

Il coinvolgimento degli stakeholder nella governance e nel reporting delle fondazioni bancarie

*Giacomo Manetti**, *Simone Toccafondi***

Ricevuto il 21 Maggio 2013
Accettato il 14 Ottobre 2013

Abstract

The stakeholder engagement in Italian banking foundations

In the light of the stakeholder theory, stakeholders have a fundamental role in decision-making processes of non-profit organizations. Their participation in decision-making processes, in particular, in governing bodies and mission reporting is an essential element for effective and coherent organization management.

The present study has exploratory nature and aims at understanding the levels of stakeholder engagement in the governance and mission reporting systems of the Italian banking foundations. Therefore, we carry out empirical research into these organizations, a particular kind of grant-giving foundations, with specific statutory obligations of attention towards their stakeholders, especially as far as the local communities and beneficiaries of contributions are concerned.

Using content analysis, we study the annual reports for 2011 and statutes of the 88 Italian banking foundations, in order to verify the actual degree of stakeholder participation in governing and reporting bodies.

Analysis of the results shows a tendency towards stakeholder management, rather than actual stakeholder engagement in decision-making processes. In the light of these considerations, we highlight the limits of the present study and suggest future research developments.

Keywords: Non-profit, Stakeholder Theory, Italian Banking Foundations, Governance, Reporting.

* Università degli Studi di Firenze, Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa. Corresponding author: Tel. +39 055 4374675; e-mail: giacomo.manetti@unifi.it (autore dei paragrafi 1, 2, 3 e 5).

** Università degli Studi di Firenze, Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa (autore del paragrafo 4).

1. Introduzione

La storia delle fondazioni di origine bancaria (FOB) italiane è relativamente recente. Il riconoscimento di questi nuovi soggetti del terzo settore si collega ad alcuni fenomeni più ampi che hanno coinvolto l'ordinamento italiano nell'ultimo quarto di secolo: l'avvio in molti settori di importanti processi di liberalizzazione e privatizzazione e la crisi dei modelli statalisti, incentrati sull'idea dello Stato unitario quale unico depositario dei poteri di comando, direzione e controllo di ogni attività di rilievo collettivo (Galgano, 1996, pp. 811 e ss).

Da tali fenomeni ha preso il via la riscoperta (anche costituzionale) del principio della sussidiarietà orizzontale che ha permesso la valorizzazione dell'autonomia privata di molti soggetti, attraverso l'auto-determinazione dei fini istituzionali degli enti intermedi della società civile che erano dotati di natura pubblicistica fino a tutti gli anni ottanta (Merusi, 2000, pp. 89 e ss; Staiano, 2006).

Per le FOB il processo di riforma è stato avviato dal legislatore nazionale nel 1990 su pressione della comunità europea, oggi Unione Europea. La legge delega "Amato-Carli" (L. 218/1990) dispose che gli enti bancari si dividessero in enti conferitari ed enti conferenti: i primi si trasformarono in società per azioni, sotto il controllo degli enti conferenti. In questa prima fase, dunque, gli enti conferenti agirono come holding pubbliche, gestendo il pacchetto di maggioranza della banca conferitaria, ma con il divieto di esercitare attività bancaria (Caravita di Toritto, 2008; Ponzanelli, 2005).

Con la "legge Ciampi" del 1998 e il successivo decreto di attuazione n. 153 del 1999, gli enti conferenti assunsero la denominazione di FOB, divenendo enti privati del settore del non profit, pur potendo mantenere una rilevanza economica significativa, anche se non lucrativa (Clarich e Pisaneschi, 2001).

Nel 2001 la cosiddetta "legge Tremonti" n. 448 ha apportato alcune modifiche alla disciplina delle FOB, in particolare per quel che concerne i poteri di nomina degli organi di governo da parte degli enti locali. Le fondazioni, che ormai si consideravano soggetti privati autonomi e capaci di autodeterminazione, reagirono in maniera veemente ricorrendo dinanzi alla Corte Costituzionale (Tieghi, 2002, pp. 18-19). Come noto, la Corte ha riconosciuto (con le sentenze n. 300 e 301 del 2003) l'incostituzionalità di alcuni passaggi della "legge Tremonti" ribadendo la loro natura di persone giuridiche private, con piena autonomia statutaria e gestionale. Tuttavia, ancora oggi, a distanza di un decennio da quelle sentenze, le FOB sono assoggettate a una disciplina speciale, che fondamentalmente le sottopone a un rigido sistema di controlli governativo, mentre per taluni dovrebbero essere disciplinate esclusivamente dal libro primo

del Codice Civile quali fondazioni (Giomi, 2008; Pagliari, 2004). La disciplina del 1998 (legge 461 del 1998 e successivo Dlgs n. 153 del 1999), infatti, doveva avere carattere transitorio e temporaneo, per permettere l'abbandono totale o sostanziale delle partecipazioni nelle banche conferitarie e la creazione di soggetti con finalità di tipo sociale e filantropico.

Per recepire le sentenze della Corte Costituzionale, il Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) adottò il nuovo "*Regolamento della disciplina delle fondazioni bancarie*" nel 2004 attraverso apposito Decreto Ministeriale (DM). Il DM riconobbe la possibilità di operare esclusivamente in specifici ambiti territoriali per ragioni di radicamento storico, evidenziò la necessità di scegliere i cosiddetti "settori rilevanti" all'interno dei quali operare, eliminò la previsione della legge Tremonti di una prevalente composizione pubblica dell'organo di indirizzo a favore di una distribuzione più attenta alle esigenze di rappresentanza di tutte le parti interessate.

Oggi, essendo ancora in vigore quel DM, l'organo di indirizzo è composto di una prevalente e qualificata rappresentanza degli enti, pubblici e privati, espressivi delle realtà locali e, per la restante parte, da personalità che per professionalità, competenza ed esperienza, in particolare nei settori cui è rivolta l'attività della fondazione, possono efficacemente contribuire al perseguimento dei fini istituzionali. Le personalità sono designate o nominate da soggetti, persone fisiche o giuridiche, di riconosciuta indipendenza e qualificazione, che operano nei settori d'intervento della fondazione.

La norma così formulata riconosce l'esigenza di curare nel modo migliore gli interessi di carattere generale (e non solo quelli pubblici) delle fondazioni, ponendo un argine significativo alla possibilità per gli enti locali (Comuni e Province) di controllare le FOB attraverso la nomina della maggioranza dei membri del massimo organo di governo. A questo proposito, il legislatore prevede che i componenti del massimo organo di governo (organo di indirizzo) fossero nominati dagli enti locali e da altre organizzazioni private presenti sul territorio (organizzazioni di volontariato, Diocesi della Chiesa Cattolica, associazioni professionali e di categoria, Università).

Infine, con provvedimenti normativi succedutesi nel tempo a partire dagli anni novanta, tutte le fondazioni bancarie sono state prima incentivate e poi obbligate, con diverse scadenze temporali a seconda delle loro dimensioni, a dismettere le loro partecipazioni di controllo nelle banche conferitarie. Ciò ha reso le FOB soggetti capaci di esercitare al massimo un'influenza notevole ma non dominante sulle banche conferitarie. Il MEF, in qualità di Autorità di Vigilanza, emana atti di indirizzo di carattere generale aventi ad oggetto, tra l'altro, linee guida per la diversificazione degli investimenti e per la previsione di un regime fiscale di particolare favore. A

tale proposito sono stati avanzati perplessità ed interrogativi circa la ragionevolezza della norma che protrae la vigilanza del Ministero sulle FOB che abbiano dimesso completamente o quasi totalmente la loro partecipazione nelle società conferitarie (Basile, 2005, pp. 270 e ss; Vella, 2003, p. 281).

Oggi le FOB rappresentano una tipologia di formazione sociale pienamente tutelata dalla carta costituzionale. Infatti, grazie anche alle sentenze della Corte del 2003, le FOB sono garantite costituzionalmente poiché formazioni sociali (art. 2 Cost.) e dal principio di uguaglianza (art. 3 Cost.) e da quello di sussidiarietà (art. 118 Cost.).

Esse, inoltre, rappresentano una particolare tipologia di organizzazione grant-making italiana (Pedrini e Minciullo, 2011; Napolitano, 2005, p. 287) di natura giuridica privata che è unica nel panorama internazionale per quanto concerne l'orientamento obbligatorio verso alcune tipologie di stakeholder (in particolare, beneficiari delle erogazioni e comunità locale).

Per parte della dottrina, inoltre, esse potrebbero configurare delle vere e proprie "banche di investimento sociale" (Parbonetti *et al.*, 2012), dato il loro ruolo di finanziamento a lungo termine di nuove o già consolidate iniziative sociali sul territorio (Calandra Buonauro, 2010). Nonostante, infatti, alcune FOB continuino a mantenere partecipazioni significative nelle banche conferitarie (talvolta anche con tentativi di elusione dei divieti di detenzione di partecipazioni di controllo), il loro ruolo è sicuramente non lucrativo, di utilità sociale, nonché distinto e separato dallo svolgimento di attività bancaria, pur nell'esplicita previsione della possibilità di esercitare "attività strumentali" di carattere economico (Clarich, 2000).

Le FOB, infatti, operano, per obbligo di legge, prevalentemente a sostegno dei settori dell'arte e della cultura, dell'assistenza sociale, dell'istruzione, del volontariato, della ricerca scientifica e sanitaria e possono indirizzare la loro attività esclusivamente verso la comunità di riferimento. Soltanto in rari casi è ammessa la possibilità di estendere l'ambito territoriale di operatività alle comunità limitrofe.

Alla luce di quanto sopra illustrato, nella presente ricerca si intendono indagare due obiettivi di carattere esplorativo strettamente legati fra loro dal tema dello SE:

- quali forme di partecipazione degli stakeholder nel sistema di governance siano effettivamente previste e realizzate dalle FOB, in coerenza con le disposizioni normative e statutarie;
- se e con quale intensità le FOB coinvolgano i propri stakeholder nella propria rendicontazione di missione al fine di determinare quali informazioni rilevanti comunicare all'esterno.

Riteniamo, infatti, che esista un gap in letteratura su questo tema, specialmente laddove si consideri la natura delle FOB, ormai esplicitata anche dal legislatore e dalla giurisprudenza, di organizzazioni grant-making, non lucrative, di utilità sociale, con forte orientamento verso i beneficiari delle erogazioni e la comunità locale.

Alla luce degli obblighi statutari e normativi imposti dal legislatore sul coinvolgimento dei rappresentanti delle comunità locali e dei beneficiari delle erogazioni, è ragionevole ritenere che tali fondazioni coinvolgano effettivamente i propri stakeholder prioritari nei propri organi di governo e nei processi rendicontativi.

Premessa necessaria a questo studio e alla successiva esposizione dei risultati ottenuti, è l'inquadramento teorico del concetto di "coinvolgimento degli stakeholder" e la disamina dei modelli di governance e degli obblighi rendicontativi di missione delle FOB italiane.

Alla luce di quanto sopra illustrato nel prosieguo del lavoro:

- analizzeremo il concetto di "coinvolgimento degli stakeholder";
- illustreremo il ruolo degli stakeholder nella governance e nella rendicontazione sociale delle FOB secondo la normativa italiana e la dottrina in materia;
- effettueremo un'analisi empirica attraverso il metodo dell'analisi di contenuto sui bilanci e sugli statuti delle 88 FOB italiane, al fine di identificare il livello e la natura delle politiche e delle pratiche di coinvolgimento messe in atto;
- discuteremo i principali risultati dell'indagine;
- delineremo le conclusioni della ricerca, sottolineando i suoi limiti ed i possibili sviluppi.

2. Il quadro teorico di riferimento

Gli studiosi della stakeholder theory hanno tentato di classificare le relazioni fra le organizzazioni umane ed i loro interlocutori ipotizzando uno sviluppo graduale e progressivo basato sulle seguenti fasi (Svendsen, 1998; Waddock, 2002):

1. in un primo stadio della relazione le organizzazioni identificano i propri interlocutori (stakeholder mapping), possibilmente distinguendoli fra primari (che determinano la sopravvivenza stessa dell'azienda) e secondari (che influenzano o sono influenzati dall'azienda senza tuttavia condizionarne la durabilità nel tempo) (Clarkson, 1995, pp. 92-117);

2. in un secondo momento le organizzazioni tentano di gestire le aspettative degli stakeholder e le questioni sociali ed economiche da loro sostenute contemperandone le posizioni (stakeholder management) (Carroll, 1996; O'Dwyer, 2005);
3. nella terza fase, denominata stakeholder engagement (SE), le imprese coinvolgono gli interlocutori nei processi decisionali rendendoli partecipi della gestione aziendale, condividendo informazioni, dialogando e creando un modello di responsabilità reciproche (Windsor, 2002).

Nella fase della mappatura, siccome si distinguono gli stakeholder primari da quelli secondari, è essenziale comprendere quali categorie soddisfare maggiormente rispetto alle altre e, di conseguenza, come contemperare e coinvolgere gli stakeholder nelle fasi successive, soprattutto laddove i loro interessi siano divergenti. Pertanto, le aziende devono stabilire preventivamente un ordine di priorità fra le aspettative delle diverse categorie. A questo proposito, mentre nelle imprese è facilmente individuabile una categoria di stakeholder principale o prioritaria (spesso identificabile con gli investitori), nelle organizzazioni non profit (ONP) non è agevole identificare tale categoria (Freeman, 1984; Donaldson e Preston, 1995; Anheier, 2005; Brody, 1996; Miller, 2002; Ostrower e Stone, 2006), poiché tutti gli stakeholder sono influenzati, seppur con diversi gradi di intensità, dalle attività della ONP (Collier, 2008, p. 935; Jegers, 2008; Mulgan, 2000). Ad esempio, in letteratura Mitchell, Agle e Wood (1997) sostengono che la rilevanza degli stakeholder dipenda dalle caratteristiche di potere, legittimità e urgenza delle loro aspettative.

La terza fase (engagement) si differenzia dalla seconda (management) per un impegno vicendevole verso la risoluzione delle questioni che emergono nelle relazioni fra l'organizzazione e il suo ambiente generale e specifico. Dunque, lo SE prevede il coinvolgimento degli interlocutori aziendali non tanto per placare o gestire le loro aspettative (stakeholder management), quanto per creare una rete di reciproche responsabilità (Andriof e Waddock, 2002; Phillips, 1997). Lo SE è dunque un processo che «crea un contesto dinamico di interazione, rispetto reciproco, dialogo e cambiamento, non una gestione unilaterale degli stakeholder» (Andriof e Waddock, 2002, p. 9, t.d.a.) dove gli stakeholder vantano diritti ma hanno anche doveri verso l'organizzazione.

Lo SE, inoltre, presenta interessanti ripercussioni perlomeno su tre aspetti chiave nella gestione delle ONP: la declinazione della missione, dei sistemi di governo e dei doveri di accountability (Matacena, 1999, 2006).

Nelle organizzazioni del terzo settore, infatti, la mancanza di una categoria di stakeholder privilegiata rischia di condurre all'autoreferenzialità dei manager e degli amministratori, pertanto è auspicabile una corresponsabilizzazione

nella gestione in grado aprire gli assetti istituzionali, i sistemi di governo e quelli di rendicontazione a molteplici gruppi di interesse (Matacena, 2002).

In questo studio focalizziamo l'attenzione sulle ripercussioni dello SE sulla governance e su una particolare forma di accountability esterna costituita dal reporting di missione all'interno delle FOB italiane.

Rispetto alla governance, la delega di poteri decisionali ed esecutivi a rappresentanti degli stakeholder, attraverso l'inserimento di questi ultimi negli organi decisionali e la conseguente realizzazione di un modello di governance multi-stakeholder, è sicuramente di più immediata realizzabilità nelle ONP rispetto alle imprese tradizionali (Cornforth, 2003; Freeman e Evan, 1990; Middlewood e Cardno, 2001, pp. 24-25). Alcuni studiosi suggeriscono di attribuire ai rappresentanti dei portatori di interesse, siano essi nominati ovvero eletti nell'organo amministrativo, un'influenza notevole nel governo della ONP (Wellens e Jegers, 2013; Wheeler e Davies, 2004). Infatti, un sistema di governance incentrato sugli stakeholder e sulle risorse da loro apportabili (resource-based stakeholder governance) influirebbe in senso positivo sulla gestione dell'organizzazione, incentivando gli amministratori ad intensificare il ricorso ad una maggiore varietà di risorse, al fine di ottenere un controllo più efficace sulle attività della ONP (Campi *et al.*, 2006; Evers e Laville, 2004; Mancino e Thomas, 2005; Young, 2011, p. 583). Un tale approccio consentirebbe l'affermazione di un'ampia varietà di modelli di governo per le ONP, con una presenza più o meno significativa negli organi decisionali di rappresentanti di utenti, donatori, fondatori, enti locali e volontari (Mersland, 2011).

Con riferimento al reporting, invece, è necessario premettere che soltanto attraverso la trasparenza informativa l'ente legittima la sua esistenza e il suo operato, meritando l'attenzione della collettività e acquisendo consenso sulla propria azione istituzionale (Matacena, 1998, p. 24; Rusconi, 2002). Lo SE, in questo ambito, rappresenta un pre-requisito essenziale per il rispetto dei principi di significatività e rilevanza dell'informazione espressa nei bilanci sociali e di missione. Tali principi, infatti, richiedono che l'organizzazione determini, attraverso un corretto coinvolgimento degli interlocutori, le informazioni ed i dati da includere nei propri rendiconti (Gray, 2000, pp. 249-250). Coerentemente con tale affermazione generale, i principali standard e linee guida internazionali in tema di reporting sociale, ambientale e di sostenibilità prevedono lo SE quale elemento necessario ed imprescindibile per ottenere un'informativa esterna utile per i destinatari finali nell'elaborazione dei loro processi decisionali (AccountAbility, 1999 e 2005; Global Reporting Initiative, 2013).

In tal senso, gli strumenti di accountability possono rappresentare un efficace meccanismo di bilanciamento dei differenti (e spesso divergenti) interessi di ciascuna categoria di stakeholder (Ebrahim, 2003a, p. 194; Gray et al., 2006; Zangrandi e Maticena, 2004). In letteratura è stato riconosciuto che opportuni meccanismi di accountability possono rafforzare la legittimazione sociale perseguita da molte ONP attraverso l'esercizio di attività socialmente utili. Al contempo, tuttavia, sono state evidenziate possibili conseguenze negative di un uso inappropriato di politiche di accountability (Dixon et al., 2006; Ebrahim, 2005; Ebrahim, 2003a; Ebrahim, 2003b; Najam, 1996; Unerman e O'Dwyer, 2006).

In generale, la dottrina e la prassi ritengono che nelle ONP siano presenti alti livelli di coinvolgimento degli stakeholder nella governance e nei sistemi di rendicontazione esterna, in particolare in quelle organizzazioni nelle quali è normativamente o statutariamente prevista la presenza di rappresentanti dei portatori di interesse negli organi di governo.

In letteratura vi sono evidenze empiriche per le quali l'introduzione di sistemi di rendicontazione obbligatori inerenti diversi aspetti della gestione (quali, ad esempio, le dimensioni ambientali e sociali della performance) migliori la quantità e la qualità delle informazioni fornite agli utenti, in particolare nelle organizzazioni con impatti negativi sulla società e sull'ambiente (Deegan e Rankin, 1996; Frost, 2007). Tuttavia, vi sono anche poche evidenze a sostegno della effettiva utilità di tale informativa aziendale per i destinatari al fine di supportare le loro decisioni (Clarkson *et al.*, 2011; Cowan e Gadenne, 2005; Uchida, 2007) e, anzi, comportamenti e azioni normativamente prescritti non sempre producono risultati positivi per gli stakeholder (Gumb, 2007).

Alla luce di quanto esposto, è dunque necessario specificare meglio i modelli di governance e di rendicontazione sociale o di missione previsti nelle FOB oggetto del presente studio.

Il legislatore italiano ha previsto la possibilità di mantenere nelle fondazioni l'assemblea dei soci fondatori laddove tale organo già esistesse per ragioni storiche negli ex istituti bancari di natura pubblica. Alcune FOB, al momento della loro istituzione o negli anni successivi, hanno deciso di mantenere la base associativa, mentre altre ci hanno rinunciato. Oggi il rapporto è lievemente a favore delle fondazioni prive di base associativa che sono poco più della metà del totale (47/88).

Nelle FOB si ravvisano quattro organi fondamentali i cui membri sono incompatibili fra loro:

1. l'organo di indirizzo, che ha il compito di individuare le priorità, gli obiettivi ed i programmi della fondazione. Esso, inoltre, svolge funzioni essenziali di modifica e approvazione dello statuto, di nomina e revoca dei membri degli organi di amministrazione e di controllo, di verifica dei ri-

sultati, di approvazione del bilancio, nonché di definizione delle linee guida per la gestione del patrimonio. Le modalità di scelta e la numerosità dei membri dell'organo di indirizzo dipendono dallo statuto. In ogni caso, nelle fondazioni prive di assemblea dei soci, normalmente i membri sono designati per metà dagli enti territoriali e per l'altra metà dalla società civile (nelle fondazioni a base associativa, invece, fino alla metà dall'assemblea dei soci e per la parte restante dagli enti territoriali e dalla società civile). La selezione dei membri dell'organo di indirizzo avviene in conformità alla legge e allo statuto, tenendo conto di un'adeguata e qualificata rappresentanza del territorio, con particolare riguardo agli enti locali e alla società civile, scegliendo fra personalità dotate di particolare professionalità, competenza ed esperienza nelle attività istituzionali della fondazione.

2. l'organo di amministrazione, che svolge compiti di gestione ordinaria e straordinaria, di proposta e impulso dell'attività della fondazione, di amministrazione del patrimonio, di erogazioni delle elargizioni e di controllo direzionale. I membri, scelti secondo i criteri della legge e dello statuto, devono possedere requisiti di onorabilità e professionalità e, qualora la fondazione operi in un ambito territoriale delimitato, la maggioranza dei componenti dell'organo deve risiedere da almeno tre anni nel suddetto territorio;
3. l'assemblea dei soci, presente soltanto nelle fondazioni a base associativa, è composta e nominata secondo le indicazioni dello statuto. Fra i suoi poteri principali si ravvisa la possibilità di nominare una quota non maggioritaria dei membri dell'organo di indirizzo. In ogni caso non possono essere attribuite all'assemblea funzioni tipiche degli altri organi. I suoi compiti, dunque, sono prevalentemente di nomina di parte dei membri dell'organo di indirizzo e di proposta agli altri organi;
4. l'organo di controllo, composto da revisori legali dei conti, ha la funzione di vigilanza sulla gestione, di controllo contabile e sulla corretta amministrazione.

Il ruolo degli stakeholder nel sistema di governance è particolarmente evidente con riferimento ai primi due organi, ma anche il terzo, a seconda delle previsioni statutarie, può prevedere specifici meccanismi di nomina di rappresentanti della comunità locale al suo interno. Non è al contrario rilevante, stante la specificità, la professionalità e l'indipendenza dei membri, il ruolo degli stakeholder nell'organo di controllo.

Appare dunque opportuno indagare empiricamente il livello di coinvolgimento degli stakeholder prioritari (rappresentanti della comunità locale e bene-

ficiari delle erogazioni) in tali organi, date le previsioni normative e statutarie che obbligano o comunque orientano le FOB verso questo processo.

Alla partecipazione degli stakeholder nella governance, si affianca, sempre per previsione normativa e statutaria, l'obbligo di rendicontare i risultati delle attività all'interno del bilancio d'esercizio. Infatti, sulla base dell'attuale normativa, le FOB sono tenute a pubblicare il bilancio corredato da relazione sulla gestione con una apposita sezione in cui siano illustrati «gli obiettivi sociali perseguiti dalla fondazione e gli interventi realizzati, evidenziando i risultati ottenuti nei confronti delle diverse categorie di destinatari» (art. 9, DLgs 153/99). Tale speciale sezione della relazione sulla gestione è solitamente denominata dalle stesse fondazioni “bilancio di missione” e rappresenta un elemento peculiare e fondamentale del loro sistema di accountability esterna (Tieghi, 2002).

Nel bilancio di missione sono innanzitutto elencati e descritti i progetti finanziati dalla fondazione. La prima parte del rendiconto fornisce informazioni sulle linee guida che indirizzano le attività esercitate, mentre la seconda analizza quelle effettivamente realizzate nell'ultimo anno. Il bilancio di missione intende evidenziare il livello di coerenza tra i settori nei quali le FOB operano in virtù di disposizioni normative, i principi guida che indirizzano ed ispirano le diverse fondazioni e le attività istituzionali da queste concretamente poste in essere. Tutte le informazioni ed i dati sono forniti con riferimento alle principali categorie di beneficiari, i quali rappresentano una tipologia di stakeholder esterni particolarmente rilevante.

Per rendere tali indicazioni più stringenti e significative, l'associazione nazionale delle FOB (ACRI) ha proposto un modello di bilancio di missione dove sono previste, fra le altre, sezioni su:

- gli stakeholder;
- gli organi statutari;
- i principali processi di governo e di gestione;
- il processo erogativo a favore dei beneficiari del territorio.

È su queste sezioni che si concentra la nostra attenzione con l'obiettivo di indagare la presenza di taluni elementi-chiave di partecipazione degli interlocutori aziendali nel governo e nei processi rendicontativi delle fondazioni.

3. Metodologia

La ricerca è stata condotta attraverso la raccolta e l'analisi di tutti i bilanci di missione 2011 e di tutti gli statuti delle 88 FOB nella versione disponibile il 1 febbraio 2012.

In considerazione di uno specifico obbligo normativo/statutario, i bilanci e gli statuti analizzati contengono informazioni e dati inerenti le politiche e le pratiche di coinvolgimento degli stakeholder, sia nei processi di rendicontazione propri del bilancio di missione, sia nella governance dell'ente.

Le 88 FOB costituiscono un insieme piuttosto omogeneo, le cui caratteristiche sono riassunte nella Tavola 1.

Tavola 1 - Caratteristiche del campione

	Fondazioni con assemblea	Fondazioni senza assemblea	Totale
<i>Fondazione di origine associativa?</i>			
Si	41	28	69
No	-	19	19
<i>Totale</i>	<i>41</i>	<i>47</i>	<i>88</i>
<i>Dimensione</i>			
Fondazione grande (I quintile)	5	13	18
Fondazione medio-grande (II quintile)	5	11	16
Fondazione media (III quintile)	12	7	19
Fondazione medio-piccola (IV quintile)	10	7	17
Fondazione piccola (V quintile)	9	9	18
<i>Totale</i>	<i>41</i>	<i>47</i>	<i>88</i>
<i>Localizzazione geografica</i>			
Nord-Ovest	3	18	21
Nord-Est	7	15	22
Centro	28	7	35
Sud e isole	3	7	10
<i>Totale</i>	<i>41</i>	<i>47</i>	<i>88</i>
<i>Erogazioni deliberate ai diversi settori rilevanti (in percentuale)</i>			
Arte, attività e beni culturali	38%	36%	37%
Educazione, istruzione e formazione	20%	17%	19%
Ricerca scientifica e tecnologica	5%	13%	9%
Salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa	13%	7%	10%
Volontariato, filantropia e beneficenza	12%	10%	11%
Sviluppo locale ed edilizia popolare locale	7%	9%	8%
Assistenza anziani	3%	3%	3%
Protezione e qualità ambientale	1%	1%	1%
Famiglia e valori connessi	1%	2%	2%
Attività sportiva	0%	1%	0%
Diritti civili	0%	1%	0%

Le FOB sono prevalentemente di origine associativa (69/88), ma fra queste soltanto 41 hanno mantenuto l'assemblea dei soci.

Con riferimento alla dimensione, le fondazioni sono state classificate sulla base dell'entità del loro patrimonio netto, impiegando il criterio della segmentazione dimensionale in quintili proposto da ACRI (2012). Il campione è stato pertanto ripartito in cinque gruppi tendenzialmente di uguale numerosità: 18 fondazioni grandi (patrimonio superiore a 697 milioni di euro), 16 fondazioni medio grandi (patrimonio compreso tra 207 e 696 milioni di euro), 19 fondazioni medie (patrimonio compreso tra 137 e 206 milioni di euro), 17 fondazioni medio piccole (patrimonio compreso tra 70 e 136 milioni di euro) e 18 fondazioni piccole (patrimonio inferiore a 70 milioni di euro).

La somma dei patrimoni netti totali delle 88 FOB al 31.12.2011 (43.034 milioni di euro) è in maggioranza riconducibile alle fondazioni grandi (73,50%), mentre soltanto per una piccola frazione (1,50%) alle fondazioni piccole.

Con riferimento alla presenza dell'assemblea dei soci, le fondazioni grandi e medio-grandi ne sono spesso prive (rispettivamente nel 72% e nel 68% dei casi), quelle medie e le medio-piccole ne sono dotate nella prevalenza dei casi (63% e 58%) mentre le piccole non presentano differenze su questo tema.

Circa metà delle FOB sono localizzate nel Nord Italia (43/88) – con simile distribuzione tra Nord-est e Nord-ovest –, un gruppo cospicuo è presente al Centro (35/88), mentre il fenomeno assume minore rilevanza al Sud e nelle Isole.

Le erogazioni complessive delle fondazioni nel corso dell'esercizio 2011 sono state di 1.092,5 milioni di euro e sono state prevalentemente destinate ai seguenti settori di intervento: arte, attività e beni culturali (37%), educazione, istruzione e formazione (19%), volontariato, filantropia e beneficenza (11%), salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa (10%) e ricerca scientifica e tecnologica (9%).

Considerando fattori quali la redazione obbligatoria del bilancio di missione e la conseguente declinazione dell'informativa in esso contenuta in favore dei beneficiari, nonché l'importanza degli stakeholder nella letteratura sulle ONP, l'aspettativa del team di ricerca è di non riscontrare particolari elementi di debolezza nei processi di coinvolgimento degli stakeholder. Al contrario, stante il quadro normativo richiamato, è plausibile attendersi una significativa evidenza di coinvolgimento degli stakeholder negli organi di governance e nei processi rendicontativi.

Il metodo prescelto per condurre la ricerca è l'analisi di contenuto, utile per indagare la qualità della rendicontazione di missione con particolare ri-

ferimento alle informazioni sullo SE nei due ambiti richiamati. Come noto, infatti, l'analisi di contenuto è ampiamente impiegata nelle analisi sull'informativa aziendale (Guthrie *et al.*, 2004), poiché consente ripetibilità ed inferenza dai dati raccolti (Krippendorff, 1980). Neuendorf (2002, p. 10) definisce l'analisi di contenuto come un metodo scientifico tipico delle scienze sociali e umanistiche volto all'analisi quali-quantitativa di un testo, attraverso il quale sono studiati la fonte, l'autenticità ed il significato dei messaggi umani. In questo senso, è stato concepito come un metodo capace di identificare e codificare in maniera razionale e sistematica le principali caratteristiche del testo analizzato (Holsti, 1969).

L'analisi è stata svolta da cinque ricercatori. Il team ha definito e discusso un elenco di regole per la rilevazione e la classificazione delle informazioni, redigendo una prima bozza di una "survey form" che è stata revisionata e discussa da due esperti esterni riconducibili ad ACRI.

Una volta ottenuta la versione definitiva della survey form sono stati decise due (presenza o assenza dell'elemento indagato) o tre (presenza, presenza parziale, assenza) possibili graduazioni di giudizio per ciascun ambito indagato senza ricorrere a scale di intensità di tipo Likert.

In particolare, è stato deciso di analizzare 11 ambiti (nel prosieguo item) raggruppati in due sezioni:

- 1) SE nella governance (4 item),
- 2) SE nel processo di formazione del bilancio di missione (7 item).

La raccolta dei dati è stata organizzata in modo tale da evidenziare, per ciascun item, eventuali diversi livelli di partecipazione degli stakeholder per le fondazioni dotate o meno di base associativa. Tale approccio consente di verificare eventuali collegamenti significativi tra elementi censiti ed assetto organizzativo adottato.

Con il primo gruppo di domande si sono analizzate le procedure di designazione dei membri e la composizione di ciascuno dei seguenti organi:

- di indirizzo;
- di amministrazione;
- assemblea (solo per le 41 fondazioni a base associativa che hanno optato per il suo mantenimento);
- eventuali altri organi (escluso quello di controllo) istituiti su base volontaria.

In particolare, si è verificato in quale proporzione la designazione dei componenti di tali organi sia riservata alla fondazione stessa, attraverso forme di sostanziale cooptazione, ovvero sia attribuita ad enti esterni, pubblici e privati, espressivi delle realtà economiche, produttive, culturali e sociali locali. La nostra tesi è che una prevalenza di questa seconda opzione

rappresenti un indicatore di maggiore coinvolgimento degli stakeholder esterni negli organi di governo. Al contrario, tecniche di rinnovamento degli organi di governo basate prevalentemente su meccanismi di cooptazione indicano la volontà della fondazione di mantenere il controllo esclusivo sugli organi volitivi e gestionali, con conseguente minore apertura all'ambiente esterno.

È necessario premettere che la partecipazione degli stakeholder nella governance non può essere estesa, per legge, ai «*portatori di interessi riferibili ai destinatari degli interventi*» (art. 4 DLgs 153/99). Ne discende che i risultati riportati di seguito sono riferiti alla sola partecipazione, negli organi citati, di rappresentanti della comunità locale scelti dagli enti locali o da altri enti della società civile.

Con il secondo ambito di indagine è stato analizzato il livello di partecipazione degli stakeholder al processo rendicontativo delle fondazioni, attraverso lo studio dell'informativa contenuta nei bilanci di missione.

In primo luogo è stata verificata la presenza di una mappatura degli stakeholder e dell'eventuale classificazione di questi ultimi sulla base del livello di priorità delle loro aspettative secondo il modello di Mitchell, Agle e Wood (1997) o secondo altri approcci.

Successivamente è stato verificato se gli obiettivi sociali perseguiti, gli interventi realizzati ed i risultati ottenuti fossero stati o meno declinati per le diverse categorie di interlocutori.

Inoltre, si è cercato di appurare se il bilancio di missione sia stato redatto in base ad una preventiva consultazione dei portatori di interesse per definire le informazioni necessarie a soddisfare le loro esigenze informative.

Infine, è stato studiato il grado di attenzione riservato dalla fondazione alla partecipazione degli stakeholder nel processo di miglioramento continuo, verificando se sono stati utilizzati strumenti per raccogliere il loro giudizio in merito ai report precedenti.

4. Risultati

La survey form con i risultati della ricerca sul coinvolgimento degli stakeholder negli organi di governo delle FOB è riportata di seguito (Tavola 2).

Tavola 2 – Presenza degli stakeholder negli organi di governo

	Fondazioni con assemblea	Fondazioni senza assemblea	Totale
<i>2.1. Nel caso in cui la Fondazione sia di origine associativa, la designazione o la scelta (anche elettiva) dei nuovi soci avviene:</i>			
<i>- da parte dell'assemblea dei soci o da parte di più organi della fondazione;</i>	25	0	25
<i>- su indicazione di enti esterni e successiva designazione degli organi;</i>	2	0	2
<i>- utilizzando entrambe le soluzioni precedenti.</i>	14	0	14
<i>Totale</i>	<i>41</i>	<i>0</i>	<i>41</i>
<i>2.2. Modalità di scelta dei membri dell'organo di indirizzo:</i>			
<i>-sono integralmente designati o proposti dagli enti, pubblici e privati, espressivi delle realtà locali (e.g. Comuni; Province; Org. di Volontariato, Università, CCIAA, etc.)</i>	1	13	14
<i>-sono in parte (maggioritaria) designati dagli enti, pubblici e privati, espressivi delle realtà locali e per la restante parte (massimo 50%) designati dall'assemblea dei soci</i>	37	0	37
<i>-sono in parte (maggioritaria) designati dagli enti, pubblici e privati, espressivi delle realtà locali e per la restante parte (massimo 50%) designati con modalità non in precedenza specificate</i>	3	34	37
<i>Totale</i>	<i>41</i>	<i>47</i>	<i>88</i>
<i>2.3. Modalità di scelta dei membri dell'organo di amministrazione:</i>			
<i>-sono integralmente designati dall'organo di indirizzo</i>	41	46	87
<i>-sono in parte designati dall'organo di indirizzo e in parte da altri organi interni</i>	0	1	1
<i>-sono in parte designati dall'organo di indirizzo e in parte designati o indicati da enti esterni</i>	0	0	0
<i>Totale</i>	<i>41</i>	<i>47</i>	<i>88</i>
<i>2.4. Presenza di altri - ad eccezione dell'organo di controllo formato da revisori contabili - anche con funzione di staff dove si ravvisa una rappresentanza degli stakeholder della Fondazione (e.g. comitato etico, collegio dei probiviri).</i>			
<i>-Si</i>	6	1	7
<i>-No</i>	35	46	81
<i>Totale</i>	<i>41</i>	<i>47</i>	<i>88</i>

Con riferimento all'organo di indirizzo (item 2.2), non è stato riscontrato un livello di partecipazione superiore rispetto a quello imposto dal legi-

slatore. Infatti, soltanto in una minoranza dei casi (15/88) gli statuti delle FOB prevedono che i membri dell'organo siano integralmente designati o proposti dalla società civile. Al contrario, nelle restanti fondazioni (73/88) i membri dell'organo di indirizzo designabili in maniera discrezionale (massimo 50%), sono stati scelti attraverso meccanismi di cooptazione da parte dello stesso organo (37/88) ovvero da parte dell'assemblea dei soci (37/88) ove questa sia presente. Peraltro, in quest'ultimo caso, in larga maggioranza (25/41, item 2.1.) la nomina dei nuovi soci avviene attraverso la designazione diretta da parte dell'assemblea oppure da parte di altri organi della fondazione. Si riscontra, quindi, un approccio autoreferenziale di diffusa cooptazione che, tuttavia, in alcuni casi può consentire una discreta partecipazione degli stakeholder. Infatti, laddove presente, l'assemblea dei soci è spesso un'espressione, seppur non compiuta e rappresentativa, della comunità locale. Rispetto a quest'ultimo punto è tuttavia necessario precisare che l'assemblea è spesso composta da soci che sono i discendenti delle famiglie che originariamente costituirono le Casse di Risparmio e che dal 1990 ad oggi l'integrazione dell'assemblea è avvenuta ricorrendo anche a conoscenze personali dei singoli soci o dei membri dell'organo di indirizzo e non soltanto tramite la consultazione degli stakeholder locali.

Dall'indagine emerge una partecipazione degli stakeholder all'organo di indirizzo limitata a quanto imposto dal legislatore (designazione del 50% dei membri da parte di rappresentanti della comunità locale), ma anche la possibilità di rafforzare tale presenza su base volontaria, sfruttando i meccanismi previsti dal legislatore e dai singoli statuti. In particolare, nelle fondazioni prive di base associativa, si riscontra un'integrale designazione dei membri da parte di enti pubblici e privati legati al territorio in 13 casi su 88 (item 2.2), mentre nelle altre tale opzione è presente ma in maniera più limitata oppure è addirittura assente. Quindi, apparentemente il livello di partecipazione è più elevato nella fondazioni prive di base associativa, tuttavia anche nelle altre il coinvolgimento tramite nomina di rappresentanti è possibile ma è strettamente legato alle scelte dell'assemblea che, nel nominare nuovi soci e nel designare i componenti dell'organo di indirizzo, può scegliere anche fra i rappresentanti della comunità locale, pur non avendo un vincolo esplicito in tal senso. In altri termini, i membri dell'assemblea delle fondazioni a base associativa – ed a cascata i loro designati nell'organo di indirizzo – sebbene di fatto siano cooptati, possono essere in qualche modo collegati al territorio di riferimento dell'ente. Ciò accade perché le assemblee dei soci rappresentano gli interessi dei fondatori storici che a loro volta sono espressione delle realtà territoriali che nel tempo sono state coinvolte nella vita istituzionale delle fondazioni. Qualora questo col-

legamento virtuoso fra assemblee dei soci e comunità locali fosse realmente verificabile, sarebbero sostanzialmente superflui ulteriori meccanismi di integrazione degli stakeholder all'interno dell'organizzazione. Al contrario, laddove non vi sia una base associativa effettivamente espressione del territorio, sarebbe necessario prevedere meccanismi di designazione dei componenti dell'organo di indirizzo da parte della comunità locale.

Comunque, a parziale stemperamento delle considerazioni sin qui espresse, anche nei casi in cui è stata rilevato un elevato ricorso alla cooptazione, è comunque presente una qualche forma di partecipazione. Infatti, l'organo di indirizzo (ovvero l'assemblea) nel processo di selezione dei soggetti designati, è tenuto a verificare che questi ultimi siano:

- in possesso dei requisiti di professionalità, competenza ed esperienza nei settori di attività istituzionale della fondazione;
- residenti nel territorio di riferimento della fondazione.

Tali requisiti, riscontrati nella totalità degli statuti delle fondazioni a rilevante designazione da parte degli organi della fondazione (74/88, item 2.2), limitano la discrezionalità della stessa fondazione, poiché il designato deve avere un legame solido e duraturo con il territorio e con la comunità locale. Ciò, ovviamente, non significa che i designati rappresentino effettivamente la società civile locale, poiché potrebbero essere emanazione dei soci o degli amministratori storici della fondazione piuttosto che espressione della comunità.

Per quanto concerne il livello di coinvolgimento nell'organo di amministrazione (item 2.3) nella quasi totalità del campione (87/88) i suoi membri sono designati integralmente dall'organo di indirizzo, senza l'obbligo di una preventiva consultazione di enti esterni. Ciò avviene indipendentemente dal fatto che si tratti di fondazioni con o senza assemblea dei soci.

Sebbene il dato possa indicare la volontà di escludere soggetti esterni alla fondazione dal processo di selezione, è doveroso considerare che, nonostante gli stakeholder esterni non possano designare direttamente propri rappresentanti all'interno dell'organo di governo, la loro presenza all'interno dell'organo designante (organo di indirizzo) è almeno pari al 50%. Di conseguenza, i portatori di interesse esterni partecipano in modo indiretto al processo di designazione dei membri dell'organo di amministrazione. Inoltre, considerato che in una frazione seppur limitata del campione l'intero organo di indirizzo è designato da stakeholder esterni (13/88, item 2.2), la partecipazione assume talvolta livelli molto elevati, poiché in questi casi l'intera attività di gestione ordinaria è attribuita a rappresentanti della comunità locale.

Con riferimento ad altri organi, anche con funzioni di staff (item 2.4),

nella quasi totalità dei casi (81/88) non ne è stato riscontrato alcuno caratterizzato da partecipazione di portatori di interesse esterni. Soltanto in 7 casi è stata rilevata la presenza di un collegio dei probiviri, dotato del potere di dirimere possibili conflitti sulla nomina di nuovi soci, attraverso un'interpretazione *super partes* dello statuto sociale. Tale organo, per sua natura, è assente nelle fondazioni prive di assemblea dei soci. Nei 7 casi citati il collegio è comunque composto esclusivamente da membri scelti fra i soci della fondazione.

Nella tavola 3 sono riportati la survey form ed i risultati della seconda parte dell'indagine dedicata alla partecipazione degli stakeholder al processo rendicontativo.

Tavola 3 - Coinvolgimento degli stakeholder nel bilancio di missione

	Fondazioni con assemblea dei soci	Fondazioni senza assemblea dei soci	Totale
<i>3.1. Presenza nel documento di una qualche forma di mappatura degli stakeholder</i>			
-Si	10	12	22
-No	31	35	66
<i>Totale</i>	<i>41</i>	<i>47</i>	<i>88</i>
<i>3.2. Declinazione degli obiettivi sociali perseguiti con riferimento alle diverse categorie di stakeholder</i>			
-Si	19	27	46
-Soltanto in parte	14	7	21
-No	8	13	21
<i>Totale</i>	<i>41</i>	<i>47</i>	<i>88</i>
<i>3.3. Descrizione degli interventi realizzati con riferimento alle diverse categorie di stakeholder/destinatari</i>			
-Si	37	45	82
-Soltanto in parte	3	2	5
-No	1	0	1
<i>Totale</i>	<i>41</i>	<i>47</i>	<i>88</i>
<i>3.4. Articolazione dei risultati ottenuti sulla base delle diverse categorie di stakeholder</i>			
-Si	26	36	62
-Soltanto in parte	3	5	8
-No	12	6	18
<i>Totale</i>	<i>41</i>	<i>47</i>	<i>88</i>
<i>3.5. Consultazione degli stakeholder ai fini di conoscere le loro esigenze informative per la redazione del bilancio di missione</i>			

-Si	4	7	11
-Soltanto in parte	7	6	13
-No	30	34	64
<i>Totale</i>	<i>41</i>	<i>47</i>	<i>88</i>
<i>3.6. Distinzione e specificazione delle categorie di stakeholder prioritarie sulla base di opportuni criteri (e.g. potere, legittimità e urgenza secondo il modello di Mitchell, Agle e Wood, 1997)</i>			
-Si	0	4	4
-Soltanto in parte	2	4	6
-No	39	39	78
<i>Totale</i>	<i>41</i>	<i>47</i>	<i>88</i>
<i>3.7. Sottoposizione del bilancio di missione al giudizio degli stakeholder, ad esempio attraverso una scheda di gradimento</i>			
-Si	1	0	1
-Soltanto in parte	2	3	5
-No	38	44	82
<i>Totale</i>	<i>41</i>	<i>47</i>	<i>88</i>

La mappatura degli stakeholder (item 3.1.) è stata riscontrata in una minoranza di casi (22/88) e, qualora presente, oltre all'identificazione delle categorie di stakeholder, essa contiene anche una descrizione delle politiche e prassi per il loro coinvolgimento.

L'omessa esplicitazione della mappatura rende di fatto non verificabile l'esito del processo adottato dalle fondazioni per l'individuazione degli stakeholder, passaggio fondamentale nell'ambito del processo di partecipazione e coinvolgimento (AccountAbility, 2011). Inoltre, anche nei casi in cui è presente una mappatura, gli interlocutori prioritari sono raramente distinti da quelli non prioritari sulla base di criteri chiari ed espliciti (10/88, item 3.6), ad esempio per il loro legame con un determinato territorio di riferimento o per la particolare vicinanza alle aree di intervento statutarie della fondazione.

Si è poi verificato se il coinvolgimento sia stato condotto con l'intento di creare un effettivo canale di comunicazione con gli stakeholder e, più in particolare, se la fondazione, indipendentemente dall'esplicitazione della mappatura, abbia declinato gli obiettivi sociali, gli interventi realizzati ed i risultati ottenuti con riferimento alle diverse categorie di interlocutori.

Gli obiettivi sociali perseguiti sono stati specificati nella totalità dei bilanci di missione, ma la loro articolazione in categorie di stakeholder è stata indicata in poco più della metà dei casi (46/88, item 3.2), mentre in altri 21 report l'informazione è stata desunta da una lettura integrale del documento.

Gli interventi realizzati sono descritti con riferimento alle diverse categorie di portatori di interesse nella quasi totalità dei casi (82/88, item 3.3). Anche i risultati ottenuti (item 3.4) sono stati declinati, in un larga maggioranza di casi (62/88), per categorie di stakeholder. Emerge, quindi, il tentativo di declinare il bilancio di missione per categorie di interlocutori, sia con riferimento agli obiettivi sociali, sia agli interventi realizzati ed ai risultati conseguiti.

Nonostante le FOB declinino alcune informazioni per categorie di stakeholder, sarebbe necessario verificare se si tratti di un mero tentativo di gestire le aspettative delle diverse categorie dei portatori di interessi (stakeholder management) (O'Dwyer, 2005) ovvero di un effettivo SE, attraverso l'analisi del grado di consultazione dei portatori di interesse.

La diffusa assenza (64/88) di consultazione dei portatori di interesse nella determinazione preventiva del contenuto dei bilanci di missione (item 3.5) e la carenza di casi nei quali il bilancio di missione sia stato sottoposto al loro giudizio (82/88, item 3.7), rappresentano indicatori di una gestione delle aspettative degli stakeholder volta al loro contemperamento, piuttosto che di un effettivo coinvolgimento nei processi decisionali e rendicontativi interni.

In sintesi, con riferimento all'evoluzione storico-normativa delle FOB italiane nell'ultimo ventennio delineata nell'introduzione e al loro ruolo ormai sancito dalla giurisprudenza di fondazioni grant-making di utilità sociale nei settori rilevanti a favore delle comunità locali, è possibile affermare che il processo evolutivo di tali enti è ancora parzialmente incompiuto, ma parte delle responsabilità sono da attribuire anche al legislatore.

5. Conclusioni

Il principale scopo della presente ricerca è stato indagare la presenza di politiche e pratiche di partecipazione degli stakeholder nella composizione degli organi di governo e nel processo rendicontativo del bilancio di missione delle FOB, stabilendo se e in quale misura il coinvolgimento rilevato nei due ambiti in esame sia effettivo ovvero tenda ad assumere le caratteristiche di un mero contemperamento delle diverse aspettative in gioco (Owen *et al.*, 2001).

Alla luce dei risultati dell'indagine condotta, è possibile affermare che le FOB non hanno evidenziato nel proprio bilancio alcuni aspetti fondamentali del processo di coinvolgimento, mentre sicuramente hanno curato la fase della gestione e del contemperamento delle diverse aspettative. Ciò

accade nonostante i rendiconti analizzati siano stati tutti redatti nel rispetto delle linee guida per il bilancio di missione emanate da ACRI che prevedono di declinare l'informativa del bilancio di missione verso due categorie di stakeholder prioritarie: i rappresentanti della comunità locale ed i beneficiari delle erogazioni.

La ricerca condotta ha evidenziato come la qualità del reporting, in termini di significatività e rilevanza delle informazioni comunicate, non sia particolarmente elevata. Non sono state trovate, infatti, evidenze di un impegno reciproco e mutualistico delle parti nella definizione dei contenuti dei report (Manetti, 2011), mentre sembra prevalere una visione "manageriale" dei contenuti qualitativi e quantitativi da inserire in bilancio per rendere conto dell'operato della fondazione.

Con riferimento al primo ambito della ricerca, i risultati mostrano che gli stakeholder – soprattutto le categorie diverse dai rappresentanti delle comunità locali – sono coinvolti negli organi sociali in maniera non completamente soddisfacente. In particolare, apparentemente le fondazioni di origine non associativa, risultano coinvolgere maggiormente gli enti e le comunità locali per la designazione dei membri dell'organo di indirizzo e, in forma indiretta, dell'organo amministrativo. Tuttavia, dato che nelle fondazioni a base associativa l'assemblea può essere già rappresentativa della comunità locale ed include una discreta rappresentanza di associazioni di categoria, di enti religiosi e di organizzazioni del terzo settore locali, è comunque possibile individuare una qualche forma di attenzione agli stakeholder prioritari nelle designazioni dei componenti degli altri organi di governo.

Rispetto al quesito di ricerca se in enti con obbligo normativo di partecipazione degli stakeholder nei processi decisionali e rendicontativi, siano presenti o meno elevati livelli di SE, la risposta non appare del tutto positiva. È infatti riscontrabile, con i limiti propri di un'analisi di contenuto, un orientamento generale verso prassi, anche abbastanza evolute, di stakeholder management, mentre stenta ad affermarsi un reale processo di interazione reciproca fra fondazioni ed interlocutori prioritari, compresa una scarsa partecipazione di questi ultimi ai processi decisionali. Infatti, lo studio ha evidenziato una serie di indicazioni a favore di una prevalenza di politiche e prassi di contenimento delle aspettative. In altri termini, non vi sono tracce di un sistema mutualistico e reciproco di diritti e doveri fra le FOB ed i loro portatori di interessi per la definizione dei contenuti dei rendiconti di missione, né tantomeno per l'elaborazione delle decisioni all'interno degli organi di governo.

Inoltre, dai dati a disposizione e con riferimento al percorso evolutivo delle FOB italiane dell'ultimo ventennio, è possibile articolare alcune ulte-

riori conclusioni. Sebbene la funzione di holding delle banche privatizzate, tipica degli anni novanta, sia stata gradualmente abbandonata, prima attraverso incentivi fiscali poi grazie ad espliciti obblighi normativi, esistono ancora resistenze ad assumere completamente il ruolo di ONP a servizio delle comunità locali. Al contrario, le evidenze raccolte sulle modalità di designazione o scelta dei membri degli organi di governo e sugli approcci di consultazione degli stakeholder ai fini rendicontativi, indicano come alcune FOB frenino ancora tale processo evolutivo, mentre talvolta esiste una volontà più o meno esplicita di mantenere un ruolo decisionale sulla gestione delle banche conferitarie. Ciò rende tali tipologie di enti una realtà spuria, con aspirazioni di autentico volano delle iniziative di imprenditorialità sociale e di beneficenza sul territorio di riferimento, ma anche centri di potere dove la delega del potere decisionale e la condivisione delle decisioni con gli stakeholder locali sono ostacolati dalla volontà di mantenere lo status quo. Allo stesso tempo il percorso ventennale delineato dimostra come tali tipologie di ONP abbiano fatto enormi passi in avanti rispetto al mero concetto di holding delle banche privatizzate.

Fra i limiti della presente ricerca, si segnala che, con riferimento alla governance delle FOB, anche nel caso in cui sia stata rilevata la nomina diretta dei membri di un organo da parte di un particolare gruppo di stakeholder, l'analisi di contenuto non può individuare possibili derive cooptative sul processo di nomina. Pertanto, non è possibile elaborare un giudizio compiuto sulla rappresentatività dei membri negli organi di governo rispetto a singole categorie di stakeholder esterni, salvo che non si proceda ad una consultazione diretta dei diversi soggetti.

Inoltre, riteniamo che sarebbe opportuno integrare l'analisi di contenuto dei bilanci di missione e degli statuti con approcci più squisitamente qualitativi, ad esempio attraverso interviste strutturate o semistrutturate a dirigenti, manager e rappresentanti degli stakeholder delle fondazioni. Ne discende che un possibile sviluppo della ricerca potrebbe essere costituito da un'indagine approfondita, attraverso consultazioni dirette dei soggetti coinvolti, volta a verificare l'effettivo livello qualitativo del coinvolgimento dei portatori di interesse nelle FOB. Tale analisi risulterebbe particolarmente utile per rilevare la propensione delle fondazioni allo SE qualora di quest'ultimo non sia stata data adeguata evidenza nei bilanci di missione, a causa di particolari politiche di privacy, di scarsa consapevolezza dei principi di rilevanza e significatività del reporting di missione o di autoreferenzialità. Tali ulteriori indagini potrebbero indicare un livello di SE inferiore a quello dichiarato nei bilanci di missione, confermando così i risultati e le conclusioni della presente ricerca, così come potrebbero evidenziare un

coinvolgimento non palesato dai documenti analizzati, fornendo lo spunto per ulteriori approfondimenti.

Bibliografia

- AccountAbility (1999), *AA1000 Framework*, Londra, AccountAbility.
- AccountAbility (2005), *Stakeholder Engagement Standard*, Londra, AccountAbility.
- AccountAbility (2011), *AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2011. Final exposure draft*, available at www.accountability.org (accessed 24 Aprile 2013), Londra, AccountAbility.
- ACRI (2012), *XVII Rapporto sulle fondazioni di origine bancaria*. Roma, ACRI edizioni.
- Andriof J., Waddock S. (2002), Unfolding Stakeholder Engagement, in Andriof J., Waddock S., Husted B., Rahman S. (a cura di), *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Sheffield, Greenleag Publishing. Doi: 10.9774/GLEAF.978-1-909493-28-5_3.
- Anheier H.K. (2005), *Nonprofit organizations: Theory, Management, Policy*, Londra, Routledge.
- Basile M. (2005), Problemi e prospettive in tema di controlli sulle fondazioni bancarie, *Banca, borsa e titoli di credito*, 58, 3, pp. 263-285.
- Brody E. (1996), Agents without principals: The Economic Convergence of the Nonprofit and for-profit Organizational Forms, *New York Law School Law Review*, 40, 3, pp. 457-536.
- Calandra Buonauro, V. (2010), Le fondazioni bancarie come investitori di lungo periodo, *Banca, impresa e società*, 29, 3, pp. 375-402.
- Campi S., Defourny J., Gregoire O. (2006), Work Integration Social Enterprises: are They Multiple Goal and Multi-stakeholder Organizations?, in Nyessens M., a cura di, *Social enterprise: At the Crossroads of Market, public policies and civil society*, Londra, Routledge.
- Caravita di Toritto B. (2008), Le fondazioni di origine bancaria come formazioni sociali, *Federalismi.it*, 4.
- Carroll A.B. (1996), *Business and Society-Ethics and Stakeholder Management*, Cincinnati, South-Western Publishing Co.
- Clarich M. (2000), La riforma delle fondazioni bancarie, *Giornale di diritto amministrativo*, 19, 1, pp. 125-128.
- Clarich M. e Pisaneschi A. (2001), *Le fondazioni bancarie. Dalla holding creditizia all'ente non-profit*, Bologna, il Mulino.
- Clarkson M.B.E. (1995), A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Journal*, 20, 1, pp. 92-118.
- Clarkson M.P., Overell M.B., Chapple L. (2011), Environmental Reporting and its Relation to Corporate Environmental Performance, *Abacus*, 47, 1, pp. 27-60. Doi: 10.1111/j.1467-6281.2011.00330.x.
- Collier P.M. (2008), Stakeholder Accountability. A Field Study of the Implementation of a Governance Improvement Plan, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 21, 7, pp. 933-954. Doi: 10.1108/09513570810907429.
- Cornforth C. (2003), *The governance of Public and Non-Profit Organizations. What Do Boards Do?* Londra, Routledge. Doi: 10.4324/9780203167571.
- Cowan S., Gadenne D. (2005), Australian Corporate Environmental Reporting: A Comparison

- tive Analysis of Disclosure Practices Across Voluntary and Mandatory Disclosure Systems, *Journal of Accounting and Organizational Change*, 1, 2, pp. 165-179. Doi: 10.1108/18325910510635344.
- Deegan C., Rankin M. (1996), Do Australian Companies Report Environmental News Objectively? An Analysis of Environmental Disclosures by Firms Prosecuted Successfully by the Environmental Protection Authority, *Accounting Auditing and Accountability Journal*, 9, 2, pp. 52-69. Doi: 10.1108/09513579610116358.
- Dixon R., Ritchie J., Siwale J. (2006), Microfinance: Accountability from the Grassroots, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 19, 3, pp. 405-427.
- Donaldson T., Preston L.E. (1995), The Stakeholder Theory of Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, *Academy of Management Review*, 20, 1, pp. 65-91. Doi: 10.5465/AMR.1995.9503271992.
- Ebrahim A. (2003a), Making Sense of Accountability: Conceptual Perspectives for Northern and Southern Nonprofits, *Nonprofit Management and Leadership*, 14, 2, pp. 191-212. Doi: 10.1002/nml.29.
- Ebrahim A. (2003b), Accountability in Practice: Mechanisms for NGO's, *World Development*, 31, 5, pp. 813-829. Doi: 10.1016/S0305-750X(03)00014-7.
- Ebrahim A. (2005), Accountability Myopia: Losing Sight of Organizational Learning, *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 34, 1, pp. 56-87. Doi: 10.1177/0899764004269430.
- Evers A., Laville J.L. (2004), *The third sector in Europe*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.
- Freeman R.E., Evan W. (1990), Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation, *The Journal of Behavioral Economics*, 19, 4, pp. 337-359. Doi: 10.1016/0090-5720(90)90022-Y.
- Frost G.R. (2007), The Introduction of Mandatory Environmental Reporting Guidelines: Australian Evidence, *Abacus*, 43, 2, pp. 190-216. Doi: 10.1111/j.1467-6281.2007.00225.x.
- Galgano F. (1996), Sulle cosiddette fondazioni bancarie, *Contratto ed impresa*, 3, pp. 811-819.
- Giomi V. (2008), Le fondazioni bancarie verso il passaggio al regime civilistico ordinario, *Il diritto dell'economia*, 3/4, pp. 537-593.
- Global Reporting Initiative (2013), *Sustainability Reporting Guidelines. G4 Version*, Amsterdam, GRI.
- Gray R. (2000), Current Developments and Trends in Social and Environmental Auditing, Reporting and Attestation: A Review and Comment, *International Journal of Auditing*, 4, pp. 247-268. Doi: 10.1111/1099-1123.00316.
- Gray R., Bebbington J., Collison D. (2006), NGOs Civil Society and Accountability: Making the People Accountable to Capital, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 19, 3, pp. 319-348. Doi: 10.1108/09513570610670325.
- Gumb B. (2007), What Is Shown, What Is Hidden: Compulsory Disclosure as a Spectacle, *Critical Perspectives on Accounting*, 18, 7, pp. 807-828. Doi: 10.1016/j.cpa.2006.06.001.
- Guthrie J., Petty R., Yongvanich K., Ricceri F. (2004), Using Content Analysis as a Research Method to Inquire into Intellectual Capital Reporting, *Journal of Intellectual Capital*, 5, 2, pp. 282-293. Doi: 10.1108/14691930410533704.
- Holsti O.R. (196), *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*, Reading, Addison-Wesley.
- Jegers M. (2008), *Managerial Economics of Non-Profit Organizations*, Londra, Routledge. Doi: 10.4324/9780203930847.

- Krippendorff, K. (1980), *Content Analysis: an Introduction to its Methodology*, Beverly Hills, Sage Publications.
- Mancino A., Thomas A. (2005), An Italian Pattern of Social Enterprise, *Nonprofit Management and Leadership*, 15, 3, pp. 357-369. Doi: 10.1002/nml.73.
- Manetti G. (2011), The Quality of Stakeholder Engagement in Sustainability Reporting: Empirical Evidence and Critical Points, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18, 2, pp. 110-122. Doi: 10.1002/csr.255.
- Matacena A. (1998), Il sistema informativo obbligatorio delle Onlus. Finalismo aziendale e informazione: un nesso inscindibile, *Non Profit*, 4, 1, pp. 9-38.
- Matacena A. (1999), *Scenari e strumenti per il terzo settore*, Milano, Egea.
- Matacena A. (2006), L'accountability nelle imprese sociali, *Non profit*, 12, 4, pp. 653-674.
- Mersland R. (2011), The Governance of Non-Profit Micro Finance Institutions: Lessons From History, *Journal of Management and Governance*, 15, 3, pp. 327-348. Doi: 10.1007/s10997-009-9116-7.
- Merusi F. (2000), *Dalla banca pubblica alla fondazione privata; cronache di una riforma decennale*, Torino, Giappichelli.
- Middlewood D., Cardno C., a cura di (2001), *Managing Teacher Appraisal and Performance*. Londra, Routledge.
- Miller J.L. (2002), The Board as a Monitor of Organizational Activity: The Applicability of Agency Theory to Nonprofit Boards, *Nonprofit Management and Leadership*, 12, pp. 429-450. Doi: 10.1002/nml.12407.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997), Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts, *Academy of Management Review*, 22, 4, pp. 853-886. Doi: 10.5465/AMR.1997.9711022105.
- Mulgan R. (2000), Accountability: an ever-expanding concept?, *Public Administration*, 78, 3, pp. 555-573. Doi: 10.1111/1467-9299.00218.
- Najam A. (1996), NGO Accountability: A Conceptual Framework, *Development Policy Review*, 14, 4, pp. 339-353. Doi: 10.1111/j.1467-7679.1996.tb00112.x.
- Napolitano G. (2005), I controlli amministrativi sulle fondazioni di origine bancaria, *Banca, borsa e titoli di credito*, 58, 3, pp. 286-301.
- Neuendorf K.A. (2002), *The Content Analysis Guidebook*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- O'Dwyer B. (2005), The Construction of a Social Account: A Case Study in an Overseas Aid Agency, *Accounting, Organizations and Society*, 30, 3, pp. 279-296. Doi: 10.1016/j.aos.2004.01.001.
- Ostrower F., Stone M.M. (2006), Governance: Research Trends, Gaps and Future Prospects, in Powell W., Steinberg R., a cura di, *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (2nd ed.), New Haven, Yale University Press.
- Owen D., Swift T., Hunt K. (2001), Questioning the Role of Stakeholder Engagement in Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting, *Accounting Forum*, 25, 3, pp. 264-282. Doi: 10.1111/1467-6303.00066.
- Pagliari G. (2004), *Le Fondazioni bancarie. Profili giuridici*, Milano, Giuffrè.
- Parbonetti A., Cerbioni F., Boesso G., Menini A. (2012), Il governo delle fondazioni bancarie. Mecenati locali o banche d'investimento sociale?, *Economia & management*, 4, pp. 89-106.
- Pedrini M., Minciullo M. (2011), Italian Corporate Foundations and the Challenge of Multiple Stakeholder Interests, *Nonprofit Management and Leadership*, 22, 2, pp. 173-197. Doi: 10.1002/nml.20048.

- Phillips R. (1997), Stakeholder Theory and a Principle of Fairness, *Business Ethics Quarterly*, 7, pp. 51-66.
- Ponzanelli G. (2005), *Le fondazioni bancarie*, Torino, Giappichelli.
- Rusconi G. (2002), Impresa, accountability e bilancio sociale, in Hinna L., a cura di, *Il Bilancio Sociale*, Milano, Il Sole24Ore.
- Staiano S. (2006), La sussidiarietà orizzontale: profili teorici, *Federalismi.it*, 5.
- Svendsen A. (1998), *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships*, San Francisco, Berett-Koehler.
- Tieghi M. (2002), *Le fondazioni bancarie. Riforma o controriforma?*, Milano, EGEA.
- Uchida T. (2007), Information Disclosure Policies: When Do They Bring Environmental Improvements?, *International Advances in Economic Research*, 13, 1, pp. 47-64.
- Unerman J., O'Dwyer B. (2006), Theorising Accountability for NGO Advocacy, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 19, 3, pp. 349-376.
- Vella F. (2003), La nuova disciplina delle fondazioni bancarie: il difficile rapporto tra vigilanza e autonomia degli enti non profit, *Banca, impresa, società*, 22, 2, pp. 279-294.
- Waddock S.A. (2002), *Leading Corporate Citizens: Vision, Values, Value Added*, Boston, Mc Graw-Hill.
- Wellens L., Jegers M. (2013), Effective Governance in Nonprofit Organizations: A Literature Based Multiple Stakeholder Approach, *European Management Journal*, First Online, Doi: 10.1016/j.emj.2013.01.007.
- Wheeler D., Davies R. (2004), Gaining Goodwill: Developing Stakeholder Approaches to Corporate Governance, *Journal of General Management*, 30, pp. 51-74.
- Windsor D. (2002), Stakeholder Responsibilities: Lessons for Managers, Unfolding Stakeholder Engagement, in Andriof J., Waddock S., Husted B., Rahman S., a cura di, *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Sheffield, Greenleaf Publishing. Doi: 10.9774/GLEAF.978-1-909493-28-5_9.
- Young D.R. (2011), The Prospective Role of Economic Stakeholders in the Governance of Nonprofit Organizations, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22, 4, pp. 566-586. Doi: 10.1007/s11266-011-9217-1.
- Zangrandi A., Matacena A. (2004), Le specificità delle organizzazioni e imprese non profit, *Non profit*, 10, 3, pp. 503-507.