



Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

*Le Fondazioni Universitarie in Italia
Profilo istituzionale e modelli gestionali*

Davide Ferrara - Michele A. Rea

Pavia, October 2011

N. 3/2011

www.ea2000.it

www.economiaaziendale.it



PaviaUniversityPress

Electronic ISSN 2038-5498
Reg. Trib. Pavia n. 685/2007 R.S.P.

Le Fondazioni Universitarie in Italia.

Profilo istituzionale e modelli gestionali

Davide Ferrara, Michele A. Rea

Abstract

This research focus on the Italian University Foundations, regulated by DPR 254/2001. This particular kind of Foundation can be classified like "Foundation for Participation". At first, we briefly present the institutional profile of such organizations, secondly we aim to investigate the universe of University Foundations in Italy with the specific purpose to identify the model (or models) of activity that qualify them. To this end, the first part of this paper is about: the context within which the Italian University Foundations were born and they have known their first phase of development and diffusion; the institutional features of organizations models; the governance system designed by the Italian Legislator for such organizations. The second part of this paper presents the results of the survey of Italian University Foundations describing the specific features of functions and activity models of these organizations in the Italian University System.

Il presente lavoro di ricerca intende focalizzare l'attenzione sulle Fondazioni Universitarie italiane – che, come noto, hanno trovato diretta disciplina nel DPR 254/2001 – inquadrando nella particolare tipologia delle “Fondazioni di partecipazione”. La ricerca, dopo aver delineato sinteticamente il profilo istituzionale di dette organizzazioni, ha l'obiettivo di indagare la popolazione delle Fondazioni Universitarie presenti in Italia con la specifica finalità di identificare il modello (o i modelli) di funzionamento che le qualificano. A tal fine, gli aspetti ai quali è dedicata la prima parte del lavoro riguardano, in generale, il contesto di sistema all'interno del quale le Fondazioni Universitarie italiane sono nate e hanno conosciuto la loro prima fase di diffusione e sviluppo; i tratti istituzionali che contraddistinguono il modello organizzativo adottato; il sistema di governance disegnato dal legislatore per tali organizzazioni. La seconda parte del lavoro riporta i risultati dell'indagine conoscitiva rivolta alle Fondazioni Universitarie operanti come tali nel nostro Paese descrivendo i tratti qualificanti che contraddistinguono funzioni e modelli operativi di dette realtà organizzative nel Sistema Universitario Italiano.

Keywords: Fondazioni Universitarie (University Foundations), Sistema Universitario Italiano (Italian University System), Cluster Analysis

1 – Introduzione

Il Sistema Universitario Italiano è stato interessato, negli ultimi decenni, da significativi mutamenti di natura legislativa che ne hanno influenzato i caratteri istituzionali, organizzativi e gestionali (Cammelli & Merloni, 2006: 15-23; Agasisti & Dal Bianco, 2009; Agasisti & Catalano, 2007; Tosi, 2006: 15-17).

In termini più specifici, elementi quali la necessità di razionalizzazione della spesa pubblica, la volontà dei Paesi UE di creare un “Sistema Universitario Europeo” basato sulla conoscenza, la richiesta crescente – proveniente dal mercato del lavoro – di laureati sempre più specializzati, la competitività sempre più pressante (e di livello internazionale) della ricerca scientifica, hanno rappresentato i principali presuppo-

Davide Ferrara

Michele A. REA

Faculty of Economics
G. D'Annunzio University of Chieti-Pescara
Viale Pindaro, 42 – Pescara
www.unich.it
Email: d.ferrara@unich.it

sti delle pervadenti e continue riforme legislative e strutturali del Sistema Universitario Italiano¹.

Uno degli obiettivi di fondo dei ripetuti cambiamenti avviati (e non sempre portati a compimento) può essere identificato nella trasformazione degli Atenei da “organismi periferici dello Stato” ad “enti dotati di personalità giuridica caratterizzati da ampia autonomia statutaria, organizzativa, amministrativa, finanziaria e contabile” (Stefani & Zara, 2009: 5).

Tuttavia, proprio il fatto che i processi di cambiamento avviati non sempre hanno trovato definitivo compimento ha fatto sì che da più parti si parli oggi di una sorta di “autonomia imperfetta” per significare la circostanza che per molti aspetti la trasformazione del sistema è rimasta incompiuta. Il fabbisogno finanziario degli Atenei, ad esempio, è coperto per la maggior parte dai trasferimenti statali. Ampia parte degli elevati costi fissi – soprattutto riconducibili agli emolumenti del personale impegnato nella didattica e nella ricerca nonché del personale tecnico-amministrativo (MIUR, 2009) – è determinata da quelle regole di sistema che, lasciando margini limitati alla pianificazione strategica ed allo sviluppo delle successive attività, condizionano significativamente la effettiva possibilità degli Atenei di tracciare e seguire autonomi percorsi di crescita e sviluppo in grado di generare valore economico e sociale a vantaggio di tutti i soggetti ad essi interessati (Agasisti *et al.*, 2008).

La risposta che gli Atenei hanno comunque potuto e saputo dare alle mutate e sempre più complesse condizioni di contesto ha riguardato tutti i diversi e complementari aspetti del loro operare.

Con riferimento all’attività didattica, i processi di cambiamento sono stati fortemente condizionati dalle ripetute modifiche apportate all’offerta didattica universitaria attraverso le successive riforme dei “corsi di studio” operate nel periodo in esame². In uno sce-

nario contraddistinto da ripetuti interventi normativi, gli Atenei hanno dovuto fare ricorso a tutta la loro “duttilità” per affrontare e gestire l’evoluzione dell’offerta e della domanda di servizi didattici e per coniugare il loro ruolo istituzionale con i nuovi e più marcati elementi di complessità e competitività che ne sono derivati a livello di sistema universitario (Giannessi, 2006).

Con riferimento all’attività di ricerca, non di meno, la esiguità dei trasferimenti statali e il crescente livello della competitività internazionale (Breno, 2006; Rossi, 2006) hanno costretto gli Atenei italiani a ricercare nuove fonti di finanziamento peraltro non sempre agevoli né immediate. Con crescente consuetudine, quindi, le Università hanno avvertito l’esigenza di creare nuove tipologie di rapporti con l’industria, attraverso il trasferimento della conoscenza (*Knowledge and Technology Transfer Activities*) che, legittimamente, viene percepito dalle imprese come un utile *driver* per l’innovazione (Arvanitis *et al.*, 2008).

In particolare, nella direzione appena descritta, negli ultimi anni si è assistito alla nascita ed allo sviluppo di forme di cooperazione diretta (più o meno formalizzate) tra le quali sembra significativo citare³:

- *i contratti di collaborazione*; prevedono sia lo “spostamento” dell’industria nell’università, attraverso la fornitura di macchinari ed apparecchiature, sia dell’università nell’industria, attraverso il distacco di ricercatori (Laredo, 2007);
- *la costituzione di nuove società di capitali a “partecipazione universitaria”*, denominate *spin-off*, che perseguono l’obiettivo di generare “effetti economici dalle loro ricerche attraverso il trasferimento tecnologico dall’attività di ricer-

¹ Per una completa ricostruzione delle vicende evolutive che hanno caratterizzato il Sistema Universitario Italiano negli ultimi decenni si rinvia, ampiamente, a: Lucianelli G. (2006), *Il comportamento strategico delle Università nelle logiche dell’autonomia*, Rirea, Roma, pp. 22-28; Reborà G. and Turri M. (2008), *La Governance del Sistema Universitario in Italia: 1989-2008*, *Liuc Papers n.211, Serie di Economia Aziendale* 32, pp. 1-26; Borgonovi E. (2004), *Ripensare le pubbliche amministrazioni*, Egea, Milano, pp. 75-81.

² Per una analisi approfondita dei cambiamenti riguardanti l’area della didattica, si rinvia Stefani E. and Zara V. (2009), *Dentro e fuori dal labirinto*, Fondazione CRUI, Roma, pp. 7-12. In particolare, gli Autori evidenziano il radicale cambiamento dell’organizzazione e dell’erogazione dell’offerta formativa, a partire dal DM 509/99 che, in coerenza con le indicazioni del processo di Bologna, ha sancito il riordino degli studi universitari ed il rilascio dei

nuovi titoli di studio (Laurea, Laurea Specialistica, Diploma di Specializzazione ed il Dottorato di Ricerca); il DM 270/04, detto “riforma della riforma”, ha sostituito il precedente decreto “introducendo diverse novità, in termini di didattica e di procedure, e disponendo misure correttive e interventi di consolidamento e diffusione delle buone prassi”. Stefani E. and Zara V. (2009), *op.cit.*, p. 7.

³ Come messo in luce da Etzkowitz e Leydesdorff (2000) e successivamente da Leydesdorff e Meyer (2003), questi tipi di rapporti reticolari rendono l’università una importante variabile a sostegno dello sviluppo del territorio che, insieme ad imprese ed istituzioni locali, è avvolta in un complesso sistema di relazioni (Cassia & Colombelli, 2008). Diverse ricerche esplorano l’effetto della produzione scientifica ed il ruolo della Higher Education sull’innovazione dell’impresa e del territorio dove queste sono dislocate (Charles, 2003; Ferreira *et al.*, 2007), dimostrando l’esistenza di una correlazione positiva.

ca alle organizzazioni commerciali” (O’Shea *et al.*, 2008), arrivando a produrre e commercializzare licenze e brevetti (Wright *et al.*, 2006; Baldini *et al.*, 2006).

Nella stessa direzione e sempre con riferimento alla necessità di costruire legami socio-economici con il territorio e con le differenti organizzazioni che su di esso insistono, negli ultimi anni nelle università italiane ha assunto sempre più rilevanza qualitativa, più che quantitativa, l’attività di *fund raising*⁴. In effetti, gli Atenei in Italia (a differenza degli Stati Uniti d’America) non sono strutturati – tranne pochissime eccezioni – per svolgere tale attività in modo professionale, continuativo e, dunque, efficace⁵.

Sulla base dei complessi processi di cambiamento appena richiamati e in un contesto di generale scarsità delle risorse pubbliche disponibili, il sistema universitario continua ad essere alla ricerca di nuovi “strumenti” in grado di migliorarne i risultati ed accrescerne i livelli di efficienza, in sostanza “si torna a richiedere maggiore responsabilizzazione agli Atenei sui loro rispettivi piani di sviluppo e si presta maggiore attenzione alla prospettiva offerta da una migliore utilizzazione delle strutture esistenti” (Maran, 2009: 60).

In questo contesto, il legislatore ha ritenuto opportuno concedere agli Atenei italiani (e, in un quadro di pianificazione strategica nazionale, al sistema universitario) la possibilità di dotarsi di nuove “leve” che consentano di “semplificare e burocratizzare gli ap-

parati” con lo scopo di “renderne più efficiente il funzionamento e più utile il servizio reso alla collettività” (Marchetta, 2001).

Una delle strade percorse in questa direzione ha appunto portato alla identificazione delle Fondazioni Universitarie quali organizzazioni controllate ma autonome cui trasferire “alcune attività collaterali e di supporto, che meglio possono essere svolte da enti strumentali di diritto privato come le Fondazioni” (Marchetta, 2001).

L’intervento normativo di riferimento sulla base del quale sono state poste le condizioni per l’introduzione nel sistema delle Fondazioni Universitarie si incentra sull’articolo 59 della legge 388/2000 (Legge Finanziaria 2001) con cui si è inteso riconoscere agli Atenei la possibilità di costituire Fondazioni di diritto privato con la partecipazione di enti ed amministrazioni pubbliche nonché di soggetti privati, per “realizzare l’acquisizione di beni e servizi alle migliori condizioni del mercato” nonché “per lo svolgimento delle attività strumentali e di supporto della didattica e della ricerca”.

Sia pure nell’ambito di una logica di base fortemente condizionata dall’obiettivo generale della razionalizzazione della spesa, la decisione di concedere agli Atenei la possibilità di costituire una particolare tipologia di fondazione – la *fondazione di partecipazione* – con il fine di coadiuvare l’ente di riferimento (denominazione usata per le Università fondatrici) per tutte le attività non riguardanti l’ambito strettamente istituzionale, ha sicuramente rappresentato un fatto nuovo rilevante nell’ambito del generale processo di trasformazione del sistema universitario in atto da qualche tempo nel nostro paese.

A completamento del primo intervento normativo, il DPR 254/2001, definendo in termini più operativi le modalità di costituzione delle Fondazioni Universitarie di diritto privato, ha reso ancor più concreta la possibilità per gli Atenei di costituire, di propria iniziativa, “istituti” autonomi che, dopo aver ottenuto il riconoscimento della personalità giuridica⁶, si configurano come veri e propri strumenti operativi a disposizione dell’ente di riferimento⁷.

⁴ Tradotta letteralmente l’espressione vuol significare “raccolta fondi” e viene, non di rado, identificata con la ricerca dei finanziamenti da fondi pubblici e ricerche di sponsorizzazioni da parte di imprese for profit a favore della ricerca applicata. Cfr. Melandri V. and Zanin L. (2007) *Fund raising per le università: reale opportunità o utopia?*, *Terzo settore*, No.5, pp. 45-49; Matteini M. (2009), *Fund raising, inquadramento concettuale*, in M Spazzoli f., Matteini M., Mauriello M. and Maggioli R., *Manuale di fund raising e comunicazione sociale per le piccole e medie imprese non profit*, Ravenna, Maggioli Editore, pp. 13-28.

⁵ “Le donazioni sono una pratica diffusissima negli Stati Uniti, anche perché incentivata fiscalmente. Nell’anno 2001 negli USA sono stati donati ben 35 miliardi di dollari ad istituti universitari. Oltre che a finanziare la ricerca, molte donazioni sono destinate a scopi diversi quali il miglioramento delle strutture didattiche, la costruzione di edifici, e il finanziamento di borse di studio e di cattedre. Oltre che benefattori e fondazioni benefiche, molti donatori sono ex-studenti (noti come alumni) che restano affezionati al loro college o ne riconoscono l’importanza per la loro carriera successiva”, Marrucci L. (2003), *L’Università negli Stati Uniti d’America*, p. 34.

⁶ La procedura del riconoscimento della personalità giuridica è disciplinata dall’art. 1 del DPR 361/2000, il quale prevede che le fondazioni acquistano la personalità giuridica mediante il riconoscimento determinato dall’iscrizione nel Registro delle persone giuridiche, istituito presso la prefettura nella cui provincia è stabilita la sede dell’ente. Per quanto riguarda le Fondazioni Universitarie, la domanda deve essere sottoscritta dal fondatore, previa acquisizione del placet sullo statuto della fondazione da parte del MIUR.

⁷ Si può ritenere che la scelta dell’istituto giuridico della fondazione non è stata casuale e che invece essa trovi le sue radici in alcuni importanti esperienze sto-

2 – Il modello normativo delle Fondazioni Universitarie: profilo istituzionale

La normativa che le ha regolamentate ha sostanzialmente concepito le Fondazioni Universitarie come entità strumentali al rafforzamento dell'autonomia organizzativa, finanziaria e decisionale degli Atenei. Rispetto alle Università che le istituiscono, infatti, i nuovi organismi si pongono quali unità organizzative autonome operanti a supporto delle finalità istituzionali, didattiche e di ricerca, degli Atenei, anche attraverso forme di interazione con altri soggetti pubblici e privati (Bellezza & Florian, 2005).

In termini di configurazione giuridica disegnata dal legislatore per le Fondazioni Universitarie, il modello adottato è stato identificato nella c.d. "Fondazione di partecipazione"⁸.

Per comprendere al meglio il significato e la valenza innovativa della scelta in proposito fatta dal DPR 254/2001 debbono essere necessariamente sottolineati i caratteri che contraddistinguono una fonda-

riche internazionali. Prewitt (2006) ci fornisce alcuni significativi esempi sulla correlazione che da sempre la fondazione e l'università hanno avuto durante i secoli. L'attività dell'insegnamento e la tradizione della ricerca del famoso Hotel-Dieu – l'antico ospedale – della Borgogna ebbe inizio nel 1443, quando un benefattore donò un apprezzato vigneto da cui, ancora oggi, si ricavano rendite; in Svezia, l'Università di Uppsala fu anch'essa fondata con una donazione di un terreno e tutt'oggi continua a percepire entrate da questa fonte; molte Università americane furono fondate con donazioni con fine filantropico, nonostante queste alla fine del diciannovesimo secolo furono più interessate alla ricchezza derivante dall'apparato industriale che a quella della rendita del terreno: la Stanford University, (che i più "affezionati" chiamano "The Farm – La Fattoria"), ha beneficiato molto più dalla redditizia Southern Pacific Railroad che dal proprio famoso maneggio di cavalli. Tra gli altri esempi è interessante rilevare come la prima importante donazione di Rockefeller diede vita all'Università di Chicago.

⁸ Già nel 1996, Bellezza – per una serie di circostanze raccontate nella prima parte del suo libro "Fondazioni di partecipazione" (2006) – cercò di "reperire uno strumento non lucrativo che consentisse la collaborazione strutturale tra pubblico e privato [...] per il raggiungimento di finalità di interesse generale o comunque a vocazione esterna/filantropica". A tal fine propose l'idea della fondazione di partecipazione e, con una serie di argomentazioni, riuscì a dimostrare la legittimazione della stessa. Per maggiori approfondimenti al riguardo, si rimanda a Bellezza E. and Florian F. (2006), *Fondazioni di partecipazione*, Casa Editrice La Tribuna, Piacenza, pp. 37-48.

zione "di partecipazione" distinguendola dalla fondazione regolamentata dagli artt. 12 e ss. del Codice Civile, denominata "tipica"⁹.

In generale le fondazioni di partecipazione possono essere annoverate, da un punto di vista economico-aziendale, tra le aziende *nonprofit* che "perseguono finalità istituzionali di ordine meta-economico, in cui il raggiungimento dell'equilibrio economico non rappresenta l'obiettivo finalizzante da perseguire per il raggiungimento della *mission* aziendale (come avviene per le aziende *for profit*), ma assume unicamente il significato di ulteriore vincolo posto all'agire istituzionale dell'azienda" (Marino, 2010).

In particolare, la fondazione di partecipazione "permette di far coesistere in un unico soggetto operativo imprese, società miste, associazioni, enti locali, ciascuno con la possibilità di mantenere intatte le proprie peculiarità pur entrando a pieno titolo nella creatività del progetto e nella trasparenza dell'operazione" (Palmerini, 2006).

I caratteri distintivi di una fondazione di partecipazione possono essere così inquadrati:

- *la partecipazione*, intesa come coinvolgimento diretto ed interessato dei soci fondatori alla vita operativa della fondazione (Manes, 2004);
- *la pluralità di fondatori*, intesa come atto unilaterale multipersonale (differente, in tal senso, dal mero contratto di comunione di scopo che caratterizza le associazioni). Nell'atto costitutivo di una fondazione di partecipazione vi è la condivisione di un progetto nel quale enti privati, aziende e/o altri enti finanziatori, contribuiscono a dotare la fondazione di partecipazione di tutti i mezzi necessari per raggiungere lo scopo che costituisce la sua ragion d'essere;
- *la formazione progressiva del patrimonio*, assicurata dalla possibilità che altri fondatori possano aggiungersi a quelli iniziali, dotando l'ente di nuove risorse finalizzate al raggiungimento di obiettivi comuni;
- *la operatività*, costituita non unicamente dallo scopo primario di erogare rendite e risorse (come nel caso della fondazione "tipica"), ma caratte-

⁹ Le Fondazioni "tipiche" – come è noto – sono organizzazioni costituite intorno ad un patrimonio che, impiegato in modo fruttifero, garantisce le risorse attraverso cui realizzare scopi di natura ideale, morale o comunque non economica. Per un generale esame delle diverse tipologie concettuali di aziende non profit, si rinvia a Rea M.A. (2004), *La rappresentazione dei risultati delle aziende non profit. Rendicontazione e controllo economico-sociale*, Giappichelli Editore, Torino, p. 9 e ss.

rizzata da una presenza attiva nel contesto economico, politico e sociale di appartenenza¹⁰.

In termini complessivi e generali, quindi, si può osservare come con la fondazione “di partecipazione” si mettano in discussione alcuni degli elementi tipici della fondazione “tipica”, prevedendo: un maggior numero di attori che, direttamente o indirettamente, partecipano all’attività della fondazione; una diversa composizione delle fonti di finanziamento da cui la fondazione trae le proprie risorse; un ridimensionamento dell’importanza dello stock di patrimonio iniziale, in quanto l’idea progettuale assume più importanza della consistenza iniziale del patrimonio (Hinna, 2005).

Pertanto, la fondazione di partecipazione si presenta come una forma collaborativa in cui si configura una sorta di “compromesso” tra l’elemento patrimoniale su cui si fonda il concetto di Fondazione e il carattere personale, tipico delle Associazioni¹¹.

In questo senso, la conferma che anche le Fondazioni Universitarie corrispondono alla “architettura” giuridica della fondazione di partecipazione ci viene fornita dal comma 3 dell’articolo 2 del DPR 254/2001 che recita: “Le Fondazioni agevolano la partecipazione alla propria attività di enti e amministrazioni pubbliche e di soggetti privati, sviluppando ed incrementando la necessaria rete di relazioni nazionali ed internazionali funzionali al raggiungimento dei propri fini”.

Le generali finalità per le quali un Ateneo (o anche più Atenei, in forma associata) può (possono) decidere di costituire una Fondazione Universitaria (di

partecipazione) sono, come si è anticipato, le seguenti:

- a) realizzare l’acquisizione di beni e servizi alle migliori condizioni di mercato;
- b) svolgere attività strumentali e di supporto alla didattica ed alla ricerca.

Il primo tipo di finalità sopra ricordate sembra sostanzialmente riconducibile ai vantaggi di natura operativa ed economico-finanziaria che la veste privatistica dovrebbe poter agevolare anche sulla base della fattispecie giuridica della “*in house providing*”¹². Quest’ultima, come è noto, per configurarsi e trovare giustificazione deve presentare precise caratteristiche:

- l’amministrazione aggiudicatrice (in questo caso l’Università) deve esercitare sul soggetto affidatario (Fondazione Universitaria) un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi, vale a dire “un rapporto equivalente, ai fini degli effetti pratici, ad una relazione di subordinazione gerarchica: tale situazione si verifica in particolare quando sussiste un controllo gestionale e finanziario stringente dell’ente pubblico sull’ente societario”¹³.
- il soggetto affidatario deve realizzare la parte più importante della propria attività con l’ente che la controlla, quantificato nell’80% del fatturato medio realizzato dal soggetto affidatario negli ultimi tre anni proveniente dallo svolgimento dei servizi, lavori o forniture all’amministrazione cui è collegata.

La Fondazione Universitaria possiede *ex lege* queste caratteristiche, poiché nasce come strumento di supporto alle attività non istituzionali Universitarie, assoggettata ad un controllo funzionale, gestionale e finanziario da parte dell’ente di riferimento. Ovviamente la scelta del modello *in house providing* non è

¹⁰ La distinzione che usualmente viene proposta in dottrina economico-aziendale delle fondazioni, facenti parte dell’universo delle aziende nonprofit, riguarda proprio lo svolgimento della attività istituzionale che contraddistinguono le stesse, distinguendo quindi le fondazioni operative dalle fondazioni erogative, ossia quelle che mettono in moto scambi economici allo scopo di finanziare la loro attività da quelle che forniscono contributi monetari a fondo perduto. Rea M.A. (2004), op.cit., p. 16.

¹¹ All’estero non vi sono modelli (gestionali, economici ed organizzativi) strutturati come le Fondazioni Universitarie previste dal nostro legislatore. Riccio mette in luce alcune somiglianze delle Fondazioni Universitarie con le *Supporting Organization*, particolare tipologia di fondazioni che agiscono a sostegno di una o più “*public charities*”. Per un più generale approfondimento sul tema si rinvia a Riccio G.M. (2005), “Fondazioni Universitarie: cavallo da traino o cavallo di troia?” in Gemelli G. (a cura di), *Fondazioni Universitarie: Radici storiche e configurazioni istituzionali*, Baskerville, Bologna, 2005, pp. 145-171.

¹² La denominazione “*in house providing*”, letteralmente “fornitura interna”, trova la sua origine nell’ordinamento anglosassone. Tale modello organizzativo nel Regno Unito concedeva la possibilità alla Pubblica Amministrazione, nell’espletamento della sua attività di erogazione di servizi ed esercizio di funzioni pubbliche, di poter ricorrere all’affidamento di tali attività a soggetti che sono “parte” della stessa Amministrazione, con conseguente esclusione dell’applicabilità della disciplina europea degli appalti pubblici. Per un ulteriore approfondimento, si rinvia a: Lavaca C. (2006), *In house providing e tutela della concorrenza*, *Giornale di Diritto Amministrativo*, Vol. 8, pp. 841-850.

¹³ Circolare 19.10.2001 n.12727 della Presidenza del Consiglio dei Ministri, richiamando [a molti nota] sentenza Teckal (Corte di Giustizia, 18 Novembre 1999, causa C 197/88).

vincolante per le Università ma rappresenta una opportunità offerta dal legislatore che come tale può essere colta solo a seguito di una approfondita e puntuale analisi.

Per quanto concerne invece le attività più direttamente correlate alla didattica e alla ricerca che le Fondazioni Universitarie possono svolgere a favore o per conto dell'ente di riferimento, occorre innanzitutto osservare che queste attività debbono essere individuate (e riportate nello Statuto della fondazione) fra quelle dettagliatamente elencate nell'art. 2, comma 1, lettera b) del DPR 254/2001¹⁴.

Le attività concretamente esercitabili coprono un ambito di operatività potenziale molto ampio: gestione e promozione di beni culturali di proprietà dell'università; gestione di biblioteche universitarie; progettazione e realizzazione di corsi di alta formazione; gestione del patrimonio immobiliare dell'Ateneo; attivazione di *spin-off* o iniziative a sostegno del trasferimento dei risultati della ricerca; organizzazione di *stage*, e forme di formazione a distanza; ecc.

Ne consegue, ad evidenza, che le numerose possibili configurazioni delle attività elencate dal DPR in esame rendono perseguibili molteplici e differenti modelli operativi, lasciando agli enti di riferimento – gli Atenei – un ampio spazio decisionale in merito alla interpretazione ed alla fattibilità delle attività delegate alla Fondazione Universitaria. A ciò si aggiunga che per il perseguimento delle finalità di cui sopra le Fondazioni possono, come si è già osservato, stipulare qualsivoglia forma di accordo con soggetti pubblici o privati, al fine di costruire una rete di collabo-

¹⁴ L'elenco delle attività indicate dalla norma è il seguente: «1. promozione e sostegno finanziario alle attività didattiche, formative e di ricerca; 2. promozione e svolgimento di attività integrative e sussidiarie alla didattica ed alla ricerca; 3. realizzazione di servizi e di iniziative diretti a favorire le condizioni di studio; 4. promozione e supporto delle attività di cooperazione scientifica e culturale degli enti di riferimento con istituzioni nazionali ed internazionali; 5. realizzazione e gestione, nell'ambito della programmazione degli enti di riferimento, di strutture di edilizia universitaria e di altre strutture di servizio strumentali e di supporto all'attività istituzionale degli enti di riferimento; 6. promozione ed attuazione di iniziative a sostegno del trasferimento dei risultati della ricerca, della creazione di nuove imprenditorialità originate dalla ricerca ai sensi dell'articolo 3, comma 1, lettera b), n. 1) del decreto legislativo 27 luglio 1999, n. 297, della valorizzazione economica dei risultati delle ricerche, anche attraverso la tutela brevettuale; 7. supporto all'organizzazione di stage e di altre attività formative, nonché ad iniziative di formazione a distanza».

razioni che possa favorire l'ente di riferimento direttamente e, il sistema universitario, di riflesso.¹⁵

3 – Il modello normativo delle Fondazioni Universitarie: il sistema di *governance*

L'art. 6 del DPR 254/2001 stabilisce i criteri di partecipazione e di adesione alla Fondazione Universitaria da parte di amministrazioni pubbliche ed organizzazioni private (*profit* e *nonprofit*). Il vincolo posto alla partecipazione di soggetti terzi alla fondazione è l'ottenimento del gradimento da parte delle Università istitutrici.

Tutti i soggetti coinvolti possono essere distinti in tre differenti categorie, ognuna delle quali risulta avere un distinto ruolo decisionale all'interno della Fondazione:

- *i Fondatori*, i quali partecipano alla costituzione della fondazione, unitamente all'Università che l'ha promossa. Sono rappresentati dagli enti, dalle amministrazioni pubbliche e dai soggetti privati che abbiano accettato di contribuire al fondo di dotazione iniziale¹⁶ ed al fondo di gestione¹⁷

¹⁵ L'art. 2, comma 2 del DPR 254/2001 indica le possibili modalità di perseguimento delle finalità delle Fondazioni Universitarie. Nel dettaglio: «a) promuovere la raccolta di fondi privati e pubblici e la richiesta di contributi pubblici e privati, locali, nazionali, europei e internazionali da destinare agli scopi della fondazione; b) stipulare contratti, convenzioni, accordi o intese con soggetti pubblici e privati; c) amministrare e gestire i beni di cui abbiano la proprietà il possesso, nonché le strutture Universitarie delle quali le sia stata affidata la gestione; d) sostenere lo svolgimento di attività di formazione, ricerca e trasferimento tecnologico, anche attraverso la gestione operativa di strutture scientifiche e/o tecnologiche degli enti di riferimento; e) promuovere la costituzione o partecipare a consorzi, associazioni o fondazioni che condividono le medesime finalità, nonché a strutture di ricerca, alta formazione e trasferimento tecnologico in Italia e all'estero, ivi comprese società di capitali strumentali a dette strutture. Nel caso di partecipazione a tali società di capitali la partecipazione non può superare il cinquanta per cento dell'intero capitale sociale; f) promuovere e partecipare ad iniziative congiunte con altri istituti nazionali, stranieri, con amministrazioni ed organismi internazionali e, in genere, con operatori economico e sociali, pubblici e privati; g) promuovere seminari, conferenze e convegni anche con altre istituzioni e organizzazioni nazionali ed internazionali o partecipare ad analoghe iniziative promosse da altri soggetti».

¹⁶ Il Patrimonio della Fondazione Universitaria, così come recita l'art. 4 del DPR 254/2001, è costituito:

- mediante contributi in denaro, in attività o in beni materiali e immateriali;
- *i Partecipanti istituzionali*. Sono gli enti, amministrazioni pubbliche e soggetti privati che – previo gradimento dei soci fondatori e dell’ente di riferimento – condividendo le finalità dell’ente, contribuiscono alla realizzazione dei suoi scopi mediante contributi in denaro annuali o pluriennali, in attività o beni materiali e immateriali, in misura non inferiore a quella all’uopo stabilita annualmente dal Consiglio di Amministrazione della fondazione;
 - *i Partecipanti*. Sono enti, amministrazioni pubbliche e soggetti privati che contribuiscono in via non continuativa agli scopi dell’ente con mezzi e risorse in misura non inferiore a quella all’uopo stabilita dal Consiglio di Amministrazione della fondazione.

Il grado di influenza che questi attori hanno sui processi decisionali che caratterizzano la Fondazione Universitaria – in primis quelli che valgono a definire le attività svolte a vantaggio della Università di rife-

-
- dalla dotazione iniziale in beni mobili e/o immobili conferita dai fondatori all’atto della costituzione;
 - dai beni mobili ed immobili che perverranno alla fondazione a qualsiasi titolo, nonché da contributi, donazioni e lasciti di persone fisiche e giuridiche pubbliche e private, la cui accettazione sia deliberata, previo gradimento degli enti di riferimento, dal consiglio di amministrazione della fondazione e che il Consiglio stesso decida di imputare a patrimonio;
 - dai proventi delle attività proprie che il Consiglio di Amministrazione delibera di destinare ad incremento del patrimonio;
 - dagli utili che il Consiglio di Amministrazione decida di imputare a patrimonio;
 - dai fondi di riserva costituiti con eventuali avanzi di gestione.

¹⁷ Il Fondo di gestione della fondazione – ovvero le risorse impiegabili dalla fondazione per lo svolgimento delle proprie attività – è invece costituito da:

- ogni eventuale provento, contributo, donazione o lascito destinato all’attuazione degli scopi statutari e non espressamente destinato all’incremento del patrimonio;
- redditi provenienti dalla gestione del patrimonio;
- corrispettivi per le prestazioni di collaborazione, consulenza, assistenza, servizio, supporto, promozione delle attività, la cui tipologia è regolata dallo statuto, nei confronti degli enti di riferimento.

rimento – vale a comporre ed esplicitare il sistema di “governance” che caratterizza la fondazione¹⁸.

Gli organi di governo più direttamente chiamati ad esercitare le funzioni di *governance* dell’organizzazione sono il Presidente, il Consiglio di Amministrazione ed il Collegio dei Revisori (art. 7, DPR 254/2001):

- il *Presidente* è la figura legislativa e statutaria monocratica incaricata di esercitare la rappresentanza della Fondazione; convoca e presiede sia il Consiglio di Amministrazione che il Comitato Scientifico della fondazione (se previsto dallo Statuto);
- il *Consiglio di Amministrazione* è l’organo di gestione e di controllo delle attività finanziarie, amministrative e contabili della Fondazione. Può essere formato da un massimo di undici componenti (compreso il Presidente) la maggioranza assoluta dei quali deve essere designata dalla Università istitutrice; un componente è designato dal MIUR. Il Consiglio può nominare un Direttore Generale, i cui compiti sono definiti nello statuto. Il Consiglio di Amministrazione è in definitiva responsabile ultimo del “negozio di fondazione”, poiché spetta ad esso, e non al (ai) fondatore(i), “amministrare il patrimonio della fondazione e destinarlo al suo scopo” (Propersi & Rossi, 2008, p. 89);
- il *Collegio dei Revisori*, rappresenta l’organo di controllo della Fondazione e, in tale veste, svolge le funzioni previste dal codice civile per il Collegio Sindacale¹⁹.

Qualora previsto dallo statuto della Fondazione, può essere istituito un organo consultivo – il Comitato Scientifico – che ha il compito di indirizzare e verificare le finalità scientifiche della Fondazione in collaborazione con l’ente di riferimento²⁰.

La definizione del sistema di *governance* della fondazione è infine caratterizzata dalla fitta rete di rapporti che questa, per realizzare efficacemente le

¹⁸ Come specificato da Maran, «il concetto di *governance* è ben diverso da quello di “governo” o “assetti istituzionali”, infatti rappresenta l’insieme delle pratiche mediante le quali le cose vengono fatte, le decisioni prese e implementate». Cfr. Maran L. (2009), *Economia e management dell’università*, FrancoAngeli, Milano, p. 181 e ss.

¹⁹ L’organo di controllo è composto da un minimo di tre ad un massimo di cinque membri; la nomina di almeno due dei componenti è affidata ai soci fondatori che sono obbligati a scegliere tra i dipendenti del Ministero del Tesoro, del Bilancio e della Programmazione Economica e del MIUR, in possesso dell’iscrizione nel registro dei revisori contabili.

²⁰ Art. 10 DPR 254/2001.

proprie finalità, deve costruire e intrattenere con i propri *stakeholder*.

A questo fine è innanzitutto importante rimarcare la necessaria e costante “collaborazione” che deve sussistere tra l’Università fondatrice e la Fondazione Universitaria, sia in termini di attività svolte, sia in termini di disciplina dei rapporti finanziari e di controllo conseguenti da dette attività.

A tal riguardo, l’Università istitutrice – oltre a definire apposite “linee guida” preposte ad indirizzare l’attività del Consiglio di Amministrazione della Fondazione – è chiamata ad approvare il “piano pluriennale” ed il “piano di attività annuale” della fondazione.

Al fine di rendere più efficace il flusso informativo verso i propri *stakeholder*, la *governance* può porre in essere strumenti idonei di rendicontazione tali da rappresentare un utile mezzo di conoscenza delle dinamiche aziendali verso gli stessi.

Il sistema informativo e di *reporting* che la Fondazione deve predisporre per soddisfare le esigenze conoscitive di tutti i suoi *stakeholder* comprende naturalmente anche i tradizionali strumenti di rendicontazione contabile. Al riguardo, il legislatore, all’art. 13 del DPR 254/2001, obbliga la Fondazione a tenere i libri e le altre scritture contabili prescritti dall’art. 2214 del Codice Civile e dalle vigenti disposizioni ed a redigere il bilancio di esercizio secondo gli articoli 2423 e seguenti del codice civile, secondo le medesime modalità previste per le società di capitali.

Nessuna previsione particolare, invece, è dettata in merito alla rendicontazione degli aspetti non strettamente economici della gestione. A tal riguardo, però, non si può non sottolineare sin d’ora che: “il fatto che le aziende *non profit* perseguano obiettivi di carattere etico, morale e sociale, nel rispetto di vincoli di carattere economico, [...] rende inadeguati i tradizionali strumenti di misurazione delle performance aziendali centrati sulla misurazione dei risultati economico-finanziari conseguenti dalla gestione e rilevati attraverso l’altrettanto tradizionale sistema di contabilità e bilancio” (Rea, 2004: 41) e che, pertanto, è del tutto verosimile ipotizzare il ricorso – anche per le Fondazioni Universitarie – a forme di rendicontazione sociale idonee a dar conto a tutti i soggetti interessati dei risultati “fattuali” della gestione.

Sarà quindi compito del sistema di *governance* di ogni fondazione individuare la migliore modalità di rendicontazione utile a soddisfare le differenti esigenze informative dei propri *stakeholder*, facendo una scelta che, ad evidenza, risulterà sempre condizionata dalla effettiva volontà della stessa di condividere i valori di fondo cui è informata la propria gestione e di comunicare efficacemente i risultati che da questa derivano.

4 – Indagine sulle Fondazioni Universitarie italiane

Dopo aver ricostruito l’impianto normativo nonché il profilo istituzionale e di governo che caratterizzano l’istituto in esame l’obiettivo del presente lavoro si focalizza, a questo punto, sulla identificazione, mappatura e classificazione delle Fondazioni Universitarie presenti nel contesto italiano secondo le attività che più propriamente le contraddistinguono.

Le Fondazioni Universitarie sono entità relativamente giovani dal punto di vista giuridico ed il reperimento di informazioni sulle stesse ha comportato, per questa ragione, una serie di difficoltà. Il primo problema da affrontare è stato quello di identificare il numero esatto di Fondazioni Universitarie esistenti, poiché non è disponibile allo stato attuale un database aggiornato e completo da cui poter attingere dati ed informazioni utili.

Dall’indagine svolta è risultato che il numero totale delle organizzazioni attive sul territorio nazionale è pari a 31 unità di cui:

- 18 sono Fondazioni Universitarie ex DPR 254/2001²¹;
- 13 sono Fondazioni non istituite ed operanti secondo il dettato del DPR 254/2001²². Si tratta di

²¹ Secondo quanto riportato sul sito del MIUR (www.miur.it) le Fondazioni Universitarie ex DPR 254/2001 sono: Fondazione Universitaria N. Copernico (Ferrara); Fondazione Universitaria Italo-Libica (Palermo); Fondazione Alma Mater Ticinensis (Pavia); Fondazione Universitaria CEIS - Economia - Tor Vergata (Roma); Fondazione Universitaria Inuit - Tor Vergata (Roma); Fondazione Universitaria Maruffi Roma Tre (Roma); Fondazione Universitaria Medicina Molecolare e Terapia Cellulare (Ancona); Fondazione Universitaria G. D’Annunzio (Chieti); Fondazione Università L’Aquila (L’Aquila); Fondazione Universitaria IULM (Milano); Fondazione Politecnico di Milano (Milano); Fondazione Universitaria Marco Biagi (Modena); Fondazione Universitaria Azienda Agraria (Perugia); Fondazione Universitaria di Salerno (Salerno); Fondazione Università di Teramo (Teramo); Fondazione IUAV di Venezia (Venezia); Fondazione Universitaria Tecnomed (Tecnologie per la medicina) di Milano Bicocca. Oltre a queste riportate sul sito del Ministero ve ne sono altre:

- la Fondazione Università di Padova nata ed attiva secondo il DPR 254/2001;
- la Fondazione Universitaria Francesco Solano (Calabria) e la Fondazione Università della Basilicata (Basilicata) che restano ancora inattive poiché in attesa del riconoscimento della personalità giuridica.

Fondazioni “tipiche”, secondo quanto disposto dal Codice civile, e ugualmente denominate “Universitarie” in ragione del fatto di essere state comunemente fondate da Università.

Ai fini dell’obiettivo conoscitivo del presente lavoro rilevano e verranno quindi prese in considerazione soltanto le prime. Più specificatamente, fra le 18 Fondazioni Universitarie ex DPR 254/2001 identificate saranno prese in considerazione le sole Fondazioni:

- che hanno già ottenuto il riconoscimento della personalità giuridica²³;
- che sono attualmente attive²⁴;
- i cui dati sono reperibili da fonti ufficiali ed affidabili²⁵.

²² Le Fondazioni Universitarie “non riconosciute” secondo il DPR 254/2001, identificate sul web, sono: Fondazione Universitaria Sebastiano e Rita Raeli (Roma); Fondazione Universitaria Bice, Oscar e Giulio Cesare (Roma); Fondazione Universitaria Iberoamericana (Ancona); Fondazione Universitaria di Mantova (Mantova); Fondazione Alma Mater Bologna (Bologna); Fondazione A. e S. Lima Mancuso – Università degli studi di Palermo (Palermo); Fondazione Trentino Università (Trento); Fondazione Universitaria Angela Bassolasco (Torino); Fondazione Universitaria Centro Ricerche sulla Gestione della Fauna Selvatica (Torino); Fondazione Universitaria Pietro Martinetti (Torino); Fondazione Universitaria Luisa Guzzo (Torino); Fondazione Universitaria Leandro, Emilia e Anna Saracco (Torino); Fondazione Universitaria Enrico, Umberto e Livia Benassi (Torino).

²³ Sono escluse dall’analisi: la Fondazione Universitaria Francesco Solano (Calabria) e la Fondazione Università della Basilicata, in quanto non hanno ancora ottenuto il riconoscimento della personalità giuridica.

²⁴ E’ esclusa dall’analisi la Fondazione Universitaria N. Copernico (Ferrara) poiché risulta attualmente inattiva. Sullo scioglimento della Fondazione si è pronunciato il Senato Accademico dell’Università di Ferrara del 28/04/2009, volontà respinta pochi mesi dopo dal Prefetto della Provincia di Ferrara che, in data 8 Settembre 2009: «informa il Presidente del suddetto organo della impossibilità della iscrizione della delibera di scioglimento nel registro delle persone giuridiche poiché non conforme alle disposizioni statutarie, in quanto lo scopo della Fondazione non è stato né raggiunto né diventato impossibile [...]». Per ulteriori approfondimenti si rinvia a quanto riportato sul sito dell’Università di Ferrara: www.unife.it.

²⁵ Dall’analisi è esclusa inoltre la “Fondazione Universitaria Medicina Molecolare e Terapia Cellulare” dell’Università Politecnica delle Marche poiché, in base alla metodologia adottata nel presente studio,

L’indagine empirica ha, pertanto, riguardato 14²⁶ delle 18 Fondazioni Universitarie ex DPR 254/2001 precedentemente identificate, che rispondono ai criteri di significatività sopraesposti.

Di queste 14 Fondazioni Universitarie si sono raccolti dati qualitativi relativi alle attività svolte fra quelle previste dalla legge per questa particolare tipologia di “aziende”. In particolare, si sono identificate tante variabili quante sono le attività tipiche previste dal DPR 254/2001²⁷ e si è inteso verificare concreta-

non è stato possibile reperire alcuna informazione in merito alla attività svolta.

²⁶ Le Fondazioni Universitarie ex DPR 254/2001 analizzate sono :

1. Fondazione Universitaria G. D’Annunzio (Chieti-Pescara);
2. Fondazione Universitaria di Salerno (Salerno);
3. Fondazione Universitaria Italo-Libica (Palermo);
4. Fondazione IUAV di Venezia (Venezia);
5. Fondazione Università di Teramo (Teramo);
6. Fondazione Politecnico di Milano (Milano);
7. Fondazione Universitaria CEIS - Economia - Tor Vergata (Roma);
8. Fondazione Università L’Aquila (L’Aquila);
9. Fondazione Universitaria Marco Biagi (Modena);
10. Fondazione Universitaria Inuit - Tor Vergata (Roma);
11. Fondazione Universitaria IULM (Milano);
12. Fondazione Universitaria Maruffi Roma Tre (Roma);
13. Fondazione Alma Mater Ticinensis (Pavia);
14. Tecnomed (Tecnologie per la medicina) Fondazione Universitaria Studi di Milano Bicocca (Milano).

²⁷ Per ciascuna delle 14 Fondazioni Universitarie i ricercatori si sono posti le seguenti domande:

1. La Fondazione si approvvigiona presso terzi di beni e servizi per conto dell’ente di riferimento? (si/no)
2. La Fondazione svolge attività di sussidio alla didattica? (si/no)
3. La Fondazione svolge attività di sussidio alla ricerca? (si/no)
4. La Fondazione organizza e gestisce corsi di laurea? (si/no)
5. La Fondazione organizza e gestisce master? (si/no)
6. La Fondazione organizza convegni e/o seminari professionalizzanti? (si/no)
7. La Fondazione svolge attività di fund raising? (si/no)
8. La Fondazione ha quote di partecipazione nei confronti di altre imprese? (si/no)
9. La Fondazione elargisce assegni di ricerca/borse di dottorato? (si/no)

mente – per ciascuna delle 14 Fondazioni – quali di queste attività fossero da esse realmente svolte nella quotidiana gestione.

L'analisi delle variabili (attività tipiche delle Fondazioni Universitarie) di cui si è detto sopra è stata svolta utilizzando una particolare tecnica di “analisi multivariata dei dati” che viene ampiamente impiegata per classificare e raggruppare omogeneamente oggetti o elementi in base alla similarità o dissimilarità delle caratteristiche da essi possedute (Valadkhani, Worthington, 2006): la cluster analysis²⁸.

5 – I risultati dell'indagine: i modelli operativi di Fondazioni Universitarie

Come si è già avuto modo di osservare, il Legislatore, al momento dell'emanazione del DPR 254/2001, ha previsto – attraverso l'introduzione della tipologia giuridica delle Fondazioni Universitarie – la possibilità per le Università italiane di potersi dotare di un “braccio operativo” al fine di favorire il possibile esercizio di una serie di attività che ha funzionalmente elencato nel testo normativo. La combinazione di queste attività consente di poter delineare differenti tipologie di Fondazioni Universitarie che difficilmente riusciranno a convergere verso un unico modello operativo date le molteplici e differenti finalità perseguite da ciascuna organizzazione.

Dall'analisi svolta sono risultati 4 gruppi (o cluster) corrispondenti a raggruppamenti di Fondazioni Universitarie che presentano caratteri di omogeneità relativamente alle attività svolte e sull'andamento della propria gestione.

Il *Cluster 1* ricomprende quattro Fondazioni²⁹, inserite a priori nel primo raggruppamento per le ragioni di cui si è detto in Nota Metodologica. Questo raggruppamento si caratterizza per la presenza in tutte le Fondazioni delle variabili 1 e 11³⁰, corrispondenti rispettivamente alle attività di “approvvigionamento presso terzi di beni e servizi per conto dell'ente di riferimento” e di “gestione e valorizzazione di patrimoni immobiliari”. E' assente in queste Fondazioni la

variabile 8, corrispondente alla “partecipazione al capitale di altre imprese”.

Il *Cluster 2* ricomprende tre Fondazioni³¹, caratterizzate tutte dalla presenza significativa della variabile 11 corrispondente alla “gestione e valorizzazione di patrimoni immobiliari”. In due Fondazioni sono presenti anche le attività di “Fund raising” (variabile 7) e di “Partecipazione al capitale di altre imprese” (variabile 8). Tutte le altre attività previste dalla legge sono completamente assenti.

Il *Cluster 3* ricomprende anch'esso tre Fondazioni³². Le organizzazioni facenti parte di questo raggruppamento si caratterizzano per la presenza di quasi tutte le variabili considerate, corrispondenti alle attività di:

- Sussidio alla didattica (variabile 2);
- Sussidio alla ricerca (variabile 3);
- Organizzazione e gestione di Corsi di Laurea (variabile 4);
- Organizzazione di convegni e/o seminari professionalizzanti (variabile 6);
- Finanziamento di assegni di ricerca/borse di dottorato (variabile 9);
- Gestione e valorizzazione di patrimoni immobiliari (variabile 11).

Le variabili 5 e 7, corrispondenti rispettivamente alle attività di “Organizzazione e gestione dei master” e “Fund raising”, sono presenti in sole due fondazioni. La variabile 10, corrispondente all'attività di “Partnership con altre imprese”, è presente in una sola Fondazione. Le organizzazioni appartenenti a questo terzo raggruppamento non svolgono invece le attività di “Approvvigionamento presso terzi di beni e servizi per conto dell'ente di riferimento” e di “Partecipazione al capitale di altre imprese”.

Il *Cluster 4* ricomprende, infine, quattro Fondazioni³³, in tutte sono presenti le variabili 3 e 9, corrispondenti rispettivamente alle attività di “Sussidio alla ricerca” e di “Finanziamento di assegni di ricerca/borse di dottorato”. In nessuna delle quattro Fondazioni in oggetto sono svolte attività di “Approvvigionamento presso terzi di beni e servizi per conto dell'ente di riferimento” (variabile 1) e di “Organizzazione e gestione di Corsi di Laurea” (variabile 4).

Si sottolinea, infine, la presenza di attività di *fund raising* praticamente in tutti i *cluster* identificati.

10. La Fondazione ha in corso accordi/progetti/contratti nei confronti di altre imprese? (si/no)

11. La Fondazione gestisce/valorizza patrimoni immobiliari? (si/no)

²⁸ Per un approfondimento sulla metodologia di analisi utilizzata nel presente lavoro si veda di seguito quanto riportato nella Nota Metodologica.

²⁹ La Fondazione Universitaria G. D'Annunzio, la Fondazione Università di Salerno, la Fondazione Università di Teramo e la Fondazione Alma Mater Ticinensis Pavia.

³⁰ Si veda la Nota 27.

³¹ La Fondazione Iuav di Venezia, la Fondazione Maruffi Roma 3 e la Tecnomed – Fondazione Università Studi Milano Bicocca.

³² La Fondazione Italo – Libica di Palermo, la Fondazione Universitaria Marco Biagi – Modena e la Fondazione Università Iulm di Milano.

³³ La Fondazione Politecnico di Milano, Fondazione Universitaria CEIS - Economia - Tor Vergata (Roma), Fondazione Università L'Aquila (L'Aquila), Fondazione Universitaria Inuit - Tor Vergata (Roma).

Le Fondazioni Universitarie che svolgono dette attività hanno istituito uffici e dedicato personale allo scopo di ottenere risorse aggiuntive da dedicare alle attività ed iniziative promosse dalla Fondazione stessa, nonché dall'ente di riferimento (Università fondatrice).

E' possibile classificare le attività tipiche delle Fondazioni Universitarie, previste dalla legge, in quattro macro-aree gestionali:

1. *Attività legate alla gestione di patrimoni.* Rientrano in questa macro-area gestionale le attività di Fund raising (variabile 7), Partecipazione al capitale di altre imprese (variabile 8), Gestione e valorizzazione di patrimoni immobiliari (variabile 11);
2. *Attività di ricerca.* Rientrano in questa macro-area gestionale le attività di Sussidio alla ricerca (variabile 3), Finanziamento di assegni di ricerca/borse di dottorato (variabile 9);
3. *Attività di didattica e formazione.* Rientrano in questa macro-area gestionale le attività di Sussidio alla didattica (variabile 2), di Organizzazione e gestione di Corsi di Laurea (variabile 4), di Organizzazione e gestione dei master (variabile 5), di Organizzazione di convegni e/o seminari professionalizzanti (variabile 6);
4. *Attività di libero mercato,* ovvero l'approvvigionamento di beni e servizi per conto dell'ente di riferimento (variabile 1).

Alcune azioni e attività, come per esempio la ricerca di "*Partnership con altre imprese o altri enti*" (variabile 10), come pure tutte quelle ricomprese nella macro-area delle *Attività legate alla gestione di patrimoni*, per quelle Fondazioni Universitarie che svolgono una pluralità di attività differenziate, possono essere considerate come trasversali e addirittura propedeutiche a tutte le altre.

Da quanto detto ed in ragione dei risultati dell'indagine empirica svolta è possibile identificare quattro ipotetici modelli operativi di Fondazioni Universitarie affermatesi nel contesto del Sistema Universitario Italiano a partire dal 2001:

- *Modello di Fondazione orientato alla gestione patrimoniale* (corrispondente al "*Cluster 2*");
- *Modello di Fondazione orientato alla ricerca* (corrispondente al "*Cluster 4*");
- *Modello di Fondazione misto* (corrispondente al "*Cluster 3*");
- *Modello di Fondazione orientato al mercato* (corrispondente al "*Cluster 1*").

Le Fondazioni Universitarie che hanno deciso di orientare le proprie attività alla gestione patrimoniale svolgono tutte le attività ricomprese nella prima macro-area gestionale precedentemente identificata come "*Attività legate alla gestione di patrimoni*". In particolare, quella sempre presente è l'attività di Ge-

stione e valorizzazione di patrimoni immobiliari (variabile 11). Nelle Fondazioni analizzate in questo studio – ricomprese nel *cluster 2* – si è osservato che le risorse sono tutte indirizzate alla organizzazione, manutenzione e valorizzazione di strutture immobiliari, biblioteche e similari per conto dell'ente di riferimento (Università fondatrice). La struttura organizzativa dell'ente risulta essere molto semplificata, senza necessità di diversificare ruoli e responsabilità che vengono generalmente demandate ad un unico ufficio.

Le Fondazioni Universitarie che hanno deciso di orientare la propria gestione alla ricerca svolgono tutte le attività ricomprese nella seconda macro-area gestionale precedentemente identificata, appunto, come "*Attività di ricerca*". Nelle Fondazioni osservate – ricomprese nel *cluster 4* – sono sempre presenti attività di sussidio alla ricerca e di elargizione di risorse sottoforma di assegni di ricerca e borse di dottorato. Si registra anche una prima, seppur marginale, attenzione alle attività formative e di sussidio alla didattica. In questi enti, in particolare, si assiste ad un consistente ricorso alle attività di *fund raising* e alla ricerca di partnership strategiche con altre aziende. Ciò denota, evidentemente, la volontà di dette Fondazioni di non essere totalmente dipendenti a livello finanziario dall'ente di riferimento. In queste Fondazioni la compagine tecnico-amministrativa risulta avere un ruolo più incisivo rispetto a quanto osservato negli enti appartenenti al Modello precedentemente illustrato. In queste Fondazioni, infatti, spesso si assiste all'introduzione di organi come il "Comitato scientifico" aventi un ruolo determinante nella fissazione degli obiettivi in termini di promozione delle attività di ricerca ed, eventualmente, di didattica e formazione, per quelle Fondazioni che hanno sviluppato anche questo ulteriore ramo di attività.

Un congruo numero di Fondazioni Universitarie in Italia ha adottato un modello che si potrebbe definire di tipo misto in cui si svolgono parallelamente tutte le attività ricomprese nelle prime tre macro-aree gestionali precedentemente identificate: *Attività legate alla gestione di patrimoni*, *Attività di ricerca*, *Attività di didattica e formazione*. Nelle Fondazioni analizzate in questo studio, riferibili al *cluster 3*, si è osservato che i livelli di complessità gestionale ed organizzativa sono maggiori rispetto a quanto osservato per le Fondazioni ricomprese nei due modelli operativi precedentemente identificati. In particolare, dal punto di vista gestionale, le organizzazioni in oggetto offrono un forte supporto all'ente di riferimento (Università fondatrice). Le azioni principali si concentrano sulla promozione di attività a supporto della didattica, della formazione professionalizzante e della ricerca, nelle forme più disparate. Alcune Fondazioni arrivano ad attivare e gestire interi Corsi di Laurea, dotando gli stessi di strutture funzionali, aule multimediali, biblioteche polifunzionali, ecc. Altre, elargiscono assegni di ricerca e borse di dottorato per favorire la ricerca, do-

tandosi anche di strutture presso le quali i ricercatori (assegnisti e dottorandi) possono svolgere l'attività di cui sono stati incaricati. In queste Fondazioni la *governance* risulta più articolata dei modelli precedenti, prevedendo in taluni casi anche l'introduzione di nuovi organi e nuove figure come, per esempio, quella del "Direttore generale".

Infine, il Modello di Fondazione orientato al mercato, riguarda tutte quelle organizzazioni che, oltre a svolgere tutte le attività di cui si è detto sopra, danno attuazione alla vera novità introdotta con il DPR 254/2001: le attività di *approvvigionamento di beni e servizi per conto dell'ente di riferimento* a condizioni economicamente più vantaggiose. A tal proposito si è osservato che le Fondazioni appartenenti al *cluster 1* sono concepite come strutture sulle quali sono trasferite una serie di attività che, in definitiva, sgravano l'Università fondatrice da una serie di vincoli di tipo operativo e burocratico, consentendo di raggiungere livelli superiori di efficienza ed economicità. Si è osservato inoltre che, in questi enti, vi è una spiccata propensione alla rendicontazione dei risultati verso i propri *stakeholders*, sia da un punto di vista economico, sia da un punto di vista sociale. La struttura organizzativa e di governo di dette Fondazioni risulta essere più complessa ed articolata rispetto a quella che è possibile riscontrare negli altri modelli operativi precedentemente analizzati. L'organigramma aziendale, in queste Fondazioni, risulta chiaramente definito con una precisa assegnazione di ruoli e responsabilità.

5 – Conclusioni

La dinamicità e mutevolezza che ha caratterizzato, negli ultimi anni, l'ambiente in cui le Università italiane sono chiamate ad operare, ha indotto dette organizzazioni – anche grazie alla accresciuta autonomia di cui esse attualmente dispongono – ad interrogarsi sull'adeguatezza dei modelli operativo-gestionali adottati e sulla necessità di rivedere strategie, regole di comportamento, competenze interne e esterne, modalità di reperimento delle risorse, ecc.

In Italia, a quasi dieci anni dall'emanazione del DPR 254/2001, allo stato dei fatti, poche Università hanno ritenuto utile dotarsi dello strumento, proposto dal legislatore noto come "Fondazione Universitaria", benché quest'ultimo, per come è stato concepito, possa rappresentare uno strumento strategicamente valido ai fini del miglioramento della capacità di risposta degli Atenei Italiani ai cambiamenti del contesto ambientale di riferimento.

Il presente studio ha inteso esaminare le Fondazioni Universitarie operanti nel panorama italiano, osservate prestando particolare attenzione alle attività che vengono da esse realmente svolte nella quotidiana gestione.

Dopo aver descritto l'impianto normativo, il profilo istituzionale ed il sistema di *governance* di sudette organizzazioni, si è passati alla fase di indagine empirica, che ha comportato:

- dapprima, la identificazione e mappatura delle Fondazioni Universitarie ex DPR 254/2001 riconosciute ed attive in Italia;
- poi, in un secondo momento, l'analisi delle differenze e similarità tra detti enti in termini di attività svolte, attraverso lo strumento delle *cluster analysis*.

L'obiettivo di ricerca dunque si è concretizzato nella definizione di quattro Modelli operativo-gestionali di Fondazioni Universitarie. In sintesi:

- 1) *Modello di Fondazione orientata alla gestione dei patrimoni*, adottato da 3 Fondazioni Universitarie, dove prevalgono le attività legate alla gestione di patrimoni;
- 2) *Modello di Fondazione orientata alla ricerca*, adottato da 4 Fondazioni, dove prevalgono le attività correlate alla ricerca anche se si manifesta, in questi casi, anche una prima embrionale propensione allo svolgimento di attività correlate alla didattica e formazione;
- 3) *Modello di Fondazione misto*, adottato da 3 Fondazioni, dove si svolgono congiuntamente attività legate alla gestione di patrimoni, attività di ricerca ed attività di didattica e formazione;
- 4) *Modello di Fondazione orientato al mercato*, adottato da 4 Fondazioni, dove oltre alle attività che caratterizzano i precedenti modelli di Fondazioni, è presente quella che è la vera innovazione apportata dal DPR 254/2001, ossia l'attività di libero mercato, che si sostanzia nell'approvvigionamento di beni e servizi per conto dell'ente di riferimento (Università fondatrice).

Nonostante le molteplici difficoltà riscontrate nel reperire informazioni sull'universo delle Fondazioni Universitarie – dovute principalmente al ridotto apporto da parte della letteratura economico-aziendale sul tema in esame nonché alla scarsa propensione a pubblicare dati ed informazioni da parte degli stessi enti – si è comunque giunti, in questa prima fase della ricerca, ad offrire una descrizione dello scenario in cui dette organizzazioni operano nonché delle attività su cui esse si focalizzano interpretando il mandato espresso delle relative Università fondatrici.

L'università italiana – alla luce dei cambiamenti più volte richiamati in questo testo – avverte in maniera sempre più stringente la necessità di confrontarsi attivamente con l'ambiente circostante; affinché questo possa accadere in modo sistematico essa deve dotarsi di strumenti utili ad instaurare proficue relazioni con tutti i portatori di interesse (*stakeholders*), sia interni, sia esterni. Lo strumento della "Fondazione U-

niversitaria”, così come disegnato dalla legge ed implementato da alcuni Atenei italiani va in questa direzione.

References

- Agasisti T. and Catalano G. (2007), Efficienza ed equità nel Sistema Universitario Italiano: gli effetti di quindici anni di riforme, *XIX Conferenza annuale della Società Italiana di Economia Pubblica*, Pavia, 13-14 September 2007.
- Agasisti T. and Dal Bianco A. (2009), Reforming the university sector: effects on teaching efficiency—evidence from Italy, *Higher Education*, Vol. 57, No. 4, [477-498].
- Agasisti T., Arnaboldi, M. and Azzone, G. (2008), Strategic management accounting in universities: the Italian experience, *Higher Education*, Vol. 55, No. 1, [1-15].
- Arvanitis S., Sydow N., Woerter M. (2008), Is there any Impact of University–Industry Knowledge Transfer on Innovation and Productivity? An Empirical Analysis Based on Swiss Firm Data, *Review of Industrial Organization*, Vol. 32, No. 2, [77-94].
- Baldini N., Grimaldi R. and Sobrero M. (2006), Institutional changes and the commercialization of academic knowledge: A study of Italian universities’ patenting activities between 1965 and 2002, *Research Policy*, Vol. 35, [518-532].
- Bellezza E. and Florian F. (2005), Fondazioni Universitarie e fondazioni di partecipazione: origini, sviluppi ed applicazioni in Gemelli G. (eds.), *Fondazioni Universitarie: Radici storiche e configurazioni istituzionali*, Baskerville, Bologna, [215-223].
- Bellezza E. and Florian F. (2006), *Fondazioni di partecipazione*, Casa Editrice La Tribuna, Piacenza.
- Borgonovi E. (2004), *Ripensare le pubbliche amministrazioni*, Egea, Milano.
- Breno E. (2006), La produttività scientifica italiana: alcune analisi con le banche dati ISI, *Approfondimenti*, Vol. 1, [17-27].
- Cammelli M. and Merloni F. (eds.) (2006), *Università e sistema della ricerca. Proposte per cambiare*, Il mulino, Bologna.
- Cassia L. and Colombelli A. (2008), Do universities knowledge spillovers impact on new firm’s growth? Empirical evidence from UK, *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 4, [453-465].
- Charles D. (2003), Universities and Territorial Development: Reshaping the Regional Role of UK University, *Internet and Higher Education*, Vol. 4, [271-285].
- Etzkowitz H. and Leydesdorff L. (2000), The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations, *Research Policy*, Vol. 29, [109-123].
- Fabbris L. (1997), *Statistica multivariata: analisi esplorativa dei dati*, XVII Ed., McGraw-Hill Libri Italia, Milano.
- Ferreira J., Leitão J. and Raposo M. (2007), The role of Entrepreneurial Universities in interfacing Competitive Advantages: The Case of Beira Interior region (Portugal).
- Giannessi F. (2006), La riforma universitaria: evoluzioni e effetti, *Approfondimenti*, Vol. 1, [5-15].
- Hinna A. (2005), Fondazioni Universitarie alla ricerca d’identità: considerazioni di natura economica e gestionale in Gemelli G. (eds.), *Fondazioni Universitarie: Radici storiche e configurazioni istituzionali*, Baskerville, Bologna, 2005, [225-253].
- Laredo P. (2007), Revisiting the Third Mission of Universities: Toward a Renewed Categorization of University Activities?, *Higher Education Policy*, Vol. 20, [441-456].
- Lavaca C. (2006), In house providing e tutela della concorrenza, *Giornale di Diritto Amministrativo*, Vol. 8, [841-850].
- Leydesdorff L. and Meyer M. (2003), The Triple Helix of university-industry-government relations, *Scientometrics*, Vol. 58, No. 2, [191-203].
- Lucianelli G. (2006), *Il comportamento strategico delle Università nelle logiche dell’autonomia*, Rirea, Roma.
- Manes P. (2004), Le nuove prospettive in materie di fondazioni, *Contratto e impresa*, [265-281].
- Maran L. (2009), *Economia e management dell’università*, FrancoAngeli, Milano.
- Marchetta D. (2001), Le nuove Fondazioni Universitarie, *Giornale di diritto amministrativo*, Vol. 8, [761-774].
- Marino A. (2010), Le Fondazioni italiane. Possibili modelli regionali di sviluppo, Rirea, Vol. 110, No. 1/2, [106-120].
- Marrucci L. (2003), *L’Università negli Stati Uniti d’America*, http://www.osservatorio-ricerca.it/nuovo/documenti_files/universitausa.pdf
- Matteini M. (2009), Fund raising, inquadramento concettuale, in M Spazzoli f., Matteini M., Mauriello M. and Maggioli R., *Manuale di fund raising e comunicazione sociale per le piccole e medie imprese non profit*, Ravenna, Maggioli Editore, [13-28].
- Melandri V. and Zanin L. (2007) Fund raising per le università: reale opportunità o utopia?, *Terzo settore*, No.5, [45-49].
- MIUR (2009), *L’università in cifre 2008*, <http://statistica.miur.it/Data/uic2008/Introduzione.pdf>
- O’Shea R.P., Chugh H. and Allen T.J. (2008), Determinants and consequences of university spinoff activity: a conceptual framework, *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 33, [653-666].
- Palmerini G. (2006), La “Fondazione di partecipazione” come ipotesi di gestione dei servizi pubblici locali, *Diritto&Diritti*.

Propersi A. and Rossi G. (2008), *Gli enti non profit*, Il Sole 24 ore, Milano.

Prewitt K. (2006), Foundations, in Powell W.W. and Richard S. (eds.), *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*. 2nd ed., New Haven & London: Yale University Press, [355-377].

Rea M.A. (2004), La rappresentazione dei risultati delle aziende non profit. Rendicontazione e controllo economico-sociale, *Giappichelli Editore*, Torino.

Rebora G. and Turri M. (2008), La Governance del Sistema Universitario in Italia: 1989-2008, *Liuc Papers n.211, Serie di Economia Aziendale* 32.

Ricco G.M. (2005), Fondazioni Universitarie: cavallo da traino o cavallo di troia?, in Gemelli G. (eds.), *Fondazioni Universitarie: Radici storiche e configurazioni istituzionali*, Baskerville, Bologna, [145-171].

Rossi F. (2006), Osservazioni sui ranking internazionali di università, *Approfondimenti*, Vol. 1, [17-27].

Sacco P.L. (2006), La nuova centralità della cultura e le prospettive del fundraising culturale” in Sacco P.L. (eds.), *Il fundraising per la cultura*, Meltemi Editore, Roma, [9-24].

Stefani E. and Zara V. (2009), *Dentro e fuori dal labirinto*, Fondazione Crui, Roma.

Tosi P. (2006), L’università e le sfide della società della conoscenza in Mazza C., Quattrone P. and Riccaboni A. (eds.), *L’università in cambiamento fra mercato e tradizione*, Il Mulino, Bologna.

Valadkhani A. and Worthington A. C. (2006), Ranking and Clustering Australian University Research Performance, 1998-2002, *Faculty of Commerce – Papers*.

Wright M., Lockett A., Clarysse B. and Binks M. (2006), University spin-out companies and venture capital, *Research Policy*, Vol. 35, [481-501].

Nota Metodologica

Lo studio relativo alle Fondazioni Universitarie Italiane ed ai rispettivi modelli operativi si è svolto in due momenti:

- in un *primo momento* si è proceduto alla identificazione di tutte le organizzazioni appartenenti al Sistema Universitario Italiano e configuratesi come Fondazioni Universitarie ex DPR 254/2001;
- in un *secondo momento*, attraverso la *cluster analysis*, si è proceduto a verificare l’esistenza di uno o più modelli operativi in grado di descrivere sinteticamente l’insieme di attività svolte da gruppi omogenei di Fondazioni Universitarie.

I dati utilizzati, esclusivamente di tipo qualitativo, sono stati raccolti attingendo da varie fonti:

- il sito web del Ministero della Pubblica Istruzione, dell’Università e della Ricerca (www.miur.it) dove è riportato un elenco, peraltro non esaustivo, delle Fondazioni Universitarie attualmente operanti sul territorio italiano;
- siti web delle varie Università Italiane;
- siti web specificatamente dedicati alle Fondazioni Universitarie.

Le informazioni preliminarmente raccolte per ciascuna Fondazione Universitaria ex DPR 254/2001 sono relative a:

- il nome della Fondazione Universitaria;
- l’esistenza (o meno) di un sito internet dedicato;
- il nome del sito internet dedicato alla Fondazione Universitaria;
- la possibilità (o meno) di attingere informazioni dal sito internet dell’ente di riferimento (Università);
- il nome del sito internet dell’ente di riferimento;
- la pubblicazione (o meno) dell’Atto costitutivo sui siti web dedicati;
- la pubblicazione (o meno) dello Statuto sui siti web dedicati;
- la possibilità (o meno) di identificare gli altri soci fondatori (ulteriori rispetto all’ente di riferimento);
- l’anno di costituzione della Fondazione Universitaria;
- l’effettiva operatività della Fondazione Universitaria;
- l’eventuale stato di liquidazione della Fondazione Universitaria;
- la *governance* della Fondazione Universitaria;
- i verbali delle assemblee della Fondazione Universitaria;
- il grado di aderenza dello Statuto della Fondazione Universitaria al DPR 254/2001;
- la pubblicazione (o meno) dei bilanci consuntivi dell’ultimo triennio (2007, 2008 e 2009).

Attraverso l’analisi delle pagine web dedicate e della documentazione resa pubblica dalle Fondazioni esaminate è stato possibile ricostruire per ciascuna di esse le attività svolte, ricomprese fra quelle previste dalla legge per questa particolare fattispecie giuridica. Le Fondazioni Universitarie ex DPR 254/2001, riconosciute ed attualmente attive, identificate sono 14. Le variabili analizzate mediante la *cluster analysis* sono 11 e corrispondono esattamente alle attività tipiche previste dalla normativa di riferimento (art. 2 del DPR 254/2001) per detta tipologia di organizzazioni.

Figura 1. Rappresentazione sotto forma tabellare delle Attività tipiche svolte dalle 14 Fondazioni Universitarie osservate

	Var 1	Var 2	Var 3	Var 4	Var 5	Var 6	Var 7	Var 8	Var 9	Var 10	Var 11
1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1
2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
3	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1
4	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1
5	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1
6	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0
7	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0
8	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0
9	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1
10	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0
11	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1
12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
13	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

In sintesi:

1. Approvvigionamento presso terzi di beni e servizi per conto dell'ente di riferimento (variabile 1);
2. Sussidio alla didattica (variabile 2);
3. Sussidio alla ricerca (variabile 3);
4. Organizzazione e gestione di Corsi di Laurea (variabile 4);
5. Organizzazione e gestione dei master (variabile 5);
6. Organizzazione di convegni e/o seminari professionalizzanti (variabile 6);
7. Fund raising (variabile 7);
8. Partecipazione al capitale di altre imprese (variabile 8);

9. Finanziamento di assegni di ricerca/borse di dottorato (variabile 9);
10. Partnership con altre imprese (variabile 10);
11. Gestione e valorizzazione di patrimoni immobiliari (variabile 11).

La tecnica adottata è l'Analisi gerarchica dei gruppi di tipo agglomerativo. Il metodo di raggruppamento utilizzato è stato quello del "legame completo" che – come osservato da Fabbris (1997: 334) – "se le variabili sono qualitative, è il metodo suggeribile".

La Matrice delle distanze fra Fondazioni Universitarie è riportata in Figura 2.

Figura 2. Matrice delle distanze fra Fondazioni Universitarie rispetto alle attività tipiche svolte

		Codice Fondazioni Universitarie									
		3	4	6	7	8	9	10	11	12	
Codice Fondazioni Universitarie	4	6,041553									
	6	5,218887	5,075783								
	7	4,113914	6,006336	4,269953							
	8	5,017398	5,275042	3,211308	4,021194						
	9	1,989975	5,704416	4,824602	4,569933	4,605897					
	10	4,58795	4,868375	4,728372	3,517812	3,470591	5,000928				
	11	3,494281	5,704416	4,824602	4,569933	3,600595	2,872281	5,000928			
	12	5,133503	3,185514	5,992585	5,092011	5,059503	5,505711	3,681518	5,505711		
	14	5,133503	3,185514	5,992585	5,092011	5,059503	5,505711	3,681518	5,505711		0

Figura 3. Rappresentazione grafica dei risultati della Cluster Analysis applicata alle Fondazioni Universitarie Italiane (privata del “Cluster 1”)

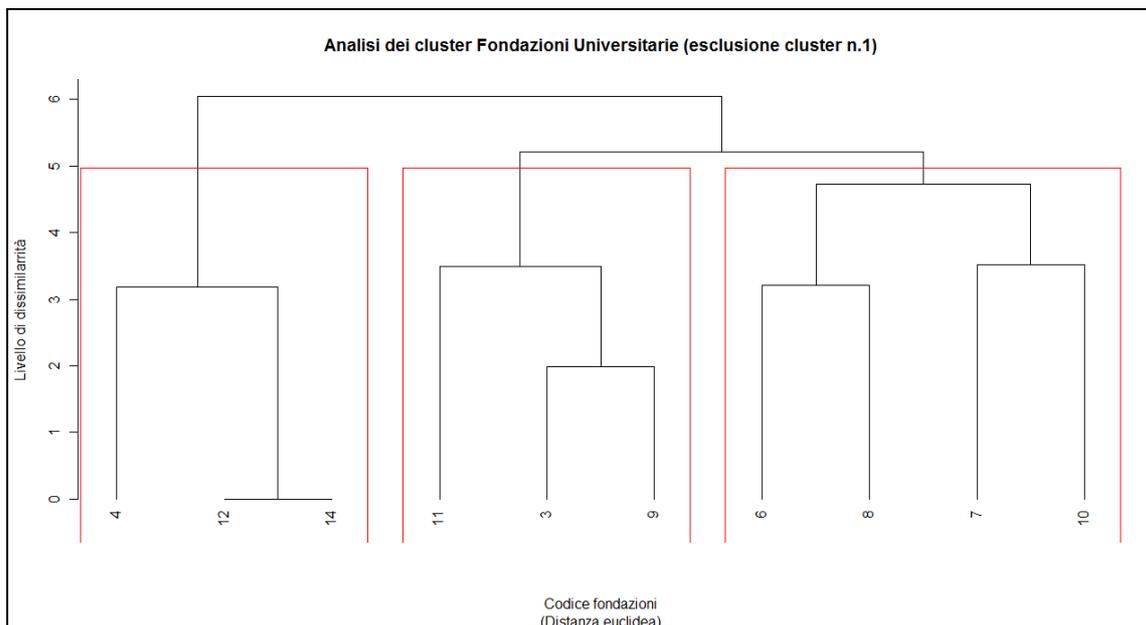
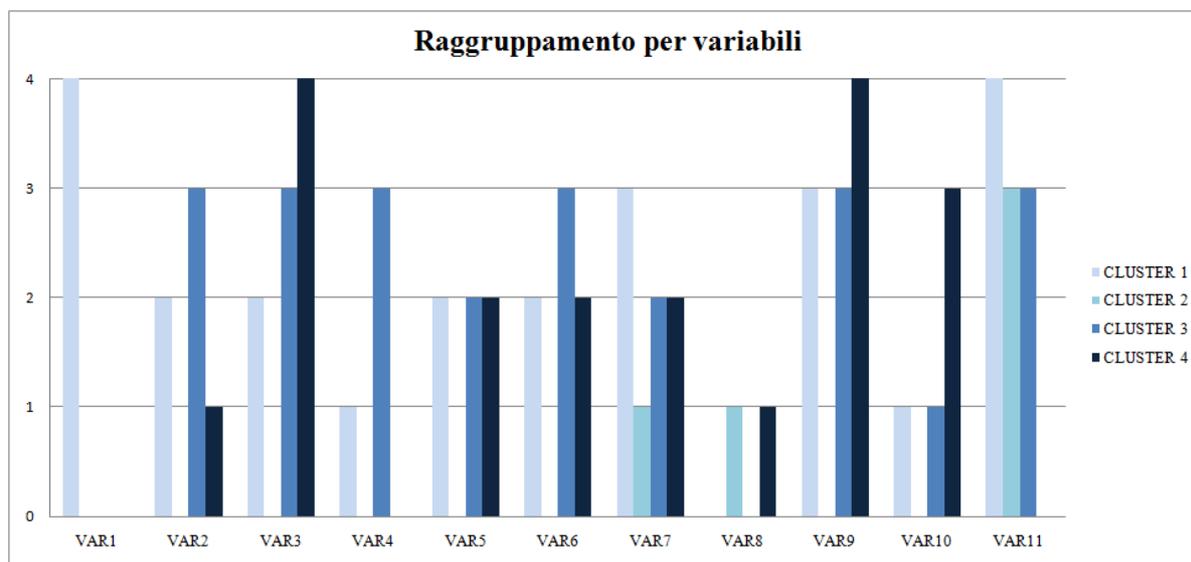


Figura 4. Raggruppamento per variabili dei cluster



Si precisa che tutte le Fondazioni che svolgono attività di “Approvvigionamento presso terzi di beni e servizi per conto dell’ente di riferimento” (Variabile 1) sono state preliminarmente inserite in un unico gruppo (Cluster 1) e successivamente isolate dall’analisi degli altri tre cluster.

La Figura 3 mostra il risultato finale dell’analisi dei cluster effettuata non considerando il Cluster 1.

La Figura 4 indica in che modo ciascuna variabile (attività tipiche) sia presente nei 4 gruppi di Fondazioni Universitarie considerati.

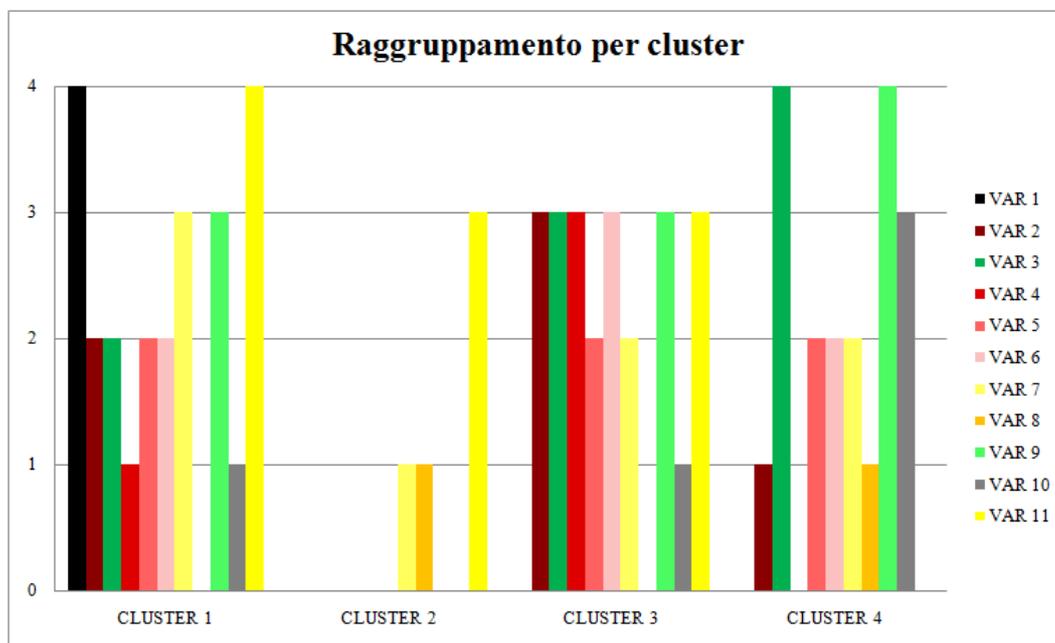
La Figura 5 mostra invece quali sono le caratteristiche, in termini di attività svolte, delle Fondazioni Universitarie appartenenti a ciascun Cluster.

Il “Cluster 1” si compone di quattro Fondazioni Universitarie, in tutte sono presenti la variabile 1 e la variabile 11, in nessuna è presente la variabile 8.

Il “Cluster 2” si compone di tre Fondazioni Universitarie, in tutte è presente la variabile 11, in due

sono presenti anche le variabili 7 e 8, mancano tutte le altre.

Figura 5. Raggruppamento per cluster delle variabili



Il “Cluster 3” si compone di tre Fondazioni Universitarie e si caratterizza per la presenza di quasi tutte le variabili ad eccezione delle variabili 5 e 7 presenti in soli due casi, della variabile 10 presente in un solo caso, delle variabili 1 e 8 completamente assenti.

Il “Cluster 4” si compone di quattro Fondazioni Universitarie, in tutte sono presenti la variabile 3 e la variabile 9, in nessuna sono presenti le variabili 1 e 4.

In definitiva, l’analisi dei cluster identifica tre gruppi più uno. Ogni gruppo di Fondazioni Universitarie si caratterizza per la presenza di una o più variabili che prevalgono su tutte le altre e/o per la mancanza di una o più variabili congiuntamente.

Si osserva che, nonostante sia possibile raggruppare le 14 Fondazioni Universitarie in 4 gruppi omogenei non c’è mai perfetta coincidenza fra le attività svolte da due o più organizzazioni messe a confronto.