzo proceda alla definizione del Documento previsionale e programmatico per l'anno 2005 individuando due settori e due livelli di priorità.

Settore	Priorità	Importo assegnato
1-Arte, attività e beni culturali	10	€ 1.000
2 -Volontariato	8	€ 2.000

L'utilità *programmata* per l'anno 2005 dall'Organo di Indirizzo risulta pertanto pari a Euro 26.000.

In sede di destinazione del risultato economico dell'azienda di gestione del patrimonio, l'azienda di erogazione rileverà il fondo di dotazione per le attività istituzionali per Euro 3.000 di cui 500 sono state riportate dall'esercizio precedente.

Nel corso dell'anno 2005 il Consiglio di Amministrazione assuma due delibere e chiuda la pratica n. 2/2004:

- Delibera n.1/2005 per la realizzazione di un intervento in campo artistico per un importo pari a Euro 1.000. Al termine dell'esercizio l'importo della delibera risulta ancora interamente da erogare. Non vi è alcun ricavo di utilità e il costo al termine dell'esercizio dovrà essere sospeso agli

esercizi futuri per l'intero ammontare (1.000) in attesa del manifestarsi del correlativo ricavo di utilità.

		.../.../2005		
Costo per intervento Settore 1- Arte..	a	Debito v/Ente beneficiario	1.000,00	
<i>Deliberan.1/2005 per intervento settore 1- Arte</i>				

		.../.../2005		
Costo sospeso finale	a	Costo per intervento Settore 1- Arte..	1.000,00	
<i>Sospensione del costo per intervento nel settore 1- Arte</i>				

- Delibera 2/2005 per la realizzazione di un intervento di beneficenza per un importo pari a Euro 2.000. Al termine dell'esercizio l'importo della delibera risulta ancora interamente da erogare. Non vi è alcun ricavo di utilità e il costo al termine dell'esercizio dovrà essere sospeso agli esercizi futuri per l'intero ammontare (2.000) in attesa del manifestarsi del correlativo ricavo di utilità.

		.../.../2005		
Costo per intervento Settore 2- Volontariato...	a	Debito v/Ente beneficiario	2.000,00	
<i>Deliberan.2/2005 per intervento settore 2- Volontariato</i>				

		.../.../2005		
Costo sospeso finale	a	Costo per intervento Settore 2- Volontariato...	2.000,00	
<i>Sospensione del costo per intervento nel settore 2- Volontariato</i>				

- Chiusura delibera 2/2004 in quanto nell'esercizio 2005 si è proceduto a completare l'erogazione. Si ha durante l'esercizio la rilevazione del ricavo di utilità per l'importo di Euro 16.000 pari al prodotto tra costo sostenuto (2.000) e il coefficiente parametrico attribuito agli interventi nel settore volontariato e filantropia nell'esercizio di conclusione (2005) pari a 8. Al termine dell'esercizio gli amministratori verificano peraltro che l'utilità programmata per l'intervento oggetto della delibera era pari a Euro 12.000, cioè al prodotto tra il costo sostenuto (2.000) e il coefficiente parametrico assegnato al settore 2 in sede di programmazione dell'intervento (2004). Gli amministratori procedono alla svalutazione dell'utilità prodotta per un importo pari a Euro 4.000 (16.000-12.000).

		.../.../2005		
Banca c/c Azienda di erogazione	a	Credito v/Azienda di gestione del patrimonio per attività istituzionali	1.000,00	
<i>Incasso del credito</i>				

		.../.../2005		
Debito v/Ente beneficiario	a	Banca c/c Azienda di erogazione	1.000,00	
<i>Erogazione dei mezzi finanziari per la realizzazione dell'intervento</i>				

		.../.../2005		
Collettività per utilità creata	a	Ricavo di utilità	16.000,00	
<i>Collocamento del prodotto</i>				

	.../.../2005		
Perdita di utilità	a	Collettività per utilità creata	4.000,00
<i>Svalutazione dell'utilità creata</i>			

Nello stato patrimoniale al 31.12.2005 vi è oltre fondo di dotazione dell'esercizio con l'indicazione del residuo proveniente dall'anno 2004 pari a 500 (6.500-6.000), l'indicazione del fondo di dotazione degli esercizi precedenti, quale somma degli importi deliberati negli esercizi 2003 e 2004.

Tra le poste del passivo vi sono i debiti verso enti beneficiari pari a Euro 3.000 connessi al fatto che le delibere 1/2005 e 2/2005 non hanno trovato erogazione.

Con riferimento alle poste dell'attivo sono iscritti i crediti v/azienda di gestione del patrimonio pari a Euro 3.000 connessi al fatto che l'ammontare della posta nello Stato Patrimoniale 2004 era pari a Euro 1.500, che in sede di destinazione è stata incrementata per un importo pari a Euro 2.500 (3.000-500) e diminuita nel corso dell'esercizio 2005 in relazione all'erogazione per il residuo, pari a Euro 1.000, della delibera 2/2004.

I costi sospesi finali per interventi istituzionali pari a 3.000 fanno riferimento a quegli importi deliberati nel corso del 2005 ma per nulla interessati da un'attività di erogazione.

La posta Collettività per utilità realizzata effettiva pari a Euro 12.000 atiene ai ricavi di utilità realizzati nell'esercizio, mentre rimane l'indicazione separata dell'utilità prodotta negli esercizi precedenti, pari a Euro 70.000 (30.000+ 40.000).

La formazione del risultato di utilità è rappresentata nel conto economico che consente di vedere come la ricchezza nuova creata dall'azienda di erogazione sia pari a 16.000 meno i costi di utilità necessari a produrla definiti come sommatoria algebrica tra i costi sospesi iniziali (+2.000), i costi sospesi finali (-3.000) ed i costi di esercizio (+3.000) e l'importo della

svalutazione connessa all'evoluzione dei bisogni e delle priorità nel tempo (-4.000).

Il conto economico così strutturato permette di mettere in evidenza due aspetti importanti. Il primo attiene all'indicazione del *di cui deliberato nel 2005* con riferimento ai ricavi di utilità, che consente di conoscere lo sfasamento temporale esistente tra il momento della delibera e il momento della completa erogazione e la sua incidenza sulla formazione dei ricavi di utilità. Si può rilevare infatti come nel Conto Economico i Ricavi di utilità realizzati siano da ricondurre unicamente a delibere assunte prima del 2005. Questo può indicare ad un tempo un ritardo nella soddisfazione dei bisogni della collettività previsti per l'anno 2004 e un rinvio della soddisfazione di quelli individuati per l'anno 2005, così come potrebbe essere ricondotto ad una scelta assunta a priori dal soggetto economico di rispondere a determinati bisogni della collettività su una base temporale non coincidente con l'esercizio.

Il secondo ed ultimo aspetto attiene alla separata indicazione della svalutazione dell'utilità prodotta. Il risultato di utilità ottenuto come contrapposizione tra ricavi di utilità e costi di utilità evidenzia una maggiore utilità prodotta pari a 14.000. La svalutazione di tale utilità per pervenire alla maggiore utilità effettivamente prodotta risponde ad una verifica di coerenza tra i prodotti collocati e i bisogni soddisfatti. Il trascorrere del tempo e l'evolversi dei bisogni, nella loro varietà e complessità, in capo alla collettività destinataria, risultano essere la causa in questo esercizio dello scostamento tra l'utilità prodotta e l'utilità effettivamente realizzata.

Conto Economico 2005	
Ricavi di utilità	
Settore 2	16.000 <i>di cui deliberato nel 2005: - 0,0%</i>
Costi di utilità	
Costi sospesi iniziali	2.000
Costi di esercizio	3.000
Costi sospesi finali	<u>3.000</u>
	2.000
Svalutazione utilità prodotta	4.000
RISULTATO DI UTILITA'	10.000

Figura 11. Il bilancio di utilità dell'esercizio 2005: il conto economico.

Stato Patrimoniale 2005	
Crediti v/gestione del patrimonio	3.000
Costi sospesi finali per interventi istituzionali	3.000
Collettività per utilità realizzata effettiva	12.000
<u>Collettività per utilità creata esercizi precedenti</u>	<u>70.000</u>
TOTALE ATTIVITA'	88.000
Fondo di dotazione <i>di cui residuo 2004: 500</i>	3.000
Fondo di dotazione esercizi precedenti	<u>9.000</u>
	<i>12.000</i>
Risultato di utilità	10.000
Risultato di utilità esercizi precedenti	63.000
Debiti v/enti beneficiari	<u>3.000</u>
TOTALE FONDO e PASSIVITA'	88.000

Figura 12. Il bilancio di utilità dell'esercizio 2005: lo stato patrimoniale.

CAPITOLO DECIMO

LA RAPPRESENTAZIONE DEI RISULTATI DELLE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA

SOMMARIO: 1. Premessa. - 2. Fondamenti costruttivi degli schemi di stato patrimoniale e di conto economico. - 3. Il bilancio di esercizio dell'azienda di gestione del patrimonio. - 4. Il bilancio di esercizio dell'azienda di erogazione: il bilancio di utilità.

1. PREMESSA.

L'esigenza di comunicare ad una vasta ed eterogenea collettività destinataria i risultati dell'attività svolta, in quanto dal consenso della stessa dipende, in ultima analisi, la sopravvivenza nel tempo delle fondazioni, accanto alla necessità degli Amministratori di disporre di uno strumento di conoscenza dell'andamento della gestione al fine di governarne lo sviluppo, richiedono di affrontare il problema della rappresentazione dei risultati delle fondazioni per individuarne una soluzione coerente con le caratteristiche gestionali e rilevative individuate nei precedenti capitoli.

La norma di legge alla quale è seguito l'Atto di Indirizzo 2001 e i principali contributi dottrinali in materia di bilancio delle fondazioni bancarie, risultano accomunati nella sostanza da una particolare articolazione del sistema di bilancio, in due documenti.

Al primo sono ricondotte tutte le operazioni economiche che hanno avuto o avranno una manifestazione monetaria e viene definito bilancio di esercizio.

Al secondo spetta evidenziare l'ammontare delle erogazioni e delle deliberazioni assunte nell'anno e il riepilogo degli interventi realizzati.

Tale articolazione e gli schemi che la compongono si presentano fortemente limitati sia sul fronte della determinazione dei componenti positivi di risultato, sia sulla distinzione dei costi per le due attività, di erogazione e di gestione del patrimonio, sia infine sul valore segnaletico dell'andamento della gestione attribuibile al risultato di esercizio.

Il presente lavoro prende le mosse dalle caratteristiche gestionali proprie delle fondazioni di origine bancaria (paragrafo secondo) pervenendo all'individuazione di un sistema di bilancio differente rispetto a quello previsto dalla normativa e coerente con la realtà operativa delle fondazioni di cui rappresenta i risultati.

Verranno descritti separatamente per l'azienda di gestione del patrimonio (paragrafo terzo) e per l'azienda di erogazione (paragrafo quarto) gli schemi di Stato Patrimoniale, di Conto Economico evidenziando i risultati di ciascuna gestione, le specificità di ciascun documento e le poste di raccordo.

Dalla lettura in chiave sistemica dei due bilanci è possibile così cogliere in una prospettiva differente la dinamica storica e prospettica della creazione di utilità per la collettività di riferimento, mettendo in luce sinergie e possibili inefficienze connesse alla compresenza e all'operare di due distinte strutture aziendali. Tali documenti, pur nel rispetto di vincoli giuridici su alcune poste, si discostano da quelli obbligatori per le fondazioni bancarie, in quanto differenti sono alcune premesse sulla gestione, sulla formazione della ricchezza e sulla sua distribuzione.

2. FONDAMENTI COSTRUTTIVI DEGLI SCHEMI DI STATO PATRIMONIALE E DI CONTO ECONOMICO.

La rappresentazione dei risultati delle fondazioni bancarie attraverso lo strumento del bilancio di esercizio, composto da Stato Patrimoniale, Conto Economico e Nota Integrativa, attiene ad un processo di sistematizzazione espositiva dei risultati ottenuti attraverso le operazioni di gestione al fine disporre di un documento atto ad informare tutti i soggetti interessati, dalla collettività agli stessi membri dell'Organo di Indirizzo e ai dipendenti, sull'andamento dell'attività e sulla situazione patrimoniale e finanziaria della fondazione, nonché agli Amministratori per conoscere le condizioni di gestione passate e future.

La struttura e i contenuti del modello di bilancio delle fondazioni bancarie oggetto di tale capitolo trova i fondamenti della sua costruzione nella natura e nelle peculiarità della gestione delle fondazioni stesse.

La gestione delle fondazioni bancarie si presenta composita in quanto la dimensione della gestione del patrimonio risulta subordinata all'attività di erogazione in denaro o in natura con riferimento al fine istituzionale del soddisfacimento diretto dei bisogni umani, ma non viene meno il dovere di massimizzare l'utilizzazione dell'impiego dei mezzi a disposizione per ottenere la massima ricchezza da ripartire tra i beneficiari.

La separazione della dimensione patrimoniale da quella erogativa riconoscendo a due aziende distinte rispettivamente l'attività di gestione del patrimonio e l'attività di produzione per il consumo (erogazione), risulta pertanto funzionale proprio ad individuare il concorso di ciascuna delle attività al perseguimento dell'unico fine in capo al soggetto economico.

Il modello prevede così la redazione di due bilanci:

- il *bilancio di utilità* che rendiconta l'andamento dell'attività dell'azienda di erogazione;

- il *bilancio della gestione patrimoniale* che rendiconta l'andamento dell'attività dell'azienda di gestione del patrimonio.

Lo studio della gestione delle fondazioni di origine bancaria richiede peraltro di essere condotto in modo unitario nello spazio guardando alla distribuzione dei mezzi economici fra bisogni diversi da soddisfare e nel contempo ponendo attenzione alla relazione tra mezzi impiegabili per la soddisfazione di bisogni presenti e quelli destinabili a bisogni futuri anche lontani o incerti⁽¹⁾.

La distinzione delle due aziende ritrova quindi una sua unitarietà nell'identità del soggetto economico per l'azienda di gestione del patrimonio e l'azienda di erogazione.

I cicli di gestione riferibili alle due aziende si presentano così distinti ma correlati tra loro dal momento della distribuzione della maggior ricchezza creata da parte dell'azienda che gestisce il patrimonio, fase che origina nell'azienda di erogazione i finanziamenti, cioè l'entrata di mezzi monetari, innescando un nuovo e differente ciclo di gestione.

Tale correlazione prende corpo in sede di destinazione del risultato economico di esercizio della azienda di gestione del patrimonio e trova una chiara indicazione nei documenti di bilancio delle due aziende.

La presenza di due aziende distinte e quindi di due cicli di gestione differenti ha comportato l'esigenza di quantificare l'utilità nuova creata attraverso la gestione in capo a ciascuna delle aziende.

In particolare la difficoltà di quantificare la ricchezza nuova creata attraverso il ciclo di gestione dell'azienda di erogazione, connessa all'assenza nella fase dei disinvestimenti di un corrispettivo monetario, ha richiesto l'individuazione di un parametro sostitutivo del metro monetario per valorizzare le utilità prodotte attraverso il collocamento dei prodotti presso la

⁽¹⁾ Cfr. G.B. ALBERTI, *Determinazione*, cit., p. 6.

collettività⁽²⁾, sia che lo stesso avvenga in modo diretto o indiretto, cioè mediante l'erogazione di una somma di denaro finalizzata all'ottenimento del prodotto stesso⁽³⁾.

La contrapposizione tra ricavi di utilità, definibili come ricavi valorizzati con metro monetario parametrato sui costi sostenuti, costi direttamente connessi ai ricavi di utilità (costi di utilità) e costi indiretti della produzione (costi amministrativi e generali), porta alla determinazione del *risultato di utilità*.

Nel conto economico dell'azienda di erogazione pertanto viene riportata la dinamica della formazione del risultato di utilità considerando tutti i costi dei fattori di produzione impiegati per ottenerlo; nello Stato Patrimoniale i mezzi e le condizioni a disposizione dell'azienda di erogazione per la produzione dell'utilità.

Nel conto economico dell'azienda di gestione del patrimonio non concorreranno, pertanto, alla formazione del risultato economico dell'esercizio quei costi dei fattori di produzione effettivamente impiegati nel ciclo di gestione dell'azienda di

⁽²⁾ «L'importanza di attribuire alle utilità ottenute un valore monetario è fondata sulla necessità di ottenere un risultato di sintesi delle utilità aggiuntive ottenute dalla gestione della fondazione in un dato intervallo temporale, contrapponendo i costi sostenuti per disporre di una somma di fattori di produzione per la propria attività ai ricavi di utilità ottenuti cedendo i prodotti alla collettività di riferimento», G. B. ALBERTI, *Determinazione*, cit., p. 14.

⁽³⁾ La fondazione di origine bancaria può scegliere di perseguire i propri obiettivi istituzionali mediante l'erogazione di somme di denaro a soggetti terzi, per la realizzazione di interventi o progetti ritenuti meritevoli (*grant-making*), oppure perseguire direttamente i propri fini istituzionali, attraverso la realizzazione di interventi e progetti che poi vengono ceduti alla collettività (*operating*). De Vito osserva come «dei diversi modelli di funzionamento adottabili, infatti, le fondazioni si sono avvalse del cosiddetto modello *grant-making*. Tale scelta operativa, connessa con la singolare complessità dello svolgimento dell'attività tipica di questi organismi, consente di qualificare le fondazioni bancarie come aziende no profit di tipo erogativo (Matacena, 1999) e rende possibile un loro inquadramento anche tra le aziende di know how», A. DE VITO, *Bilancio*, cit., pp. 354-355. Cfr. ACRI, *Sesto Rapporto sulle fondazioni bancarie*, p. 112.

erogazione⁽⁴⁾; lo Stato Patrimoniale riporterà i mezzi e le condizioni a disposizione dell'azienda di gestione del patrimonio per lo svolgimento dell'attività patrimoniale.

Infine si è visto come le due aziende siano accomunate dalla natura pubblica che caratterizza il soggetto economico unitario, in quanto esso persegue il soddisfacimento degli interessi di una collettività prescindendo dagli interessi dei singoli.

La natura economica pubblica delle fondazioni bancarie, assommata alle difficoltà di quantificazione dell'utilità sociale prodotta, ha ostacolato nella realtà la diffusione di una «cultura del controllo» sia sull'operato degli Amministratori da parte dell'organo di indirizzo, sia sull'attività della struttura operativa da parte degli stessi amministratori⁽⁵⁾.

L'ampiezza e la variabilità dei soggetti destinatari e la stessa composizione eterogenea dell'Organo di Indirizzo, infatti, assommata alla mancanza di indicatori di sintesi del valore sociale prodotto, hanno favorito un allentamento del rapporto di mandato tra l'Organo di Indirizzo e il Consiglio di Amministrazione. Rapporto ancor più indebolito dal fatto che la normativa sulle fondazioni bancarie non prevede alcuna precisa correlazione tra risultati dell'attività della fondazione ed effetti in termini sanzionatori a carico della stessa.

«La mancanza di strumenti di obiettiva misurazione (in termini monetari) dei risultati ottenuti, connessa al fatto che non vi è corrispettivo alla cessione dei prodotti presso la collettività destinataria, rende ancor più delicata la scelta degli operatori

⁽⁴⁾ A questo proposito Alberti osserva come «entrambe le attività richiedono il sostenimento di costi per l'acquisto di fattori di produzione direttamente impiegati (siano essi per il personale addetto all'area finanza o per il personale dedicato alle valutazioni delle iniziative da finanziare) ma anche di costi la cui imputazione all'una o all'altra attività risulta difficoltosa lasciando così spazio a comportamenti non corretti con i quali vengono caricate sull'attività erogativa (produzione per il consumo) le inefficienze proprie della gestione del patrimonio», G. B. ALBERTI, *Determinazione*, p. 7.

⁽⁵⁾ Cfr. M. TIEGHI, *Le Fondazioni: obiettivi finalizzanti, sistema informativo e bilancio di esercizio*, Bologna, Clueb, 1995; A. DE VITO, *Bilancio*, cit., p. 358.

della fondazione, e fondamentale un'attività formativa sugli stessi orientata a diminuire il divario tra interessi personali e gli interessi propri della fondazione»⁽⁶⁾.

La redazione di due distinti conti economici e l'indicazione di due grandezze di sintesi della ricchezza nuova creata, nonché delle modalità di loro formazione nel corso dell'esercizio, dovrebbe consentire al soggetto economico di poter esercitare un'azione di controllo sostanziale sull'attività degli amministratori a fronte di una adeguata attività di pianificazione e programmazione, e agli amministratori di disporre delle informazioni adeguate alla soddisfazione di quei fabbisogni conoscitivi sull'attività che accompagnano l'assunzione delle responsabilità sulla sua gestione.

La natura pubblica della fondazione bancaria richiede infine di riflettere sulla particolare funzione di informativa esterna che il sistema di bilancio è chiamato ad assolvere. L'ampiezza, la varietà e la variabilità che caratterizza le collettività destinatarie e conseguentemente le aree di bisogno al cui soddisfacimento è tesa l'attività delle fondazioni impone un processo di programmazione delle priorità di intervento e un'attività di rilevazione dei risultati omogenee tra loro con riferimento ai criteri e parametri di definizione degli obiettivi e misurazione delle performance.

La redazione di due bilanci permette di dare un'informazione quanto più trasparente e chiara alla collettività degli obiettivi programmati, dei risultati ottenuti e delle cause e delle responsabilità connesse agli eventuali scostamenti realizzati, con riferimento sia alla gestione patrimoniale che alla gestione erogativa.

⁽⁶⁾ Cfr. G. B. ALBERTI, *Determinazione*, cit., p. 10.

3. IL BILANCIO DI ESERCIZIO DELL'AZIENDA DI GESTIONE DEL PATRIMONIO.

Il bilancio di esercizio dell'azienda di gestione del patrimonio si compone degli schemi di Stato Patrimoniale e di Conto Economico e del documento della Nota Integrativa.

L'individuazione del contenuto di tali schemi richiede di riferirsi:

- alle disposizioni riportate nel D.Lgs. 153/99 che individua una disciplina specifica per le fondazioni di origine bancaria in materia di bilancio;
- alle disposizioni transitorie contenute nell'Atto di Indirizzo che dedicano particolare attenzione proprio agli aspetti patrimoniali, finanziari ed economici della gestione delle fondazioni bancarie⁽⁷⁾.

Nonostante tali disposizioni si riferiscano alla redazione di un unico sistema di bilancio per un'unica azienda fondazione, esse privilegiano le informazioni connesse all'amministrazione del patrimonio⁽⁸⁾ rendendo più agevole pervenire ad un rendiconto delle sole operazioni economiche di investimento e

⁽⁷⁾ «Stante la perdurante assenza del più volte richiamato regolamento in tema di bilancio e ritenendo ragionevole ipotizzare che le disposizioni transitorie contenute nell'Atto di Indirizzo possano essere considerate come anticipatorie del quadro normativo definitivo», M. TIEGHI, *Fondazioni*, cit., p. 150.

⁽⁸⁾ Il D. Lgs. all'art.5, comma 1 dispone che «Le fondazioni, nell'amministrare il patrimonio, osservano criteri prudenziali di rischio, in modo da conservarne il valore ed ottenere una redditività adeguata». Tale disposizione viene richiamata dall'Atto di Indirizzo tra i *Principi generali di redazione* (punto 2). Come ha osservato Tieghi «è nostra opinione che la conservazione dell'integrità economica, più che come principio di redazione del bilancio debba essere qualificata come un principio di sana gestione aziendale da parte degli amministratori, un principio, dunque, volto a richiedere che attraverso erogazioni o consumi istituzionali si distribuisca reddito reale e disponibile e non -in modo improprio- quote che, intaccando la consistenza sostanziale del patrimonio aziendale, possano finire per pregiudicare la futura capacità di intervento della fondazione e -in ultima analisi- la perdurabilità nel tempo della fondazione stessa», M. TIEGHI, *Fondazioni*, cit., pp. 153-154.

disinvestimento che concorrono alla creazione di ricchezza nuova nell'azienda di gestione del patrimonio.

Lo stesso legislatore, stabilendo che «le fondazioni diversificano il rischio di investimento del patrimonio e lo impiegano in modo da ottenere un'adeguata redditività assicurando il collegamento funzionale con le loro finalità istituzionali ed in particolare con lo sviluppo del territorio», riconosce la correlazione tra le due componenti ma non esplicitamente che vi possa essere un risultato di esercizio anche in capo all'azienda di erogazione, concentrandosi così sul solo risultato di esercizio dell'azienda di gestione del patrimonio.

La determinazione della ricchezza nuova creata dalla gestione del patrimonio si discosta dalla quantità *reddito* definito come «l'ammontare dei ricavi, delle plusvalenze e di ogni altro provento comunque percepiti dalla Fondazione» (comma 4 dell'art. 7 D.Lgs.153/99) in quanto ad essi vanno contrapposti i costi dei fattori di produzione necessari per ottenerli⁽⁹⁾.

Inoltre l'esigenza di conoscere distintamente la ricchezza nuova creata dall'azienda di gestione del patrimonio richiede di rettificare i componenti negativi di reddito connessi ad operazioni di investimento proprie dell'azienda di erogazione.

Così nella redazione del bilancio di esercizio, seppure il riferimento è forte, nelle denominazioni, nei principi di redazio-

⁽⁹⁾ Il Legislatore adotta una nozione di reddito particolare e non senza generare una certa confusione stabilisce all'art. 8 che le «fondazioni destinano il reddito secondo il seguente ordine: a. spese di funzionamento, nel rispetto di principi di adeguatezza delle spese alla struttura organizzativa e all'attività svolta dalla singola Fondazione; b. oneri fiscali; c. riserva obbligatoria, nella misura determinata dall'Autorità di Vigilanza; d. almeno il cinquanta per cento del reddito residuo o, se maggiore, l'ammontare minimo di reddito stabilito dall'Autorità di Vigilanza ai sensi dell'art. 10, ai Settori Rilevanti; e. eventuali altri fini statutari, reinvestimento del reddito o accantonamenti e riserve facoltativi previsti dallo statuto o dall'Autorità di Vigilanza; e-bis. Acquisto, secondo parametri fissati dall'autorità di vigilanza, su richiesta delle singole istituzioni scolastiche, di prodotti editoriali (...); f. erogazioni previste da specifiche norme di legge». In realtà alcune poste rappresentano tecnicamente dei componenti negativi di reddito altre poste che interessano il momento della destinazione del risultato della gestione.

ne e di valutazione delle poste di bilancio, agli schemi di cui agli allegati A e B dell'Atto di Indirizzo⁽¹⁰⁾, si è reso necessario con riferimento ad entrambi gli schemi, la verifica del contenuto e l'eliminazione di tutte quelle poste che sono l'effetto di operazioni riconducibili al ciclo di gestione dell'azienda di erogazione e che troveranno separata indicazione nel bilancio di quest'ultima ed integrarlo di quelle poste che esprimono i rapporti di natura essenzialmente finanziaria con l'azienda di erogazione.

La quantificazione e la formazione della ricchezza nuova creata dai cicli di gestione dell'attività di amministrazione del patrimonio trova indicazione nel Conto Economico organizzato in macroaree che dovrebbero agevolare la lettura della formazione dei risultati economici della gestione del patrimonio⁽¹¹⁾.

Si osservi come nello schema riportato in figura 1 confluiscono tra i componenti positivi di reddito:

- i risultati lordi delle gestioni patrimoniali individuali, e della negoziazione di strumenti finanziari non immobilizzati⁽¹²⁾;

⁽¹⁰⁾ La scelta, per quanto concerne la gestione del patrimonio, di riferirsi alla struttura del modello di bilancio dell'atto di Indirizzo, è riconducibile essenzialmente al carattere di specialità riconosciuto in generale alla disciplina sulle fondazioni di origine bancaria. Per un approfondimento dei limiti connessi al contenuto degli schemi, si veda M. TIEGHI, *Fondazioni*, cit., pp. 149-175.

⁽¹¹⁾ La ricerca di una compattazione delle aree in relazione ai componenti gestionalmente omogenei caratterizza l'ultima parte del lavoro di Tieghi anche se il risultato al quale si perviene è differente in relazione alle diverse premesse alla base del presente lavoro. Cfr. M. TIEGHI, *Fondazioni*, cit., pp. 160-168.

⁽¹²⁾ Tieghi introduce l'indicazione, condivisibile, dei risultati al lordo di imposte e commissioni, già in Conto Economico. L'indicazione infatti del solo saldo quale esito di un processo produttivo i cui componenti elementari non sono indicati concorre a rendere non pienamente chiaro il processo di generazione del medesimo, M. TIEGHI, *Fondazioni*, cit., p. 163.

<p>CONTO ECONOMICO</p> <p>Risultati lordi delle gestioni patrimoniali individuali</p> <p>Risultati lordi della negoziazione di strumenti finanziari non imm.</p> <p>Dividendi e proventi assimilati: a) da società strumentali b) da altre immobilizzazioni finanziarie c) da strumenti finanziari non immobilizzati</p> <p>Interessi e proventi assimilati a) da immobilizzazioni finanziarie b) da strumenti finanziari non immobilizzati c) da crediti e disponibilità liquide</p> <p>Altri proventi <i>di cui contributi in conto esercizio</i> <i>di cui proventi da rapporti con l'azienda di erogazione</i></p> <p>Risultato di esercizio dell'impresa strumentale direttamente esercitata</p> <p>Costi della produzione Compensi e rimborsi spese organi statutari per il personale per consulenti e collaboratori esterni per servizi di gestione del patrimonio commissioni di negoziazione ammortamenti accantonamenti altri oneri</p> <p>Oneri finanziari interessi passivi altri oneri finanziari</p> <p>Rettifiche di valore di attività a) rivalutazione (svalutazione) netta di strumenti finanziari non immobilizzati b) rivalutazione (svalutazione) netta di immobilizzazioni finanziarie c) rivalutazione (svalutazione) netta di attività non finanziarie</p> <p>Proventi e oneri straordinari</p> <p>Imposte di esercizio</p> <p>Utile (perdita) di esercizio</p>

Figura 1. Lo schema di conto economico dell'azienda di gestione del patrimonio.

- i dividendi e proventi assimilati con separata indicazione della loro provenienza⁽¹³⁾;

⁽¹³⁾ In particolare è necessario osservare come i dividendi azionari siano da considerarsi di competenza dell'esercizio in cui l'assemblea della società partecipata

- interessi e proventi assimilati con separata indicazione della loro provenienza;
- altri proventi, con separata indicazione dei contributi in conto esercizio, di quelli derivanti da rapporti con l'azienda di erogazione, quali canoni di locazione per i beni concessi in uso all'azienda di erogazione e i rimborsi dei costi sostenuti per conto della stessa;
- risultato di esercizio derivanti dall'esercizio diretto di impresa strumentale.

I componenti negativi di reddito sono connessi all'acquisizione di fattori di produzione impiegati nel processo di creazione della ricchezza nuova.

La quantificazione in termini economici di alcuni dei componenti di costo, quali i compensi e rimborsi spese agli organi statuari e gli ammortamenti, richiede di verificare l'effettivo impiego di tali fattori nella gestione dell'azienda patrimoniale. In altri termini, come già evidenziato nel capitolo ottavo, previa individuazione di criteri oggettivi e condivisi, quali potrebbero essere il numero di pratiche o il numero di incontri per il primo caso e, nel secondo caso, i metri quadrati occupati per gli immobili, o i giorni e l'intensità di utilizzo nel caso di beni e attrezzature, gli importi dei componenti negativi di reddito vengono rettificati.

Nel caso dell'ammortamento peraltro l'indicazione della quota di ammortamento rimane nel conto economico e viene rilevato un componente positivo di reddito *canone di locazione*, quale corrispettivo dell'utilizzo del bene e a rettifica indiretta della quota di ammortamento.

Sottraendo al totale dei proventi, i componenti negativi di reddito di competenza dell'esercizio, si determina un risultato intermedio della gestione che permette di conoscere l'incidenza

ha deliberato la loro distribuzione e non quando effettivamente percepiti come sembrerebbe far credere il disposto del comma 4, art. 8 D.Lgs.153/99.

dei costi di negoziazione, dei servizi di gestione del patrimonio ma anche di funzionamento della struttura, sui redditi lordi prodotti dalla gestione del patrimonio.

L'indicazione a seguire dell'effetto sul risultato di esercizio di processi di valutazione e rivalutazione economica di elementi patrimoniali permette di conoscere distintamente l'effetto di tali operazioni, che non attengono alla gestione ed hanno un differente grado di «certezza e spendibilità finanziaria»⁽¹⁴⁾ rispetto agli altri proventi.

Infine la separata indicazione delle componenti di natura straordinaria, nei quali confluiscono sia i proventi che gli oneri straordinari con separata indicazione delle plusvalenze e minusvalenze da alienazioni di immobilizzazioni finanziarie.

Il risultato di esercizio al netto delle imposte rappresenta l'ammontare di ricchezza nuova creata dall'azienda di gestione del patrimonio. Esso rappresenta la capacità degli amministratori, attraverso le scelte di gestione, di impiegare il patrimonio «in modo da ottenerne un'adeguata redditività», ed è il punto di partenza per il finanziamento dell'azienda di erogazione, alla quale spetta perseguire «la miglior utilizzazione delle risorse e l'efficacia degli interventi» (4° comma, art.3 D.Lgs.153/99).

Diversamente da quanto previsto nello schema di cui in allegato B dell'Atto di Indirizzo del 2001, il Conto Economico non prevede l'indicazione in calce della ripartizione del risultato.

L'indicazione delle modalità di riparto del risultato positivo di gestione stabilita con delibera dell'Organo di Indirizzo

⁽¹⁴⁾ Tieghi osserva come «facendo incidere su tale risultato (leggi avanzo/disavanzo) anche componenti economici positivi, scaturenti da meri processi di valutazione/rivalutazione economica di elementi patrimoniali, con il rischio di non dare sufficiente risalto al diverso grado di certezza e di effettiva spendibilità finanziaria dei medesimi rispetto ai proventi costituiti, per esempio, da interessi attivi, dividendi e da altri proventi finanziari realizzati», M. TIEGHI, *Fondazioni*, cit., p. 164.

dovrebbe essere riportata nella Nota Integrativa, indicando le voci come segue:

Utile di esercizio anno così ripartito:

Riserva obbligatoria
 Riserve facoltative ⁽¹⁵⁾
 Riserva per il volontariato ⁽¹⁶⁾
 Riserva per stabilizzazione delle erogazioni
 Debito v/Azienda di erogazione

L'Atto di Indirizzo dedica particolare attenzione alle modalità di formazione⁽¹⁷⁾ e di utilizzo del *Fondo di stabilizzazione delle erogazioni* inteso come una riserva di utili che assolve alla funzione di contenere la variabilità delle erogazioni d'esercizio in un orizzonte temporale pluriennale⁽¹⁸⁾.

⁽¹⁵⁾ Il D.Lgs. 153/99 prevede all'art.8 che le fondazioni possano destinare il reddito anche ad «accantonamenti e riserve facoltativi previsti dallo statuto o dall'Autorità di Vigilanza». In particolare lo stesso Atto di Indirizzo del 2001 ha previsto la possibilità per le fondazioni di «istituire una riserva per l'integrità del patrimonio (.....) I criteri per la determinazione degli accantonamenti a detta riserva negli esercizi successivi sono sottoposti alla preventiva valutazione dell'Autorità di Vigilanza. L'istituzione di altre riserve facoltative e i relativi criteri per la determinazione degli accantonamenti sono sottoposti alla preventiva valutazione dell'Autorità di Vigilanza».

⁽¹⁶⁾ Mentre l'ammontare della Riserva obbligatoria e della riserva per l'integrità del capitale sono definiti dall'Autorità di Vigilanza, la riserva con vincolo di destinazione per il volontariato, accoglie l'importo determinato ai sensi dell'art. 15 della Legge 266/91 sulla base di un calcolo extracontabile.

⁽¹⁷⁾ L'importo destinato alla riserva viene determinato tenendo conto della «variabilità attesa del risultato dell'esercizio, commisurata al risultato medio atteso dell'esercizio in un orizzonte temporale pluriennale» (p.to 6.2, *Atto di Indirizzo* del 2001).

⁽¹⁸⁾ L'Atto di indirizzo del 2001 al punto 6 – *Fondo di stabilizzazione delle erogazioni* prevede che «1. Il fondo di stabilizzazione delle erogazioni ha la funzione di contenere la variabilità delle erogazioni d'esercizio in un orizzonte temporale pluriennale. 2. Nella determinazione dell'accantonamento al fondo di stabilizzazione delle erogazioni e nel suo utilizzo, si tiene conto della variabilità attesa del risultato dell'esercizio, commisurata al risultato medio atteso dell'esercizio in un orizzonte temporale pluriennale. 3. Il risultato medio atteso dell'esercizio e la variabilità attesa del risultato dell'esercizio sono stimati anche sulla base della strategia di investimento adottata dalla fondazione e dell'evidenza statistica sull'andamento storico del rendimento di un portafoglio con allocazione analoga a

Il sorgere in sede di destinazione del risultato del *Debito verso l'azienda di erogazione* rappresenta il concretizzarsi di un impegno assunto dal soggetto economico della fondazione già entro il 30 ottobre dello stesso anno a cui si riferisce il bilancio.

Qualora il risultato economico dell'azienda di gestione del patrimonio si rivelasse inferiore a quanto previsto in sede di documento previsionale e programmatico e a quanto impegnato, in sede di destinazione l'organo di indirizzo procederà all'utilizzo della Riserva per la stabilizzazione delle erogazioni, illustrandone le modalità in Nota Integrativa.

Si osservi infine come il Debito verso l'azienda di erogazione non presenti la distinzione in relazione al fatto che le somme siano destinate ad essere impiegate per l'attività istituzionale in senso stretto (attività di erogazione o intervento diretto) oppure per l'attività amministrativa di supporto al processo di creazione dell'utilità.

La correlazione con le differenti finalità alle quali trova destinazione l'utile di esercizio riflette, infatti, le scelte assunte dal soggetto economico in sede di programmazione in capo alla sola azienda di erogazione.

La costruzione dello schema di Stato Patrimoniale si è riferita alle indicazioni riportate nell'Allegato A dell'Atto di Indirizzo, tenendo presente la necessità di separare gli elementi patrimoniali dell'attivo e del passivo che si riferiscono all'azienda di gestione del patrimonio da quelli riferibili all'azienda di erogazione⁽¹⁹⁾

quella del portafoglio finanziario della fondazione. 4. I criteri adottati per la movimentazione del fondo di stabilizzazione delle erogazioni sono illustrati nella sezione bilancio di missione della relazione sulla gestione». Con riferimento al punto 6.4 è possibile osservare come i criteri alla base della movimentazione della riserva di stabilizzazione delle erogazioni costituisce un'indicazione che deve essere contenuta nella Nota Integrativa del bilancio di esercizio dell'azienda di gestione del patrimonio.

⁽¹⁹⁾ In questo senso si osservi come Tieghi propone una riarticolazione dello schema di Stato Patrimoniale in macrolivelli atti a favorire la lettura della struttura patrimoniale della fondazione, M. Tieghi, *Fondazioni*, cit., p. 175.

<p>STATO PATRIMONIALE</p> <p>ATTIVO</p> <p>Immobilizzazioni materiali e immateriali a) Beni immobili di cui beni immobili strumentali b) Beni mobili d'arte c) Beni mobili strumentali d) Altri beni</p> <p>Immobilizzazioni finanziarie a) Partecipazioni in società strumentali di cui partecipazioni di controllo b) Altre partecipazioni di cui partecipazioni di controllo c) Titoli di debito d) Altri titoli</p> <p>Strumenti finanziari non immobilizzati a) affidati in gestione patrimoniale individuale b) quotati c) non quotati</p> <p>Crediti <i>di cui esigibili entro l'esercizio successivo</i></p> <p>Disponibilità liquide</p> <p>Altre Attività <i>di cui attività impiegate nelle imprese strumentali direttamente esercitate</i></p> <p>Ratei e Risconti attivi Ratei attivi Risconti attivi</p> <p>PASSIVITA' e NETTO</p> <p>Patrimonio Netto a) Fondo di dotazione b) Riserva da donazioni c) Riserva da rivalut.e plusv. d) Riserva obbligatoria e) Riserve statutarie f) Altre riserve previste dalla legge o dall'autorità di vigilanza g) Riserva di stabilizzazione delle erogazioni h) Riserva per il volontariato i) Utili (perdite) a nuovo l) Utile (perdita) di esercizio</p> <p>Fondi per rischi e oneri</p> <p>T.F.R.</p> <p>Debiti verso fornitori verso l'Erario debiti diversi</p> <p>Debito verso azienda gestione erogativa</p> <p>Ratei e risconti Ratei passivi Risconti passivi</p> <p>CONTI D'ORDINE <i>Beni di terzi</i> <i>Garanzie e impegni</i> <i>Impegni da DPP</i> <i>di cui su utili in maturazione</i> <i>Rischi</i></p>
--

Figura 2. Lo schema di Stato Patrimoniale dell'azienda di gestione del patrimonio.

Il criterio di classificazione che informa l'attivo è essenzialmente quello della destinazione: «gli elementi patrimoniali destinati a essere utilizzati durevolmente sono iscritti tra le immobilizzazioni» (p.to 5)⁽²⁰⁾.

Nell'attivo immobilizzato le immobilizzazioni materiali e immateriali vengono distinte da quelle finanziarie.

È necessario osservare con riferimento alle prime che esse accolgono tutti i beni che compongono il patrimonio della fondazione, compresi quindi anche quelli in uso presso l'azienda di erogazione. Il mancato o parziale utilizzo trova evidenza solo nel Conto Economico.

Le disposizioni in materia di valutazione, ammortamento svalutazione e rivalutazione previste per le immobilizzazioni nell'Atto di Indirizzo, sono in linea generale, analoghe con quelle contenute nel Codice Civile⁽²¹⁾.

Le immobilizzazioni finanziarie vengono distinte dagli strumenti finanziari non immobilizzati, dai crediti e dalle disponibilità liquide.

Al loro interno assume importanza l'individuazione dei rapporti di controllo. La separata indicazione delle partecipazioni nelle quali l'azienda di gestione del patrimonio detiene il controllo, permette di dare evidenza delle scelte di impiego assunte dal soggetto economico.

Mentre le partecipazioni di controllo rispondono necessariamente alla volontà di esercitare mediante lo strumento socie-

⁽²⁰⁾ Particolare è la deroga introdotta per le fondazioni in relazione ad una norma di derivazione essenzialmente fiscale che porta alla «semplificazione degli adempimenti contabili per i beni durevoli a utilizzazione limitata nel tempo che abbiano un costo di modesta entità, operando il cosiddetto ammortamento integrale», M. TIEGHI, *Fondazioni*, cit., pp. 172-173.

⁽²¹⁾ «Non sono state riproposte le disposizioni civilistiche specificatamente previste in tema di valutazione delle partecipazioni di collegamento/controllo con il metodo del patrimonio netto, immobilizzazioni immateriali e avviamento, disaggio sui prestiti, crediti, rimanenze, titoli e attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni, lavori in corso su ordinazione e attrezzature industriali e commerciali», M. TIEGHI, *Fondazioni*, cit., p. 156.

tario un'attività d'impresa strumentale agli scopi statutari nei settori rilevanti⁽²²⁾, quando non vi è il controllo l'impiego risponde più propriamente ad una logica di diversificazione del rischio di investimento del patrimonio secondo quanto previsto all'art.7 del D.Lsg.153/99.

Le partecipazioni di controllo trovano iscrizione solo tra le immobilizzazioni (p.to 5.4) in quanto opera la presunzione che siano destinate a essere utilizzate in modo durevole dalla fondazione stessa⁽²³⁾.

Tra gli strumenti finanziari non immobilizzati lo schema evidenzia in modo distinto gli strumenti finanziari affidati in gestione patrimoniale individuale dagli altri strumenti finanziari sia quotati che non quotati⁽²⁴⁾. Nei principi di redazione di bilancio contenuti nell'Atto di indirizzo viene dedicata una particolare attenzione proprio alla contabilizzazione, alla valutazione e agli adempimenti correlati alle *Gestioni patrimoniali individuali*, attribuendo alla Nota Integrativa il ruolo fondamentale di rispetto della chiarezza espositiva di tali operazioni⁽²⁵⁾. Peraltro si osservi che con riferimento ai risultati di

⁽²²⁾ Si osservi peraltro come tra le altre partecipazioni la richiesta dell'indicazione delle partecipazioni di controllo risponda ad un'esigenza definita dal Legislatore stesso nelle disposizioni transitorie all'art.25 commi 1 e 2. Il comma 2 prevede infatti che le partecipazioni di controllo in società diverse da quelle di cui al comma 1 (partecipazioni di controllo nelle società bancarie conferitarie), con esclusione di quelle detenute dalla Fondazione in imprese Strumentali, vengano dismesse entro il termine stabilito dall'Autorità di Vigilanza tenuto conto dell'esigenza di salvaguardare il valore del patrimonio e, comunque, non oltre il termine di cui allo stesso comma 1 (31.12.2005).

⁽²³⁾ Analoga presunzione interessa la partecipazione al capitale alla Banca d'Italia come riportato al punto 5.6.

⁽²⁴⁾ Con riferimento alla valutazione degli strumenti finanziari quotati non immobilizzati si può osservare come se da un lato essa anticipa il «recepimento in ambito nazionale di tendenze già in essere nella prassi internazionale, dall'altro potrebbe far emergere utili che non possono certo essere considerati come finanziariamente realizzati, in quanto nascenti da un processo di valorizzazione di investimenti ancora in essere: investimenti, dunque, che non hanno prodotto flussi monetari di realizzo» M. TIEGHI, *Fondazioni*, cit., p. 159.

⁽²⁵⁾ L'Atto di Indirizzo nei principi generali di redazione dispone:

periodo connessi a tali gestioni si è preferita l'indicazione in Conto Economico distintamente dei componenti positivi e negativi di reddito al fine di conoscere oltre ai risultati netti anche e soprattutto le modalità di formazione degli stessi.

Tra le altre attività viene richiesta la separata indicazione di quelli impiegate nelle imprese strumentali direttamente esercitate. Il significato di tale richiesta è riconducibile all'esigenza di informare sulla destinazione di alcuni elementi del patrimonio della fondazione all'esercizio diretto di un'attività d'impresa strumentale. La strumentalità è riconosciuta dal Legislatore in relazione al fatto che l'impresa operi «in via esclusiva per la diretta realizzazione degli scopi statuari perseguiti dalla Fondazione nei Settori Rilevanti», e diviene criterio qualificante delle partecipazioni di controllo delle Fondazioni in società ed enti⁽²⁶⁾.

In questo modo la fondazione svolge un'attività sia con le caratteristiche dell'impresa sia con un forte carattere di funzionalità rispetto all'attività istituzionale.

La connotazione imprenditoriale dell'investimento con il quale la fondazione sceglie di intervenire direttamente e in modo specifico in quei settori nei quali è possibile esercitare un'attività d'impresa, comporta la formazione di ricavi e costi tesi al rispetto del principio di economicità e il conseguimento di un risultato economico.

«4.5 Per ciascuna gestione patrimoniale individuale nella nota integrativa sono indicati, se i dati necessari sono disponibili: il valore di bilancio e il valore di mercato del portafoglio alla data di apertura dell'esercizio o alla data di conferimento dell'incarico se successiva; i conferimenti e i prelievi effettuati nel corso dell'esercizio; la composizione, il valore di mercato, il valore di bilancio e il costo medio ponderato del portafoglio alla data di chiusura dell'esercizio; il risultato di gestione al lordo e al netto di imposte e commissioni; le commissioni di gestione e di negoziazione; il parametro di riferimento e la sua variazione dalla data di apertura dell'esercizio, o dalla data di conferimento dell'incarico se successiva, alla data di chiusura dell'esercizio».

⁽²⁶⁾ L'art. 6 comma 1 dispone infatti che «Le Fondazioni possono detenere partecipazioni di controllo solamente in enti e società che abbiano per oggetto esclusivo l'esercizio di imprese strumentali».

L'essenzialità dello scopo di lucro che caratterizza la nozione di impresa nel codice civile⁽²⁷⁾ porta necessariamente a ricondurre le attività e il risultato economico connessi all'esercizio diretto di un'impresa strumentale all'azienda di gestione del patrimonio.

L'indicazione, nel conto Economico dell'azienda di gestione del patrimonio, del risultato economico dell'impresa strumentale permette di conoscere come la stessa possa concorrere alla creazione della ricchezza prodotta nell'esercizio⁽²⁸⁾ e quindi all'ammontare di risorse disponibili per il finanziamento dell'azienda di erogazione.

Il carattere di strumentalità alla realizzazione degli scopi statuari perseguiti dalla fondazione può condizionare l'ammontare del risultato economico.

Infatti può ipotizzarsi un'attività di impresa con un risultato economico modesto o pari a zero ma con una componente rilevante di strumentalità rispetto ai fini istituzionali in capo al soggetto economico che determina le ragioni della sua sopravvivenza⁽²⁹⁾.

⁽²⁷⁾ Portale osserva come se «la mortificazione dello scopo di lucro può derivare solo da una norma o da una clausola statutaria, diventa problematica l'adesione alla tesi della società strumentale, dal momento che –mancando nel nostro diritto societario una disposizione come quella del GmbHG tedesca, che esplicitamente proclama che la S.r.l. può essere costituita per qualsiasi scopo consentito dalla legge- la regola fondamentale resta quella dell'art. 2247 C.C., che tuttora attribuisce il carattere di essenzialità allo scopo di lucro», G.B. PORTALE, *Relazione*, cit., p.2.

⁽²⁸⁾ I componenti positivi e negativi che concorrono alla formazione del risultato trovano indicazione in contabilità separate. Il Legislatore (art. 9, comma 3) prevede che le Fondazioni predispongano contabilità separate con riguardo alle imprese dalle stesse esercitate ai sensi dell'art. 3, comma 2. Esse tengono i libri e le scritture obbligatorie previsti dal codice civile per le imprese soggette all'obbligo di iscrizione nel registro.

⁽²⁹⁾ Il mantenimento di tali investimenti è previsto anche dallo stesso Legislatore quando all'articolo 7, comma 3-bis prevede che «possono altresì investire parte del loro patrimonio in beni che non producono l'adeguata redditività di cui al comma 1, qualora si tratti di beni, mobili o immobili, di interesse storico».

Nell'azienda di gestione del patrimonio l'investimento risulterà avere un rendimento limitato o pari a zero. Il differenziale tra il rendimento medio del capitale investito nella stessa azienda in un certo periodo e il risultato economico dell'impresa direttamente esercitata nello stesso periodo, cioè del capitale investito ad essa dedicato, dovrebbe rappresentare il maggior costo che l'azienda di gestione del patrimonio deve accollare all'azienda di erogazione in quanto connesso alla produzione di utilità per la collettività.

Il differenziale troverà indicazione tra i componenti positivi di reddito in qualità di rimborso dei maggiori costi sostenuti in relazione ad un vincolo istituzionale connesso all'attività erogativa.

Il riferimento al rendimento medio del capitale investito nel periodo consente di ponderare il vincolo istituzionale sull'esercizio dell'impresa rispetto ai condizionamenti⁽³⁰⁾ che insistono sulle scelte di investimento e diversificazione del patrimonio.

Si osservi, peraltro, come qualora i maggiori costi sostenuti siano riconducibili anche solo in parte ad una gestione inefficiente in capo all'impresa strumentale, per tali importi devono essere attribuiti alla gestione patrimoniale. L'inefficienza, infatti, non produce utilità per la collettività bensì concorre a rendere disponibile un importo minore di risorse finanziarie per l'attività erogativa.

Analogo trattamento può essere previsto per quei «beni, mobili o immobili, di interesse storico o artistico con stabile destinazione pubblica o di beni adibiti a sede della fondazione o allo svolgimento della sua attività istituzionale» che pur non in grado di produrre un'adeguata redditività, il Legislatore definisce investimenti possibili per la Fondazione⁽³¹⁾.

⁽³⁰⁾ L'articolo 7 del D.Lgs. n. 153/99 dispone che «le fondazioni diversificano il rischio di investimento dei patrimoni e lo impiegano in modo da ottenerne un'adeguata redditività assicurando il collegamento funzionale con le loro finalità istituzionali ed in particolare con lo sviluppo del territorio».

⁽³¹⁾ Cfr. art. 7, comma 3 bis.

I «finanziamenti, erogazioni, sovvenzioni, diretti o indiretti» concessi in favore delle imprese strumentali⁽³²⁾, trovano indicazione nel bilancio dell'azienda di erogazione come costi che dovrebbero dar luogo a correlativi ricavi di utilità in relazione ai settori e alle priorità di intervento stabilite nel Documento Previsionale e Programmatico.

Con riferimento allo stato patrimoniale l'indicazione delle attività ad essa dedicate ha il significato di informare sul vincolo particolare che interessa una parte del patrimonio e che condiziona, riducendolo, l'ammontare delle risorse disponibili per l'attività erogativa⁽³³⁾.

Al passivo dello Stato Patrimoniale viene riportato il Patrimonio Netto con l'indicazione separata del fondo di dotazione e delle riserve obbligatorie e facoltative individuate dallo Statuto o dall'Autorità di Vigilanza nonché gli utili e le perdite riportati a nuovo dagli esercizi precedenti e l'utile o la perdita di esercizio.

La formazione delle riserve nel corso dell'esercizio deve trovare indicazione analitica in Nota Integrativa, così come richiesto espressamente dalle *Disposizioni Finali* nell'atto di Indirizzo del 2001. Una particolare attenzione viene posta sulla formazione della Riserva da rivalutazioni e plusvalenze indicando come in essa possano confluire le rivalutazioni, le plusvalenze e le minusvalenze relative alla partecipazione nella società bancaria conferitaria e si rinvia alla Nota Integrativa

⁽³²⁾ Si presti attenzione al fatto che alle fondazioni è vietata qualsiasi forma di finanziamento, di erogazione o, comunque di sovvenzione, diretta o indiretta, ad enti con fini di lucro o in favore di imprese di qualsiasi natura ad eccezione delle imprese strumentali e delle cooperative sociali di cui alla Legge 8 novembre 1991, n.381 e successive modificazioni (art.3, comma 2, D.Lgs.153/99).

⁽³³⁾ Bottiglia osserva come «l'opzione originaria della Fondazione *grant making* potrebbe infatti essere messa in discussione qualora si volesse indirizzare in misura significativa non solo l'attività erogativa, ma anche il patrimonio, verso i settori da sostenere», R. BOTTIGLIA, *Le fondazioni bancarie: missione, ruolo istituzionale e partecipazione agli assetti proprietari del sistema creditizio*, Cedam, Padova, 2003, p. 585.

l'indicazione dettagliata di tali componenti per la parte non iscritta nel conto economico.

La Nota Integrativa, quale documento costitutivo del sistema di bilancio dell'azienda di gestione del patrimonio riporta, ai fini soprattutto del rispetto del principio della chiarezza, l'indicazione analitica della composizione e formazione delle poste di bilancio e tutte quelle informazioni complementari ritenute necessarie per fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, finanziaria e del risultato economico dell'esercizio⁽³⁴⁾.

Nell'indicare il contenuto minimo della Nota Integrativa, l'Atto attribuisce un spazio particolare alle informazioni sulle immobilizzazioni finanziarie, connesso all'esigenza di conoscere la composizione dei rendimenti degli investimenti finanziari al fine di valutarne la redditività ma anche la coerenza delle scelte adottate rispetto agli obiettivi istituzionali facenti capo al soggetto economico della fondazione⁽³⁵⁾.

Con riferimento alla richiesta di cui al punto n) di riportare gli impegni non risultanti dallo Stato Patrimoniale si deve osservare come nello schema proposto i beni presso terzi richiedano l'indicazione direttamente in Nota Integrativa⁽³⁶⁾. I

⁽³⁴⁾ «Se le informazioni richieste ai sensi delle presenti disposizioni transitorie non sono sufficienti a dare una rappresentazione veritiera e corretta, nella nota integrativa sono fornite le informazioni complementari necessarie allo scopo» (p.to 1.3 dell'Atto di Indirizzo 2001).

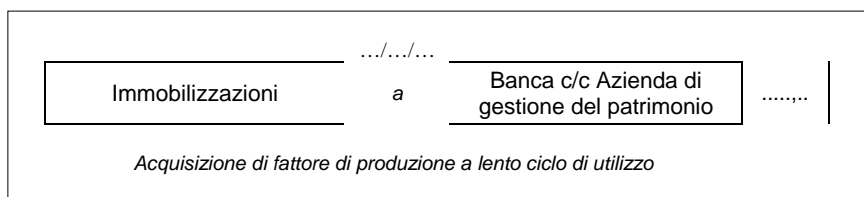
⁽³⁵⁾ Si deve infatti ricordare come il D.Lgs.153/99 all'art. 7 dispone che «Le fondazioni diversificano il rischio di investimento del patrimonio e lo impiegano in modo da ottenerne un'adeguata redditività, assicurando il collegamento funzionale con le loro finalità istituzionali e in particolare con lo sviluppo del territorio».

⁽³⁶⁾ Facendo riferimento a quanto ribadito anche in un recente documento di raccomandazione sui *Conti d'ordine* elaborato dalla commissione non profit del Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti, dove si precisa che «un uso diffuso dei conti d'ordine non necessariamente aggiunge chiarezza all'esposizione in bilancio, in quanto potrebbe rendere la lettura dello stesso complicata e problematica», tali beni presenti all'attivo dello stato patrimoniale non vengono riportati anche nei conti d'ordine. Cfr. F. DEZZANI, P. PISONI, L. PUDDU, *Il bilancio*, Giuffrè, Milano, 2001.

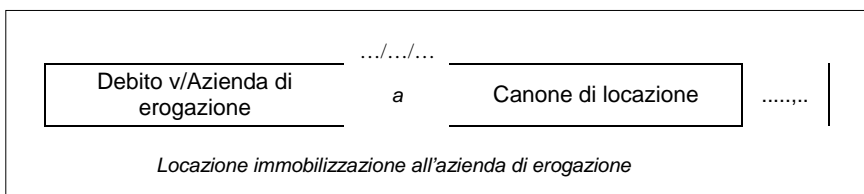
soggetti terzi depositari dei beni che trovano iscrizione nell'attivo dello stato patrimoniale dell'azienda di gestione del patrimonio possono essere rappresentati sia dalla azienda di erogazione che da aziende terze rispetto alla fondazione e tale distinzione deve essere riproposta in Nota Integrativa.

Qualora peraltro il soggetto economico decida di destinare a soggetti terzi beni iscritti all'attivo immobilizzato dell'azienda di gestione del patrimonio senza ottenere un corrispettivo monetario, tale operazione deve essere ricondotta all'azienda di erogazione. Solo in questo modo infatti sarà possibile valorizzare l'utilità che si genera dalla disponibilità in capo all'ente beneficiario di utilizzo del bene.

Nell'azienda di gestione del patrimonio si avrà pertanto la rilevazione dell'acquisto del bene e il pagamento del debito verso i fornitori dello stesso.



Con riferimento al numero di anni di utilizzo, la rilevazione del canone di locazione a diminuzione del Debito verso l'azienda di erogazione sorto in sede di destinazione del risultato economico, consente di rettificare in aumento il risultato economico connesso al mancato effettivo utilizzo del bene nel proprio processo produttivo.



Per ogni esercizio di utilizzo l'azienda di erogazione rileverà il costo per il canone di locazione e il ricavo di utilità prodotta in relazione alla cessione in uso ai terzi beneficiari del bene. L'utilità effettivamente realizzata potrebbe essere anche inferiore in relazione al concreto utilizzo per gli scopi indicati e coerenti con il Documento previsionale e programmatico, da parte degli enti beneficiari.

Infine l'impegno sull'utile in formazione che sorge in sede di approvazione del Documento Previsionale e Programmatico da parte dell'organo di indirizzo richiede di essere indicato in calce allo Stato Patrimoniale tra i conti d'ordine.

Accanto al contenuto già previsto nell'Atto di indirizzo nella Nota Integrativa devono trovare indicazione i criteri dei quali si è inteso avvalersi per la determinazione delle poste di conto economico che presentano delle commistioni ineliminabili con l'azienda di erogazione, in particolare i canoni di locazione e le quote di rimborso per compensi agli organi collegiali.

L'Atto di Indirizzo prevede che il bilancio sia corredato da una relazione sulla gestione redatta dagli amministratori, articolata in due sezioni intitolate rispettivamente relazione economica e finanziaria e bilancio di missione (punto 12).

Nel modello in esame la Relazione sulla Gestione attiene solo all'attività amministrativa dell'azienda di gestione del patrimonio. In altri termini il documento di corredo dovrà prevedere le informazioni richieste per la relazione economica e finanziaria e dovrà riportare l'indicazione del contenuto della delibera di destinazione del risultato economico di esercizio dell'azienda di gestione del patrimonio.

4. IL BILANCIO DI ESERCIZIO DELL'AZIENDA DI EROGAZIONE: IL BILANCIO DI UTILITÀ.

Il bilancio di esercizio dell'azienda di erogazione si compone degli schemi di Stato Patrimoniale e di Conto Economico e del documento della Nota Integrativa.

L'individuazione del contenuto degli schemi che verranno di seguito proposti richiede di richiamare quelli che sono i principali riferimenti attuali per l'attività di rendicontazione sociale in capo alle fondazioni di origine bancaria⁽³⁷⁾.

Nelle disposizioni riportate nel D.Lgs. 153/99 è possibile individuare lo scopo e le modalità di rendicontazione dell'attività propriamente istituzionale delle fondazioni bancarie⁽³⁸⁾:

- il comma 4 dell'articolo 3, richiede che la fondazione assicuri «la trasparenza dell'attività, la motivazione delle scelte e la più ampia possibilità di tutela degli interessi contemplati dagli statuti, nonché la migliore utilizzazione delle risorse e l'efficacia degli interventi»⁽³⁹⁾;
- il comma 1 dell'articolo 9, prevede la redazione, quale allegato al bilancio di esercizio, della relazione sulla gestione alla quale spetta il compito di illustrare, in apposita sezione, gli obiettivi sociali perseguiti dalla fondazione e gli interventi realizzati, evidenziando i

⁽³⁷⁾ La lettura delle disposizioni di cui al D.Lgs. n. 153/99 è stata integrata da una proposta di rendicontazione sociale a cura dell'Acri, contenuta nel capitolo quinto del Nono Rapporto ACRI sulle Fondazioni bancarie. Il documento approfondisce le relazioni fra i documenti bilancio di esercizio, bilancio di missione e bilancio social, soffermandosi in particolare sul contenuto del bilancio di missione.

⁽³⁸⁾ Accanto ai riferimenti specifici per le fondazioni bancarie De Vito esamina anche i suggerimenti del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti riportati nel documento del febbraio del 2001 su «Rappresentazione dei risultati di sintesi di sintesi delle organizzazioni non profit» e la Proposta del Gruppo di Studio per la statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale (GBS). Si veda A. DE VITO, *Bilancio*, cit., pp. 364-366.

⁽³⁹⁾ L'articolo 7 comma 1 richiede un correlazione funzionale tra adeguata redditività del patrimonio e le finalità istituzionali da perseguire.

risultati ottenuti nei confronti delle diverse categorie di destinatari⁽⁴⁰⁾.

Il riferimento all'apposita sezione viene specificato ed articolato nell'Atto di Indirizzo del 2001 che distingue all'interno della relazione sulla gestione, la relazione economica e finanziaria dal bilancio di missione.

Sulla sezione dedicata al bilancio di missione l'Atto dedica particolare attenzione allo schema in forma di elenco a contenuto descrittivo, individuando cinque aree tematiche: gli obiettivi, i progetti, gli interventi, la raccolta dei fondi e gli enti e le imprese strumentali⁽⁴¹⁾.

⁽⁴⁰⁾ Nel Nono Rapporto Acri viene rilevato come si tratti di una «chiara indicazione di inserire i risultati della attività istituzionale nell'ambito dell'informazione ordinaria di natura contabile, discostandosi in modo netto dall'approccio prima descritto per il bilancio sociale. Ciò trova giustificazione nel fatto che, come illustrato in precedenza, nelle fondazioni il concetto di contabilità ordinaria è più ampio di quello previsto per il bilancio di esercizio delle imprese profit: l'accountability istituzionale deve pertanto adattarsi alle necessità informative del tipo di organizzazione cui si riferisce».

⁽⁴¹⁾ «La relazione sulla gestione è suddivisa in due sezioni: a) relazione economica e finanziaria; b) bilancio di missione (...) Nel bilancio di missione sono illustrati:

a) il rendiconto delle erogazioni deliberate e delle erogazioni effettuate nel corso dell'esercizio, la composizione e i movimenti dei fondi per l'attività d'istituto e della voce *erogazioni deliberate*; b) gli obiettivi sociali perseguiti dalla fondazione nei settori d'intervento e i risultati ottenuti, anche con riferimento alle diverse categorie di destinatari; c) l'attività di raccolta fondi; d) gli interventi realizzati direttamente dalla fondazione; e) l'elenco degli enti strumentali cui la fondazione partecipa, separando quelli operanti nei settori rilevanti da quelli operanti negli altri settori statuari e indicando per ciascun ente: la denominazione, la sede, l'oggetto o lo scopo, la natura e il contenuto del rapporto di partecipazione, il risultato dell'ultimo esercizio, la sussistenza del controllo ai sensi dell'art. 6, commi 2 e 3, del decreto legislativo 17 maggio 1999, n.153; f) l'attività delle imprese strumentali esercitate direttamente dalla fondazione, degli enti e società strumentali partecipati e delle fondazioni diverse da quelle di origine bancaria il cui patrimonio sia stato costituito con il contributo della fondazione; g) i criteri generali di individuazione e di selezione dei progetti e delle iniziative da finanziare per ciascun settore di intervento; h) i progetti e le iniziative finanziati, distinguendo quelli finanziati solo dalla fondazione da quelli finanziati insieme ad altri soggetti; i) i progetti e le

Se il bilancio di utilità prende le mosse dalle stesse esigenze conoscitive per le quali il Legislatore ha previsto il bilancio di missione è necessario precisare peraltro che se ne discosta nella forma, nei contenuti in relazione al fatto che differenti sono i presupposti della sua formazione, e nella capacità dello stesso di essere strumento di conoscenza dei risultati realizzati dalla fondazione stessa per la collettività di riferimento.

Il bilancio di utilità non si fonda su elementi descrittivi ma su valori di utilità determinati con un processo che correla la programmazione degli obiettivi con la realizzazione delle attività e il conseguimento di risultati.

L'attenzione per l'aspetto economico del ciclo di gestione dell'azienda di erogazione della fondazione permette di rilevare in contabilità e di rappresentare poi negli schemi di stato patrimoniale e di conto economico, rispettivamente i mezzi e le condizioni a disposizione per l'attività erogativa e il risultato ottenuto nonché le modalità di formazione dello stesso espresso in termini di utilità prodotta ed effettivamente realizzata per la collettività di riferimento.

La conoscenza del risultato di utilità conseguito in un esercizio richiede inoltre di fare riferimento al principio di competenza economica per la relazione tra ammontari deliberati e ammontari erogati nel periodo e tra ammontari erogati e utilità correlativa prodotta.

Così non necessariamente il contenuto del bilancio di missione richiesto dall'atto di indirizzo permette di comprendere ed apprezzare l'utilità prodotta per la collettività in un esercizio, l'efficienza nell'ottenimento della stessa e l'efficacia dell'intervento rispetto ai bisogni manifestati dalla collettività nello stesso esercizio.

Le modalità di formazione del risultato di utilità, alle quali è stato dedicato il capitolo precedente, trovano rappresentazione nello schema di conto economico come riportato nella figura 3.

iniziative pluriennali sostenuti e i relativi impegni di erogazione; j) i programmi di sviluppo dell'attività sociale della fondazione».

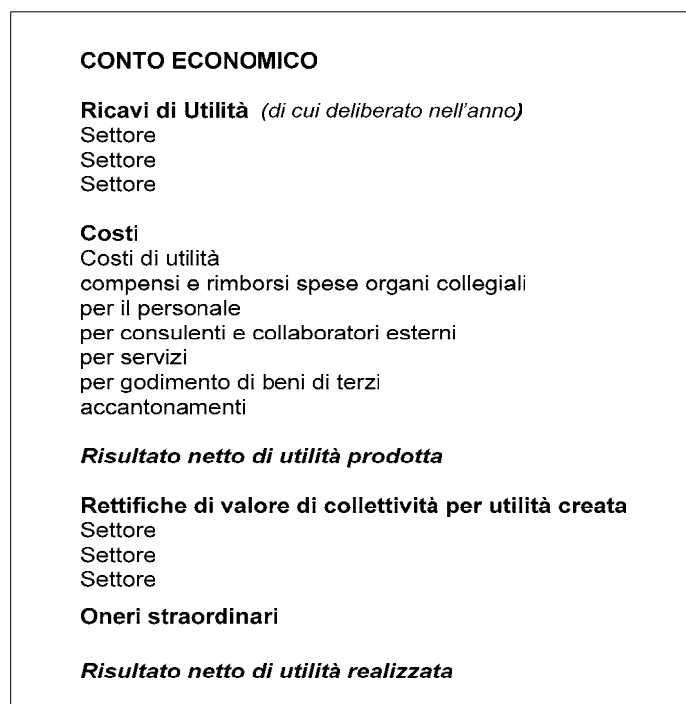


Figura 3. Lo schema di conto economico dell'azienda di erogazione fondazione.

I ricavi di utilità vengono riportati per area di intervento facendo riferimento ai settori individuati in statuto che riflettono le principali linee di intervento che caratterizzano l'attività delle singole fondazioni in relazione alle esigenze della comunità territoriale di riferimento.

Dal momento che il ricavo di utilità si considera realizzato nell'esercizio in cui il bene o servizio prodotto dall'azienda di erogazione trova collocazione presso la collettività, la richiesta di indicare i ricavi di utilità connessi ad interventi deliberati nello stesso esercizio assume un significato rilevante in relazione ad un giudizio sull'efficacia e sull'efficienza dell'attività della fondazione.

Quanto più l'ammontare dei ricavi di utilità si avvicina a quello derivante da quegli interventi deliberati nell'esercizio tanto maggiore è la capacità dell'azienda, attraverso la propria gestione, di soddisfare quei bisogni della collettività nei tempi e nei modi preventivati.

Uno scostamento rilevante tra gli importi può invece rivelare una difficoltà della struttura organizzativa della fondazione di rispondere ai bisogni quando questi sono maggiormente presenti e un rischio crescente che incombe sul proprio operato connesso al fatto che i bisogni evolvono e gli interventi deliberati possono rivelarsi inadeguati a soddisfare i nuovi bisogni emergenti.

In Nota Integrativa dovrà essere riportata la distinzione dei ricavi di utilità per settore e anno di delibera degli interventi al fine di evidenziare lo sfasamento temporale tra sostenimento del costo (momento deliberativo) e la realizzazione del correlativo ricavo di utilità.

Si pensi ad esempio, a ricavi di utilità realizzati nell'esercizio 2003 pari a 100 e che si riferiscano solo per un quinto ad interventi deliberati nell'esercizio. In Nota Integrativa troveranno indicazione in forma tabellare gli interventi deliberati in anni precedenti e che si sono conclusi (realizzati o erogati completamente) solo nel 2003. Nell'esempio si può osservare come gli interventi deliberati nel 1999 nel settore Arte che si sono conclusi nel 2003 concorrono alla formazione dei ricavi di utilità dell'esercizio per un ammontare pari al cinquanta per cento. Quanto maggiore è l'incidenza sui ricavi di utilità di quelli riferibili ad anni precedenti tanto maggiore è il rischio che l'erogazione conclusa e i beni o servizi che la stessa permette agli enti beneficiari di ottenere nel 2003 non rispondano ai bisogni iniziali presenti al momento della richiesta, nel 1999, 2001 e 2002 (Tavola 1).

ESERCIZIO 2003	
Ricavi di utilità Settore Arte:	100
<i>da interventi deliberati nel:</i>	
1999	50
2001	20
2002	10
2003	20

Tavola 1. Dettaglio sui ricavi di utilità.

Per pervenire al risultato netto di utilità prodotta quale grandezza intermedia il cui significato dovrebbe essere quello di quantificare l'utilità prodotta dall'aver concluso una serie di cicli di gestione dell'azienda di erogazione nell'esercizio a cui si fa riferimento è necessario contrapporre ai ricavi di utilità tutti i costi sostenuti per il loro ottenimento.

I costi di utilità sono rilevati durante l'esercizio in relazione alla data della delibera assunta dalla fondazione. Il sorgere di un debito verso l'ente beneficiario non necessariamente implica che la competenza di tale costo sia da attribuirsi allo stesso esercizio. Dal momento che il costo è di competenza dell'esercizio nel quale viene a realizzarsi il correlativo ricavo di utilità, la posta di conto economico «Costi di utilità» è il risultato di una somma algebrica che tiene conto:

+ Costi sospesi iniziali <i>costi che hanno avuto manifestazione numeraria (delibera) in esercizi passati e che attendono la correlativa manifestazione economica)</i>
+ Costi di esercizio <i>costi che hanno avuto manifestazione numeraria (delibera) nell'esercizio</i>
- Costi sospesi finali <i>costi che hanno avuto manifestazione numeraria (delibera) nell'esercizio e che avranno la correlativa manifestazione economica in esercizi futuri</i>

L'indicazione della formazione dei costi di utilità viene riportata in Nota Integrativa in relazione al fatto che può concorrere alla comprensione dei cicli di gestione ancora in

attesa di essere conclusi. L'ulteriore specificazione dei costi sospesi iniziali e finali in relazione all'esercizio di loro formazione (delibera) e in relazione ai settori di intervento ai quali si riferiscono permettono di conoscere le aree di maggiore criticità per la formazione di utilità per la collettività.

Mentre i costi di utilità sono espressione della correlazione tra un'uscita numeraria e l'acquisizione, ancorché mediata, di fattori di produzione oggetto essi stessi del collocamento presso la collettività, i restanti componenti negativi di reddito ordinari attengono al funzionamento della struttura aziendale preposta all'attività erogativa. Si tratta del costo per il personale dipendente, per i consulenti e collaboratori esterni, per servizi e per godimento di beni di terzi. In virtù della separazione tra le due aziende, quella della gestione del patrimonio e quella erogativa, il conto economico dell'azienda di erogazione accoglie le quote parti di tali costi di propria competenza.

Il risultato netto di utilità prodotta così determinato non necessariamente coincide, peraltro, con l'utilità effettivamente realizzata per la collettività alla quale la fondazione si riferisce.

In sede di redazione del bilancio al termine dell'esercizio gli amministratori devono procedere alla verifica dell'ammontare dell'utilità creata, determinato come sommatoria dei prodotti tra importi deliberati e coefficiente di priorità assegnato al settore nell'esercizio di conclusione degli interventi stessi, e rilevato durante l'esercizio, con riferimento a:

- evoluzione dei bisogni e dei livelli di priorità nel tempo;
- comparazione tra costo sostenuto e costi correnti alla delibera;
- scostamento tra utilità prodotta ed utilità realizzata effettivamente.

La verifica della posta di *Collettività per utilità prodotta*, in relazione alla capacità dei prodotti ottenuti e collocati di soddisfare i bisogni di cui è portatrice la collettività destinataria

nello stesso periodo, può concorrere a comprimere il risultato netto di utilità complessivo.

Le rettifiche di valore nel conto *Collettività per utilità prodotta* trovano indicazione nel conto economico dell'azienda di erogazione nel quale viene richiesta anche la separata indicazione dell'area o del settore al quale si riferiscono. L'indicazione delle motivazioni che hanno portato gli amministratori a svalutare l'utilità prodotta e gli effetti che si sarebbero avuti sul risultato di utilità qualora non si fosse proceduto alla svalutazione, devono essere riportati in Nota Integrativa.

Infine lo schema prevede la separata indicazione degli oneri straordinari connessi all'esigenza sopravvenuta in capo alla fondazione di intervenire al di fuori della propria programmazione delle attività.

Dal momento che la straordinarietà di un intervento realizzato a favore della collettività non permette di riconoscere allo stesso un valore superiore al costo sostenuto per ottenerlo, il ricavo di utilità sarà pari al costo stesso. La neutralità rispetto al risultato di utilità degli interventi a carattere eccezionale che ne risulta e l'indicazione separata dei costi con natura straordinaria consente così allo stesso tempo di:

- riconoscere al risultato sintetico di utilità la qualità di indicatore della capacità degli amministratori di perseguire il soddisfacimento delle esigenze individuate dalla collettività alla quale devono rispondere del proprio operato;
- conoscere l'incidenza sui risultati della gestione non programmata⁽⁴²⁾.

⁽⁴²⁾ «Il concetto di straordinarietà assume un'accezione differente rispetto all'atto di indirizzo correlata al fatto che la gestione dell'azienda fondazione si articola in gestione programmata e non programmata dove alla seconda deve essere assegnato un coefficiente pari a uno e quindi neutro rispetto al calcolo delle utilità prodotte. In particolare facendo riferimento agli interventi non programmati, è importante distinguere un'iniziativa volta a prestare i primi soccorsi per un

Lo schema di Stato Patrimoniale dell'azienda di erogazione in quanto riporta i mezzi e le condizioni a disposizione per la propria attività si presenta come riportato in figura 4.

<p>STATO PATRIMONIALE</p> <p>ATTIVO</p> <p>Crediti v/azienda di gestione del patrimonio <i>di cui per l'attività istituzionale</i></p> <p>Rimanenze per interventi istituzionali</p> <p>Rimanenze m.p., consumo, merci</p> <p>Crediti <i>di cui verso enti beneficiari</i></p> <p>Collettività per utilità realizzata <i>di cui realizzata in esercizi precedenti</i></p> <p>Ratei e risconti attivi</p> <p>FONDO E PASSIVITA'</p> <p>Fondo</p> <p>Fondo di dotazione <i>di cui per l'attività istituzionale</i></p> <p>Fondo di dotazione esercizi precedenti</p> <p>Risultato di utilità Risultato di utilità di esercizi precedenti</p> <p>Fondi rischi e spese</p> <p>Debiti <i>di cui verso enti beneficiari</i></p> <p>Ratei e risconti passivi</p>

Figura 4. Lo schema di stato patrimoniale dell'azienda di erogazione fondazione.

La prima posta rispettivamente dell'*Attivo* e del *Fondo e Passività*, danno rappresentazione del rapporto con l'azienda di

terremoto da un intervento di restauro di un edificio, ad esempio un ospedale o una chiesa, danneggiato a seguito dello stesso terremoto. Nel primo caso si tratta di un'iniziativa non programmata che troverà rappresentazione in bilancio nelle poste straordinarie; nel secondo caso invece siamo in presenza di iniziative programmabili, riconducibili a specifiche aree, nell'esempio sanità e arte, e valorizzabili in relazione alla scala di priorità attribuita ex ante dal soggetto economico ai diversi settori di intervento», G.B. ALBERTI, *Determinazione*, cit., p. 24.

gestione del patrimonio in virtù dell'unicità del soggetto economico.

La voce *crediti verso azienda di gestione del patrimonio* è connessa al fatto che all'assegnazione del fondo di dotazione non corrisponde necessariamente ad una contestuale entrata monetaria di pari importo. L'ammontare di tale posta rappresenta, al termine dell'esercizio, sia le somme disponibili come da Documento Previsionale e Programmatico ma non ancora deliberate, sia le somme residue da erogare per gli importi già deliberati⁽⁴³⁾. La contrapposizione della posta attiva di credito con l'ammontare del fondo di dotazione dell'esercizio offre un'informazione sintetica, la cui valutazione richiede la sua scomposizione in due componenti:

- rapporto tra ammontare destinato e ammontare deliberato;
- rapporto tra ammontare deliberato e ammontare erogato.

L'indicazione di tali elementi in Nota Integrativa permette di conoscere e distinguere i crediti che derivano dall'incapacità di deliberare da parte dell'organo amministrativo della fondazione, dai crediti connessi alla normale dinamica finanziaria che caratterizza il rapporto tra l'azienda e l'ente beneficiario.

La richiesta della separata indicazione, sia per la posta dell'attivo sia per il fondo, delle somme connesse all'attività istituzionale, è funzionale a dare rappresentazione in stato patrimoniale della distinta programmazione che ha interessato nell'esercizio l'attività istituzionale rispetto a quella amministrativa⁽⁴⁴⁾ e consentire la verifica degli importi rispetto ai risultati ottenuti sul piano dell'utilità per la collettività.

⁽⁴³⁾ Questo accade dal momento che l'azienda di erogazione richiede il pagamento del credito all'azienda di gestione del patrimonio in relazione alle proprie esigenze erogative.

⁽⁴⁴⁾ Il documento previsionale dovrebbe prevedere, infatti, accanto ad obiettivi e risorse finanziarie destinate per le attività nei settori istituzionali previsti dalla norma di legge e regolamentati dallo statuto.

Il rapporto tra il deliberato e l'erogato trova peraltro in bilancio un'ulteriore indicazione, seppure indiretta, nei *debiti verso enti beneficiari*. Tale posta del passivo indica l'ammontare delle somme deliberate ma non ancora erogate. L'indicazione della loro esigibilità entro o oltre l'esercizio successivo risponde ad una esigenza di natura prettamente finanziaria in capo alla gestione e ai suoi rapporti con l'azienda di gestione del patrimonio.

In Nota Integrativa andranno indicati i debiti suddivisi in relazione alla tipologia di ente beneficiario e/o di area di intervento evidenziando l'ammontare del debito iniziale, le variazioni subite durante l'esercizio in relazione alle erogazioni effettuate e alle nuove delibere assunte, e l'ammontare del debito finale (tavola 2).

Debiti v/Enti beneficiari – esercizio 2003

	Debito al 31.12.2002	Variazioni in aumento	Variazioni in aumento	Debito al 31.12.2003
settore				
settore				
settore				
totale				

Tavola 2. Dettaglio della formazione dei debiti verso enti beneficiari, suddivisi per settore di intervento.

Facendo riferimento alla dimensione economica dei cicli di gestione che si susseguono nello spazio e nel tempo all'interno dell'azienda di erogazione è possibile individuare tra le poste dell'attivo dello Stato Patrimoniale le *Rimanenze per interventi istituzionali* e la *Collettività per utilità prodotta*.

Quando al termine dell'esercizio l'intervento deliberato è in attesa di essere realizzato, cioè dal punto di vista più strettamente monetario l'ammontare deliberato non è stato erogato o lo è stato solo in parte, si è in presenza di un costo sospeso finale che diverrà di competenza dell'esercizio nel quale verrà completata l'erogazione.

La valutazione di tali rimanenze dovrà essere al minore tra il costo passato e il ricavo di utilità presunto futuro. È il caso di un esercizio in cui gli amministratori stimino che il ricavo di utilità di un intervento sia pari a zero, connesso al fatto che nell'esercizio in cui si prevede la realizzazione dell'intervento il coefficiente di priorità del settore a cui si riferisce sia pari a zero, ad esempio perché l'area di intervento non risponde più ai bisogni della collettività ai quali la fondazione intende riferirsi.

In questo modo il risultato di utilità dell'esercizio verrà gravato di un ulteriore componente negativo di reddito che non può più essere rinviato agli esercizi successivi. Dell'ammontare e delle motivazioni deve essere data informazione in Nota Integrativa.

Inoltre, differenti possono essere le motivazioni che hanno portato ad uno sfasamento temporale tra il momento deliberativo di un intervento e la conclusione dell'erogazione dello stesso, momento di realizzazione dell'utilità riconosciuta all'intervento. In Nota Integrativa viene richiesta l'indicazione delle rimanenze che fanno riferimento ad interventi di carattere pluriennale, indicando la durata assegnata in sede di delibera degli stessi da parte del Consiglio di Amministrazione ed eventuali scostamenti dalla stessa decisi nell'esercizio.

Rimanenze per interventi istituzionali a carattere pluriennale – esercizio 2003

Informazioni sul progetto	Importo complessivo deliberato	Durata deliberata	Variazioni

Tavola 3. Dettaglio formazione delle rimanenze per interventi istituzionali a carattere pluriennale.

Diversamente quando i cicli di gestione che hanno avuto inizio nello stesso esercizio o in esercizi precedenti trovano in quello di redazione del bilancio la loro conclusione tra le poste dell'Attivo viene iscritto l'ammontare dell'utilità realizzata per la collettività. Tale importo non necessariamente coincide con i ricavi di utilità maturati nell'esercizio in virtù del fatto che l'utilità prodotta dalla gestione della fondazione richiede di essere comunque verificata con i bisogni di cui è portatrice la collettività destinataria al momento del collocamento del bene e servizio.

La separata indicazione dell'utilità realizzata in esercizi precedenti assume un significato informativo rilevante se vista in correlazione con le poste di fondo di dotazione e i risultati di utilità di esercizi precedenti.

Lo stato patrimoniale permette così di conoscere, con riferimento agli esercizi precedenti, l'importo dei finanziamenti inseriti nell'azienda, l'utilità che gli stessi complessivamente hanno contribuito a creare e l'incidenza dei costi sostenuti per ottenerla attraverso indicazione del risultato di utilità di esercizi precedenti.

Mentre in Stato Patrimoniale l'indicazione con riferimento agli esercizi precedenti è sintetica, il suo dettaglio in relazione sia agli anni di formazione e, per quanto riguarda le poste di *Fondo di dotazione* e *Collettività per utilità realizzata*, anche alla

destinazione all'attività istituzionale o a quella amministrativa, deve essere inserito in Nota Integrativa (Tavola 4).

	2001	2002	2003	totale al 31.12.2003
Collettività per utilità creata <i>(istituzionale)</i>					
Fondo di dotazione <i>(istituzionale)</i>					
Collettività per utilità creata <i>(amministrativa)</i>					
Fondo di dotazione <i>(amministrativa)</i>					
Risultato di utilità					

Tavola 4. Dettaglio poste di bilancio con riferimento all'attività istituzionale ed a quella amministrativa.

Infine la posta del passivo che accoglie i *fondi spese e i fondi rischi* accoglie rispettivamente le quote di accantonamento stanziare negli esercizi in previsione del sostenimento di un costo sia esso connesso all'attività amministrativa o all'attività istituzionale dell'azienda di erogazione, e gli accantonamenti effettuati a fronte di un rischio probabile e determinabile nell'ammontare con sufficiente approssimazione⁽⁴⁵⁾.

In particolare con riferimento ai fondi spese, nell'esercizio in cui si verifica il sostenimento del costo per l'intervento per il quale era stato effettuato l'accantonamento, si avrà anche il ricavo di utilità, che dovrà essere valorizzato secondo il grado di priorità assegnato nell'esercizio al settore nel quale rientra l'intervento.

⁽⁴⁵⁾ Come osserva Alberti «diversamente da quanto previsto dallo schema ministeriale, nell'ipotesi in esame non possono trovare collocazione in bilancio le quote di accantonamento a fronte di rischi generici, quale quello di stabilizzazione delle erogazioni», G. B. ALBERTI, *Determinazione*, cit., p. 22.

In conclusione volendo così ritornare sulle disposizioni dell'Atto di Indirizzo concernenti la Relazione di Gestione ed in particolare la sezione denominata *Bilancio di missione* e confrontarlo con i contenuti del Bilancio di utilità che si pone come obiettivo la rappresentazione dei processi di creazione dell'utilità nell'azienda di erogazione e dei mezzi e delle condizioni per attivarli, è possibile evidenziare come

- al contenuto descrittivo si sostituisca un tentativo di quantificare il grado di raggiungimento degli «obiettivi sociali perseguiti dalla fondazione e gli interventi realizzati» (art. 9 comma 1 D.Lgs.153/99);
- alla rendicontazione delle «erogazioni deliberate e delle erogazioni effettuate nel corso dell'esercizio» (punto 12.a. *Atto di Indirizzo*) subentri un documento che tiene conto anche della dimensione economica della gestione dell'azienda di erogazione;
- alla richiesta di indicare «gli obiettivi sociali perseguiti dalla fondazione nei settori d'intervento e i risultati ottenuti» si riconducono i primi al contenuto del documento previsionale e programmatico mentre l'attenzione si concentra sui risultati ottenuti avendo cura di valorizzarli con dei coefficienti parametrici che tengono in considerazione gli obiettivi formulati;
- all'indicazione dei «programmi di sviluppo dell'attività sociale della fondazione», «ai progetti e le iniziative finanziati, distinguendo quelli finanziati solo dalla fondazione da quelli finanziati insieme ad altri soggetti» si propone un rinvio alla redazione di un documento accompagnatorio al bilancio di utilità dell'azienda di erogazione;
- alla richiesta dell'indicazione dei criteri generali di individuazione e di selezione dei progetti e delle iniziative da finanziare per ciascun settore di intervento si rinvia al documento previsionale e programmatico al quale spetta

definire e dare pubblicità dei criteri che verranno impiegati per l'accettazione delle domande da parte degli enti beneficiari;

- infine alla richiesta normativa di evidenziare i «risultati ottenuti nei confronti delle diverse categorie di destinatari» (D.Lgs. n. 153/99, articolo 9, comma 1), e al suo richiamo nell'Atto di Indirizzo con riferimento al contenuto del Bilancio di missione (punto 12, lettera b), si ritiene che tali indicazioni debbano essere contenute nel documento/relazione a carattere descrittivo accompagnatoria al bilancio di utilità.

CONCLUSIONI

La quantificazione, la rilevazione e la rappresentazione dei risultati della gestione delle aziende sono state ampiamente oggetto di studio con riferimento alle imprese.

La creazione di ricchezza nuova quale risultato del processo di produzione aziendale trova nelle imprese la sua definizione attraverso la correlazione tra ricavi di prodotto e costi dei fattori di produzione impiegati per l'ottenimento dei prodotti.

Il risultato economico dell'esercizio rappresenta così un sintetico indicatore del grado di efficienza ed efficacia dell'operato degli amministratori.

Tale modello mostra limiti evidenti qualora si cerchi di applicarlo alle fondazioni di origine bancaria in quanto esse presentano, in virtù dell'unico soggetto economico, accanto ad un'attività di investimento di natura normalmente finanziaria tesa al conseguimento di un risultato economico, un'attività prettamente erogativa connessa agli interventi di pubblica utilità.

In quanto azienda di erogazione, pertanto, è possibile affermare che al collocamento dei prodotti presso i destinatari non seguono effetti numerari bensì solo effetti di utilità generica, che impediscono di determinare i ricavi di prodotto.

La proposta richiede di esaminare distintamente le due aree di operatività nella convinzione che la suddivisione in due strutture distinte, se non giuridicamente almeno operativamente, sia il presupposto per ottenere un sistema di rilevazione dei risultati chiaro ed efficace.

Soffermandosi sull'azienda di erogazione fondazione, la presenza di un particolare ciclo economico di gestione ha richiesto di approfondire e sviluppare la quantificazione dei risultati partendo da logiche di misurazione di origine differente.

La proposta delineata prende atto dell'esistenza di una ricchezza nuova creata anche nell'azienda di erogazione fondazione e cerca di rispondere alle esigenze di sua misurazione al fine di consentire la valutazione e il controllo dell'operato degli amministratori.

Il fabbisogno informativo in capo alla collettività da una parte e la ricerca del consenso presso la collettività in capo alle fondazioni dall'altra concorrono a rafforzare l'attenzione sui risultati ottenuti in termini di utilità sociale.

Il risultato di gestione della fondazione viene determinato come contrapposizione tra tutte le utilità create e valorizzate parametricamente e tutti gli investimenti effettuati per ottenerle.

Determinante nella quantificazione del risultato di utilità è l'assegnazione ex ante dei coefficienti parametrici espressivi delle priorità di soddisfazione dei bisogni in capo alla collettività di riferimento.

La valenza segnaletica del risultato di utilità in termini di comparabilità dei risultati tra differenti fondazioni richiede la previsione di un organo centrale sovraordinato a tutte le fondazioni al quale assegnare il compito di determinare i coefficienti parametrici connessi alle varie priorità.

La predeterminazione della correlazione tra moltiplicatore e grado di priorità dell'intervento non necessariamente limita il potere decisionale dei soggetti economici delle fondazioni. Agli stessi spetta infatti completare di volta in volta la correlazione tra coefficienti e priorità con i diversi settori di intervento nei quali si ritiene di impegnare le risorse di periodo in periodo.

L'autonomia decisionale delle fondazioni potrà essere tanto maggiore quanto l'organo di vigilanza possa disporre degli strumenti adeguati per esercitare il controllo a posteriori sull'operato delle fondazioni.

Il valore segnaletico del risultato di utilità si caratterizza, comunque, soprattutto per la sua valenza interna qualora non sia possibile disporre di una tavola delle priorità e dei coefficienti uguale per tutte le fondazioni.

L'organo di indirizzo procede alla predeterminazione con riferimento ad una scala delle priorità definita per la propria realtà aziendale, definendo così i contenuti della delega alla gestione da parte degli amministratori.

Esso dispone di uno strumento di conoscenza e valorizzazione dei risultati della gestione della fondazione che permette nel tempo di verificare e valutare l'operato degli amministratori in relazione agli obiettivi di utilità sociale prefissati per il periodo considerato e di confrontarli con quelli passati.

In entrambi i casi il modello richiede di prestare particolare attenzione al momento programmatico, prevedendo in capo all'organo di indirizzo il compito, accanto all'assegnazione delle risorse finanziarie alle aree di intervento di indicare il grado di priorità che si intende riconoscere, in relazione ai bisogni della collettività, agli interventi in tali aree.

Non è possibile ed ha scarso valore segnaletico l'assegnazione delle priorità in un momento successivo, quale ad esempio lo stesso momento deliberativo.

Diversamente i risultati della gestione patrimoniale risultano essere di più agevole comparazione. La natura di azienda di produzione permette infatti di individuare i ricavi e i costi connessi alle operazioni di disinvestimento e di investimento facenti capo al patrimonio.

L'individuazione di un modello di bilancio distinto per le aziende di gestione del patrimonio e per le aziende di erogazione permette così di condurre e sviluppare ulteriori studi approfonditi sulla rappresentazione e valutazione dei risultati delle due gestioni.

Così l'impiego dei mezzi a disposizione nelle aziende di gestione del patrimonio può essere valutato nel suo risultato attraverso le logiche comuni alle imprese finanziarie e quindi utilizzando le logiche di valutazione e rappresentazione di bilancio tipiche delle imprese di tale comparto.

Diversamente la redazione del bilancio di utilità richiede di riferirsi a presupposti e sviluppare strumenti differenti di rilevazione e di rappresentazione.

Il collegamento funzionale tra le due gestioni, come richiesto dalla norma di legge, non deve essere perseguito attraverso la commistione dei costi sostenuti per l'acquisizione dei fattori di produzione impiegati in entrambe le attività quanto piuttosto attraverso un'attività di coordinamento strategico ad opera dell'organo di indirizzo teso a far convergere le politiche di gestione del patrimonio con quelle dell'azienda di erogazione⁽¹⁾.

⁽¹⁾ «Così il soggetto economico della fondazione formula la strategia aziendale indicando i risultati di utilità da raggiungere con riferimento a specifiche aree di intervento prescelte, tenuto conto dei vincoli e delle opportunità offerte dall'ambiente esterno; valuta l'operato degli amministratori della fondazione sulla base di un risultato di gestione ottenuto dalla contrapposizione di tutti i componenti negativi di reddito con i ricavi di utilità; è in grado di apportare le modifiche necessarie alla programmazione delle attività per gli esercizi successivi; ancora egli ha l'opportunità di confrontare il proprio risultato di gestione con quelli ottenuti dalle altre fondazioni, indipendentemente dai settori in cui queste ultime operano ma con riferimento all'utilità complessivamente distribuita nell'esercizio», G. B. ALBERTI, *Determinazione*, cit., p. 28.

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV., *Pubblica Amministrazione*. Prospettive aziendali di analisi e di intervento, Clueb, Bologna, 1983.
- ACRI, *Sesto Rapporto sulle fondazioni bancarie*, Roma, 2001.
- ACRI, *Il bilancio di missione delle fondazioni di origine bancaria. Un modello di riferimento*, Roma, novembre 2004.
- ACRI, *Nono Rapporto sulle fondazioni bancarie*, Roma, 2005.
- ACRI, *Atti del Congresso Nazionale delle fondazioni bancarie e delle casse di risparmio*, Firenze, 12/13 giugno 2003.
- AIROLDI G., CODA V., *La gestione delle aziende familiari*, in AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., *Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna 1994.
- ALBERTI G. B., *La dinamica delle decisioni aziendali*, Giuffrè, Milano, 1992.
- ALBERTI G. B., *Elementi di economia aziendale*, Cedam,, Padova, 2002.
- ALBERTI G. B., *La determinazione dei risultati nelle fondazioni bancarie. Assetti istituzionali e modelli di bilancio*, Quaderni Monografici RIREA, Roma, 2002.
- AMADUZZI A., *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, 1957.
- AMADUZZI A., *Sull'economia delle aziende pubbliche di erogazione*, Giappichelli, Torino, 1965.
- AMADUZZI A. - AMADUZZI A. – ET ALTRI, *Economia aziendale. Argomenti e dimostrazioni*, Vol.II, Cacucci, Bari, 1988.
- AMODEO D., *Ragioneria Generale delle imprese*, Giannini, Napoli, 2002 (4° ed.).

- ANSELMINI L., *Il processo di trasformazione della pubblica amministrazione*, Giappichelli, Torino, 1995.
- ANSELMINI L., LATTANZI N. (a cura di), *Elementi di management e dinamica aziendale*, Giappichelli, Torino, 2002.
- ANSELMINI L., *Percorsi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, Giappichelli, Torino, 2003.
- ANTOLDI F., *Il governo strategico delle organizzazioni non profit*, McGraw Hill, Milano, 2003.
- ANTHONY R.N. – D.W. YOUNG, *Non profit. Il controllo di gestione*, Mc Graw Hill, Milano, 2002 (seconda ed.).
- ARDEMANI E., *L'impresa. L'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1993 (Quarta ed.).
- AZZINI L., *Istituzioni di Economia d'azienda*, Giuffrè Editore, Milano, 1982.
- BALBONI E., *Le sentenze sulle fondazioni bancarie tra attese e sorprese: considerazioni sulla dinamica delle fonti del diritto*, 7 ottobre 2003, in *Forum costituzionale*, Università di Ferrara, <http://web.unife.it/progetti/forumcostituzionale/>
- BASILE M., *Le persone giuridiche*, Trattato di Diritto Privato, Giuffrè, Milano, 2003.
- BASILE M., *Relazione su Le fondazioni di origine bancaria: problemi e prospettive*, Tavola Rotonda presso l'Accademia Nazionale dei Lincei, Roma, 26 novembre 2004.
- BASTIA P., *Il controllo di gestione*, in *Economia e direzione delle aziende sanitarie*, Rirea Editore, Roma, 1998.
- BERTINI U., *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1995.
- BORGONOVANI E., *La rilevanza del concetto di istituto per l'economia aziendale*, in AA. VV., *Scritti in onore di Carlo Masini. Vol.I - Istituzioni di Economia d'azienda*, Egea, Milano, 1993.

- BORGONOV E., *Principi e sistemi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, Egea, Milano, 2004 (IV ed.).
- BOTTIGLIA R., *Le fondazioni bancarie: missione, ruolo istituzionale e partecipazione agli assetti proprietari del sistema creditizio*, Cedam, Padova, 2003.
- BROGLIA GUIGGI A., *La concettualità dell'azienda per la consapevole creazione di valore*, Giappichelli Editore, Torino, 2001.
- BRUNI G., *L'azienda come sistema convertitore di valori economici in valori culturali. Il peculiare ruolo delle fondazioni comunitarie*, in *Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale*, Roma, 1999.
- BRUNI G., *Contabilità per l'alta direzione. Il processo informativo alle decisioni di governo dell'impresa*, Etas, Milano, 1999 (seconda ed. agg.).
- BRUNI G., *Le imprese pubbliche in economia d'azienda*, Libreria Dante Editrice, Verona, 1968.
- BRUSA L., DEZZANI F., *Budget e controllo di gestione*, Giuffrè, Milano, 1983.
- BUTLER R., *Progettare le organizzazioni*, Mc Graw Hill, Milano, 1998 (ed. orig. 1991).
- CAPALDO P., *Le aziende non profit tra Stato e Mercato*, in *Le aziende non profit tra Stato e Mercato*, Atti del Convegno AIDEA, Clueb, Bologna, 1996.
- CARAMIELLO C., *L'azienda. Alcune brevi riflessioni introduttive*, Giuffrè, Milano, 1993.
- CASSANDRO P. E., *Trattato di Ragioneria. L'economia delle aziende ed il suo controllo*, Cacucci, Bari, 1992.
- CASSANDRO P.E., *Le Gestioni erogatrici pubbliche*, Unione Tipografico Editrice Torinese, Torino, 1963, (terza ed.).
- CATTURI G., *Lezioni di Economia Aziendale*, Cedam, Padova, 1992.
- CATTURI G., *Teoria e Prassi del costo di produzione*, Cedam, Padova, 2000.

- CATTURI G., *L'Azienda universale*, Cedam, Padova, 2003.
- CAVALIERI E., FERRARIS FRANCESCHI R. (a cura di), *Economia Aziendale*, Vol. I, Giappichelli, Torino, 2000.
- CAVAZZA M. (a cura di), *L'attività di erogazione delle fondazioni di origine bancaria in Emilia Romagna*, Maggioli, Rimini, 2004.
- CERIANI G., *Lezioni di economia aziendale*, Cedam, Padova, 1996.
- CIOCCARELLI G., PREVITALI P., *Le fondazioni ex bancarie. Orientamento strategico, assetto organizzativo e competenze manageriali*, Giuffrè, Milano, 2002.
- CLARICH M., PISANESCHI A., *Le fondazioni bancarie. Dalla holding creditizia all'ente non profit*, Il Mulino, Bologna, 2001.
- CODA V., *L'orientamento strategico di fondo*, Utet, Torino, 1988.
- COSULICH M., *Le casse di risparmio e le fondazioni bancarie tra pubblico e privato. Due questioni di fine secolo*, Giuffrè, 2002.
- COSTA G., GUBITTA P., *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*, Mc Graw Hill, Milano, 2004.
- COSTA G., *Risorse umane*, Mc Graw Hill, Milano, 2005.
- CROZIER M., *Il fenomeno burocratico*, Etas, Milano, 2000 (ed. francese, 1963).
- DE VITO A., *Il bilancio di missione delle fondazioni bancarie*, in MULAZZANI M. (a cura di), *I bilanci pubblici. Problemi e prospettive di evoluzione*, Quaderno n.10, a.a. 2003/2004.
- DEZZANI F., BRUSA L., PUDDU L., VOLPATTO O., GROS-PIETRO G.M., PISONI P., MANGATIA D., *Le aree funzionali dell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1980.
- DEZZANI F., PISONI P., PUDDU L., *Il bilancio*, Giuffrè, Milano, 2001.
- DE LEO F., *Ripensare l'impresa come piattaforma di conoscenze*, in Sviluppo & Organizzazione, n. 153, gennaio-febbraio, 1996.

- DE LEO F., *La trasformazione della conoscenza tacita in esplicita*, in LIPPARINI A., Sviluppo, condivisione, trasferimento, Carocci, Roma, 1998.
- EMANUELE E.F.M., *Relazione su Le fondazioni di origine bancaria: problemi e prospettive*, Tavola Rotonda presso Accademia Nazionale dei Lincei, Roma, 26 novembre 2004.
- FARNETI G., *Ragioneria Pubblica*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- FARNETI G., *Le aziende non profit e le peculiarità del loro sistema informativo*, in VIGANÒ E. (a cura di), *Azienda, contributi per un rinnovato concetto generale*, Cedam, Padova, 2000.
- FARNETI G., *Verso una nuova definizione di azienda, con quali conseguenze per l'economia aziendale: prime riflessioni*, Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale, Roma, 1999.
- FERRARIS FRANCESCHI R., *L'indagine metodologica in economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1978.
- FERRARIS FRANCESCHI R., *L'azienda: caratteri discriminanti, criteri di gestione, strutture e problemi di governo economico*, in E. Cavalieri, R. Ferraris Franceschi (a cura di), *Economia Aziendale*, Vol. I, Giappichelli, Torino, 2000.
- FERRERO G., *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1968.
- GALGANO F., *Istituzioni di diritto privato*, Cedam, Padova, 2002.
- GIANNESI E., *Le aziende di produzione originaria*, Vol.I – Le aziende agricole, Corsi, Pisa, 1960.
- GIANNESI E., *Interpretazione del concetto di azienda pubblica*, Colombo Corsi, Pisa, 1961.
- GRANDORI A., *L'organizzazione delle attività economiche*, Il Mulino, Bologna, 1995.

- GRONROOS C., *Management e marketing dei servizi*, Isedi, Torino, 1994.
- GUGLIOTTA A., *Famiglie e associazioni private*, in PAVAN A., *L'amministrazione economica delle aziende*, Giuffrè, Milano, 2001.
- GUZZETTI G., *Relazione su Le fondazioni di origine bancaria: problemi e prospettive*, Tavola Rotonda presso l'Accademia Nazionale dei Lincei, Roma, 26 novembre 2004.
- ISOTTA F., *Le teorie classiche*, in COSTA G., R.C.D. NACAMULLI (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale*, vol.1, UtetLibreria, Torino, 1997.
- JENSEN M.C., MECKELING W.H., *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, in *Journal of Financial Economics*, III, 1976.
- JOHNSON H.T., LAIRD P.N., *Mental Models*, Cambridge University Press, Cambridge, 1983.
- MANES ROSSI F., *Dall'azienda di erogazione all'azienda non profit*, in AA.VV. (a cura di E. Viganò), *Azienda. Primi contributi per un rinnovato concetto generale*, Cedam, Padova, 2000.
- MARCHI L., *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, 2003 (terza ed.).
- MASINI C., *Lavoro e risparmio*, Unione Tipografico Editrice Torinese, Torino, 1970.
- MAZZELLA L., *Recondite armonie di riforme diverse*, Maggioli, Rimini, 2004.
- MERTON R. K., *Social Theory and social structure*, Free Press, Glencoe, 1° ed., 1949.
- MERUSI F., *Dalla banca pubblica alla fondazione privata*, in *Studi in onore di Umberto Pototschnig*, Vol.I, Giuffrè, Milano, 2002.
- MINTZBERG H., *Structure in five. Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1983 (trad. it. *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1° ed. 1985).

- MION G., *Le aziende non profit nell'attuale contesto socio-economico*, Quaderno Monografico n.7, Rirea, Roma, 2002.
- MULAZZANI M., *Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche*, Cedam, Padova, 1996.
- MULAZZANI M. (a cura di), *I bilanci pubblici. Problemi e prospettive di evoluzione*, Quaderno n.10, a.a. 2003/2004.
- MULAZZANI M., *L'evoluzione del sistema contabile nel quadro dell'aziendalizzazione degli enti locali*, in *AziendaItalia*, n.1/2005.
- MUSSARI R. (a cura di, 2001), *Manuale operativo per il controllo di gestione. Analisi e strumenti per l'innovazione*, Rubbettino, Catanzaro.
- MAZZARA L. (2004), *La valutazione e il controllo strategico*, in FARNETI G., *Ragioneria Pubblica. Il nuovo sistema informativo delle aziende pubbliche*, Franco Angeli, Milano.
- MERCHANT K., RICCABONI A., (2001), *Il controllo di gestione*, Mc Graw Hill, Milano.
- NIGRO M., *Studi sulla funzione organizzatrice della pubblica amministrazione*, Giuffrè, Milano, 1966.
- NONAKA I., TAKEUCHI H., *The Knowledge-creating Company*, Oxford University Press, Oxford, 1995 (trad. it. *The Knowledge-creating Company*, Guerini, Milano, 1997).
- NONAKA I., TOYAMA R., NAGATA A., *A firm as a knowledge creating entity: a new perspective on the theory of the firm*, in *Industrial Corporate Change*, n.9, 2000.
- ONIDA P., *Le dimensioni del capitale di impresa. Concentrazioni, trasformazioni, variazioni di capitale*, Giuffrè, Editore, Milano, 1951.
- ONIDA P., *L'azienda. Primi principi di gestione e di organizzazione*, Giuffrè, Milano, 1954.

- ONIDA P., *Economia d'azienda*, Unione Tipografico-Editrice Torinese, Torino, 1968.
- PADOVANI E., *Gli indicatori e le varie necessità informative*, in Farneti G., *Ragioneria Pubblica. Il nuovo sistema informativo delle aziende pubbliche*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- PAGLIARI G., *Le fondazioni bancarie. Profili giuridici*, Giuffrè, Milano, 2004.
- PAVAN A., *L'amministrazione economica delle aziende*, Giuffrè, Milano, 2001.
- PEZZANI F. (a cura di), *L'accountability delle amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano, 2003.
- PORTALE G. B., *Relazione (provvisoria) su Le fondazioni di origine bancaria: problemi e prospettive*, Tavola Rotonda presso l'Accademia Nazionale dei Lincei, Roma, 26 novembre 2004.
- POLANYI M., *The tacit Dimension*, Doubleday, New York, 1967.
- PROPERSI A., *Le aziende non profit. I Caratteri, la gestione, il controllo*, Etas, Milano, 2001 (2° ed.).
- QUAGLI A., *Knowledge management*, Egea, Milano, 2001.
- RONCAGLIA A., *Relazione su Le fondazioni di origine bancaria: problemi e prospettive*, Tavola Rotonda presso l'Accademia Nazionale dei Lincei, Roma, 26 novembre 2004.
- ROSSI N., *Le gestioni erogatrici private – aziende familiari, convivenze, associazioni e fondazioni private*, Unione Tipografico-Editrice Torinese, Torino, 1962.
- SALA G. A., *Il ruolo delle fondazioni*, in AA.VV., *Quale futuro per il Terzo Settore*, Atti del Convegno tenutosi a Rimini il 22 maggio 1998, Maggioli, Rimini, 1999.
- SANINO M., *Le fondazioni bancarie: ultimo atto?*, Giappichelli, Torino, 2004.
- SANTI M., *Controllo di gestione per le aziende non profit, sanitarie e pubbliche. Verso la comunicazione multidimensionale*, Egea, Milano, 2002.

- SELLERI L., *Contabilità dei costi e contabilità analitica*, Etas Libri, Milano, 1990.
- SIBILIO PARRI B., *Misurare e comunicare i risultati. L'accountability del museo*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- SORCI C., *Lezioni di economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 2002.
- TESSITORE A., *La produzione e la distribuzione del valore*, in *Le aziende non profit tra Stato e Mercato*, Atti del Convegno AIDEA, Clueb, Bologna, 1996.
- TESSITORE A., *Una riconsiderazione del concetto di azienda*, in *Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale*, Roma, 1997.
- TIEGHI M., *Le Fondazioni: obiettivi finalizzanti, sistema informativo e bilancio di esercizio*, Bologna, Clueb, 1995.
- TIEGHI M., *Aspetti economico aziendali delle fondazioni bancarie: rete concettuale, circuiti operativi e schemi gestionali*, in ROVERSI MONACO F.A. (a cura di), *Le fondazioni casse di risparmio*, Maggioli, Rimini, 1998.
- TIEGHI M., *I bilanci delle fondazioni bancarie: un primo commento del decreto legislativo 153/99*, in *Non profit*, 1999.
- TIEGHI M., *Le fondazioni bancarie. Riforma o controriforma?*, Egea, Milano, 2002.
- VIGANÒ E., *Il concetto generale di azienda*, in VIGANÒ E. (a cura di), *Azienda. Primi contributi di una ricerca sistematica per un rinnovato concetto generale*, Cedam, Padova, 1997.
- WEBER M., *Economia e società*, Vol.I-II, Ed. Comunità, Milano, 1961.
- ZAPPA G., *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Giuffrè, Milano, 1927.
- ZAPPA G., *La nozione di azienda nell'economia moderna*, in *Il Risparmio*, Anno II, Fasc.VIII, Giuffrè, Milano, 1954.
- ZAPPA G., *Le Produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo I, Giuffrè, Milano, 1956.

ZAPPA G., *Le Produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo II, Giuffrè, Milano, 1956.

ZAPPA G., *L'economia delle aziende di consumo*, Giuffrè, Milano, 1962.