

# Il fattore fiduciario nel finanziamento di progetti sociali

di **Luigi Maruzzi**

## L'approfondimento

Se è vero che la fiducia costituisce un elemento "intangibile" piuttosto rilevante per il filantropo, ciò non significa che si debba rinunciare a misurarne l'impatto in termini "tangibili", attraverso gli strumenti normalmente utilizzati per lo studio di fenomeni economico-finanziari.

Nel prosieguo si cercherà di associare alla fiducia la sua dimensione quantitativa in relazione ai finanziamenti devoluti dalla filantropia istituzionale in favore degli enti non profit beneficiari.

Il XX rapporto ACRI sulle Fondazioni di Origine Bancaria offre, a tal fine, un'occasione molto favorevole per sperimentare un modello di misurazione della fiducia che interessa un numero considerevole di progetti sociali, implementati da organizzazioni che operano in territori che coprono quasi tutte le Regioni d'Italia.

Più che fornire uno strumento capace di incorporare le numerose ipotesi che intervengono nella definizione delle concrete fattispecie di finanziamento (da un lato) ed intercettare ogni manifestazione di fiducia che presenti ricadute di natura finanziaria (dall'altro), il contributo che qui si propone mira a porre in luce la complessità del tema per poi prospettare l'utilità di affinare il modello sperimentato (la "matrice fiduciaria").

### La fiducia nelle logiche di finanziamento

Non vi è dubbio che anche una semplice promessa di finanziamento possa originare una legittima aspettativa di incasso monetario a termine, specialmente nell'ipotesi in cui sia rilasciata da una istituzione pubblica prestigiosa.

La stessa cosa può dirsi con riferimento ad un ente privato a missione filantropica che svolga attività di *grant-making*, a patto che tale soggetto presenti un elevato *standing* economico-patrimoniale ed un'ottima reputazione sul piano etico.

Se quanto appena affermato può valere sotto il profilo formale, ben altro scenario si manifesta quando si cerca di applicarlo ad un progetto concreto la cui copertura finanziaria sia rimessa al contributo concesso da un ente filantropico: le procedure di erogazione normalmente previste da tali enti non possono prescindere da determinati passaggi burocratici interni, oltre che dallo stato di avanzamento degli interventi finanziati.

In altre parole, per ogni vicenda di finanziamento "a fondo perduto" intervengono almeno due diverse logiche: le aspettative dell'ente non profit ed il comportamento dell'ente finanziatore.

Da un lato, infatti, l'ente non profit - che, in ultima analisi, è il soggetto che progetta le iniziative, concepisce le attività da porre in campo e realizza accordi con altri attori del settore - elabora un suo piano finanziario rispetto al quale restano in posizione di marginalità molti altri soggetti, quali i fornitori esterni, i futuri collaboratori che saranno ingaggiati, le banche che saranno interpellate per esigenze di prestito e gli stessi donatori.

Dall'altro, una dinamica tendenzialmente opposta è quella che si sviluppa nel campo d'azione del finanziatore filantropico: la fruizione di un contributo

**Luigi Maruzzi** - Direttore dell'Area Gestione Erogativa di Fondazione Cariplo

“a fondo perduto” rappresenta una opportunità di investimento sociale che – per limitatezza delle risorse disponibili – non può essere concessa a tutti; l’ente non profit che diviene beneficiario del sostegno economico ha pertanto la responsabilità di gestirlo bene fino al punto di dover ripensare le proprie prospettive progettuali in funzione del finanziamento stesso.

È dunque evidente che fra le due logiche può crearsi una situazione di tensione – che a volte rischia di divenire inconciliabile – anche perché molto spesso le attività progettuali (sicuramente quelle preparatorie) partono prima che si concluda l’*iter* di selezione e di concessione del finanziamento.

Ciò malgrado, l’aspetto che ci interessa approfondire in questa sede non è rappresentato tanto dalle conseguenze patologiche che potrebbero colpire il rapporto di finanziamento, quanto dalle potenzialità che originano dalla fiducia che si instaura tra ente non profit e finanziatore filantropico in tutte le sue tappe di sviluppo.

### Il capitale fiduciario

“Fiducia” è parola polisemo che offre un contenuto sostanziale e valoriale a diversi fenomeni della convivenza civile, fino a cogliere il fondamento delle relazioni che danno costrutto a campi di conoscenza come – ad esempio – l’economia. Nel particolare settore dei finanziamenti filantropici la parola “fiducia” è suscettibile di assumere diverse declinazioni quando si valuta il merito di una organizzazione non profit che chiede di accedere ad un finanziamento: possiamo parlare a buon diritto di “capitale fiduciario”. Il soggetto filantropico non è una banca e in tale diversa veste non può limitarsi a misurare e stimare entità tangibili (come il patrimonio); se decide, perciò, di finanziare il progetto deve far ricorso a metodi valutativi che sappiano affiancare il giudizio “econometrico” con un apprezzamento di altre componenti che non per forza trovano manifestazione nei conti dell’ente non profit. In altre parole, deve saper individuare gli aspetti (“intangibili”) posti a garanzia delle somme (monetarie) che potranno essere affidate all’ente non profit in vista di un beneficio “sociale” (che investa cioè una pluralità di fruitori finali, dal perimetro più o meno ampio).

Queste componenti – si tratti di caratteristiche riconducibili alla qualità dei rappresentanti dell’ente, alle sue esperienze pregresse, alle realizzazioni di cui si è reso artefice – costituiscono il “capitale fiduciario” dell’ente non profit.

Ma, come poc’anzi si accennava, anche la singola declinazione del concetto di fiducia sotto forma di capitale fiduciario presenta una potenzialità ambivalente: se prima di essere oggetto di considerazione il capitale fiduciario appare come una realtà consolidata da osservare in posizione di distacco, dal momento successivo a quello in cui viene alla luce, il suo contenuto subisce una modificazione. Si può affermare, in particolare, che il capitale fiduciario risulta accresciuto della quota di fiducia apportata dal soggetto filantropico che ha rilasciato la sua valutazione positiva. Aver superato il vaglio di quest’ultimo permette all’ente non profit di conferire maggiore oggettività a componenti che – come più volte segnalato – di per sé presentano il carattere della intangibilità.

Insomma, capitale non è solo la fiducia che l’ente non profit ispira nel soggetto finanziatore ma anche la fiducia che l’ente riceve ufficialmente dal finanziatore stesso.

### La fiducia strutturata

Proseguendo nella trattazione delle varie declinazioni che può esprimere il concetto di fiducia, possiamo poi approfondirne le potenzialità in rapporto al momento in cui si entra nel vivo della implementazione di un progetto.

Riorientata in tal senso, la lente focale del nostro esame fa emergere la necessità di conciliare il capitale fiduciario accreditato *ex ante* con un quadro di constatazioni empiriche che legittima il subentro di strumenti di misurazione quantitativa inizialmente messi da parte per fare spazio ad elementi di natura più qualitativa, maggiormente capaci di restituire la vera immagine dell’ente non profit.

In particolare, va rimarcato come nello scenario rendicontativo l’attenzione si sposti sui risultati, sulle realizzazioni compiute, sulle modalità effettive con cui è stato utilizzato il denaro ricevuto in donazione.

Ben si potrà parlare allora di “fiducia strutturata”<sup>1</sup>, proprio allorquando si vorrà fare riferimento ad indicatori del grado di conformità tecnico-realizzativa, del livello di *compliance* e del grado di *accountability*<sup>2</sup> che l’ente non profit sia riuscito a porre in atto nella implementazione progettuale.

A tale raggruppamento appartengono sicuramente varie tipologie di certificazioni rilasciate da organismi e professionisti abilitati che “promuovono” il progetto sotto profili tecnici peculiari, che vanno dall’esecuzione dei lavori “a regola d’arte” fino al collaudo di una struttura, dalla certificazione contabile all’esperimento di un *performance audit*<sup>3</sup>.

### Il ciclo di vita della fiducia

Volendo tentare una sintesi di quanto detto finora, diviene possibile individuare una specie di ciclo di vita della fiducia che – limitatamente al tratto ascendente del suo dispiegarsi – presenta i seguenti stadi di maturazione nel corso dei rapporti che intercorrono tra ente non profit e finanziatore filantropico:

- a) Fiducia gratuita – Sta alla base di finanziamenti concessi perlopiù con carattere di sostegno episodico, per i quali non emerge un’inderogabile esigenza di approfondimento, alla luce di un evidente beneficio sociale ottenibile dallo svolgimento dell’iniziativa finanziata. In ogni caso, il sostegno economico per tali fattispecie si presenta di modesta entità.
- b) Fiducia esaminata – È la carta di identità sociale che l’ente non profit è in grado di dimostrare in virtù di quanto conseguito fino al momento della richiesta di finanziamento. La denominazione che adopereremo convenzionalmente per indicare tale sfaccettatura sarà quella di “Capitale fiduciario *ex ante*”.
- c) Fiducia riconosciuta – Scaturisce ad esito di un articolato processo di selezione/valutazione condotto dal soggetto finanziatore sull’ente non profit e sul suo progetto. Sta alla base della decisione di finanziamento, nelle sue dimensioni quantitative (entità delle somme messe a disposizione), temporale (carattere pluriennale o meno del sostegno economico garantito) e negoziale (presenza di eventuali vincoli o condizioni cui risulta assoggettato il contributo).

- d) Fiducia confermata – Emerge a conclusione di tutte le attività di *grant management* e rappresenta il capitale fiduciario corroborato dagli indicatori di “fiducia strutturata”.

### Capitale fiduciario e filantropia istituzionale

Vale la pena ora di riportare le considerazioni appena svolte ad un contesto operativo che possa offrire elementi di conforto al ragionamento seguito. A tale scopo emerge innanzitutto la necessità di disporre di un apparato di dati sufficientemente rappresentativo della filantropia istituzionale operante in Italia. In questo senso l’ultimo Rapporto annuale dell’ACRI (pubblicato nel mese di ottobre 2015) soddisfa appieno tale requisito in quanto contiene i dati relativi all’attività di *grant-making* svolta da 87 Fondazioni di Origine Bancaria<sup>4</sup>, attinti con accesso privilegiato alle fonti delle associate e rielaborati con criteri omogenei di riclassificazione.

Appare inoltre utile delineare in sintesi le caratteristiche principali del processo di concessione dei

#### Note:

- 1 Un contributo scritto su tale specifico tema è stato presentato dall’Autore durante il convegno tenutosi a Milano il 6 marzo 2014, dal titolo “La fiducia strutturata: efficacia ed efficienza nel controllo dei finanziamenti agli enti nonprofit”, nell’ambito del convegno organizzato da ARGIS - ALTIS - ODCEC Milano su “Lo stato degli *standard* di rendicontazione per gli enti nonprofit”. Il *file* è scaricabile dal *link* [http://altis.unicatt.it/altis-140306\\_Relazione\\_MARUZZI.pdf](http://altis.unicatt.it/altis-140306_Relazione_MARUZZI.pdf).
- 2 Benché il concetto di *accountability* sia una qualifica riferibile principalmente all’ente non profit (e non ai suoi progetti) – in quanto esprime una generale tendenza ad agire con trasparenza e ad utilizzare responsabilmente le risorse – non va affatto trascurato la constatazione secondo cui per molti soggetti l’implementazione di un progetto beneficiario di contributi (anche filantropici) esterni rappresenta un’occasione di crescita formidabile per impiantare le tipiche procedure che denotano una gestione improntata a criteri di *accountability*.
- 3 Merita di essere segnalato, in proposito, il contributo di riflessione al tema del “*performance audit*”, offerto dal Prof. Dr. Hendrik Fehr (*former Director at the European Court of Auditors*) nel corso di un incontro tenutosi a Bruxelles in data 24 novembre 2015, e organizzato dalla società Ernst & Young.
- 4 Pur essendo 88 le Fondazioni di Origine Bancaria, la pubblicazione concerne 87 enti a causa delle difficoltà di riconciliazione dei dati della Fondazione CARIGE con gli schemi *standard* di raccolta previsti dall’ACRI. L’Associazione precisa inoltre che per le due fondazioni che non aderiscono all’organismo di comune rappresentanza (Pisa e Roma), ha dovuto far ricorso esclusivamente ai dati riportati nelle versioni di bilancio rese pubbliche.

contributi da parte delle Fondazioni di Origine Bancaria (FOB).

La validità di quanto andremo ad affermare va infatti circoscritta ad un contesto operativo delineato nei seguenti termini:

- 1) gli enti non profit presentano le proprie domande di contributo in risposta ad un bando curato e reso pubblico dalla fondazione;
- 2) il bando è il documento che contiene i requisiti formali (o rimanda ad altro documento che li prescrive) e quelli di merito riferiti sia all'organizzazione proponente sia al progetto per il quale si chiede il finanziamento. In particolare, il bando fornisce importanti dettagli in ordine all'*iter* di selezione/valutazione e anticipa indicazioni tecniche che concernono più direttamente il processo di erogazione/rendicontazione nella positiva ipotesi di ottenimento del finanziamento;
- 3) il contributo rappresenta una somma di denaro che l'ente filantropico concede in favore dell'ente non profit con clausola "a fondo perduto" (cioè senza obbligo di restituzione). In questa sede il termine "finanziamento" viene adoperato con accezione equivalente a quella di contributo;
- 4) sia l'*iter* di selezione/valutazione *ex ante* sia quello di erogazione/rendicontazione configurano processi aziendali retti da un impianto di regole e integrati all'interno di una matrice operativa che vede interagire team diversificati a seconda della propria vocazione funzionale (specializzazione

"orizzontale") e tematica (specializzazione "verticale").

Il XX Rapporto Annuale dell'ACRI ci permette di lavorare su una base quantitativa cui poter riferire il concetto stesso di capitale fiduciario e tentare di rispondere a quesiti quali:

- a) quando la fiducia diventa capitale?
- b) quando il capitale fiduciario diventa liquido?
- c) quando si esaurisce il capitale fiduciario?

Il *driver* che assumiamo per tracciare le varie tappe di trasformazione che la fiducia attraversa prima di guadagnare una consistenza di tangibilità, è l'ammontare complessivo delle somme effettivamente trasferite agli enti beneficiari, che nel linguaggio dell'ACRI vengono denominate con i termini "pagamenti" e "liquidazioni".

Trattandosi di un dato che non viene esplicitamente indicato, occorre procedere ad una sua ricostruzione attraverso l'esame del bilancio riclassificato a livello di tutto il sistema fondazioni, che troviamo a pagina 40 del *file* elettronico scaricabile dal sito internet dell'organismo di categoria<sup>5</sup>. Lo schema di cui ci serviamo per il relativo calcolo è riportato nella Tavola n. 1. Premesso che la voce "Erogazioni deliberate" del Passivo patrimoniale rappresenta l'ammontare dei

**Nota:**

<sup>5</sup> Si avverte il lettore che la numerazione delle pagine che compaiono nella pubblicazione cartacea diverge da quella risultante nel *file* elettronico.

Tavola n. 1 - Schema base per la stima dei pagamenti 2014 (sistema delle FOB)

			Totale SISTEMA (*)
Numero ENTI			87
PATRIMONIO	<i>BIL 2014</i>		41.243
EROGAZIONI DELIBERATE	<i>Passivo 2013</i>	+	1.856
NUOVE DELIBERE	<i>BIL 2014</i>	+	912
PAGAMENTI + REVOCHE	<i>BIL 2014</i>	-	1.086
EROGAZIONI DELIBERATE	<i>Passivo 2014</i>	=	1.682
(*) Dati monetari in Mln/€			

finanziamenti concessi mediante formalizzazione con apposita delibera dell'organo amministratore, e ricordando che tale ammontare viene misurato nei limiti delle somme non ancora erogate "monetariamente" in favore delle organizzazioni non profit titolari dei finanziamenti medesimi, si deve procedere al confronto tra la consistenza registrata al termine del 2014 con quella corrispondente del 2013.

A questo proposito, bisogna considerare che la movimentazione della voce in questione contiene - oltre ai pagamenti effettuati nell'esercizio - anche la diminuzione dovuta al venir meno di una parte dei debiti erogativi per effetto di reintroiti/revoche, limitatamente all'ammontare non riconvertito in nuove Delibere<sup>6</sup>. Per poter quindi depurare le "Erogazioni deliberate da liquidare" rispetto a tale componente dovremmo conoscere l'ammontare complessivo delle revoche approvate da tutte le 87 fondazioni.

Un'approssimazione affidabile del dato ricercato può essere ottenuta lavorando su un campione di fondazioni, di cui esaminare i bilanci individuali al fine di calcolare il rispettivo tasso di revoca applicato al monte erogazioni che compare in bilancio al 31 dicembre 2013. Al termine di tali operazioni diviene possibile individuare un parametro da estendere alle restanti Fondazioni di Origine Bancaria. In merito alla composizione del campione si precisa che sono stati considerati tutti gli enti (=18) che appartengono al gruppo delle c.d. Fondazioni grandi<sup>7</sup>.

Il procedimento seguito è sintetizzato nella Tavola n. 2. Dopo aver riscontrato che, in media, per il gruppo delle fondazioni grandi le revoche rappresentano il 4,3%, è possibile procedere al calcolo del monte revoche approvate dalle restanti 69 FOB individuandone il valore (pari al 22,3%) come media dei valori risultanti in corrispondenza delle seguenti due ipotesi<sup>8</sup>: per la stima del valore medio delle revoche effettuate dalle FOB escluse dal campione (n. 69)<sup>9</sup> viene assunto a parametro il valore massimo del tasso di revoca rilevato

**Note:**

- 6 Una definizione completa è fornita dalla Fondazione Cariparo nel proprio Bilancio, secondo cui il reintroito è un recupero di risorse che la Fondazione aveva precedentemente destinato alla realizzazione di uno specifico progetto. Nel caso dei progetti propri, ciò si verifica quando il consuntivo dell'iniziativa risulta inferiore rispetto allo stanziamento iniziale. Nel caso invece delle richieste di terzi o approvate tramite bando, il reintroito può derivare: a) dal recupero di una somma non utilizzata (perché il destinatario ha rendicontato una somma inferiore a quella deliberata); b) dalla mancata realizzazione dell'iniziativa per rinuncia del destinatario; c) dalla decisione della Fondazione di annullare l'impegno assunto con il destinatario del finanziamento, a causa del mancato rispetto da parte di quest'ultimo dei termini e delle condizioni inseriti nella convenzione che regola l'erogazione del contributo stanziato dall'Ente (revoca del contributo).
- 7 I dati riguardanti tale raggruppamento sono sintetizzati a pagina 60 del XX° Rapporto annuale dell'ACRI. Si precisa che, in realtà, non si tratta di un "campione statistico" propriamente detto.
- 8 L'Autore desidera ringraziare il Dr Paolo Canino (Area Osservatorio e Valutazione di Fondazione Cariplo) per la supervisione offerta in fase di strutturazione delle ipotesi necessarie all'elaborazione della stima finale.
- 9 Non trattandosi di un "campione statistico" propriamente detto, nella elaborazione delle stime vengono adottate ipotesi prudenziali.

Tavola n. 2 - **Stima delle revoche 2014 (sistema delle FOB)**

	Voci di bilancio	CAMPIONE (*)	
		Mln/€	%
A	2013 Erogazioni deliberate da liquidare	1.565,8	100%
B	2014 Incrementi	671,8	
C	2014 Decrementi per pagamenti	730,8	
D	2014 Decrementi per revoche	67,2	4,3%
E	2014 Erogazioni deliberate da liquidare	1.439,5	

(\*) Fonte: bilanci pubblicati

nel campione (40,2% della voce “Erogazioni deliberate” indicata nel Passivo di bilancio 2013); per la stima del valore medio delle revoche effettuate dalle FOB escluse dal campione (n. 69) viene assunto a parametro il valore medio del tasso di revoca rilevato nel campione (4,29% della voce “Erogazioni deliberate” indicata nel Passivo di bilancio 2013).

Una volta giunti alla stima delle revoche approvate nel 2014, grazie allo schema della Tavola n. 1 riusciamo a sapere - con accettabile margine di approssimazione - che nel corso del 2014 le 87 fondazioni censite dall'ACRI hanno trasferito agli enti beneficiari una somma che si aggira attorno ai 950 mln<sup>10</sup>.

Il livello dei pagamenti corrisposti in favore degli enti beneficiari (950 mln/€) è così significativo da ingenerare la convinzione che sussista un rapporto di

equivalenza con l'entità dei finanziamenti deliberati nell'anno (912 mln/€). In realtà, sappiamo che i due macrodati vanno trattati separatamente, e che non potremmo né affiancarli né sommarli senza commettere importanti errori di *double counting*.

Infatti, dall'esame dei bilanci delle fondazioni ricomprese nel campione, scopriamo che il 26% dei finanziamenti deliberati nel 2014 ha beneficiato di versamenti monetari nello stesso periodo. Ciò significa che il dato sui contributi concessi ed il dato sui pagamenti effettuati condividono una fetta di erogazioni deliberate pari a 191 mln/€, come schematicamente evidenziato dalla Tavola n. 4.

**Nota:**

10 Il valore medio esatto sarebbe 954.185.761,19 euro.

Tavola n. 3 - **Stima dei pagamenti 2014 (sistema delle FOB)**

	AGGREGATO					
	Totale SISTEMA		CAMPIONE		Extra campione	
GRUPPO DIMENSIONALE			Grandi		Medie + Piccole	
Numero ENTI	87		18		69	
PATRIMONIO (BIL 2014)	41.243		31.160		10.083	
EROGAZIONI DELIBERATE (Passivo 2013)	1.856	100%	1.566	100%	290	100%
NUOVE DELIBERE (BIL 2014)	912		672		240	

	Tasso di revoca applicato al residuo 2013						
	Totale		Valore medio		Ipotesi		
REVOCHE	132		67	4,29%	65	22,3%	Stima finale
PAGAMENTI	954		730		224		Stima finale
Totale REVOCHE + PAGAMENTI	1.086		798		289		
EROGAZIONI DELIBERATE (Passivo 2014)	1.682	100%	1.440	86%	242	14%	
(*) Dati monetari espressi in mln/€.							

Tavola n. 4 - Pagamenti 2014 per progetti finanziati nel 2014 (campione)

AGGREGATO	CAMPIONE	
	Mln/€	%
Delibere 2014 non ancora liquidate al 31/12/2014	480,3	72%
Delibere 2014 liquidate nel corso del 2014	191,4	28%
Totale DELIBERE 2014	671,8	100%
Pagamenti effettuati nel 2014 su delibere 2014	191,4	26%
Pagamenti effettuati nel 2014 su delibere ante 2014	539,4	74%
Totale PAGAMENTI 2014	730,8	100%

### Trasferimenti monetari indotti dalla fiducia

La disaggregazione dei macrodati che sintetizzano la massa di risorse finanziarie e monetarie reperite, destinate e trasferite agli enti non profit per l'implementazione di progetti a valenza sociale rende possibile la trasposizione delle dimensioni indagate di capitale fiduciario sul piano effettuale.

Facendo riferimento all'operatività delle FOB, possiamo tradurre la nozione di "Capitale fiduciario" in termini di fattispecie di pagamenti e - per tale via - giungere ad una determinazione più definita delle sue dimensioni quantitative.

L'aggregato delle somme monetarie effettivamente versate dalle FOB in favore degli enti beneficiari (stima 2014=950 mln/€) ingloba varie causali che forse meritano di essere ulteriormente esplicitate. Tra le operazioni qui considerate sono infatti ricompresi:

- a) pagamenti effettuati a titolo di anticipazione<sup>11</sup>, acconto o saldo, relativi a progetti deliberati negli esercizi precedenti;
- b) pagamenti effettuati a titolo di anticipazione, relativi a progetti di competenza (cioè deliberati nello stesso anno 2014);
- c) pagamenti effettuati a titolo di acconto, a beneficio di progetti di competenza;
- d) pagamenti effettuati a saldo di contributi deliberati dalla fondazione nel 2014, e rendicontati a titolo definitivo dagli enti beneficiari nell'anno medesimo.

Premesso che la ripartizione del piano di erogazione in *tranche* raccordate con lo stato di avanzamento tecnico-finanziario è prassi adottata da quasi tutte le

fondazioni, corre l'obbligo di precisare che l'enucleazione delle fattispecie indicate con le lett. "b", "c", "d" è funzionale alla migliore comprensione del fenomeno erogativo, data l'apparente contiguità che sembrerebbe sussistere tra le fattispecie medesime. È utile ricordare, ad esempio, che un pagamento a saldo, non solo potrà scaturire al termine di un processo che abbia comportato l'effettuazione di versamenti intermedi, ma potrà essere disposto come erogazione unica, integrale e definitiva.

Le anticipazioni sono sicuramente la manifestazione più emblematica del fattore fiduciario. È solo in forza del fattore fiduciario che può essere accettato il rischio di erogare somme non assistite da alcuna garanzia (né reale né personale), che possono toccare anche il 50% del contributo, ed in assenza di affidabili indicatori di effettivo avvio del progetto finanziato.

In generale, si può dire che il fattore fiduciario non riguarda esclusivamente la fattispecie dell'anticipazione, ma attraversa tutto l'*iter* di erogazione per tre motivi fondamentali:

- 1) Da un lato, la quota di anticipazione concessa all'inizio del periodo progettuale viene replicata (o, meglio, 'trascinata') fino ad uno stadio assai prossimo alla conclusione degli interventi, in

#### Nota:

- 11 Si segnala che non tutti i progetti possono beneficiare di anticipazioni. Per Fondazione Cariplo, ad esempio, la possibilità di concedere un'anticipazione sul contributo è soggetta a restrizioni in dipendenza della natura e della tipologia di ente beneficiario.

misura integrale o parziale (a seconda dei meccanismi di progressivo assorbimento della stessa).

- 2) Dall'altro, è ragionevole supporre che le verifiche intermedie non possano essere svolte con il medesimo grado di approfondimento e con la medesima disponibilità di informazioni che caratterizzano la verifica conclusiva.
- 3) Un terzo elemento che contribuisce ad alimentare il ruolo decisivo del fattore fiduciario è la mancanza di meccanismi di deterrenza assoluta che le FOB potrebbero utilizzare in ipotesi di difformità (più o meno marcata) dei risultati e delle realizzazioni progettuali rispetto all'impianto inizialmente dichiarato dall'ente non profit finanziato.

Alla luce delle precedenti asserzioni, assume consistenza la tesi secondo cui il raggio d'azione del fattore fiduciario non può che estendersi dall'1% al 95% del finanziamento deliberato.

Il mancato raggiungimento del 100% è motivato dal fatto che in regime di anticipazione è necessario prevedere una quota di contributo che permanga fino al termine del progetto a titolo di cauzione. Tale quota potrà essere fissata secondo varie modalità:

- a) in misura fissa (non superiore, ad esempio, a 5.000 euro) in caso di contributi di entità non rilevante, oppure per progetti implementati da enti ritenuti pienamente 'affidabili' dalla singola fondazione finanziatrice;
- b) in misura percentuale, da stabilirsi nel rispetto del piano di copertura finanziaria approvato dalla fondazione. In sostanza, occorre adottare un parametro che - tradotto in termini assoluti - porti a preservare una somma tale da incentivare l'ente

non profit ad ultimare i lavori, pena la perdita della stessa (revoa) e l'eventuale obbligo di restituire gli importi già incassati (reintroito) per difformità rispetto al progetto approvato dalla fondazione. Al tempo stesso, detto parametro non dovrà risultare così penalizzante da sottrarre risorse indispensabili per il completamento delle attività e dei lavori previsti dal progetto. È ragionevole individuare nell'intervallo 5%-10% rapportato al contributo deliberato un accettabile punto di equilibrio che contemperi le due esigenze appena rappresentate. Si veda la Tavola n. 5.

Volendo circoscrivere l'esatta dimensione delle anticipazioni rapportate all'ammontare complessivo dei versamenti monetari effettuati dalle FOB nel 2014 (stima = 950 mln/€), possiamo agire in due direzioni:

- a) assumendo come base di calcolo l'ammontare delle erogazioni deliberate nel 2014, la prima ipotesi viene incentrata sulla misura stimata per l'anticipazione. Con un parametro fissato al 30% del contributo deliberato, si ottiene un valore pari a 273 mln/€;
- b) nella seconda ipotesi si assume che le erogazioni effettuate nel 2014 a beneficio di progetti approvati con delibera del 2014 (cioè le erogazioni di competenza) corrispondano - almeno per la metà del loro ammontare complessivo (50%) - ad altrettante anticipazioni. In questo caso la stima viene ottenuta partendo dal dato rilevato con riferimento al raggruppamento delle 18 grandi fondazioni. Prima di estenderla all'intero sistema Fondazioni, la relativa percentuale (26,2%) viene corretta per difetto (25%). Lo sviluppo di entrambe le ipotesi è esposto nella Tavola n. 6.

Tavola n. 5 - Opzioni per la misura della cauzione

CONTRIBUTO	CAUZIONE		
	<i>Criterio</i>	<i>Importo</i>	<i>Range</i>
Da 10 a 20k (escl.)	Fissa	1.000	-----
Da 20 a 50k (escl.)	Fissa	3.000	-----
Da 50 a 100k (escl.)	Fissa	5.000	-----
Da 100 a 300k (escl.)	Percentuale	-----	5-10%
Oltre 300k	Percentuale		10%

Tavola n. 6 - Stima delle anticipazioni erogate nel 2014 (sistema delle FOB)

	CAMPIONE		PROIEZIONE A SISTEMA			
	Mln/€	%	Mln/€	%	Mln/€	%
1a ipotesi						
Totale DELIBERE 2014			911,9	100%		
Anticipazione erogata nel 2014 (stima)			273,6	30%		
2a ipotesi						
Importo totale trasferito nel 2014	730,8	100%	950,0	100%		
Quota trasferita per delibere 2014	191,4	26,2%	237,5	25%	237,5	100%
Quota trasferita in anticipazione					118,8	50%

Pur constatando la mancanza di un esito univoco che oscilla tra i 119 mln/€ della 2a ipotesi ed i 274 mln/€ della 1a ipotesi, si propende per confermarne la validità alla luce delle caratteristiche delle fattispecie che - con maggior grado di probabilità - possono ricorrere sul piano pratico.

Da un lato, sussistono ragioni sostanziali per escludere che sia significativo il numero dei progetti che deliberati nell'anno di consuntivazione considerato (ad esempio, nel 2014) trovino compimento e presentino le caratteristiche di erogabilità immediata nel medesimo anno. Dall'altro, vengono in rilievo motivazioni legate ad aspetti formali riconducibili sia all'*iter* deliberativo delle fondazioni (che tende a dispiegarsi lungo i diversi mesi dell'anno) sia al loro *iter* di verifica rendicontativa, che per esigenze tecniche richiede tempi non inferiori a due mesi di *processing* decorrenti dall'invio della documentazione da parte dell'ente beneficiario.

### La matrice fiduciaria

Come anticipato al principio del presente lavoro, le potenzialità del capitale fiduciario non si esauriscono all'interno della filantropia istituzionale, ma trovano anche al di fuori di tale scenario il terreno elettivo dove svilupparsi. Diviene, dunque, interessante provare ad esplicitare l'esito delle interazioni che possono essere generate dal fattore fiduciario, attraverso la costruzione di una matrice che dia una rappresentazione possibilmente unitaria delle fonti di liquidità (numero e tipologia) che

possono essere attivate da un ente non profit in possesso di capitale fiduciario.

Quello che si tenta di razionalizzare con la matrice fiduciaria, non è tanto la quadratura contabile delle risorse monetarie che entrano in gioco a copertura di un progetto sociale, quanto la loro mera ricognizione al fine di apprezzarne le dimensioni.

È necessario segnalare, a tal proposito, che sarebbe illusorio fare il *matching* (in termini di cassa) delle risorse monetarie indotte dal fattore fiduciario, con i vincoli imposti dai rispettivi finanziatori per i singoli progetti; e questo vale anche sul piano dell'entità dei finanziamenti ottenuti (sia a restituzione sia a fondo perduto). Sappiamo, infatti, che la cassa rappresenta un contenitore che non permette tale forma di tracciatura in quanto ad essa si attinge con dinamiche di movimentazione monetaria sostanzialmente dissociate dalla causale giuridica, e fortemente determinate dalla contingenza del fabbisogno e dalle caratteristiche tecniche delle operazioni aziendali da concludere.

Per una corretta lettura dello schema di matrice fiduciaria riprodotto più avanti, va preliminarmente chiarito come la costruzione della matrice stessa necessiti di informazioni e dati riguardanti:

- i. i soggetti interessati;
- ii. l'inquadramento generale del progetto;
- iii. il comportamento dei finanziatori e degli altri soggetti interessati;
- iv. le regole e clausole contrattuali;
- v. le determinanti quantitative dello schema.

Tavola n. 7 - Dati generali del progetto finanziato

(€)	150.000	Costi complessivi del progetto
(€)	100.000	Contributo richiesto alla Fondazione
(€)	80.000	Contributo deliberato dalla Fondazione
	18 mesi	Durata complessiva del progetto

**i) I soggetti interessati**

L'esempio sviluppato ruota attorno alla presenza di una fondazione filantropica, di un istituto bancario che prevede nel proprio "catalogo" alcuni prodotti/servizi rivolti agli enti non profit beneficiari, e di altri donatori esterni (perlopiù di natura privata, cittadini intesi in senso collettivo o singoli benefattori). Per quanto concerne, in particolare, questi ultimi, si ricorda che il loro ruolo rimane decisivo perché - in presenza di prestiti bancari - per l'ente non profit permane pur sempre la necessità di reperire le risorse occorrenti all'estinzione del debito.

**ii) L'inquadramento generale del progetto**

Tale esigenza conoscitiva può essere facilmente soddisfatta mediante una sintesi dei dati che, in via esemplificativa, ritraggono un progetto nelle sue componenti di costo complessivo, contributo richiesto alla fondazione, contributo effettivamente ottenuto e durata degli interventi e delle attività progettuali (espressa in numero di mesi previsti da avvio a conclusione):

**iii) Il comportamento dei finanziatori e degli altri soggetti interessati**

Le ipotesi sul comportamento dei soggetti sopra citati possono essere formulate prendendo a riferimento la tempistica progettuale, secondo i termini rappresentati nella Tavola n. 8.

**iv) Le regole e clausole contrattuali**

In merito alle regole adottate dalla Fondazione filantropica che sostiene economicamente il progetto, le ipotesi utilizzate per la matrice esplicitano quattro elementi fra i quali deve essere garantito un rapporto di coerenza/congruità, come riportato in Tavola n. 9. Quanto, invece, alle clausole contrattuali che l'ente non profit si impegna ad onorare nei confronti dell'istituto bancario, si è optato per uno schema più aperto, sapendo in ogni caso che normalmente sono previsti a carico della controparte l'obbligo di dichiarare *ex ante* gli estremi bancari del C/C beneficiario dei futuri versamenti a cura della Fondazione, ed il meccanismo di riduzione progressiva delle somme messe a disposizione dalla banca stessa (così prevede,

Tavola n. 8 - "Assumptions" sul comportamento di finanziatori e donatori

TEMPI DI PROGETTO	FINANZIATORI E ALTRI SOGGETTI		
	Fondazione filantropica	Banca	Donatori
6 mesi <i>ante</i> AVVIO		La banca viene interpellata in vista dell'ottenimento di un contributo dalla Fondazione, a fronte di un determinato fabbisogno finanziario, ma non dispone di informazioni definite sulla raccolta fondi.	I donatori vengono sollecitati a fare donazioni per il progetto, ma non dispongono di informazioni complete sulle risorse a vario titolo acquisite dall'ENP. <sup>12</sup>

## Enti non profit

## Finanziamenti

3 mesi <i>ante</i> AVVIO	La Fondazione comunica all'ENP di aver deliberato un contributo in favore del progetto, precisando le regole da rispettare per il suo incasso.	La banca dichiara la propria disponibilità a concedere un prestito pari all'ammontare del contributo. Teoricamente, potrebbe spingersi fino ad importi superiori in rapporto ai costi complessivi del progetto.	Il pubblico offre donazioni per il progetto.
AVVIO	La Fondazione riceve dall'ENP rassicurazioni circa il completamento del piano di copertura finanziaria allestito per il progetto, ed eroga in favore della stessa una quota del contributo in forma di anticipazione.	La banca potrebbe venire a conoscenza del versamento effettuato dalla Fondazione, nell'ipotesi che detenga la gestione diretta del C/C bancario accreditato.	Il pubblico offre donazioni per il progetto.
12 mesi dopo l'AVVIO	La Fondazione eroga il contributo fino al 75% dello stesso (per questa percentuale, si veda la Tavola n. 9).	La banca decrementa la propria esposizione nei riguardi dell'ENP, in misura corrispondente ai versamenti effettuati dalla Fondazione.	I donatori vengono informati dall'ENP sull'ammontare di risorse acquisite per il progetto a consuntivo della raccolta fondi (50.000 €).
24 mesi dopo l'AVVIO	La Fondazione mette a disposizione l'intero importo deliberato, sul presupposto che l'ENP abbia saldato tutte le fatture dei fornitori, ricorrendo eventualmente al fido bancario.	La banca permette all'ENP di continuare ad utilizzare una parte del prestito accompagnandolo così verso un graduale rientro nella prospettiva che sopraggiungano altri introiti, a titolo di copertura (non più finanziaria ma) economica dello sbilancio.	-----

ad esempio, il contratto previsto da Banca prosima SpA).

#### v) Le determinanti quantitative dello schema

Oltre agli elementi più sopra declinati, anche le modalità con cui gli importi inseriti nello schema vengono definiti quantitativamente concorrono a creare il presupposto che ci permette di utilizzare lo schema come una matrice capace di esplorare altre ipotesi e scenari di progetto.

Tale circostanza pone allo scoperto il fatto che lo strumento allestito non può prescindere da talune

semplificazioni, ancorché finalizzate ad illustrare con maggiore immediatezza le sue potenzialità di analisi. Solo a titolo di esempio, appare utile precisare che una rappresentazione più completa della liquidità reperita grazie al canale bancario, avrebbe dovuto comportare una netta distinzione tra importo teoricamente disponibile ed importo effettivamente utilizzato, dal momento che si tratta di parametri cruciali per il

#### Nota:

12 Con l'abbreviazione "ENP" si intende indicare l'ente non profit.

**Finanziamenti****Enti non profit**Tavola n. 9 - **Regole per l'erogazione del contributo**

30%	Misura <i>max</i> di anticipazione
75%	Soglia insuperabile in presenza di anticipazione
3	<i>Tranche</i> di pagamento della Fondazione
24 mesi da avvio	Scadenza per la rendicontazione

Tavola n. 10 - **Matrice fiduciaria**

TEMPISTICA (n. mesi dall'avvio)	DOCUMENTI (presentati alla Fond./Banca)	LIQUIDITÀ DISPONIBILE					
		Totale		Fondaz- ione	Banca	Donato- ri	Fornitori
		Min	Max				
-6	Domanda di contributo	0	100	---	---	Da 0 a 100	---
-3	Delibera positiva della Fond.	80	180	---	80	Da 0 a 100	---
0	Richiesta di anticipazione	106,4	206,4	26,4	80	Da 0 a 100	---
12	Richiesta di 2a <i>tranche</i> + SAL 33%		116	60	56	50	-50
24	Richiesta di 3a <i>tranche</i> + SAL 100%		0	80	20	50	-150

(\*) Dati in migliaia di euro.

calcolo degli oneri posti a carico della controparte (l'ente non profit).

In applicazione di tutte le ipotesi necessarie alla sua costruzione, la matrice fiduciaria può essere graficamente presentata come in Tavola n. 10.

Lo schema riportato in Tavola n. 10 mette in evidenza come l'ente non profit si trovi nella condizione di poter acquisire un ammontare di risorse liquide destinate al progetto, anche superiore a quello giustificato dalle regole rendicontative (lato Fondazione), ovvero disallineato per eccesso rispetto al piano di rientro di un finanziamento da restituire (lato Banca) sia che risulti correlato al contributo sia che si riferisca più in generale all'intero progetto interessato<sup>13</sup>.

Si deve però avvertire che per una corretta interpretazione di tale eventualità occorre considerare la natura delle somme detenute dall'ente non profit, verificare cioè quanta parte delle stesse rappresenti un incasso avvenuto a titolo definitivo o meno.

**Nota:**

13 Si ricorda, in proposito, che la banca potrebbe decidere di non limitarsi ad anticipare il contributo concesso dalla fondazione, ma di coprire l'intera entità del fabbisogno necessario all'implementazione del progetto. Parla di "una serie di servizi bancari" nell'ambito delle aree "incasso e pagamento", "anticipazione di credito" e "finanziamento", il Protocollo d'Intesa intervenuto tra l'ABI, l'ACRI e Progetto FUNDER35 a sostegno delle imprese culturali giovanili. Tale documento è stato diramato tra le banche associate dell'ABI con nota del 4 agosto 2015.

Non è, infatti, una questione di poca importanza il fatto che i contributi incassati restino sottoposti a condizione sospensiva fino a 3 anni (o 5 anni a seconda della Fondazione finanziatrice) dall'erogazione dell'ultima *tranche*, perché fino a quella data potrebbero intervenire verifiche e controlli da parte del soggetto filantropico. Ma, soprattutto, rilevano gli esiti delle attività di validazione rendicontativa che, pur tollerando disallineamenti *in itinere*, prevedono una sorta di conguaglio da determinarsi in occasione del versamento finale del contributo.

Ciò equivale ad affermare che nessuna somma può assumere carattere di certezza fintanto che la Fondazione non abbia chiuso il proprio processo erogativo dando l'autorizzazione al saldo del contributo e - ove ne ricorrano i presupposti - svincolando la quota trattenuta a titolo di cauzione.

L'eccedenza di liquidità indotta dal fattore fiduciario trova pertanto una rilevante motivazione nella natura squisitamente finanziaria di una parte delle risorse monetarie acquisite, e nel carattere non definitivo delle somme incassate grazie a contributi filantropici (quantomeno sotto il profilo del loro ammontare).