

Fondazioni

Profili prudenziali legati all'attività di finanziamento filantropico

di Luigi Maruzzi*

Il finanziatore filantropico può incontrare varie difficoltà nello svolgimento della sua attività istituzionale (grant making). Fra queste va primariamente segnalata la sottovalutazione dei rischi dell'attività erogativa. La preoccupazione di fondo che deve guidare nello studio di tali rischi deve essere orientata alla rimozione di tutte quelle circostanze - già conoscibili ex ante - che possano determinare il fallimento del progetto. Il perfezionamento di tecniche e pratiche normalmente impiegate nella gestione amministrativa dei finanziamenti concessi può supportare il necessario processo di monitoraggio.

Il mancato rispetto delle regole che disciplinano il rapporto fra soggetto finanziatore e organizzazione beneficiaria può manifestarsi come **difformità formale** (tra ciò che viene rappresentato nella documentazione allegata alla domanda di finanziamento, e ciò che viene dimostrato con la documentazione prodotta a seguito della realizzazione del progetto) oppure come **difformità sostanziale** (tra gli obiettivi dichiarati e quelli effettivamente raggiunti).

In generale, il grado con cui ricorrono le rilevate difformità appare correlato ad elementi quali:

- le dimensioni dell'ente;
- la composizione delle voci di spesa;
- il grado di ricorrenza, pervasività e deterrenza dei controlli ex post;

- le regole di rendicontazione;
- la combinazione tra più elementi come quella tra "dimensione" e "regole di rendicontazione"

Dire che la realizzazione di progetti da parte delle organizzazioni nonprofit può andare incontro ad esiti inaspettati equivale ad affermare che l'attività erogativa presenta dei **rischi**, che forse vale la pena di esaminare più a fondo.

D'altronde, a confermare la presenza di tali rischi basta l'osservazione attenta dell'**attuale scenario di intervento** che si caratterizza per:

- a) l'intensificarsi di rapporti di collaborazione e partenariato fra organizzazioni appartenenti a regioni geografiche e ambiti settoriali diversi;
- b) la proliferazione di entità che, pur essendo autonome da un punto di vista giuridico-formale, mantengono forti legami con le organizzazioni da cui provengono;
- c) la dislocazione sul territorio da parte delle organizzazioni che risultano autorizzate ad operare anche al di là dei confini dello Stato in cui hanno stabilito la propria sede legale.

Rischi legati all'ente beneficiario

Alcuni rischi discendono da un "**cattivo**" **utilizzo delle somme erogate** a titolo di contributo e sono essenzialmente riconducibili a caratteristiche organizzative e di funzionamento dell'ente beneficiario (più correttamente, si dovrebbe parlare di organizzazioni a rischio) ovvero a comportamenti scorretti più riconducibili al ruolo di figure individuali.

La manualistica di stampo anglosassone attribuisce

* Responsabile amministrazione erogazioni - Fondazione Cariplo.

grande importanza ai seguenti **indicatori di rischio**:

- debolezza finanziaria;
- inesperienza, dovuta alla recente costituzione dell'ente oppure legata alla mancanza di precedenti finanziamenti;
- dipendenza dal finanziamento della fondazione;
- deficienze organizzative e di funzionamento;
- storia pregressa in termini di risultati insoddisfacenti, violazione delle norme stabilite dalla fondazione, superamento delle soglie di spesa.

Al fine di minimizzare i predetti rischi, la stessa manualistica suggerisce poi di adottare una fra le seguenti **soluzioni**:

- non concedere affatto il contributo;
- concedere il contributo e, al contempo, imporre clausole speciali che permettano di bloccare l'erogazione in qualsiasi momento;
- concedere il contributo, assicurando altresì la fornitura di un'assistenza tecnica diretta o indiretta.

Le evidenze empiriche

Un'utile fonte per l'individuazione di varie figure appartenenti al tipo di rischio in esame è costituita dalle evidenze empiriche. Dall'attività di analisi dei bilanci, per esempio, può emergere il rischio che il beneficiario proceda alla **patrimonializzazione di contributi** destinati a sostenere le attività gestionali e non gli investimenti. Si tratta di una pratica scorretta dai punti di vista tecnico (perché il contributo non è stato concesso in conto capitale) ed etico in quanto il contributo non transita dalla organizzazione non profit per riversarsi sulla collettività, ma viene immobilizzato per benefici futuri di cui la fondazione non ha visibilità.

L'attività di valutazione di nuove istanze presentate da enti, già divenuti assegnatari di contributo in passato, consente di rilevare la sopravvenienza di modifiche su beni immobili o mobili durevoli già destinatari di contributo. Le modifiche possono concretarsi in dismissione del bene o cambio di destinazione d'uso del bene; si tratta di una pratica che denota scorrettezza tecnica nel caso in cui il vincolo del contributo è solo funzionale al potenziamento della organizzazione non profit, nonché scorrettezza etica nel caso in cui la concessione del contributo mira specificamente all'attivazione di un servizio.

La fase di rendicontazione dei progetti può rilevare l'esistenza di rischi legati alla mancata verifica preventiva della "cantierabilità" finanziaria di un progetto. Tale

aspetto assume particolare gravità quando influenza negativamente la prospettiva di sostenibilità economica nel tempo.

Dalla imposizione di stringenti condizioni di ammissibilità formale in capo agli enti richiedenti può derivare il rischio che l'ente beneficiario adotti solo temporaneamente **clausole statutarie** conformi ai requisiti dettati dal bando di erogazione per procedere – dopo la chiusura della pratica – al ripristino delle formulazioni originarie. Tale rischio si configura più realistico per enti non tenuti al rispetto di determinate formalità nell'iter di modifica dello statuto.

Altre figure di rischio

Attraverso attività istruttorie di carattere aggiuntivo, talvolta di studio e investigazione, è possibile individuare altre figure di rischio non desumibili da evidenze empiriche.

Il fenomeno del terrorismo internazionale, l'entrata in vigore di apposite norme negli Stati Uniti e il varo di una direttiva per l'Unione Europea che mettono in guardia gli enti finanziatori dal sostenere organizzazioni nonprofit sospette, hanno evidenziato un'altra categoria di rischio che presenta indubbe ricadute per quelle fondazioni che hanno avviato programmi di sostegno in favore del Sud del mondo.

Un rischio specifico insorge laddove l'ente beneficiario divenga oggetto di un'**acquisizione societaria**. Ragioni di ordine economico e ragioni di strategia aziendale possono determinare il manifestarsi di vicende tali da modificare il contesto nel quale l'atto filantropico è intervenuto. In linea teorica, la gravità della figura di rischio in questione andrebbe valutata in base ad una scala graduata a seconda che l'ente sia beneficiario o meno di contributi per interventi e/o iniziative idonei a determinare entità economiche suscettibili di apprezzamento in sede di cessione dell'organizzazione o di liquidazione della stessa.

Un'altra figura di rischio viene a configurarsi per effetto di **impegni imprenditoriali già assunti in precedenza** dall'ente beneficiario, ma non sufficientemente evidenziati ovvero di impegni sottoscritti successivamente al ricevimento del contributo. In questo senso, una maggiore attenzione andrebbe rivolta al pacchetto di partecipazioni detenuto dall'ente beneficiario per evitare di incorrere in situazioni simili a quelle di finanziatori che – per motivi solidaristici o filantropici – hanno ritenuto di sostenere le iniziative di enti poi di-

venuti imprenditori in campi di attività del tutto estranei alle iniziative medesime (ad esempio, in quello sportivo a livello professionistico).

Rischi legati alle decisioni del soggetto finanziatore

Altri rischi sono quelli dovuti ad una errata o inadeguata **impostazione dell'erogazione** da parte della fondazione.

La concessione di contributi in difetto di una procedura di valutazione può divenire origine di molti inconvenienti.

La **manca di chiarezza nella definizione degli obiettivi** legati alla realizzazione di un progetto rappresenta un rischio specifico che può degenerare in ipotesi di illecito, specie all'interno di un contesto che non prevede l'effettuazione sistematica di controlli. In questi casi il contributo può trasformarsi in una somma di danaro corrisposta a piè di lista.

Anche se si tratta di una conseguenza, un particolare profilo di rischio si presenta per quei casi in cui **la misura del contributo** non risulti calibrata rispetto al progetto da realizzare e all'ente beneficiario.

Il finanziamento di progetti di cui non sono stati approfonditi gli aspetti riguardanti il **futuro sviluppo nella struttura dei costi**, può portare a situazioni così insostenibili da generare un rischio di fallimento del progetto.

Altre volte l'errata **individuazione del "cosa finanziare"** tra varie alternative rischia di proiettare sulla comunità futura una serie di costi per i quali non è stata predisposta alcuna forma di copertura: si pensi agli interventi di carattere immobiliare, per i quali da subito possono preventivarsi oneri futuri di manutenzione e amministrativi tanto più impegnativi quanto più rilevante risulta la struttura in questione; oppure si consideri il caso di un investimento con piano di ammortamento a lunghissima durata, per il quale sin dal momento di avvio del progetto si ha certezza circa l'entità dello sforzo finanziario che ricadrà sui futuri gestori e, forse anche, sugli utenti della struttura. Si tratta di un rischio molto ricorrente, data la rarità con cui viene fatto ricorso a tecniche di project financing (o assimilabili) o, laddove configurabile, all'acquisizione di garanzie degli enti sovraordinati.

CONVEGNI



Terza Conferenza Nazionale della Donazione

11 novembre 2008 – ore 14

Centro Congressi Fondazione Cariplo

Via Romagnosi, 8 – Milano

Durante l'incontro verranno presentati i risultati di una ricerca quantitativa che analizza i motivi per cui un donatore dona saltuariamente ad una Organizzazione Non Profit (ONP) o smette del tutto di sostenerla e quali sono gli strumenti a disposizione delle Organizzazioni per "recuperare" tali donatori.

Si indagheranno inoltre le strategie utili a favorire un impegno costante da parte dei sostenitori ed il valore aggiunto apportato da concetti quali la trasparenza gestionale e l'accountability.

Chiuderà i lavori una tavola rotonda che analizzerà l'importante ruolo che il mondo dell'informazione gioca sia per far crescere il livello di fiducia dei cittadini verso le Organizzazioni, sia per stimolare lo sviluppo di una vera "cultura del dono".

Per informazioni e iscrizioni:

Istituto Italiano della Donazione

Tel. 02/87390788; e-mail: istituto@istitutoitalianodonazione.it