

---

**UNIVERSITA' DI PISA**  
**Master post laurea**  
**BILANCIO E**  
**AMMINISTRAZIONE AZIENDALE**

---

Gabbanini Lorenzo

**LE AZIENDE DI EROGAZIONE.**  
**IL CASO FONDAZIONE BANCHE DI PISTOIA E**  
**VIGNOLE PER LA CULTURA E LO SPORT.**

Tesi di master

Relatore: Prof. Roberto Verona

---

VIII Edizione: 2010 - 2011



## Indice

<b>INDICE .....</b>	<b>3</b>
<b>PREFAZIONE.....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. LE FONDAZIONI DI DIRITTO CIVILE.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2. LE FONDAZIONI BANCARIE. ....</b>	<b>8</b>
<b>1.3. LE AZIENDE DI EROGAZIONE.....</b>	<b>9</b>
<b>1.4. CREAZIONE O CONSUMO DI RICCHEZZA? .....</b>	<b>11</b>
<b>1.5. LE QUATTRO OPERAZIONI DI GESTIONE.....</b>	<b>13</b>
<b>1.6. IL SISTEMA DEI PORTATORI DI INTERESSE DI UNA FONDAZIONE. .</b>	<b>19</b>
<b>1.7. LA FONDAZIONE BANCHE DI PISTOIA E VIGNOLE PER LA CULTURA E LO SPORT.....</b>	<b>21</b>
<b>IL SISTEMA INFORMATIVO –CONTABILE E LA GESTIONE. IL CASO DELLA FONDAZIONE BANCHE DI PISTOIA E VIGNOLE PER LA CULTURA E LO SPORT. ....</b>	<b>24</b>
<b>2.1. I POSTULATI DEL BILANCIO: FINALITÀ E CARATTERISTICHE GENERALI. ....</b>	<b>24</b>
<b>2.2. LO SCHEMA DI BILANCIO.....</b>	<b>29</b>
<b>2.3. LA GESTIONE. ....</b>	<b>44</b>
<b>CONCLUSIONI .....</b>	<b>48</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>54</b>



## Prefazione

Definito anche “terzo settore”, l’universo degli enti non commerciali è da anni in continua espansione: vi fanno parte associazioni – riconosciute e non –, enti pubblici ed ecclesiastici, comitati, fondazioni, e ONLUS.

Dopo aver inquadrato le fondazioni di diritto civile, con cenni al tessuto normativo che disciplina la loro vita, il presente lavoro passerà all’analisi delle aziende di erogazione. Esse, nonostante cedano la produzione realizzata in modo apparentemente diseconomico (sottoforma di liberalità o dietro corrispettivo meramente simbolico), sono dotate al pari delle altre aziende “*profit*” di scopi e fini. Proprio per questo, per garantire la propria sopravvivenza, esse devono tendere al raggiungimento ed al mantenimento dell’equilibrio economico a valere nel tempo.

Passando attraverso l’analisi delle quattro fondamentali operazioni di gestione: il finanziamento, l’investimento, la produzione ed il disinvestimento, resta da dare una risposta ad un importante interrogativo, e cioè se quando parliamo di aziende di erogazione siamo di fronte ad una creazione o ad un consumo di ricchezza, e nel primo caso, come questa possa essere misurata, vista la sua principale interpretazione che va ben oltre il concetto monetario.

La risposta a tale quesito è soprattutto di forte interesse per il complesso sistema degli *stakeholders* interni ed esterni che accompagnano l’azienda di erogazione, di cui parleremo nel corso della trattazione.

Grazie al caso reale della *Fondazione Banche di Pistoia e Vignole per la cultura e lo sport*, è stato possibile compiere riflessioni sui complessi temi della contabilità e del bilancio e più in generale dell’intero sistema informativo che ruota

attorno agli enti *non profit*; non solo quali strumenti di trasparenza, ma anche di controllo della gestione.

Proprio su questo tema ci soffermeremo da ultimo in particolar modo, perché la gestione di un ente non commerciale, apparentemente semplice, comporta una serie di complessità procedurali sia per l'ente stesso, quanto per i suoi amministratori, che costituiscono i primi soggetti responsabili nei confronti degli associati, fondatori e terzi.

Pisa, 7 luglio 2012.

# 1. INTRODUZIONE.

**SOMMARIO:** 1.1. Le fondazioni di diritto civile; 1.2. Le fondazioni bancarie; 1.3 Le aziende di erogazione; 1.4 Creazione o consumo di ricchezza? 1.5 Le quattro operazioni di gestione; 1.6. Il sistema dei portatori di interesse della Fondazione; 1.7. La Fondazione Banche di Pistoia e Vignole per la cultura e lo sport.

## 1.1. Le fondazioni di diritto civile<sup>1</sup>.

Il codice civile tratta delle fondazioni unitariamente alle associazioni riconosciute, nel Titolo dedicato alle persone giuridiche. Si tratta di un patrimonio (il fondo) che il fondatore ha destinato a raggiungere uno scopo non lucrativo di carattere generale. La destinazione che il fondatore ha impresso al patrimonio è stabile ed immutabile: non può essere modificata da nessuno, e neppure dal fondatore stesso, una volta che il patrimonio abbia acquistato, con il riconoscimento pubblico, la personalità giuridica.

Le principali regole caratterizzanti le fondazioni sono le seguenti:

- a) le fondazioni possono essere costituite con atto pubblico, oppure con testamento (art. 14 c.c.);
- b) lo statuto e l'atto costitutivo devono contenere i criteri e le modalità di erogazione delle rendite. La fondazione è considerata dal Legislatore come un ente di mera erogazione (comma 1 art. 16 c.c.);
- c) l'autorità governativa vigila, esercitando un controllo penetrante sull'amministrazione della fondazione (art. 25 c.c.);

---

<sup>1</sup> Cfr. IUDICA G., ZATTI P., *Linguaggio e Regole del Diritto Privato*, Padova, CEDAM, 2002 pp. 537-539; D'ANDÒ V., *Enti non Commerciali. Associazioni, Fondazioni, Enti Ecclesiastici, Comitati, ONLUS*, Napoli, Edizioni Simone, 2011, pp. 63-66.

d) quando lo scopo è esaurito o è divenuto impossibile o di scarsa utilità (art. 28 c.c.), l'autorità governativa può dichiarare l'estinzione dell'ente oppure provvedere alla sua trasformazione allontanandosi il meno possibile dalla volontà del fondatore.

Nell'ottica del codice civile la fondazione merita dunque la personalità giuridica in quanto, il "peccato d'origine" della sottrazione di un capitale alla dinamica del mercato, è riscattato dalla destinazione nobile, cioè dal fatto che l'erogazione è funzionale e strumentale al raggiungimento di finalità generali.

Anche le fondazioni hanno vissuto una vera e propria metamorfosi. Innanzitutto il controllo governativo sugli scopi e sui mezzi ha gradualmente attenuato quella severità che, nell'ottica codicistica, giustificava la sottrazione di ricchezza alla dinamica di mercato. Sono state riconosciute fondazioni che perseguono fini di interesse pubblico, ma anche fondazioni che perseguono fini di interesse generale, e poi interesse non generale, ma settoriale o di categoria e infine pure fondazioni che perseguono scopi ritenuti comunque meritevoli di tutela.

## **1.2. Le fondazioni bancarie<sup>2</sup>.**

Una figura importante di fondazione è quella delle cosiddette fondazioni bancarie. Alcune speciali fondazioni di diritto pubblico erano state da gran tempo abilitate a gestire attività bancaria e in genere di intermediazione finanziaria. La grande ondata delle privatizzazioni non poteva non investire anche taluni istituti bancari. Così il legislatore stabilì la necessità di tenere nettamente separate le attività *for profit* della banca a quelle *non profit* della fondazione. Le fondazioni sono state perciò indotte a vendere il loro ramo bancario, incassando una enorme quantità di capitale. Ebbene il legislatore ha ritenuto di non poter abbandonare all'esile trama del diritto comune la disciplina di fondazioni titolari di così imponenti masse finanziarie, in grado con le loro iniziative di investimento di influenzare in maniera decisiva l'andamento del mercato, ed ha perciò opportunamente dettato una disciplina speciale nella quale si cerca sia di vincolare

---

<sup>2</sup> Cfr. IUDICA G., ZATTI P., *op. cit.*, pp. 539-540.



tali fondazioni al perseguimento di fini di interesse generale, sia di assicurare criteri agili e non burocratici di gestione del patrimonio.

### 1.3. Le aziende di erogazione<sup>3</sup>.

Le fondazioni fanno parte del grande mondo delle organizzazioni *non profit*.

Volendo ricondurre la provenienza dei beni e dei servizi di cui beneficiamo a due entità complesse ed articolate, potremo individuare il mondo dello Stato, in tutte le sue numerose forme organizzative, e l'aggregato delle imprese.

Nel loro insieme lo Stato e le imprese coprono quasi integralmente la domanda di beni e servizi; tuttavia, vi sono realtà che sfuggono alla bipartizione, in quanto, nonostante si tratti di iniziative private, queste non possono essere ricondotte all'universo delle imprese, poiché non operanti secondo la classica logica del profitto. Esse costituiscono quell'aggregato conosciuto come *privato sociale, terzo settore o non profit*.

In particolare, la fondazione oggetto di questo studio, si ricollega all'universo delle **aziende di erogazione** (o **filantropiche**), le quali cedono in forma gratuita – o talvolta dietro ad un corrispettivo meramente simbolico – la produzione realizzata ad un gruppo di persone aperto e più o meno ampio. Il trasferimento dei beni e servizi avviene mediante atti di liberalità verso soggetti che non necessariamente coincidono con quelli che le hanno costituite. La copertura dei costi è garantita mediante contribuzioni di varia natura da parte di soggetti che ne condividono i fini, normalmente diversi dai beneficiari.

L'azienda di erogazione può essere definita per differenza rispetto ai caratteri tipici del classico istituto aziendale, alla luce della peculiare modalità con cui avviene la fase del disinvestimento: i beneficiari della cessione dei beni e servizi ottenuti non sono tenuti ad una contropartita né monetaria, né di altro genere.

Nonostante la spiccata tipicità, non pare vi possano esser dubbi sul **grado di aziendalità** degli istituti di erogazione che, come ogni istituto aziendale, sono dotati di scopi e fini.

Lo **scopo** va ricercato **nel soddisfacimento di determinati bisogni umani**. L'azienda nacque nel momento in cui l'uomo ha trovato conveniente operare in gruppi organizzati per svolgere la produzione di beni e servizi atti a soddisfare i propri bisogni (beni economici<sup>4</sup>). Ciò vale sia per le aziende di produzione che per quelle di erogazione.

Per quanto riguarda il **fine**, una volta creato, l'istituto aziendale risponde ad una finalità propria, autonoma, per così dire istituzionale. L'autonomia è infatti uno dei caratteri distintivi dell'organismo aziendale, al pari dell'unitarietà<sup>5</sup> e della durabilità<sup>6</sup>. Il fine del soddisfacimento dei bisogni è proprio dell'uomo, mentre l'azienda è finalizzata al conseguimento di un determinato **equilibrio economico a valere nel tempo**<sup>7</sup>. Quindi, anche con riferimento al fine, non si riscontrano particolari differenze tra le due classi aziendali.

Vi è semmai da riflettere sul **concetto di equilibrio economico, interpretandolo nella prospettiva delle combinazioni di erogazione**.

---

<sup>3</sup> MADONNA S., *Le fondazioni di origine bancaria. Gestione, bilancio, amministrazione del patrimonio e scelte erogative*, Ferrara, Rirea, 2009, pp. 6-11.

<sup>4</sup> Si dicono "beni economici" quei beni ottenibili soltanto mediante un'attività umana o già presenti in natura in forma limitata.

<sup>5</sup> «[...] *L'azienda, essendo un fenomeno unitario, ha un solo scopo. [...] La classificazione delle aziende basata sulla diversità del fine, quindi, non ha alcun fondamento logico. Le aziende possono essere distinte secondo la struttura, la forma, la specie di attività svolta o altri criteri ancora, ma non secondo il fine che deve essere uno, e uno soltanto, in qualsiasi tipo di azienda. [...]*» Per approfondimenti si veda GIANNESI E., *Interpretazione del concetto di azienda pubblica*, Pisa, Colombo Corsi, 1961, pag. 13 e ss.

<sup>6</sup> La condizione affinché sia raggiunto e mantenuto l'*equilibrio economico a valere nel tempo* è quella infatti di verificare se la combinazione aziendale possa essere considerata "ordinata", cioè contraddistinta da tre tipi di ordine. Senza di ciò la **perdurabilità** non caratterizza più la dinamica della combinazione che risulterebbe transeunte, quindi non aziendale. In GIANNESI E., *Le aziende di produzione originaria*, Colombo Corsi, Pisa, 1960, pag. 51 e seg.; CARAMIELLO C., *L'azienda nella fase terminale*, Colombo Corsi, Pisa, 1968, p. 60 ss.

<sup>7</sup> Le condizioni che regolano l'equilibrio economico sono:

- a) la gestione deve consentire risultati economici tali da permettere un'adeguata remunerazione di tutti i fattori che hanno preso parte alla combinazione d'azienda;
- b) detti risultati economici devono consentire anche una remunerazione adeguata al soggetto economico per conto del quale l'attività si svolge;
- c) deve esservi garanzia di detti risultati per un intervallo temporale che possa considerarsi soddisfacente. Cfr. GIANNESI E., *op. cit.*, pag. 75.

L'equilibrio economico non è inteso come una condizione statica; anzi si tratta di un concetto dinamico<sup>8</sup>: occorre pensare che il vincolo di equilibrio deve essere soddisfatto nel lungo termine e su posizioni diverse, che si adatteranno alle mutevoli condizioni di ordine e di composizione delle forze interne ed esterne.

Con specifico riferimento alle aziende di erogazione, si osserva che il concetto di economicità può essere visionato sotto una duplice ottica: quella dell'utilità economica complessiva e dell'autonomia economica.

Per **utilità economica complessiva** si fa riferimento al differenziale tra il valore complessivo dei fattori produttivi utilizzati e il valore generato con le attività (valore della produzione o quantità/qualità dei bisogni soddisfatti in favore della comunità), definibile anche *valore economico netto*, che fisiologicamente si tende a massimizzare.

Contemporaneamente occorrerà garantirsi che, su un orizzonte durevole, l'istituto di erogazione operi in modo che la ricchezza impiegata nei processi di produzione e consumo sia compatibile con la ricchezza disponibile (**autonomia economica**).

Attraverso questa duplice prospettiva il principio dell'equilibrio economico si applica anche alle specifiche realtà indagate, togliendo ogni dubbio riguardo all'attribuzione a queste dello status di azionalità.

#### 1.4. Creazione o consumo di ricchezza?<sup>9</sup>

Le aziende di erogazione, pur attuando un processo di produzione economica, ottengono beni e servizi che, per loro fine istituzionale, cedono senza ricavarne una

---

<sup>8</sup> Concetto ripreso anche da SORCI C., in AA.VV., *Crisi d'impresa e strategie di superamento*, Milano, Giuffrè Editore, 1987 «La ricerca ed il mantenimento dell'equilibrio economico a valere nel tempo, condizione primaria per la sopravvivenza e lo sviluppo della vita aziendale, comportano **continue trasformazioni** di strutture, processi e di combinazioni produttive, necessarie per adeguare il sistema aziendale alla costante evoluzione del più ampio sistema nel quale esso si trova inserito e con il quale instaura una serie di relazioni attive e passive, il sistema ambiente.» e da VERGARA C., in *Disfunzioni e crisi d'impresa. Introduzione ai processi di diagnosi, risanamento o prevenzione*, Centro Universitario Studi Aziendali, Milano, Giuffrè editore, 1988 «L'equilibrio economico **non è un risultato puntuale**, ma una fascia di variazione che va da un minimo ad un massimo.»

<sup>9</sup> MADONNA S., *op. cit.*, pp. 12-15.

contropartita monetaria. Questo aspetto comporta non pochi problemi in termini di misurazione del valore generato, tali da indurci a pensare, se si rimanesse ancorati alla visione monetaria, che le aziende *non profit* non generano ricchezza, bensì si limitano a consumarla. Tuttavia è ormai pacificamente accettato il principio che, al pari delle tradizionali combinazioni di produzione, **esse creino ricchezza**.

In primo luogo si può osservare che qualunque soggetto attui una forma di produzione crei ricchezza, pari al saldo tra il valore generato e quello consumato (ossia il valore delle risorse utilizzate per attuare la produzione). Per quanto riguarda le aziende di erogazione, è da considerare che i beni e i servizi ceduti (gratuitamente) sono in grado di soddisfare dei bisogni, di creare benessere, di risolvere o sollevare stati di difficoltà. **In questo senso è evidente che essi hanno un valore e che quindi costituiscono ricchezza**. In altre parole, per valutare il fenomeno, è necessario superare il concetto di *ricchezza –monetaria*, per apprezzare il criterio di *ricchezza –utilità*.

Analogamente, sul piano della valutazione delle risorse consumate, sussistono rilevanti problemi. Anche in questo caso l'applicazione del metro monetario per la misurazione del valore, soffrirebbe di inevitabili limitazioni. Qualora noi adottassimo a misura del valore delle risorse consumate l'entità dei costi rilevati, nella maggior parte dei casi giungeremmo ad una stima sensibilmente sottodimensionata. **Vi è infatti da considerare il ruolo del volontariato e dei prezzi di favore che di solito avvantaggia queste aziende**. In altre parole, le persone che prestano la loro attività nell'ambito di queste iniziative spesso lo fanno in modo gratuito o comunque facendosi pagare in termini non commisurati al reale valore del lavoro svolto. Per arrivare ad una stima corretta della ricchezza generata, occorrerà trovare un metodo che, partendo dai costi sostenuti, consenta arrivare a definire il valore delle risorse consumate nell'attività produttiva.

Quindi, in definitiva, si può dire che **«il problema dell'azienda di erogazione rimane quello della misurabilità dei risultati della gestione e non della loro esistenza»<sup>10</sup>**.

---

<sup>10</sup> LEARDINI C., *L'amministrazione della fondazione bancaria*, Padova, Cedam, 2005, pag. 11.

### 1.5. Le quattro operazioni di gestione<sup>11</sup>.

Amministrare una combinazione di erogazione non significa trattare di problematiche morali, mediche, pedagogiche o altro. Per quanto la spinta alla sua costituzione sia di indole etica, «[...] l'azienda di erogazione, come quella di produzione, ha essenzialmente oggetto e problemi di indole economica [...]»<sup>12</sup>.

Si tratta in primo luogo di analizzare caratteristiche e problematiche specifiche inerenti le diverse operazioni costituenti il **ciclo di gestione** di questa particolare classe di combinazioni produttive.

#### *Il finanziamento.*

Il finanziamento è l'operazione mediante la quale l'azienda viene dotata dei mezzi monetari necessari per lo svolgimento della sua attività.

In quest'ottica è possibile distinguere il *finanziamento ordinario* da quello *straordinario*. Quest'ultimo fa riferimento alla necessità di una provvista monetaria particolarmente cospicua, atta a finanziare l'azienda in momenti particolari, come la fase d'impianto, le fasi di accelerazione della crescita dimensionale o la fase di risanamento...<sup>13</sup> In questi momenti le attività di finanziamento si fanno particolarmente critiche, sia per l'entità delle risorse, sia per la consapevolezza che la scelta operata in merito al mix delle fonti (proprie, di terzi, a breve o a medio – lungo termine) si riverbererà sulla gestione futura, condizionandone gli andamenti. Al di fuori di questi momenti topici, l'attività finanziaria (*ordinaria*), pur sempre importante, presenta caratteri di minore criticità in quanto si tratta perlopiù di garantire il rinnovo delle risorse necessarie, supportato, ove gli esiti della gestione lo consentano, dai flussi di autofinanziamento.

---

<sup>11</sup> MADONNA S., *op. cit.*, pp. 19-39.

<sup>12</sup> ONIDA P., *Economia d'azienda*, Torino, Unione Tipografico-Editrice Torinese, 1968, p. 44.

<sup>13</sup> Cfr. GUATRI L., *Crisi e risanamento delle imprese*, Centro studi sulle crisi d'Impresa e sulle Ristrutturazioni industriali dell'Università Bocconi, Milano, Giuffré, 1986, pag. 54. L'autore sottolinea come l'immissione di nuove risorse finanziarie a titolo di capitale rischio rappresenti una tappa fondamentale in un processo di risanamento.

Per le aziende di erogazione la questione è sensibilmente diversa: il ciclo monetario – che si innesca con la fase di finanziamento – non si rigenera con il disinvestimento.

Per garantire l'equilibrio aziendale, se i beni e i servizi sono ceduti senza ottenere contropartita, queste organizzazioni devono finanziare la loro attività attingendo a mezzi che sono ceduti senza condizioni di recupero. Per questo le espressioni “*mezzi di rischio*” e “*capitale di rischio*” – che hanno un significato chiaro in relazione alle combinazioni di produzione – per quelle di erogazione non sono del tutto pertinenti<sup>14</sup>. Chi finanzia un'azienda *non profit* sa che si tratta sostanzialmente di una liberalità e che il capitale non sarà restituito, né tantomeno remunerato.

Quindi in sintesi si tratta di aziende che sostengono costi di gestione, non realizzano ricavi dalla cessione dei beni e servizi e quindi producono sistematicamente una perdita, che viene però riassorbita dalla continua raccolta di mezzi di finanziamento in conto gestione.

In questo contesto occorre adottare un **rendiconto gestionale che abbia la finalità di informare sulle modalità con le quali le risorse sono state acquisite ed impiegate nel periodo di riferimento**. Il rendiconto riporterà gli oneri di gestione, quali componenti negativi, e i proventi e ricavi tra quelli positivi. I **ricavi** sono frutto di scambi di mercato e sono relativi ad eventuali gestioni accessorie e strumentali; i **proventi** – che non derivano da attività di scambio – fanno invece riferimento a contribuzioni, lasciti, donazioni, ecc...

Le possibili fonti di approvvigionamento delle aziende di erogazione sono:

- **contributi volontari**. Possono avere caratteristiche di stabilità o carattere occasionale. Sono di norma stabili e ripetitivi i contributi di quei soggetti che instaurano un rapporto tendenzialmente durevole con l'istituzione, che partecipano alla sua gestione e che quindi avvertono la necessità di programmare l'attività sulla scorta di proventi regolari;
- **redditi derivanti da beni mobili e immobili**. In alcuni casi l'azienda di erogazione può essere dotata di beni patrimoniali che – non vincolati

all'attività tipica – sono messi a reddito garantendo così un determinato flusso di risorse;

- **risorse derivanti da gestioni accessorie.** Non raramente l'azienda di erogazione, al fine di ottenere una fonte di reddito autonoma, realizza una produzione collaterale a quella che svolge per finalità istituzionale, collocandola sul mercato con logiche di profitto;
- **trasferimenti dall'apparato dello Stato.**

Una volta riflettuto sulla natura dei finanziamenti e sulle possibili fonti di approvvigionamento, occorre affrontare il tema della dimensione quantitativa. Si tratta di un problema fondamentale perché condiziona l'essenza stessa di questa tipologia di aziende: **l'entità dei finanziamenti ottenuti costituisce il limite massimo della potenzialità di erogazione.**

Il problema della prevedibilità delle entrate – perlopiù derivante dalla tipologia di fonte di approvvigionamento – ha grande rilievo nell'economia di queste combinazioni in quanto ha riflessi determinanti sulla politica delle erogazioni. Evidentemente, non volendo compromettere l'equilibrio patrimoniale, l'entità delle spese deve essere attentamente commisurata a quella delle entrate, considerando inoltre tutti i problemi di carattere temporale che possono verificarsi.

#### ***L'investimento.***

Con l'investimento l'azienda utilizza il *fattore produttivo generico* denaro, raccolto nell'operazione di finanziamento, per acquisire *fattori produttivi specifici, di esercizio e pluriennali*, necessari alla realizzazione del prodotto – servizio.

Nell'ambito delle aziende di erogazione non è raro che si possa incorrere nella confusione tra investimento e disinvestimento; anche l'attività di erogazione, infatti, presuppone un'uscita monetaria. Non appena l'attenzione si sposta sull'aspetto derivato, sul profilo economico, è chiaro che le due operazioni devono restare su piani ben differenziati. Soltanto nella fase d'investimento, le uscite monetarie sono motivate dall'acquisizione di fattori produttivi che vengono utilizzati dall'azienda per ottenere i prodotti – servizi che saranno poi ceduti nella fase di disinvestimento.

---

<sup>14</sup> Per questo motivo si parla piuttosto di “fondo di dotazione”.

Un'altra possibile sovrapposizione concettuale riguarda invece gli investimenti effettuati nell'ambito dell'attività principale o in quella "strumentale" o "di supporto". Quest'ultima fa riferimento alle operazioni inerenti la produzione di redditi da impiegare a sostegno dell'attività erogativa.

In questo caso si accetta l'impostazione della "doppia anima" aziendale, i costi correlati ai fattori produttivi impiegati nell'ambito della componente *profit*, concorreranno a determinare il risultato economico della gestione. Risultato che deve garantire – almeno in parte – le risorse necessarie a finanziare l'attività di erogazione. Per quanto riguarda gli altri investimenti nella componente *non profit*, il valore dei fattori produttivi utilizzati concorreranno a determinare il saldo della ricchezza generata, mediante il confronto con il valore delle attività erogate.

#### ***La produzione.***

Indipendentemente dal fatto che l'orientamento sia al profitto, ovvero all'erogazione, l'azienda attua sempre un processo di produzione economica, utilizzando convenientemente i fattori produttivi disponibili al fine dell'ottenimento di beni e servizi. **Qualunque fatto di produzione sistematica ed organizzata configura, almeno nei suoi tratti essenziali, un fenomeno aziendale; di contro, un'azienda costituisce, di per sé, un fenomeno produttivo.**

#### ***Il disinvestimento.***

L'operazione di disinvestimento si colloca a valle di quella di produzione e prevede il collocamento dei beni e servizi ottenuti presso i soggetti destinatari. Qui si manifestano le differenze più evidenti tra le aziende *profit* e le aziende di erogazione, proprio per l'assenza, in queste ultime, di una contropartita monetaria alle erogazioni ottenute dai beneficiari.

L'assenza di remunerazione però non implica che l'azienda non crei utilità e che non si possa concettualmente individuare un ricavo. La nozione di ricavo, difatti deve essere vista separatamente dall'aspetto monetario: **il ricavo non è la variazione numeraria, esso attiene al trasferimento di utilità ed è tipicamente misurato dalla variazione numeraria di segno positivo.**

Il valore creato e trasferito non trova espressione in termini monetari e quindi non si ha omogeneità di confronto tra il valore delle risorse utilizzate – misurato in



termini monetari – e valore del prodotto trasferito. Ciò comporta importanti conseguenze, prima tra tutte che la definizione di reddito di esercizio perde di senso e va ridefinito<sup>15</sup>. Occorre sforzarsi di individuare meccanismi di quantificazione delle utilità trasferite che possano essere ritenuti soddisfacenti. A tal proposito non è possibile pensare, che l'entità delle risorse finanziarie raccolte, per quanto sia certamente correlata con l'apprezzamento per l'attività svolta, possa essere considerata una valida misura dei benefici trasferiti.

Impegnarsi a trovare il valore della produzione erogata è essenziale per ottenere – dal confronto con il valore delle risorse consumate – una indicazione dell'entità della ricchezza generata e, quindi, dell'**efficienza della gestione**.

Visto che il metro monetario da un lato dei ricavi è inapplicabile e dal lato dei costi, come detto in precedenza, è poco attendibile, l'impegno di ricerca deve essere necessariamente mirato ad individuare sistemi di rilevazione dell'utilità ceduta e meccanismi di conversione dei costi convenzionali in valori effettivi.

Il valore prodotto viene definito in termini di utilità, ossia dalla sua capacità di rispondere in modo adeguato a determinati bisogni. In altre parole si può dire che il valore è misurato dal miglioramento introdotto nella qualità di vita della comunità di riferimento. Non v'è dubbio alcuno che si tratti di una stima assai complicata e inevitabilmente condizionata anche da giudizi a valenza soggettiva. Un possibile metodo per ridurre al minimo l'arbitrarietà del giudizio, è quello di valorizzare le erogazioni a prezzi correnti, desumibili dalle altre negoziazioni omogenee per natura, tempo e condizioni di mercato con tutte le difficoltà che questo metodo comporta; ovvero, in mancanza di queste, procedere ad una valutazione al costo.

La stima mediante la logica del costo di produzione è obiettivamente la più semplice e lineare, ma com'è possibile ovviare all'inevitabile paradosso intrinseco in questo metodo, che vede l'uguaglianza tra il valore dei costi di produzione e l'entità del prodotto erogato?

Per superare questo limite occorre riferirci ai bisogni che le attività erogative soddisfano ed alla loro gerarchia nell'ambito della comunità di riferimento.

---

<sup>15</sup> In genere per questo tipo di aziende si parla di “avanzo o disavanzo di gestione”.

**L'utilità creata dipende dall'insieme dei bisogni soddisfatti e dalla loro intensità.**

Si presuppone che nell'ambito di una data comunità, ai bisogni possa essere attribuito un posizionamento gerarchico dipendente dall'urgenza o intensità percepita tale da permettere un loro raggruppamento degli stessi per gruppi omogenei (bisogno di salute, di cultura, di assistenza all'anziano, ecc.). Ad ogni raggruppamento viene attribuito un parametro quantitativo in base alla posizione gerarchica che occupa: più il bisogno è intenso, superiore è la posizione gerarchica e più alto è il parametro quantitativo (che possiamo definire **moltiplicatore gerarchico**).

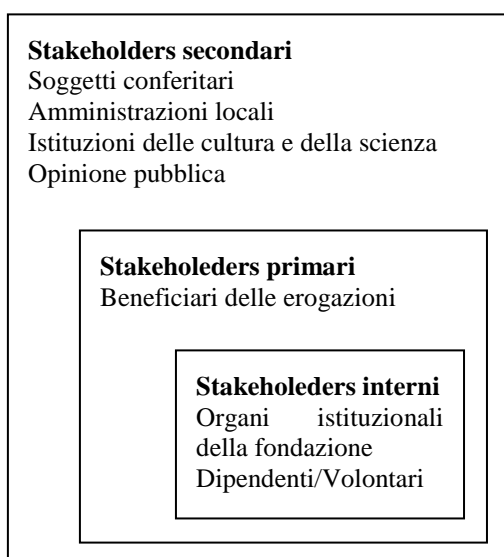
A questo punto il valore di un determinato servizio erogato è ottenuto come prodotto tra le risorse investite e il parametro gerarchico che funge da moltiplicatore dell'investimento effettuato.

$$\text{Valore (ricavo)} \\ \text{di utilità} = \text{Valore delle} \\ \text{risorse impiegate} \times \text{Moltiplicatore} \\ \text{gerarchico}$$

La determinazione del **valore delle risorse impiegate** è un'operazione tutt'altro che semplice, dato che impone di definire i costi relativi ad ogni singolo atto di produzione. E bisogna tener presente che sul lato degli approvvigionamenti di fattori produttivi specifici, l'azienda di erogazione beneficia di condizioni particolari. Queste possono essere ricondotte a titolo di esempio a contribuzioni in natura, ad attività di volontari ed a prezzi di particolare favore che inevitabilmente vanno a sottostimare il reale valore delle risorse impiegate.

Ancora una volta, per stimare correttamente questo valore, occorrerà far riferimento ai prezzi di mercato e, qualora la ricerca di scambi omogenei dovesse risultare vana, diventerebbe un problema pressoché insormontabile.

### 1.6. Il sistema dei portatori di interesse di una fondazione.<sup>16</sup>



A lato è riportato uno schema che riassume la suddivisione dei principali portatori d'interesse delle fondazioni, con specifico riferimento al caso oggetto del presente lavoro.

I soggetti che compongono il complesso sistema possono essere suddivisi in tre principali tipologie: **stakeholders interni**, **stakeholders esterni primari** e **stakeholders esterni secondari**.

Tale distinzione si basa sulla diversa capacità di incidere sulle dinamiche della fondazione da parte di tali soggetti e sul tipo di interesse che essi hanno nei confronti dell'attività svolta.

Gli **organi istituzionali** di una fondazione sono: il Consiglio di Indirizzo<sup>17</sup>, il Presidente, il Consiglio di Amministrazione, il Collegio Sindacale, il Segretario Generale e l'Assemblea dei Soci. Gli organi istituzionali sono composti dai cosiddetti *no profit managers*; ovvero soggetti dotati di un alto livello di specializzazione e capacità di leadership, che siano in grado di gestire il patrimonio in un'ottica di economicità, in modo da conservarne il valore e al tempo stesso garantirne un efficace ed efficiente impiego.

Nel gruppo degli stakeholders interni si trovano anche i **dipendenti**. La complessità gestionale deriva anche dal fatto che in questa categoria di soggetti

<sup>16</sup> MONGE F., *La governance delle fondazioni bancarie. Competitors & Competition*, Seconda Edizione, Milano, FrancoAngeli, 2009.

<sup>17</sup> È investito della determinazione dei programmi, delle priorità e degli obiettivi della fondazione, definisce le linee generali della gestione patrimoniale e della politica degli investimenti. Gli statuti delle fondazioni prevedono che l'organo di indirizzo sia composto da una prevalente e qualificata rappresentanza degli enti pubblici e privati, espressivi delle realtà locali e, per l'eventuale restante parte, da personalità che per professionalità,

rientrano figure professionali talvolta molto differenti: dipendenti in senso stretto, volontari, tirocinanti, collaboratori a progetto, ...

Tra gli stakeholders esterni primari figurano i **beneficiari dei contributi** erogati dalla fondazione. Possono essere istituzioni pubbliche ovvero organismi privati, i quali rappresentano il tramite attraverso cui vengono realizzati i progetti e le attività in linea con la *mission* della fondazione. Nell'ambito dei soggetti pubblici a cui sono destinate le erogazioni, gli Enti Locali detengono un primato assoluto, dovuto al fatto che le fondazioni cercano di rafforzare il proprio legame con il territorio ed essi rappresentano gli intermediari ideali nel dialogo con la comunità di riferimento. In questa categoria di beneficiari compaiono anche amministrazioni pubbliche centrali ed enti pubblici non territoriali quali scuole, università, strutture sanitarie, istituti di accoglienza e beneficenza. Creare un legame forte con questi stakeholders permette di monitorare efficacemente il ritorno sul territorio dei progetti realizzati e di valutarne, quindi, la qualità ed l'utilità.

Tra i soggetti privati si annoverano le associazioni, le organizzazioni di volontariato, le cooperative sociali e gli altri organismi privati come le associazioni religiose.

La fondazione interagisce anche con un'altra tipologia di soggetti, le **istituzioni**; in particolar modo quelle **dell'arte e della cultura**, essendo tale settore quello a cui viene destinata la percentuale più elevata di risorse. In un terreno di confronto e di collaborazione tra le due realtà è sicuramente quello della programmazione negoziata, poiché consente una gestione coordinata degli strumenti di programmazione, in un'ottica sinergica.

Saper creare un legame forte con la propria comunità di riferimento rappresenta un elemento essenziale poiché consente di monitorare in modo efficiente il proprio ambiente e l'impatto delle iniziative sostenute. Stakeholders esterni secondari di notevole importanza sono gli **Enti della Pubblica Amministrazione**, i quali rappresentano i soggetti con cui spesso le fondazioni

---

competenza ed esperienza, in particolare nei settori cui è rivolta l'attività della fondazione, possono efficacemente contribuire al perseguimento dei fini istituzionali.

instaurano rapporti di *partnership*, oltre ad essere essi stessi destinatari delle erogazioni<sup>18</sup>.

Un altro aspetto da non sottovalutare è quello dell'immagine e della reputazione, ovvero dei rapporti con l'**opinione pubblica**. La fondazione apporta un contributo sostanziale allo sviluppo territoriale; per tale ragione il suo operato si colloca spesso in una dimensione in cui il livello di legittimazione svolge un ruolo chiave.

Infine, i **soggetti conferitari** rappresentano un altro importante stakeholder esterno; essi, grazie ai loro contributi aventi caratteri di ricorrenza più o meno spiccati, consentono alla fondazione di operare e di impostare sotto un profilo qualitativo, quantitativo e temporale la propria attività istituzionale.

### **1.7. La Fondazione Banche di Pistoia e Vignole per la Cultura e lo Sport.**

Questo lavoro si concentrerà sul caso reale della Fondazione Banche di Pistoia e Vignole per la Cultura e lo Sport, per descrivere le principali problematiche che essa si trova ad affrontare, cogliendone i principali aspetti e riflessi nel bilancio di esercizio e nella generale gestione dell'Ente.

Essa è stata costituita il 21 settembre 2005 dalla Banca di Credito Cooperativo di Pistoia e dalla Banca di Credito Cooperativo di Vignole.

Con tale iniziativa gli Enti Fondatori hanno inteso confermare il comune orientamento e impegno sociale nei confronti degli appartenenti alle comunità locali che vivono ed operano nei territori di loro competenza, creando le premesse per un più efficace perseguimento delle finalità di migliorarne le condizioni morali e culturali.

La fondazione ha lo scopo di promuovere e sostenere, direttamente o indirettamente e sotto qualsiasi forma, tutte le iniziative e attività di natura culturale e sportiva idonee a favorire la formazione e la crescita morale,

---

<sup>18</sup> È qui importante ricordare il principio di sussidiarietà, che si fonda sulla collaborazione sinergica di Enti Pubblici e soggetti privati che abbiano come obiettivo il miglioramento della qualità di vita dei cittadini.

intellettuale e fisica, di tutte le persone che vivono ed operano nei territori delle Province di Pistoia, Prato, Firenze e Pisa.

Per il raggiungimento del suddetto scopo, la Fondazione in via indicativa può:

- promuovere e organizzare, anche in collaborazione con enti pubblici o privati, iniziative o eventi culturali e sportivi di rilievo anche nazionale e internazionale;
- promuovere e organizzare, anche in collaborazione con enti pubblici o privati, seminari, convegni, concorsi, conferenze e ricerche su temi di natura culturale e sportiva;
- promuovere e sostenere iniziative e attività, organizzate da enti pubblici o privati, nel settore dello sport dilettantistico e giovanile;
- promuovere e sostenere iniziative di natura sportiva, organizzate da scuole e istituzioni universitarie;
- promuovere e sostenere iniziative e attività di natura culturale organizzate da scuole, istituzioni universitarie, musei, biblioteche e teatri;
- promuovere, sostenere e organizzare concerti, spettacoli, mostre ed esposizioni temporanee permanenti;
- promuovere, sostenere e curare pubblicazioni, di qualunque tipo e genere, di natura culturale o sportiva;
- istituire o patrocinare riconoscimenti o premi in favore di persone distintesi in ambito culturale o sportivo;
- istituire ed erogare borse di studio;
- acquisire, gestire e curare, anche in collaborazione con Enti Pubblici o soggetti privati, raccolte d'arte, raccolte librerie, collezioni in genere, beni culturali, storici, etnoantropologici e archivistici;
- promuovere, sostenere e gestire strutture e centri culturali o sportivi.

La Fondazione ha istituito al suo interno l'Istituto di Storia Locale per curare la raccolta, la conservazione, lo studio e la valorizzazione dei documenti, dei fondi librari, degli archivi in genere di personalità locali distintesi in ambito religioso,

politico, economico, culturale, sociale e sportivo, rendendoli consultabili al pubblico, con particolare riguardo a studenti, docenti e studiosi in genere. Ogni intervento dell'Istituto di Storia Locale è mirato alla conoscenza e valorizzazione del territorio di competenza della Fondazione e all'acquisizione di un ruolo importante nella costruzione della memoria storica della comunità.

Sono organi della Fondazione:

- il **Consiglio di Amministrazione**: composto da otto membri; essi restano in carica cinque anni e possono essere confermati alla scadenza;
- il **Presidente**: ha la rappresentanza legale della Fondazione; sovrintende all'andamento generale della Fondazione, svolge attività di impulso e di coordinamento all'attività degli organi, cura l'esecuzione delle relative deliberazioni e provvede ai rapporti con le autorità e le pubbliche amministrazioni;
- il **Consiglio dei Rappresentanti del Territorio**: Consiglio di indirizzo sostanziale, è composto da trentadue membri designati, in parte dagli enti fondatori e in parte da soggetti pubblici e privati. Il Consiglio dei Rappresentanti del Territorio:
  - o approva entro il 30 novembre di ogni anno il bilancio preventivo e il programma di attività per l'esercizio successivo, predisposti e trasmessi dal Consiglio di Amministrazione;
  - o formula proposte motivate sulle attività della Fondazione;
  - o formula pareri su tutti gli argomenti sottopostigli dal Presidente della Fondazione.
- il **Collegio dei Revisori**: è composto da tre membri effettivi uno dei quali nominato Presidente scelti tra gli iscritti all'Albo dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, nonché al Registro dei Revisori Legali. È nominato dal Consiglio di Amministrazione.

## 2. **IL SISTEMA INFORMATIVO –CONTABILE E LA GESTIONE. IL CASO DELLA FONDAZIONE BANCHE DI PISTOIA E VIGNOLE PER LA CULTURA E LO SPORT.**

SOMMARIO: 2.1. I postulati del bilancio: finalità e caratteristiche generali. 1; 2.2. Lo schema di bilancio; 2.3 La gestione.

### **2.1. I postulati del bilancio: finalità e caratteristiche generali.**

Il Tavolo Tecnico per l'elaborazione dei Principi contabili per gli Enti non profit, costituito dalla Agenzia per il Terzo Settore, dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili e dall'Organismo Italiano di Contabilità (OIC), ha elaborato nel maggio 2011 il principio n. 1 denominato "*Quadro sistematico per la preparazione e la presentazione del bilancio degli Enti non profit*". L'esigenza è derivata dal fatto che, data la mancanza di precisi riferimenti in materia contabile per gli Enti non profit, la predisposizione di principi contabili generalmente accettati possano essere capaci di conferire ai documenti economico –finanziari di sintesi un valore informativo e comunicativo ancora superiore a quello già fino ad allora attribuito.

**Il sistema informativo –contabile acquisisce per gli Enti non profit un ruolo fondamentale, poiché garantisce a coloro che supportano l'attività aziendale che le risorse messe a disposizione siano destinate al perseguimento dello scopo istituzionale e contestualmente siano gestite in modo corretto.** Il bilancio rappresenta il principale strumento con il quale l'organizzazione può soddisfare le esigenze conoscitive dei propri *stakeholders*.



Non da ultimo, un'appropriatezza visione dello stato di salute aziendale fornisce anche agli operatori interni e, in particolare, all'organo di vertice un utile strumento di pianificazione, gestione e controllo delle risorse.

La formazione del bilancio si basa sui principi contabili. Essi sono quei principi, ivi inclusi i criteri, le procedure e i metodi di applicazione, che individuano i fatti da registrare, le modalità di contabilizzazione degli eventi di gestione, i criteri di valutazione e quelli di esposizione dei valori in bilancio.

I principi contabili si distinguono in principi contabili generali – o **postulati del bilancio di esercizio** – e principi contabili applicati. I postulati di bilancio costituiscono i fondamenti e le regole di carattere generale cui devono uniformarsi i principi contabili applicati alle singole poste di bilancio, incluse quelle relative ad enti che operano in settori specialistici.

La redazione del bilancio degli Enti non profit si fonda sulle **assunzioni della continuità aziendale** e della **competenza economica**. I successivi principi contabili sono predisposti sulla supposizione che tali presupposti siano validi.

I bilanci sono redatti in base al presupposto che l'ente sia in funzionamento e che continui ad esserlo nel prevedibile futuro, laddove con “prevedibile futuro” si intendono almeno i dodici mesi successivi alla data di chiusura dell'esercizio. Si prende atto, in sostanza, che l'ente non abbia né l'intenzione, né il bisogno di cessare né di ridurre significativamente il livello della propria attività.

I bilanci degli Enti non profit devono essere redatti secondo il principio della competenza, poiché più adatti a fornire informazioni in merito al reale stato di salute dell'ente, con riferimento alla situazione patrimoniale –finanziaria ed a quella economica<sup>19</sup>.

Il principio della competenza economica si fonda sulla irrilevanza delle dinamiche finanziarie rispetto alla rappresentazione del valore economico. Pertanto i proventi e gli oneri devono essere rappresentati nel **rendiconto della gestione** dell'esercizio in cui essi hanno trovato giustificazione economica. Negli Enti non

---

<sup>19</sup> È tuttavia consentito agli Enti non profit di minori dimensioni (con proventi e ricavi annui inferiori a 250.000 Euro), contraddistinti da strutture amministrative normalmente esigue, di redigere il bilancio secondo il principio di cassa.

profit, il principio della competenza economica assume una connotazione più estesa di quanto non avvenga nelle aziende lucrative.

Laddove siano ravvisabili prestazioni sinallagmatiche, ossia prestazioni caratterizzate dalla presenza di uno scambio con il quale le parti si obbligano ad effettuare reciproci adempimenti, è opportuno identificare i costi di competenza dell'esercizio (*definizione relativa*) in funzione della correlazione di essi con i ricavi conseguiti nello stesso periodo di tempo (*definizione assoluta*). Qualora non sia rinvenibile un ricavo immediato o mediato, la competenza economica dei costi deve essere individuata non già in relazione al ricavo conseguito, bensì quando:

- il processo produttivo dei beni o dei servizi è stato completato;
- l'erogazione è avvenuta, si è cioè verificato il passaggio sostanziale e non formale del titolo di proprietà o di godimento.

I proventi degli Enti non profit sono di norma non correlati alle attività di carattere istituzionale da queste svolte secondo una logica sinallagmatica. Donazioni, contributi ed altri proventi di natura non corrispettiva devono essere iscritti nel rendiconto della gestione dell'esercizio in cui questi sono riscossi, ovvero nell'esercizio in cui il titolo alla riscossione ha carattere giuridico. **Qualora sia ravvisabile una correlazione tra proventi comunque di natura non corrispettiva (donazioni e contributi) con specifiche attività dell'Ente, questi possono essere correlati con gli oneri dell'esercizio.** Detta correlazione costituisce un corollario fondamentale del principio di competenza economica dei fatti gestionali caratterizzanti le attività istituzionale ed esprime la necessità di contrapporre agli oneri dell'esercizio, siano essi certi o presunti, i relativi proventi.

Nel caso in cui una delle due assunzioni sia assente o venga meno, i redattori del bilancio sono tenuti ad adottare, laddove necessario, criteri alternativi.

Nella preparazione del bilancio, occorre tenere in considerazione, con riferimento agli aspetti valutativi e di informativa le seguenti **clausole generali**:

- 1. esposizione chiara.** Attiene al fatto che l'utilizzatore del bilancio possa comprendere, senza alcuna ambiguità, la natura e il contenuto delle poste, nonché le modalità di determinazione quantitativa delle stesse;

2. **veridicità.** Mira ad assicurare la completezza della rappresentazione delle attività e delle operazioni oggetto di valutazione e l'individuazione delle valutazioni economiche più confacenti alla realtà rappresentata.
3. **correttezza.** Identifica il rispetto delle regole tecniche che presiedono la redazione del bilancio; esso si sostanzia nella scelta delle norme contabili ritenute più idonee a rappresentare tale realtà in conformità alla filosofia legale e nella comunicazione non fuorviante dei risultati raggiunti.
4. **ricerca di un elevato livello di responsabilità rispetto al dovere di rendicontazione (*accountability*).** Uno degli obiettivi nella redazione del bilancio degli Enti non profit è quello di contribuire alla creazione e allo sviluppo di un clima di fiducia all'interno della collettività/comunità di riferimento. Per poter raggiungere tale risultato, occorre che l'attività dell'Ente sia trasparente e coerente con le decisioni intraprese. Nella redazione del bilancio, in particolare nella **Relazione di missione**, esso deve dare prova della propria attenzione alle regole di responsabilità nei confronti della collettività di riferimento, indicando, laddove utile ai fini informativi e comunicativi, i livelli di efficacia ed efficienza raggiunti.

I **principi generali di bilancio** – o **postulati** – per gli Enti non profit sono i seguenti:

- a. **comprensività.** è un concetto rafforzativo della rappresentazione veritiera e corretta. Sotto il profilo sostanziale il bilancio deve mostrare una chiara imputazione degli elementi alle specifiche poste. Sotto quello formale, il bilancio deve proporre una chiara classificazione delle voci finanziarie, economiche e patrimoniali, nonché una esauriente informativa di carattere qualitativo negli appositi documenti;
- b. **imparzialità (o neutralità).** Le informazioni contenute nei prospetti contabili devono essere imparziali, ossia scevre da distorsioni preconcepite;
- c. **significatività.** Le informazioni sono significative quando sono in grado di influenzare le decisioni degli utilizzatori, aiutandoli a valutare gli eventi passati, presenti e futuri. La significatività dell'informazione è correlata alla sua natura e alla sua portata quantitativa, si dice infatti che questa è

rilevante, se la sua omissione o errata presentazione possa influenzare le decisioni economiche degli utilizzatori prese sulla base del bilancio;

- d. prudenza.** Comporta l'iscrizione in bilancio dei proventi solamente nelle ipotesi in cui questi siano effettivamente realizzati e l'imputazione degli oneri anche qualora questi siano anche solamente probabili;
- e. prevalenza della sostanza sulla forma.** Rappresenta un corollario della clausola generale della rappresentazione veritiera e corretta. Laddove i prospetti quantitativi non possano realizzare appieno tale postulato, i documenti discorsivi del bilancio (la nota integrative e la relazione di missione) devono contenere tutte le informazioni di carattere qualitativo che consentano di rendere la rappresentazione veritiera e corretta;
- f. comparabilità e coerenza.** Questo principio va valutato sia dal punto di vista spaziale (confronto dei risultati ottenuti dall'Ente con quelli degli altri), che temporale (in riferimento cioè agli esercizi passati del medesimo). Tale finalità è raggiungibile solamente applicando in maniera costante i medesimi principi e criteri nel corso del tempo;
- g. verificabilità dell'informazione.** Le informazioni di carattere patrimoniale, economico e finanziario desumibili dal bilancio devono essere verificabili attraverso un'indipendente ricostruzione del procedimento contabile;
- h. annualità.** Tale principio stabilisce il vincolo delle operazioni ad un esercizio annuale, in modo da agevolare il controllo dell'attività dell'ente;
- i. principio del costo.** Il criterio di valutazione più comunemente usato è il costo storico (d'acquisto o di produzione), al fine ridurre la possibilità di valutazioni soggettive.

Si può verificare, talvolta, che nella redazione del bilancio si presentino situazioni di conflitto tra clausole generali e/o postulati. In casi eccezionali le disposizioni dei Principi contabili possono porsi in contrasto con la rappresentazione veritiera e corretta. In tali casi, occorre derogare alla previsione, dando illustrazione delle motivazioni e indicando gli effetti di tale deroga.

## 2.2. Lo schema di bilancio<sup>20</sup>.

Lo schema di bilancio utilizzato dalla Fondazione Banche di Pistoia e Vignole per la Cultura e lo Sport, è **compatibile** con quello proposto dalla Raccomandazione n. 1 del **Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti** (adesso **CNDCEC**) – **Commissione aziende non profit**, denominata “*Documento di presentazione di un sistema rappresentativo dei risultati di sintesi delle aziende non profit*” del luglio 2002.

Esso è costituito da:

- **Stato patrimoniale;**
- **Rendiconto della gestione;**
- Allegati esplicativi (**Nota integrativa e Prospetto di movimentazione dei fondi**);
- Relazione sulla gestione (c.d. Conto morale o **Bilancio di missione**);
- **Relazione dell’organo incaricato del controllo** (ove previsto).

### *Stato patrimoniale.*

Per quanto riguarda lo **Stato patrimoniale**, la Commissione di Studio del CNCD (adesso **CNDCEC**), per motivi di semplificazione, ha preferito proporre uno schema che non si discosta profondamente da quello previsto dal D.Lgs. 127/1991 così come modificato dal D.Lgs. 6/2003, limitandosi a cancellare alcune voci che sono incompatibili con la natura degli Enti non profit (ad esempio società controllanti)<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Cfr. COLOMBO G.M., SETTI M., *Contabilità e bilancio degli enti non profit*, Milano, IPSOA, 2005, pp.83-94

<sup>21</sup> Uno schema di Stato patrimoniale particolare è stato previsto per le aziende non profit che svolgono oltre all’attività istituzionale anche un’attività accessoria, impegnando beni e finanziamenti specifici. In molti casi, infatti, le aziende non profit, accanto all’attività istituzionale, possono svolgere anche attività cosiddette accessorie (o strumentali, o ancora collaterali). In questo caso, la gestione unitaria si presenta come maggiormente complessa ed eterogenea rispetto al caso dello svolgimento della sola attività istituzionale, una eterogeneità che non può non trovare evidenza in sede di bilancio, e quindi anche di Stato patrimoniale. Tale fattispecie non è presente nel caso pratico oggetto di questo lavoro.

<b>Stato patrimoniale attivo</b>	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>
<b>A) Crediti verso soci fondatori</b>		
<b>B) Immobilizzazioni</b>		
I. Immateriali		
1) Costi di impianto e di ampliamento		
2) Costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità		
3) Diritti di brevetto industriale e di utilizzo di opere dell'ingegno		
4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili		
5) Avviamento		
6) Immobilizzazioni in corso e acconti		
7) Altre		
II. Materiali		
1) Terreni e fabbricati		
2) Impianti e macchinari		
3) Altri beni		
4) Immobilizzazioni in corso e acconti		
III. Finanziarie		
<b>Totale immobilizzazioni</b>		

Dal punto di vista delle prime due macroclassi contraddistinte dalla lettera A) e B), non si notano particolari differenze con la struttura codicistica. Le immobilizzazioni immateriali della Fondazione Banche di Pistoia e Vignole sono costituite dai costi di impianto – sostanzialmente rappresentati dagli onorari notarili per la costituzione dell’Ente e per il suo riconoscimento giuridico –, di pubblicità aventi natura pluriennale ed dalle spese sostenute per la registrazione del marchio.

Le immobilizzazioni materiali sono invece formate dagli impianti, attrezzatura varia e minuta, macchine elettroniche d’ufficio, mobili ed arredi e, infine, dalla voce “altri beni”. Nel bilancio della Fondazione, tale voce assume una particolare importanza, visto che contiene al suo interno il conto “**Biblioteca**

**I.S.L.**”. Esso rappresenta l’insieme dei beni culturali che vanno a formare l’Istituto di Storia Locale.

Tutti i valori sono esposti al loro valore netto contabile (diminuiti cioè dei relativi fondi di ammortamento).

<b>Stato patrimoniale attivo</b>	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>
<b>C) Attivo circolante</b>		
I. Rimanenze		
II. Crediti		
1) Verso clienti		
2) Crediti per liberalità da ricevere		
3) Verso aziende non profit controllate o collegate		
4) Verso imprese collegate o controllate		
5) Verso altri		
- entro 12 mesi		
- oltre 12 mesi		
III. Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni		
IV. Disponibilità liquide		
1) Depositi bancari e postali		
2) Assegni		
3) Denaro e valori in cassa		
<hr/>		
Totale attivo circolante		
<hr/>		
<b>D) Ratei e risconti</b>		
1) Interventi Documento Programmatico anno successivo		
<hr/>		
Totale ratei e risconti		
<hr/>		
<b>Totale attivo</b>		
<hr/> <hr/>		

Anche sotto il profilo dell'attivo circolante (macroclasse C), non troviamo sostanziali modifiche rispetto alla struttura dello Stato patrimoniale indicata all'art. 2424 c.c. I crediti verso altri sono costituiti da crediti tributari per acconti IRAP e **verso le banche per competenze da liquidare al 31/12/2011**. Quest'ultima voce rappresenta una scrittura di completamento (o integrazione) che fa parte delle scritture di assestamento. La sua importante funzione è quella di permetterci di ascrivere al rendiconto gestionale relativo all'esercizio 2011 i relativi interessi attivi (o passivi) di competenza, che la banca provvederà ad accreditare (o, appunto, addebitare) concretamente soltanto i primi giorni del nuovo anno – avverandosi così la vera manifestazione numeraria. Il conto “banca c/competenze da liquidare” ha natura numeraria ed ha un comportamento paragonabile a quello dei ratei.

Le attività finanziarie alla classe III rappresentano l'investimento in titoli obbligazionari realizzato nel corso dell'esercizio, al fine di investire parte della liquidità non utilizzata in maniera maggiormente redditizia.

Le disponibilità liquide, infine, sono costituite dal saldo attivo dei depositi bancari e postali e dalla cassa.

La macroclasse D) è interamente formata da risconti attivi, in particolare dalla voce “**Interventi Documento programmatico anno successivo**”. I risconti attivi fanno parte della grande famiglia delle scritture di assestamento e si collocano all'interno di quelle di rettifica. Essi consentono tramite una tecnica contabile di applicare materialmente il principio di competenza “sospendendo” la parte di costo non riferita all'esercizio in corso, per poi “riprenderla” in quello/i successivo/i. Per questo i risconti attivi hanno natura economica ed il loro comportamento è paragonabile, se vogliamo, a quello delle scorte di magazzino (rimanenza di servizi). Nel caso della Fondazione Banche di Pistoia e Vignole sono utilizzati al fine di rettificare gli oneri già sostenuti, ma non di competenza economica dell'anno 2011 in quanto riferibili ad interventi indicati nel documento programmatico per l'anno 2012 (in seguito analizzato).

Questo aspetto permette non soltanto di rettificare dall'esercizio 2011 costi non di competenza, **ma anche di operare una importante correlazione**



**economica tra il contributo annuale dei due Enti fondatori ed i relativi impegni indicati nel Documento programmatico (ricavi e costi dell'attività istituzionale).**

<b>Stato patrimoniale passivo</b>	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>
<b>A) Patrimonio netto</b>		
I. Patrimonio libero:		
1) Risultato gestionale esercizio in corso		
2) Risultato gestionale esercizi precedenti		
3) Riserve statutarie		
4) Contributi in conto capitale liberamente utilizzabili		
II. Fondo di dotazione		
III. Patrimonio vincolato:		
1) Fondi vincolati destinati da terzi		
2) Fondi vincolati per decisione degli organi istituzionali		
3) Contributi in conto capitale vincolati da terzi		
4) Contributi in conto capitale vincolati dagli organi istituzionali		
5) Riserve vincolate		
<b>Totale patrimonio netto</b>		

Una particolare attenzione è stata dedicata alla composizione del Patrimonio Netto evidenziando le poste tipiche delle aziende non profit, soprattutto con riferimento alla fondamentale distinzione tra **patrimonio libero** e **patrimonio vincolato**, inesistente nel dettato del Codice Civile. Il patrimonio non vincolato è costituito da quei fondi che sono resi direttamente disponibili agli amministratori, la cui disponibilità non è sottoposta ad alcuna forma di vincolo ed il cui uso deve essere inteso come finalizzato al conseguimento dello scopo istituzionale (vincolo di missione) indipendentemente dall'uso specifico che ne viene fatto.

Il patrimonio vincolato è invece composto dai fondi il cui utilizzo è soggetto a vincoli d'uso. Tali vincoli possono essere sia **esterni**, ossia connessi alla volontà del contribuente, sia **interni**, ossia collegati a progetti od operazioni specifiche da parte dell'organo direzionale.

La suddivisione tra fondi liberi e vincolati verrà nuovamente ripresa in un altro prospetto di grande interesse, e cioè il **Prospetto della movimentazione dei fondi**,

assai utile per seguire le dinamiche di variazione del Patrimonio Netto. Tale prospetto viene commentato nella Nota integrativa e verrà affrontato nei prossimi paragrafi.

<b>Stato patrimoniale passivo</b>	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>
<b>B) Fondi per rischi e oneri</b>		
<b>C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b>		
<b>D) Debiti</b>		
1) Titoli di solidarietà ex art. 29 D.Lgs. 460/97		
2) Debiti per contributi da erogare		
- entro 12 mesi		
- oltre 12 mesi		
3) Debiti verso banche		
4) Debiti verso dipendenti		
5) Debiti verso fornitori		
- entro 12 mesi		
- oltre 12 mesi		
6) Debiti tributari		
- entro 12 mesi		
- oltre 12 mesi		
7) Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale		
- entro 12 mesi		
- oltre 12 mesi		
8) Altri debiti		
- Debiti diversi		
<b>Totale debiti</b>		

**E) Ratei e risconti**

- Interventi Documento Programmatico da  
liquidare

---

Totale ratei e risconti

---



---

**Totale passivo**

---

La restante parte della colonna del passivo dello Stato Patrimoniale presenta le macroclassi B) Fondi per rischi e oneri, C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato D) Debiti ed E) Ratei e risconti.

Non rilevando particolari differenze nel bilancio delle aziende non –profit rispetto a quelle profit per quanto riguarda le prime due macrolassi, è interessante passare direttamente alla D), che alla voce 2) presenta il “**Debito per contributi da erogare**”. Questa particolare fattispecie si presenta quando il beneficiario, in relazione al contributo da ricevere da parte dell’ente non profit, possiede un idoneo titolo giuridico per pretenderne l’erogazione. In assenza di tale titolo giuridico atto a fondare la sua pretesa, saremo in presenza degli “**Impegni per contributi da erogare**”, i quali non costituendo veri e propri debiti per l’ente non profit, andranno rilevati nei conti d’ordine, nel sottosistema degli impegni.

Infine, per quanto riguarda la macrolasse E), è interessante approfondire nel dettaglio la voce “**Interventi Documento programmatico da liquidare**” aventi natura di rateo passivo. I ratei passivi fanno parte delle scritture di assestamento, ma, a differenza dei risconti, appartengono al sistema delle scritture di completamento (o integrazione). Essi consentono l’imputazione all’esercizio in corso di costi di competenza del periodo, i quali non verrebbero altrimenti tenuti in considerazione per l’assenza della loro manifestazione numeraria. La tecnica contabile vede, a fronte dell’iscrizione nel Rendiconto gestionale di un onere di esercizio, la contrapposizione di un conto numerario che prende momentaneamente il posto di quella che sarà la vera e propria movimentazione originaria della liquidità – o della relativa promessa (debiti di funzionamento) – che avverrà soltanto nell’esercizio successivo.

Sono noti a tutti i limiti dello schema di Stato patrimoniale redatto secondo la Direttiva comunitaria. Per gli enti non profit, pur mantenendo le macroclassi previste dall'art. 2424 del c.c., sarebbe necessario superare la distinzione tra una classificazione dei valori attivi per "destinazione", ed una per "natura" del passivo, per renderla completamente di tipo "finanziario" (secondo il grado di liquidità crescente per gli impieghi ed esigibilità – o scadenza – per le fonti).

### ***Rendiconto gestionale.***

Per dare opportune informazioni circa gli aspetti economici della gestione, scartato il Conto economico così come viene redatto secondo la IV Direttiva CEE, è stato prescelto il **Rendiconto gestionale** a proventi ed oneri di periodo articolato per funzioni, che permette una informazione più efficace sulla provenienza e sull'utilizzo delle risorse. Occorre ricordare che si parla di proventi ed oneri (anziché di costi e ricavi) per indicare i disimpieghi e gli impieghi di risorse. In effetti sicuramente l'attività istituzionale di un'azienda non profit non è caratterizzata da uno scambio di ricchezza contro ricchezza, teso alla misurazione del relativo trasferimento netto, come avviene nelle aziende profit<sup>22</sup>.

Nel rendiconto gestionale di competenza si ha la rappresentazione di:

- proventi classificati per categoria e funzione gestionale;
- oneri classificati per destinazione alle diverse funzioni gestionali.

La classificazione funzionale di proventi ed oneri è orientata a rappresentare primariamente come il risultato gestionale dell'organizzazione si determini per effetto della destinazione delle risorse economiche alle varie funzioni svolte nell'azienda non profit<sup>23</sup>.

Circa le modalità di rappresentazione dei dati di sintesi notiamo che la struttura scalare prevista dalla Direttiva comunitaria può rispondere all'esigenza di porre in rilievo, mediante la rilevazione dei risultati intermedi, le distinte aree di

---

<sup>22</sup> Di costi e ricavi si potrebbe parlare per le attività connesse, che tuttavia, sono marginali nella economia generale dell'ente. Tale fattispecie non è presente nel caso pratico oggetto di questo lavoro.

<sup>23</sup> TRAVAGLINI C., MATACENA A., a cura di, *Lo sviluppo di regole di rendicontazione di aziende nel terzo settore in Scenari e strumenti per il terzo settore*, Milano, Egea, p. 107.

gestione e stabilire il contributo che ciascuna di esse dà alla determinazione del risultato, ma non sempre riesce ad evidenziare in modo corretto le componenti specifiche delle singole aree gestionali. **Nel Documento si consiglia la redazione di un rendiconto gestionale ove la classificazione dell'acquisizione e utilizzo di risorse avviene per funzioni, cioè per aree gestionali**, anche se tradizionalmente i valori in bilancio vengono esposti per natura, e non **per destinazione**.

La Raccomandazione del CNDC elenca le aree funzionali delle aziende non profit:

- **attività tipica o di istituto;**
- **attività promozionale e di raccolta fondi;**
- **attività accessorie;**
- **attività di gestione finanziaria e patrimoniale;**
- **attività di natura straordinaria;**
- **attività di supporto generale.**

A completamento dello schema di classificazione per funzioni, e data la possibile eterogeneità dei proventi e degli oneri che si possono determinare in un'azienda non profit, occorre inserire le voci residuali “**altri proventi**” ed “**altri oneri**” destinate ad accogliere proventi ed oneri non classificabili nelle funzioni gestionali definite. Nel caso in cui si possano evidenziare all'interno delle aree gestionali oggetti rilevanti degni di osservazione specifica, si procederà all'individuazione di progetti all'interno delle funzioni ed alla ulteriore suddivisione di oneri e proventi per progetto all'interno della funzione stessa.

La forma prescelta per la rappresentazione dei valori non è stata quella scalare, bensì vengono utilizzate le sezioni contrapposte.

RENDICONTO GESTIONALE				
ONERI		PROVENTI		
	2011	2010	2011	2010
<b>1) Oneri da attività tipiche</b>			<b>1) Proventi da attività tipiche</b>	
1.1) Materie prime			1.1) Da enti fondatori in c/gestione	
1.2) Servizi			1.2) Da non soci	
<i>a) Cultura</i>				
<i>b) Sport</i>				
<b>2) Oneri promozionali e di raccolta fondi</b>			<b>2) Proventi da raccolta fondi</b>	
2.1) Attività ordinaria di promozione				
<b>3) Oneri da attività accessorie</b>			<b>3) Proventi da attività accessorie</b>	
<b>4) Oneri finanziari e patrimoniali</b>			<b>4) Proventi finanziari e patrimoniali</b>	
4.1) Da depositi bancari			4.1) Da depositi bancari	
			4.2) Da titoli in portafoglio	
<b>5) Oneri straordinari</b>			<b>5) Proventi straordinari</b>	
5.1) Sopravvenienze passive			5.1) Rinuncia assegnatari erogazione bando	
			5.2) Sopravvenienze attive	
<b>6) Oneri di supporto generale</b>				
6.1) Servizi				
6.2) Personale				
6.3) Ammortamenti				
6.4) Oneri diversi di gestione				
<b>7) Altri oneri</b>			<b>6) Altri Proventi</b>	
7.1) IRAP				
<b>TOTALE ONERI</b>			<b>TOTALE PROVENTI</b>	
<b><u>Risultato positivo</u></b>				
- di cui: da destinare a fondi vincolati				
<b>TOTALE A PAREGGIO</b>			<b>TOTALE A PAREGGIO</b>	

La prima area funzionale relativa alle attività tipiche dell'istituto accoglie dal lato degli oneri le erogazioni di denaro suddivise nelle macro –aree di intervento della Fondazione: cultura e sport.

Ciascuna voce è l'aggregato delle erogazioni effettuate nell'esercizio mediante le modalità tipiche dell'Ente previste nei regolamenti interni:

1. **contributi su bando.** A cadenza annuale viene pubblicato sul sito web e sui principali quotidiani un avviso di bando, con l'indicazione dell'oggetto per il quale è possibile richiedere il contributo, i requisiti di ammissibilità (enti pubblici o privati senza fini di lucro, aventi natura di ente non commerciale) e la scadenza (30 giugno di ogni anno). Ciascuna richiesta di contributo non può eccedere 6.000,00 Euro.
2. **extra –bando** (o **interventi spot**). Sono contribuzioni deliberate direttamente dal Consiglio di Amministrazione su richiesta dell'Ente interessato o, viceversa, su iniziativa dello stesso.
3. da **Documento programmatico.** Annualmente viene redatto dal Consiglio di Amministrazione (entro il 30 settembre) ed approvato dal Consiglio dei Rappresentanti del Territorio un documento avente finalità previsionali, con indicazione delle principali iniziative che la Fondazione intende realizzare nell'ambito della propria attività istituzionale.

Dal punto di vista dei proventi da attività tipiche possiamo individuare il **contributo degli Enti fondatori in conto gestione**. Tale provento ha carattere di **stabilità** e consente sostanzialmente il funzionamento della Fondazione.

Nel 2011 è da segnalare una donazione a favore della Fondazione di un manoscritto storico destinato ad essere conservato e reso fruibile al pubblico all'interno dell'Istituto di Storia Locale. Su "*l'iscrizione e la valutazione delle liberalità nel bilancio d'esercizio degli enti non profit*" è intervenuto nuovamente il **Tavolo tecnico per l'elaborazione dei Principi contabili per gli enti non profit** con il principio n. 2, a tutt'oggi ancora in fase di bozza per consultazione. Innanzitutto sono considerate liberalità gli atti che si contraddistinguono per i seguenti presupposti: **arricchimento del beneficiario** (e, quindi, corrispondente

riduzione di ricchezza per chi compie l'atto) e **spirito di liberalità** (inteso come atto di generosità effettuato in mancanza di costrizione).

Le liberalità sono rilevate nel periodo in cui sono ricevute, o in quello in cui si acquisisce il diritto a riceverle. **I beni ricevuti sono iscritti nella sezione dell'attivo dello Stato patrimoniale al *fair value* identificato dal valore di mercato o da altro valore capace di rappresentare i benefici economici che affluiscono all'Ente non profit per mezzo di tale bene<sup>24</sup>**. Qualora il valore del bene non sia stimabile in modo attendibile, il bene non è iscritto nello Stato patrimoniale, ma è illustrato nelle sue caratteristiche generali nella nota integrativa.

Come contropartita delle attività, viene iscritto nel rendiconto gestionale nell'area tipica un "**provento da non soci**" (nel caso in esame il donante era infatti un soggetto estraneo alla fondazione). Non è ammessa, a seguito di espressa previsione della bozza del Principio, l'imputazione delle liberalità a diretto incremento dei fondi che concorrono a formare il patrimonio netto del bilancio d'esercizio. La motivazione va ricercata nel fatto che, per gli Enti non -profit, le donazioni costituiscono un evento normale – quindi non straordinario – e, se non si facessero passare le donazioni dal rendiconto della gestione, queste attività non risulterebbero nell'ambito del risultato dell'esercizio, fornendo così un'indicazione fuorviante sulle attività dell'ente. Il passaggio dal rendiconto della gestione assicura inoltre una coerenza tra gli oneri iscritti in bilancio (ad es. ammortamenti dei beni immobilizzati ricevuti in donazione) e i relativi proventi.

Nel caso pratico sul bene ricevuto dalla Fondazione non figurano particolari vincoli che ne limitano l'utilizzo per volontà del donante. Su tale liberalità è però intervenuto il Consiglio di Amministrazione ad applicare autonomamente dei vincoli, mediante la destinazione di essa ad un progetto specifico (appunto il diario di guerra è stato destinato durevolmente all'Istituto di Storia Locale). Per questo motivo, coerentemente con quanto previsto dalla bozza di principio, sotto l'avanzo economico è stato creato un "**di cui**" per evidenziare nel Rendiconto gestionale un importo, pari al valore della liberalità, da accantonare nella voce A) Patrimonio

---

<sup>24</sup> Nel caso in cui il fair value non sia reperibile per i beni immobili, al valore catastale.



Netto – III) Patrimonio vincolato – 2) Fondi vincolati per decisione degli organi istituzionali in sede di destinazione dell'avanzo.

L'immediatezza della struttura a sezioni contrapposte del Rendiconto gestionale, ci permette facilmente di calcolare il saldo dell'area tipica della Fondazione mediante una semplice sottrazione.

L'area relativa all'attività promozionale e di raccolta fondi della Fondazione è formata dai costi relativi alla pubblicità sostenuti nell'esercizio, in particolare per la diffusione del bando 2011. Il criterio di classificazione delle poste del Rendiconto gestionale legato alla destinazione che queste hanno nell'ambito della gestione comporta la riclassificazione dei costi relativi ad una specifica iniziativa della Fondazione direttamente ad incremento di questa. L'area funzionale legata all'attività promozionale accoglie quei costi pubblicitari che non trovano riferimento ad una singola iniziativa, ma più in generale all'attività dell'ente – come in questo caso di un canale di erogazione.

L'area del Rendiconto gestionale relativa all'attività accessoria presenta saldo nullo perché la Fondazione non svolge alcuna attività con criteri economici distinta da quella istituzionale senza fini di lucro.

La quarta area relativa alla gestione finanziaria e patrimoniale accoglie dal lato degli oneri le spese bancarie, mentre da quella dei proventi gli interessi attivi sui conti correnti e sui titoli obbligazionari dell'attivo circolante.

L'area straordinaria accoglie le attività non programmate della Fondazione. La voce principale da rilevare è costituita, nella colonna dei proventi, dalla “**Rinuncia da parte degli assegnatari all'erogazione del bando**”. In questo caso, a seguito di una comunicazione espressa (o per scadenza dei termini per la richiesta), i beneficiari del contributo rinunciano (o perdono il diritto) alla contribuzione loro spettante in quanto vincitori del bando. La fattispecie può suscitare qualche perplessità, ma è da tener presente che l'importo richiesto in origine spesso non copre il costo totale dell'iniziativa, e, talvolta, questo deve essere ridotto dal Consiglio in sede di accoglimento della domanda per tentare soddisfare il maggior numero di richieste meritevoli.

Attraverso l'evidenziazione degli oneri di supporto generale si riesce ad evidenziare separatamente il peso della struttura organizzativa. Questa scelta ha lo scopo di richiamare l'attenzione sulle risorse destinate al mantenimento della struttura, sottraendole, in un certo senso, all'impiego diretto nel perseguimento degli scopi statutari. Tale area accoglie le spese per servizi (consulenti, utenze e compensi degli organi istituzionali), i costi del personale, gli ammortamenti e gli oneri diversi di gestione.

L'ultima area del Rendiconto gestionale, avente carattere residuale, vede tra gli "altri oneri" la voce relativa all'IRAP dell'esercizio<sup>25</sup>.

#### ***Nota integrativa.***

La **Nota integrativa** ha lo scopo di integrare il contenuto dei due documenti contabili in precedenza esaminati. Questa funzione è ancora più valida in una azienda non profit ove, a causa della molteplicità delle attività svolte e della particolarità della gestione (primo fra tutti il fine non lucrativo), rischiano di essere insufficienti le informazioni che si possono trarre dal bilancio di esercizio.

---

<sup>25</sup> La determinazione del valore della produzione ai fini IRAP relativa all'attività non commerciale degli enti non -profit, avviene secondo il c.d. "sistema retributivo". A tal fine rilevano:

- le retribuzioni spettanti al personale dipendente, da assumere in misura pari all'ammontare imponibile ai fini previdenziali determinato a norma dell'articolo 12 del D.P.R. 30 aprile 1969, n. 153, come sostituito dall'articolo 6 del D.Lgs. 2 settembre 1997, n. 314;
- le somme e le indennità costituenti redditi assimilati a quelli di lavoro dipendente ai sensi dell'articolo 50 del Tuir, escluse le remunerazioni dei sacerdoti e gli assegni a esse equiparati di cui al comma 1, lett. d), del citato articolo 50. Si ricorda che i compensi erogati per collaborazioni coordinate e continuative costituiscono redditi assimilati a quelli di lavoro dipendente a meno che non siano rese da un soggetto - residente o non residente - nell'ambito della propria attività artistica o professionale. Non concorrono a formare la base imponibile le somme di cui alla lett. c) dello stesso articolo 50 esenti dall'Irpef relative a borse di studio o assegni;
- i compensi per prestazioni di lavoro autonomo occasionale, compresi quelli corrisposti a fronte dell'assunzione di obblighi di fare, non fare o permettere, di cui all'articolo 67, comma 1, lett. l), del Tuir.

Il valore della produzione netta viene determinato applicando una deduzione forfetaria che - per importi che non superano 180.759,91 Euro - per l'anno 2011 è pari a 7.350,00 Euro e successivamente viene applicata l'aliquota ordinaria IRAP pari a 3,9%.

Nella Raccomandazione del CNDC (adesso CNDCEC) non si fa esplicito riferimento al c.c., per questo sembrerebbe che l'impianto previsto dall'art. 2427 c.c. possa essere mantenuto. Non vi è dubbio infatti che le informazioni concernenti le variazioni dell'attivo e del passivo, i criteri di valutazione delle poste di bilancio e i dati ritenuti utili per la comprensione dell'attività svolta siano comunque necessari ai fini della chiarezza e completezza del bilancio anche di una organizzazione non profit.

***Prospetto di movimentazione dei fondi.***

Attraverso il **Prospetto di movimentazione dei fondi** si dà la dimostrazione dell'andamento (incremento o diminuzione) dei fondi disponibili o vincolati. Il prospetto ha una funzione di esposizione e di controllo, in quanto permette non solo di evidenziare la consistenza iniziale e finale dei fondi, ma anche il loro corretto utilizzo, in base al vincolo di destinazione assegnato.

<b>Prospetto di movimentazione dei fondi al 31.12.2011</b>			
	<b>Fondi vincolati</b>	<b>Fondi disponibili</b>	<b>Totali</b>
Apertura dell'esercizio	--	--	--
Risultato della gestione	--	--	--
Delibere di assegnazione	--		--
Erogazioni effettive	(--)		(--)
Situazione di chiusura	--	--	--

***Bilancio di missione.***

Il **Bilancio di missione** oltre ad assolvere le tradizionali funzioni riservate alla Nota integrativa (come per esempio l'indicazione dei criteri applicati nella valutazione delle voci di bilancio o la segnalazioni delle principali variazioni intervenute in alcuni elementi patrimoniali), descrive i principali elementi caratterizzanti le attività svolte dall'ente, le prestazioni erogate, i bisogni soddisfatti, le risorse impiegate, e tutte quelle informazioni che consentono ai soci,

al Consiglio di Amministrazione ed a tutti i soggetti portatori di interessi nei confronti dell'azienda di verificare il grado di raggiungimento delle finalità istituzionali. Il Bilancio di missione è anche la sede ove far confluire una serie di dati extra –contabili, integrativi rispetto alla funzione tipica del bilancio di esercizio, inteso come documento che rappresenta la sintesi monetaria di due grandezze: il valore del patrimonio dell'ente ed il risultato (avanzo o disavanzo) prodotto dalla gestione. Data la peculiarità della gestione di un Ente della gestione di un Ente non profit, perdono gran parte del loro significato sia il risultato economico di esercizio (inteso come indice sintetico dell'efficienza dell'azienda), sia, più in generale, gli aspetti monetari in cui si traducono i valori di bilancio, in quanto vi sono aspetti fondamentali della gestione (primo tra tutti l'utilità sociale) che non trovano una manifestazione monetaria. È proprio di questi aspetti che si occupa il Bilancio di missione, dando conto, mediante i dati recepiti da un sistema di controllo interno che tiene conto anche strumenti valutativi dell'utilità sociale, del risultato ottenuto dalle azioni programmatiche che sono state messe in campo per il raggiungimento delle finalità istituzionali.

### **2.3. La gestione.**

Come già detto in precedenza *«l'azienda di erogazione, al pari di quella di produzione, ha essenzialmente oggetto e problematiche di indole economica»*. Ed è proprio nell'analisi della gestione della Fondazione che possiamo apprezzare appieno questa affermazione.

La dimensione quantitativa delle contribuzione degli enti fondatori è un problema fondamentale perché, come già detto in precedenza, è in grado di condizionare l'essenza stessa di questa tipologia di aziende: **l'entità dei contributi ottenuti costituisce il limite massimo della potenzialità di erogazione.**

Il problema della prevedibilità delle entrate – sostanzialmente superato per quanto riguarda la Fondazione, vista la stabilità dei contributi annuali da parte degli Enti fondatori – ha grande rilievo nell'economia delle combinazioni di questo tipo in quanto ha riflessi determinanti sulla politica delle erogazioni. Ed è proprio per

non compromettere l'equilibrio patrimoniale, che l'entità delle spese deve essere attentamente commisurata a quella delle entrate.

A norma di statuto, la Fondazione ispira la propria azione a criteri di programmazione annuale degli interventi. Il Consiglio di Amministrazione entro il 30 settembre di ogni anno predispone e trasmette al Consiglio dei Rappresentanti del Territorio il **Preventivo gestionale** relativo all'esercizio successivo, accompagnato dal Programma dell'attività da svolgere nell'esercizio medesimo (o in breve **Documento programmatico**), il quale deve approvarlo entro il 30 novembre.

#### ***Il Documento Programmatico.***

I criteri di redazione del Documento programmatico si ispirano ai principi del mantenimento dell'integrità patrimoniale e all'accuratezza nell'assunzione degli impegni di erogazione, tenendo conto dell'esigenza di effettuare interventi efficaci.

Esso si presenta come un documento ad ampio contenuto illustrativo, dove la parte descrittiva è preponderante su quella numerica. In questa sede, infatti, è importante descrivere puntualmente l'attività diretta della Fondazione per l'approvazione del Consiglio dei Rappresentanti del Territorio; sarà compito poi del Preventivo gestionale attestare la concreta fattibilità dell'attività istituzionale nell'ambito della gestione complessiva, tenuto conto soprattutto dell'entità della contribuzione da parte dei due Enti fondatori.

Il Documento programmatico è composto dalle seguenti parti:

- Premessa;
- Criteri di redazione;
- Linee guida;
- La parte descrittiva delle iniziative e delle attività dirette nel campo della cultura e dello sport con l'indicazione dell'ammontare complessivo di ciascun intervento.

### ***Il Preventivo gestionale.***

Il Preventivo gestionale usato dalla Fondazione a prima vista non differisce molto dal Rendiconto, se non per alcune peculiarità che lo rendono uno strumento utile per programmare l'attività istituzionale dell'Ente. Pur mantenendo sostanzialmente la forma tipica a sezioni contrapposte, con la colonna degli oneri e quella dei proventi (in questo caso attesi), richiede una lettura opposta rispetto al Rendiconto. L'area istituzionale infatti è posta in basso sotto tutte le altre, come una sorta di "destinazione" di un margine intermedio, **permettendoci così di coniugare nel solito prospetto anche aspetti tipici della forma scalare.**

La differente logica del preventivo sta nell'approccio, che passa da uno di tipo *top-down* usato nel Rendiconto, ad uno dal basso verso l'alto (c.d. *bottom-up approach*). In altre parole, **tenuto conto del totale dei proventi e detratte le spese di funzionamento generale della Fondazione – riassumibili negli oneri promozionali, finanziari, di supporto generale e residuali – si ottiene un margine, che rappresenta l'entità massima destinabile materialmente all'attività istituzionale.** Ovviamente spetta al Consiglio di Amministrazione decidere la politica di ripartizione di tale residuo alle attività istituzionali: l'Istituto di Storia Locale e le erogazioni secondo i tre canali tipici (bando, Documento Programmatico ed extra –bando).

Ogni anno viene previsto nel Preventivo gestionale un accantonamento al "**Fondo stabilizzazione erogazioni**". Il Consiglio di Amministrazione destina cioè parte dell'ammontare di risorse disponibili ad una piccola riserva utilizzabile in caso di necessità sia nel corso dell'esercizio che, eventualmente, in quelli futuri.

A norma di Statuto, detto fondo potrà essere utilizzato per far fronte sia ad interventi istituzionali non previsti nel Documento programmatico, sia ad eventuali richieste di erogazione a favore di iniziative ed attività di terzi presentate al di fuori dei termini previsti dal bando, ma ritenute, comunque, meritevoli di accoglimento.

**Nell'ipotesi di non utilizzo, una volta trasformatasi in vero e proprio avanzo gestionale, il fondo stabilizzazione erogazioni andrà a far parte del netto, collocandosi nel patrimonio libero.** Importanti considerazioni verranno fatte proprio su quest'ultimo punto nelle conclusioni al presente lavoro.

PREVENTIVO GESTIONALE					
ONERI			PROVENTI		
	2012	2011		2012	2011
<b>1) Oneri da attività tipiche</b>			<b>1) Proventi da attività tipiche</b>		
1.1) Servizi			1.1) Da enti fondatori c/gestione		
<b>2) Oneri promozionali e di raccolta fondi</b>			<b>2) Proventi da raccolta fondi</b>		
2.1) Attività ordinaria di promozione					
<b>3) Oneri da attività accessorie</b>			<b>3) Proventi da attività accessorie</b>		
<b>4) Oneri finanziari e patrimoniali</b>			<b>4) Proventi finanziari e patrimoniali</b>		
4.1) Da depositi bancari			4.1) Da depositi bancari		
			4.2) Da titoli in portafoglio		
<b>5) Oneri straordinari</b>			<b>5) Proventi straordinari</b>		
5.1) Sopravvenienze passive			5.1) Rinuncia assegnatari alla richiesta erogazione bando 2011/2010		
<b>6) Oneri di supporto generale</b>			5.2) Sopravvenienze attive		
6.1) Servizi					
6.2) Personale					
6.3) Ammortamenti					
6.4) Oneri diversi di gestione					
<b>7) Altri oneri</b>			<b>6) Altri Proventi</b>		
7.1) IRAP					
<b>TOTALE ONERI</b>			<b>TOTALE PROVENTI</b>		
<b><u>Risultato di gestione positivo</u></b>			<b><u>Risultato di gestione negativo</u></b>		
<b><u>Destinazione del risultato di gestione</u></b>					
Fondo di dotazione dell'Istituto di Storia Locale					
Fondo stabilizzazione erogazioni					
Erogazioni deliberate in corso d'esercizio commisurate ai contributi degli enti fondatori					
A) A DOMANDA (Bando)					
B) DA DOCUMENTO PROGR.					
C) CONT. EXTRA-BANDO					
<b><u>Risultato al 31/12</u></b>					

### 3. CONCLUSIONI

Il caso Fondazione Banche di Pistoia e Vignole per la Cultura e lo Sport è stato di grande interesse per lo studio delle aziende di erogazione.

In esso è stato possibile affrontare tutti gli aspetti caratterizzanti gli Enti non profit: dai portatori di interesse interni ed esterni, alla struttura del bilancio, alle peculiarità che in esso si possono riscontrare, fino ad arrivare alle problematiche operative legate alla gestione.

Partendo proprio da quest'ultimo aspetto, la **gestione**, grazie al caso oggetto di questo studio è stato possibile sottolineare come l'attività di programmazione annuale costituisca la vera e propria bussola della gestione.

Soltanto con essa infatti la Fondazione può commisurare l'ammontare degli interventi a quello delle contribuzioni ricevute perseguendo un obiettivo tipico per questa tipologia di Enti: **il pareggio tra oneri e proventi della gestione in modo tale da massimizzare**, sotto un primo aspetto meramente quantitativo, **l'ammontare degli interventi sul territorio**. Man mano che passa il tempo, si è osservato che la base storica di dati consultabile per l'attività di programmazione risulta essere sempre più significativa e questo comporta stime sempre più verosimili di quelli che saranno i costi generali (tendenzialmente *fissi e ricorrenti*) e quindi il margine da destinare all'attività istituzionale.

Il grafico a pagina successiva propone quello che è stato l'andamento dei risultati del Rendiconto gestionale degli ultimi sei esercizi, durante i quali la Fondazione ha fatto sforzi per mettere a punto un sistema di controllo interno sempre più efficace.





Quello che possiamo osservare è come inizialmente il risultato gestionale abbia attraversato periodi di forte oscillazione (in particolare nel biennio 2006 e 2007 si sono verificati rispettivamente un avanzo ed un disavanzo ben visibili nel grafico), per poi registrare un andamento controllato negli anni successivi – da sottolineare la prossimità al punto di pareggio di gestione nell’anno 2010. Questa è la prova di come l’attività di programmazione e di rilevazione degli scostamenti in corso d’anno su base trimestrale, abbia dato visibilmente il suo apporto positivo alla gestione.

Arrivati alle conclusioni di questo lavoro, è importante compiere delle riflessioni sui concetti teorici già illustrati in precedenza nella parte introduttiva riguardo all’applicazione dei concetti di efficacia, efficienza ed economicità per questo tipo di Enti. In particolare è giusto porci degli interrogativi su come interpretare il **risultato gestionale**, sia esso un avanzo, che un disavanzo.

L’avanzo gestionale inteso come “reddito d’esercizio” al pari delle aziende profit non ha alcun significato logico. Il risultato netto della gestione economica ha la funzione informativa di comunicarci se con i proventi l’Ente è riuscito a coprire o meno l’ammontare degli oneri dell’esercizio di riferimento, non già in senso assoluto ed incontrovertibile, ma secondo le regole dettate dal principio della competenza economica.

L'attività di erogazione, posta all'interno dell'area istituzionale del Rendiconto, comporta tecnicamente l'insorgere di oneri d'esercizio ai quali, in assenza di una contropartita da parte del soggetto beneficiario, non vengono contrapposti proventi (questi, infatti, sono formati dai contributi ricevuti dagli Enti fondatori e/o da terzi soggetti che è cosa ben diversa).

Vista l'impossibilità di calcolare un netto ricavo sulle erogazioni e non essendovi dunque una sinallagmatica corrispondenza tra erogazioni e contribuzioni – se non un rapporto indiretto, dal quale è possibile semmai trarre un indice di apprezzamento dell'attività della Fondazione –, possiamo tranquillamente affermare che il risultato gestionale nella sua accezione di utile d'esercizio è viziato concettualmente già in origine.

Il precedente capitolo terminava con l'analisi della previsione di un "Fondo stabilizzazione erogazioni": un accantonamento eventuale ad una riserva disponibile per dare flessibilità alla gestione dell'Ente, che altrimenti si troverebbe vincolato a parametri temporali e quantitativi eccessivamente rigidi.

Ciò premesso, occorre adesso servirsi di due ipotesi applicate al caso pratico in esame, necessarie per comprendere quella che è la vera essenza del risultato gestionale per questo tipo di Enti.

La prima riguarda l'inesistenza di necessità sopravvenute tali da richiedere l'utilizzo del Fondo stabilizzazione erogazioni nel corso dell'esercizio, fattispecie già per definizione incerta.

La seconda prevede, per assurdo, l'assenza di errori nella programmazione. In altri termini con questa forte assunzione si vuol ipotizzare il saldo nullo dell'area straordinaria e quindi la piena corrispondenza tra quanto esposto nel Preventivo gestionale (e nel Documento programmatico), con quello rilevato a consuntivo nel Rendiconto gestionale.

Grazie a queste due ipotesi è possibile intravedere nei documenti di programmazione annuale un potenziale avanzo di gestione, almeno pari al valore stesso del fondo, per le stesse regole di funzionamento che la Fondazione si è data. In altre parole, **già sulla carta vengono contrapposti a proventi tipici**

**tendenzialmente certi** – come detto più volte i contributi degli Enti fondatori hanno forte carattere di stabilità – **erogazioni certe e non –certe**.

Nel caso in cui questa situazione perdurasse nel tempo, si giungerebbe alla inevitabile stratificazione di avanzi in una riserva del netto, che, col passare degli anni, potrebbe arrivare ad importi considerevoli. **Il risultato positivo**, infatti, **si traduce in risorse disponibili non utilizzate nell'anno per fini istituzionali** e la riserva, che non ne costituisce nient'altro che l'accantonamento, deve poter essere a pieno titolo utilizzabile per soddisfare future richieste meritevoli di accoglimento.

Ed è solo grazie a questo ragionamento, che possiamo dare una particolare interpretazione anche al concetto di disavanzo: a differenza delle aziende profit non è soltanto sintomatico di eventuali patologie o inefficienze, ma semplicemente **rappresenta l'unico metodo contabile per utilizzare fondi di riserva disponibili**. Spingersi oltre la soglia positiva del Rendiconto permetterà alla Fondazione di utilizzare risorse sia per “stabilizzare” l'ammontare delle erogazioni, in caso di sopravvenuti costi di gestione non previsti o non prevedibili al momento della programmazione, sia per potenziare temporaneamente la capacità di intervento sul territorio, altrimenti vincolata all'ammontare delle contribuzioni annuali.

Ancora una volta, se la situazione non fosse tenuta sotto controllo da un'attenta attività di programmazione, l'entità del disavanzo potrebbe eccedere l'ammontare delle riserve disponibili andando così ad intaccare il Fondo di dotazione e contravvenendo a quanto stabilito nei principi guida che regolano la gestione dell'Ente.

Le interpretazioni date al concetto di risultato gestionale alla luce di quanto visto nel caso della Fondazione Banche di Pistoia e Vignole non devono però trarre in inganno: anche se sono state sottolineate numerose divergenze rispetto al risultato d'esercizio “tradizionale” del conto economico, ciò non toglie che questi Enti siano dotati di uno spiccato **grado di azionalità**. La ricerca dell'equilibrio economico a valere nel tempo, il fine a cui deve tendere l'azienda di erogazione al pari di quelle profit, passa attraverso il concetto specifico di **autonomia economica** affrontata in linea teorica nell'introduzione, la quale prevede che nel lungo andare

la ricchezza impiegata nei processi di produzione e consumo sia compatibile con quella disponibile.

Prendendo in esame proprio il caso ipotizzato in questo capitolo: la produzione di un disavanzo gestionale coperto con fondi disponibili può essere sinonimo di non economicità? Può essere interpretato come un indice che la Fondazione sta consumando più ricchezza di quanta non ve ne sia disponibile? Sicuramente la risposta è negativa e l'esperienza ci ha dimostrato che il disavanzo gestionale, così come l'avanzo, tra tutte le possibili cause, può essere causato da semplici disallineamenti temporali tra contribuzioni annuali ed erogazioni, tra l'altro assolutamente fisiologici. Soltanto il **tempo** ci dimostrerà se effettivamente l'azienda di erogazione stia o meno operando con criteri economici, così come affermato dalla definizione stessa; l'analisi di un singolo esercizio (o di un ristretto numero) è scarsamente significativa e può portare facilmente a risultati fuorvianti.

Per quanto riguarda l'altra condizione da rispettare, l'**utilità economica complessiva**, attiene alla ricerca da parte delle aziende di erogazione della massimizzazione del differenziale tra il valore complessivo dei fattori produttivi utilizzati ed il valore generato con le attività. In questo caso, non poche sono le difficoltà operative per compiere una simile valutazione. È proprio l'assenza di una contropartita dovuta dal beneficiario del contributo, che rende difficile avere un indizio di quello che è il valore dell'utilità generata.

L'unica cosa certa è che in presenza di erogazioni costituite da somme di denaro, che come abbiamo ricordato rappresenta l'unico fattore produttivo generico, ed un *moltiplicatore gerarchico*, che seppur legato all'importanza del progetto realizzato, difficilmente potrà assumere un valore minimo prossimo all'unità, l'attività della Fondazione senz'altro genera valore nella comunità di riferimento.

Purtroppo, il punto debole di questo ragionamento è già intrinseco ad una delle sue determinanti, e cioè l'inevitabile soggettività e difficoltà nell'attribuire un peso al moltiplicatore. Soltanto chi vive da tempo queste realtà e vede quello che rappresentano per il territorio e per la comunità, chi sta a stretto contatto con gli operatori interni ed esterni per rendersi conto dell'importanza e del numero delle

richieste di contribuzioni che giungono ormai quasi quotidianamente alla Fondazione, chi è in grado di apprezzare la qualità dei bisogni soddisfatti e che si è chiamati a soddisfare, potrà essere chiamato a svolgere il difficile compito di misurare tale entità.

## Bibliografia

- CARAMIELLO C., in AA. VV., *Indici di bilancio. Strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, Seconda edizione, Milano, Giuffrè, 2003.
- CARAMIELLO C., *L'azienda nella fase terminale*, Pisa, Colombo Corsi, 1968.
- COLOMBO G.M., SETTI M., *Contabilità e bilancio degli enti non profit*, Milano, Ipsoa, 2005.
- D'ANDÒ V., *Enti non commerciali. Associazioni, Fondazioni, Enti Ecclesiastici, Comitati, ONLUS*, Napoli, Edizioni Simone, 2011.
- IUDICA G., ZATTI P., *Linguaggio e regole del diritto privato*, Padova, Cedam, 2002.
- GIANNESI E., *Interpretazione del concetto di azienda pubblica*, Pisa, Colombo Corsi, 1961.
- GIANNESI E., *Le aziende di produzione originaria*, Pisa, Colombo Corsi, 1960.
- GUATRI L., *Crisi e risanamento delle imprese*, Milano, Centro studi sulle crisi d'impresa e ristrutturazioni industriali dell'Università Bocconi, Giuffrè, 1986.
- LEARDINI C., *L'amministrazione della fondazione bancaria*, Padova, Cedam, 2005.
- MADONNA S., *Le fondazioni di origine bancaria. Gestione, bilancio, amministrazione del patrimonio e scelte erogative*, Ferrara, Rirea, 2009.
- MONGE F., *La governance delle fondazioni bancarie. Competitors & Competition*, Seconda edizione, Milano, Franco Angeli, 2009.
- ONIDA P., *Economia d'azienda*, Torino, Unione Tipografico-Editrice Torinese, 1968.
- PODDIGHE F., *L'azienda nella fase istituzionale*, Pisa, Università di Pisa, Edizioni Plus, 2001.
- PODDIGHE F., a cura di, AA.VV., *Profili di economia aziendale e di ragioneria. Bilancio di esercizio, valori mobiliari, imposte sul reddito e I.V.A.*, Volume primo, Padova, Cedam, 2003.

PODDIGHE F., a cura di, AA.VV., *Profili di economia aziendale e di ragioneria. La rilevazione contabile delle operazioni di gestione*, Volume secondo, Padova, Cedam, 2003.

RAY H. GARRISON, in AA. VV., *Programmazione e controllo. Managerial accounting per le decisioni aziendali*, Seconda edizione, Milano, McGraw-Hill, 2008

SORCI C., in AA.VV., *Crisi d'impresa e strategie di superamento*, Milano, Giuffr  Editore, 1987.

TRAVAGLINI C., MATACENA A., a cura di, *Lo sviluppo di regole di rendicontazione di aziende nel terzo settore*, in *Scenari e strumenti per il terzo settore*, Milano, Egea, 2000.

VERGARA C., *Disfunzioni e crisi d'impresa. Introduzione ai processi di diagnosi, risanamento o prevenzione*, Centro Universitario Studi Aziendali, Milano, Giuffr  Editore, 1988.

#### ALTRE FONTI.

CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI (adesso CNDCEC) – COMMISSIONE AZIENDE NON PROFIT, Raccomandazione n. 1, *Documento di presentazione di un sistema rappresentativo dei risultati di sintesi delle aziende non profit*, luglio 2002.

TAVOLO TECNICO PER L'ELABORAZIONE DEI PRINCIPI CONTABILI PER GLI ENTI NON PROFIT, Principio n. 1, *Quadro sistematico per la preparazione e la presentazione del bilancio degli Enti non profit*, maggio 2011.

TAVOLO TECNICO PER L'ELABORAZIONE DEI PRINCIPI CONTABILI PER GLI ENTI NON PROFIT, Principio n. 2, *L'iscrizione e la valutazione delle liberalit  nel bilancio d'esercizio degli enti non profit*, bozza per la consultazione, maggio 2012.