Il controllo non profit dell'impresa: il caso OpenAI tra autonomia del capitale e tutela della missione

Il contributo analizza il controllo di imprese lucrative da parte di enti non profit, assumendo il caso OpenAI come punto di partenza per un'indagine sul rapporto tra partecipazione economica, potere decisionale e finalità istituzionali. Muovendo dalla distinzione tra produzione e distribuzione degli utili, esamina gli strumenti giuridici che consentono a un ente non profit di finanziare la propria missione attraverso una società commerciale e di conservarne il controllo anche senza detenere la maggioranza del capitale. Il confronto tra la disciplina italiana e quella statunitense, integrato dai casi Novo Nordisk, Hershey e Anthropic, mette in luce differenti assetti di governo e vigilanza. Particolare attenzione è dedicata ai poteri di nomina, ai doveri degli amministratori e alle garanzie contro conflitti d'interesse e autoreferenzialità degli organi. L'analisi sostiene che la tutela della missione dipenda dall'effettività dei vincoli statutari, dalla trasparenza delle decisioni e dalla possibilità di attivare controlli e rimedi nei confronti di chi esercita il potere.

Indice

Il caso OpenAI e il Confine tra Profitto, Potere e Missione 3

Non Profit non Significa Senza Utili 3

Quando i Dividendi Finanziano la Missione 5

Il controllo oltre la maggioranza del capitale 7

Chi controlla la fondazione 9

Le Garanzie che Rendono Credibile la Missione 14

Conclusione 16

Bibliografia 18

Il caso OpenAI e il Confine tra Profitto, Potere e Missione

OpenAI alla fine di ottobre 2025, la sua organizzazione non profit possedeva il 26% della società operativa. Ciò nonostante, tutt'oggi nomina e rimuove per sua libera decisione tutti gli amministratori. Apparentemente siamo davanti a una contraddizione in termini, l'azionista di minoranza esercita il controllo mentre chi possiede il restante 64% delle azioni non ha voce in capitolo sulla governance dell'impresa. Per capire quello che sta succedendo dobbiamo distinguere, la produzione di utile, dal potersene appropriare e da avere il potere di decidere.

Un ente non profit può svolgere attività economica, ricevere dividendi e beneficiare dell'aumento di valore di una partecipazione, tuttavia, diversamente da un ente profit, è che quelle risorse non possono essere distribuite sotto forma di profitto privato a chi lo amministra. La situazione di OpenAI ci permette di capire come queste due situazioni possano convivere tra loro, come il profitto prodotto dalla società può essere a sua volta impiegato per finanziare lo scopo della non profit.

Una domanda sorge di conseguenza, se è la fondazione che controlla l'impresa, chi controlla la fondazione? Prima di rispondere a ciò è necessario puntualizzare come OpenAI Foundation è il nome con cui OpenAI presenta una non profit corporation creata nel Delaware, non è una fondazione regolata dal Codice civile italiano. Questo articolo tratterà il confronto tra il diritto italiano e quello statunitense.

Non Profit non Significa Senza Utili

Parlare di un ente non profit e quindi per definizione senza scopo di lucro, non implica un divieto di produrre utili, anche perché se così fosse l'ente stesso non potrebbe crescere. Per introdurre questo argomento voglio ricordare la distinzione tra lucro oggettivo e lucro soggettivo, mentre il

primo concerne il risultato dell'attività e quindi ottenere ricavi superiori ai costi, il secondo riguarda la destinazione del risultato ottenuto, cioè la sua distribuzione ai soci, membri o altri soggetti che esercitano il controllo. Un ente non profit può arrivare a un avanzo ma ovviamente non può consegnarlo a chi lo governa.

Questa caratteristica è stata definita da Henry Hansmann "nondistribution constraint". L'ente non profit non è obbligato ad andare in perdita; tuttavia, non può distribuire gli utili residui a coloro che esercitano il controllo sull'ente stesso. Queste risorse restano all'interno dell'ente e sono finalizzate a finanziare i servizi o le attività per cui l'ente è stata costituito.

Diversamente da una società ordinaria emerge il concetto di patrimonio residuo, mentre gli azionisti possono avanzare pretese economiche sul valore di una società, la fondazione non ha soci con cui ripartire quel valore. Il patrimonio di un ente non profit ha una destinazione precisa e gli amministratori possono solo gestirlo senza appropiarsene. Un'altra distinzione che trovo doveroso affrontare è tra fondazione, ente non commerciale ed ente del terzo settore. Una fondazione può iscriversi al Registro unico nazionale del Terzo settore se ne possiede i requisiti e soltanto in quel caso le si applica, in quanto ETS, la relativa disciplina. L'articolo 8 del Codice del Terzo settore stabilisce che patrimonio, ricavi, rendite e proventi devono essere utilizzati per l'attività statutaria e vieta la distribuzione, anche indiretta, di utili e avanzi di gestione. Tuttavia,questa non è una regola estensibile senza precisazioni a qualunque fondazione, anche se rende molto bene il meccanismo: l'avanzo può esistere, purché rimanga al servizio dello scopo. Questo è sufficiente a spiegare perché profitto e non profit siano compatibili sullo stesso piano logico. Non basta invece a garantire la bontà delle decisioni. Il divieto di distribuzione ostacola l'appropriazione privata dell'utile, ma non impedisce da solo sprechi,

compensi sproporzionati, conflitti d'interesse o un'interpretazione opportunistica della missione. La qualifica non profit è un vincolo giuridico, non un certificato di virtù.

Quando i Dividendi Finanziano la Missione

Una fondazione può detenere azioni o quote di una società commerciale; quindi, anche se la partecipata realizza un utile e delibera un dividendo, la fondazione può riceverlo. Il denaro entra nel suo patrimonio e segue il vincolo che già grava su di esso, potrà essere impiegato nella ricerca, nell'assistenza, nella cultura o in qualsiasi altra attività prevista dallo statuto, ma non distribuito come remunerazione del capitale a inesistenti proprietari della fondazione. Quanto appena detto non deve essere confuso con la qualificazione fiscale dell'ente. L'assenza di scopo di lucro riguarda la destinazione del risultato, mentre la natura commerciale o non commerciale dipende dall'attività effettivamente esercitata e dalla sua rilevanza nell'insieme delle attività dell'organizzazione. Una fondazione può quindi rimanere priva di scopo lucrativo ed essere allo stesso tempo essere trattata come ente commerciale ai fini tributari.

Queste due distinzioni sono le risposte a due diversi quesiti e anche il possesso di una partecipazione va distinto dall'esercizio diretto dell'attività della società. Nella comunicazione del 2016 sulla nozione di aiuto di Stato, la Commissione europea ha chiarito che un ente non diventa automaticamente un'impresa perché detiene partecipazioni, anche di maggioranza, in una società che offre beni o servizi sul mercato, se questa si limita a esercitare i diritti inerenti alla qualità di socio e a percepire dividendi, questi possono essere considerati i frutti della proprietà di un bene. Il giudizio cambia totalmente quando il titolare interviene direttamente o indirettamente nella gestione dell'impresa partecipata. La stessa distinzione compare nella risposta n. 481 del 2020 dell'Agenzia delle Entrate. Il documento ammette, che un ente non commerciale detenga

anche l'intero capitale di una società e qualifica come redditi di capitale i dividendi percepiti nell'ambito di una gestione meramente statica e conservativa. Se invece la partecipazione viene gestita con professionalità, sistematicità e abitualità tipiche di un'attività commerciale, occorre valutarla come attività d'impresa e verificare la posizione fiscale dell'ente in concreto. La risposta dell'Agenzia non è una regola generale sulla liceità di ogni rapporto tra fondazione e partecipata ma riguarda un quesito tributario e una situazione specifica. Offre però un criterio utile, possedere una società, esercitarne i diritti indispensabili a proteggere l'investimento e incassarne i dividendi non equivale necessariamente a gestirne l'operatività quotidiana. La distinzione diventa più delicata proprio quando la fondazione dispone di forti poteri di governo. Nominare gli amministratori è un diritto tipico del socio, ma è anche una delle leve principali del controllo. Per capire il ruolo effettivo della fondazione non basta perciò leggere la percentuale del capitale ma bisogna esaminarne i voti, le nomine, le materie riservate e il grado di autonomia lasciato agli amministratori della partecipata.

La vicenda recente di Novo Nordisk mostra quanto questa leva possa essere concreta. Nel 2025 la società farmaceutica perse parte del vantaggio acquisito nel mercato dei farmaci contro l'obesità e subì un forte arretramento in borsa. La Novo Nordisk Foundation, che esercita il controllo attraverso la propria partecipazione in Novo Holdings, giudicò insufficiente la rapidità con cui gli organi societari stavano reagendo al mutamento del mercato. La sua influenza aveva già contribuito, nel maggio dello stesso anno, all'avvio della successione dell'amministratore delegato.

Il confronto divenne più evidente nell'autunno del 2025. La fondazione chiedeva un rinnovamento esteso del consiglio di amministrazione, mentre il consiglio in carica avrebbe preferito inserire soltanto alcuni nuovi componenti, preservando una maggiore continuità. Non essendo stato

possibile raggiungere un accordo sull'ampiezza del cambiamento, fu convocata un'assemblea straordinaria. Il 14 novembre sette amministratori, compresi il presidente e il vicepresidente, lasciarono la carica; l'assemblea elesse quattro nuovi componenti, tra i quali Lars Rebien Sørensen come presidente e Cees de Jong come vicepresidente. Sørensen era già presidente della stessa Novo Nordisk Foundation.

Sul piano formale, la fondazione non rimosse direttamente gli amministratori né assunse la gestione quotidiana della società. Le dimissioni e le elezioni passarono attraverso gli organi e le procedure di Novo Nordisk. Il controllo della maggioranza dei voti rendeva però determinante la posizione espressa dal socio controllante e lasciava al consiglio uno spazio negoziale limitato. La distinzione tra esercizio dei diritti sociali e influenza sulla gestione non scompare, ma diventa più difficile da tracciare quando la permanenza degli amministratori dipende dalla fiducia di un unico azionista.

Il caso dimostra che la nomina non è soltanto uno strumento preventivo con cui scegliere persone ritenute affidabili. Può essere impiegata anche successivamente per correggere l'indirizzo strategico, accelerare la risposta a una crisi o ridefinire il grado di autonomia riconosciuto agli amministratori. La fondazione non deve impartire istruzioni sulle singole operazioni per esercitare un'influenza dominante: può incidere su chi sarà chiamato a deciderle e a controllarne l'esecuzione.

Il controllo oltre la maggioranza del capitale

Nella società per azioni, capitale e potere procedono insieme, la regola di partenza dell'articolo 2351 del Codice civile è un'azione, un voto, benché la legge consenta diverse articolazioni dei diritti amministrativi. L'articolo 2359, formulato con riferimento ai rapporti tra società, offre un

utile termine di confronto, guarda alla disponibilità dei voti e all'influenza dominante per individuare il controllo è quindi più corretto parlare di proporzionalità tra investimento e voto piuttosto che di voto capitario, espressione che indica invece la regola una persona, un voto. Nella pratica, la corrispondenza tra capitale e controllo si spezza spesso. Categorie di azioni, patti tra soci, diritti di veto e poteri speciali di nomina possono spostare il centro decisionale.

Il caso Sika lo mostrò con particolare chiarezza, la famiglia Burkard possedeva circa il 16 % del capitale della società svizzera, ma una struttura a doppia classe le attribuiva più del 52 % dei diritti di voto. La percentuale economica e il potere societario raccontavano due storie differenti. OpenAI porta la stessa separazione dentro una struttura posta sotto il controllo di una non profit. Nata nel 2015 come organizzazione senza scopo di lucro, nel 2019 creò una controllata lucrativa per raccogliere i capitali necessari alla ricerca e allo sviluppo. Con la ricapitalizzazione completata il 28 ottobre 2025, l'ente non profit, oggi presentato come OpenAI Foundation, è rimasto al vertice mentre l'attività commerciale è stata collocata in OpenAI Group PBC, una public benefit corporation for profit del Delaware. Alla chiusura dell'operazione la Foundation deteneva il 26 % di OpenAI Group, allora valutato da OpenAI circa 130 miliardi di dollari, oltre a un warrant collegato alla crescita futura del valore della società.

Questa partecipazione misura il suo interesse economico, ma non ne spiega il controllo. Quest'ultimo deriva soprattutto dalle azioni di classe N e dai diritti di governance che vi sono incorporati. Finché conserva la Class N (specifica categoria di azioni emesse nell'ambito di accordi commerciali strategici), il consiglio della non profit ha il potere esclusivo di nominare e rimuovere tutti gli amministratori di OpenAI Group. Il suo consenso preventivo è inoltre necessario per modificare la missione di beneficio pubblico e le corporate governance guidelines, compiere determinate operazioni di liquidazione o vendita di attività rilevanti, emettere ulteriori

azioni di classe N o creare titoli che attribuiscano ad altri il voto sull'elezione degli amministratori. La fondazione controlla dunque l'impresa perché detiene le leve decisive del governo societario, non perché possiede la maggioranza del suo valore economico. Anche la forma della partecipata conta, una public benefit corporation del Delaware resta una società lucrativa. Il suo consiglio deve però bilanciare gli interessi economici degli azionisti, quelli delle persone materialmente coinvolte dalla condotta della società e il beneficio pubblico indicato nell'atto costitutivo. Nel caso OpenAI si aggiunge una previsione più severa per le decisioni di sicurezza, secondo gli impegni comunicati ai regolatori, il consiglio della PBC (consiglio che gestisce la parte commerciale e lucrativa dell'azienda, ma che risponde a OpenAI Foundation) deve considerare soltanto la missione. Il controllo della Foundation è forte, ma non irrevocabile; infatti, la decisione di rinunciare alla Class N appartiene allo stesso consiglio della non profit. Gli accordi raggiunti durante la ricapitalizzazione impongono almeno 21 giorni di preavviso al procuratore generale competente prima di consentire un cambiamento del controllo, della missione o dei diritti speciali. È una protezione rilevante ma non una garanzia di eternità. E introduce il problema successivo, il consiglio che custodisce il vincolo è anche il soggetto che, seguendo le procedure previste, potrebbe decidere di allentarlo.

Chi controlla la fondazione

Nelle società, gli azionisti eleggono gli amministratori e possono reagire quando ritengono che la gestione li danneggi. La relazione è imperfetta, come insegna il classico problema tra principale e agente, ma esiste unsoggetto titolare del valore residuo e interessato a sorvegliarlo. In una fondazione manca questa classe di proprietari. I beneficiari dello scopo sono spesso numerosi, dispersi o futuri, non votano e raramente dispongono delle informazioni necessarie per controllare

il consiglio. L'assenza di azionisti non elimina quindi il problema del potere ma lo rende meno visibile. Chi amministra la fondazione può nominare chi governa la società, decidere come utilizzare i dividendi e influire sull'interpretazione della missione senza rispondere a un'assemblea di proprietari. Per compensare questa mancanza servono vincoli statutari, responsabilità degli amministratori, controlli interni e vigilanza pubblica.

Nel sistema italiano l'articolo 25 del Codice civile attribuisce all'autorità competente il controllo e la vigilanza sull'amministrazione delle fondazioni riconosciute. Per le fondazioni iscritte al Registro unico nazionale del Terzo settore, l'articolo 90 del relativo Codice assegna agli uffici del RUNTS i poteri previsti dagli articoli 25, 26 e 28 del Codice civile. L'articolo 30 impone alle fondazioni ETS la nomina di un organo di controllo, anche monocratico, l'articolo 28 disciplina la responsabilità di amministratori, direttori generali, componenti dell'organo di controllo e revisori mediante il rinvio, in quanto compatibili, alle regole previste per le società di capitali. Per le imprese sociali costituite in forma di fondazione opera la specifica attribuzione di competenza prevista dall'articolo 11, comma 3, del Codice del Terzo settore. La società partecipata rimane un soggetto distinto e i suoi amministratori non sono meri mandatari della fondazione e rispondono dei doveri connessi alla carica nella società che amministrano. In presenza dei relativi presupposti possono poi rilevare le norme sulla direzione e coordinamento. La missione della controllante, non si trasferisce automaticamente alla partecipata ma servono strumenti societari capaci di renderla rilevante senza cancellare l'autonomia e le responsabilità dei suoi organi.

La ricapitalizzazione di OpenAI ha cercato di costruire questi strumenti. Il consiglio della non profit deve adempiere i doveri di lealtà e diligenza previsti dal diritto del Delaware verso l'ente, la missione e i beneficiari pubblici. Il consiglio della PBC deve avere una maggioranza di amministratori indipendenti, i comitati Audit and Risk, Compensation e Nominating and

Governance devono essere formati soltanto da indipendenti, la società deve pubblicare almeno una relazione annuale sui progressi verso la missione. I procuratori generali del Delaware e della California hanno rinunciato a opporsi alla ricapitalizzazione sulla base di dichiarazioni, condizioni e impegni di questo tipo, conservando i propri poteri di vigilanza.

La separazione tra partecipazione economica e potere decisionale non è un esperimento esclusivamente americano. In Danimarca le cosiddette enterpise foundations, fondazioni che conservano il controllo di imprese commerciali, costituiscono un modello consolidato. Nel dibattito ospitato dal Financial Times nel 2024 è stato osservato che nove delle venticinque società di maggior valore quotate alla borsa di Copenaghen erano controllate da enti di questo tipo. Il risultato è spesso ottenuto mediante categorie di azioni dotate di diritti di voto differenti, una parte rilevante del capitale può essere collocata sul mercato, mentre la fondazione conserva i voti necessari a garantire la stabilità del controllo.

Novo Nordisk ne rappresenta l'esempio più noto. La Novo Nordisk Foundation controlla la società farmaceutica attraverso Novo Holdings, società interamente posseduta dalla fondazione. Alla fine del 2025 Novo Holdings deteneva circa il 28,1% del capitale di Novo Nordisk, ma il 77,3% dei diritti di voto. Gli investitori partecipano quindi in misura prevalente al valore economico dell'impresa senza poter rendere contendibile il suo indirizzo fondamentale. I dividendi ricevuti da Novo Holdings contribuiscono a finanziare l'attività della fondazione nel campo della ricerca e delle finalità scientifiche, umanitarie e sociali.

Questa stabilità proprietaria viene indicata come uno dei fattori che hanno consentito alla società di mantenere per decenni una specializzazione nella cura del diabete. Un orizzonte meno condizionato dai risultati trimestrali ha lasciato spazio a programmi di ricerca dai ritorni incerti e lontani nel tempo, dai quali sono poi derivati anche i farmaci basati sulla semaglutide. Nei primi

anni Duemila, inoltre, la fondazione si oppose a un progetto di fusione con la società svizzera Serono che avrebbe comportato il trasferimento della sede a Ginevra, preservando così il radicamento danese dell'impresa.

Non sarebbe però corretto ricavare dal successo di Novo Nordisk una superiorità necessaria del controllo fondazionale. Lo stesso assetto che protegge l'impresa dalle pressioni di breve periodo può ridurne la flessibilità, sottrarre alcune scelte al confronto con il mercato e rallentare operazioni considerate incompatibili con la stabilità perseguita dalla fondazione. Anche le difficoltà incontrate nell'aumentare rapidamente la produzione di fronte alla domanda di farmaci contro l'obesità hanno mostrato i costi che possono derivare da una crescita tradizionalmente più prudente, senza che ciò consenta di attribuire tali problemi alla sola struttura proprietaria.

Il modello danese dimostra quindi una possibilità, non una regola di efficienza: il controllo di una fondazione può convivere con la redditività e, in alcune circostanze, sostenere investimenti di lungo periodo. Non elimina però il conflitto tra missione e mercato. Lo trasferisce nel luogo in cui vengono stabilite le priorità dell'impresa e concentrato il potere di conservarle o modificarle.

Il diritto statunitense aggiunge una distinzione ulteriore. Le regole federali sulle excess business holdings limitano, le partecipazioni con diritto di voto detenute dalle private foundations. OpenAI opera invece comepublic charity e non è sottoposta allo stesso regime ordinario. Questa maggiore libertà di controllare un'impresa commerciale non equivale, tuttavia, all'assenza di supervisione. I beni destinati a scopi caritatevoli restano soggetti alla vigilanza dei procuratori generali statali, il cui intervento può riflettersi anche sulle decisioni della società partecipata.

Il precedente americano più significativo è quello della Hershey Company. La società dolciaria è controllata dal Milton Hershey School Trust, un charitable trust istituito per finanziare una scuola residenziale destinata a minori provenienti da contesti svantaggiati. Nel 2002 gli amministratori

del trust avviarono la possibile vendita della partecipazione di controllo, l'operazione avrebbe ridotto la concentrazione del patrimonio in un'unica impresa e consentito una più ampia diversificazione degli investimenti. Il mercato la considerò economicamente favorevole e dopo l'annuncio, il prezzo delle azioni Hershey aumentò di circa il 25%.

La prospettiva cambiava se osservata dalla comunità cresciuta intorno all'impresa. Il timore che un nuovo proprietario potesse trasferire attività e occupazione provocò una forte opposizione locale. Il procuratore generale della Pennsylvania chiese allora l'intervento del giudice e ottenne un'ingiunzione preliminare che impediva al trust di impegnarsi nella vendita prima dell'esame della vicenda da parte della Orphans' Court. LaCommonwealth Court confermò il provvedimento e il progetto venne successivamente abbandonato.

Non vi fu una sentenza definitiva che dichiarasse la vendita contraria alla missione del trust. Il controllo pubblico riuscì nondimeno a modificare l'esito di una decisione finanziariamente plausibile prima che si arrivasse a una pronuncia sul merito. Il caso mostra l'ambivalenza della vigilanza sulle organizzazioni caritative: essa può impedire che gli amministratori sacrifichino lo scopo dell'ente, ma può anche introdurre nella gestione dell'impresa interessi territoriali e collettivi che non coincidono con la massimizzazione del valore per gli azionisti.

La stessa tensione assumerebbe rilievo se e quando OpenAI accedesse ai mercati pubblici. Gli investitori acquisterebbero diritti economici in una società la cui direzione rimarrebbe, secondo l'assetto attuale, affidata a una non profit sottoposta a una forma ulteriore di vigilanza. Questa supervisione può proteggere la missione dalle pressioni di breve periodo, rende però alcune decisioni strategiche dipendenti non soltanto dagli organi societari e dal mercato, ma anche dall'interpretazione che le autorità pubbliche danno dello scopo caritatevole.

Il confronto con Anthropic rende più evidente la particolarità di questa soluzione. Anche Anthropic è una public benefit corporation e ha attribuito al Long-Term Benefit Trust, composto da soggetti privi di interessi finanziari nella società, il potere di eleggere e rimuovere una parte degli amministratori. Dall'aprile 2026 i consiglieri designati dal trust costituiscono la maggioranza del consiglio. Il trust, tuttavia, è un purpose trust privato e non un'organizzazione caritativa. Il potere di nomina può quindi apparire simile a quello della OpenAI Foundation, ma è inserito in un sistema diverso di responsabilità e vigilanza. Proteggere la missione e controllare chi la interpreta restano, anche in questo caso, due problemi distinti.

Anche se queste sembrano garanzie precise, la loro efficacia dipende dall'uso concreto. La presenza delle stesse persone nei consigli della non profit e della PBC può evitare una governance frammentata, può anche rendere meno chiaro in quale veste venga presa una decisione e serve a ricostruire quale interesse sia stato considerato, da chi e sulla base di quali informazioni.

Le Garanzie che Rendono Credibile la Missione

Quando un ente non profit controlla un'impresa la missione non può vivere soltanto nello statuto ma deve tradursi in regole che resistano proprio quando la scelta più redditizia è anche la più controversa. Il primo banco di prova è la precisione dello scopo. Una formula ampia conserva inevitabilmente un margine di interpretazione, criteri pubblici, priorità e indicatori permettono almeno di valutare come quel margine venga utilizzato. Il secondo riguarda la stabilità dei diritti di controllo. Il potere di nominare il consiglio della partecipata tutela la missione soltanto se non può essere neutralizzato senza una procedura aggravata, un controllo esterno o un obbligo di motivazione. Conta poi il modo in cui viene formato il consiglio della

fondazione. Durata dei mandati, requisiti di indipendenza, procedure di nomina e rapporti con i dirigenti della partecipata determinano il rischio che l'organo diventi autoreferenziale. A questo si lega la gestione dei conflitti come operazioni con parti correlate, compensi e decisioni che incidono contemporaneamente sulla fondazione e sulla società richiedono amministratori disinteressati e informazioni verificabili, per concludere la trasparenza chiude il cerchio. Non dovrebbe limitarsi al bilancio, ma consentire di distinguere il valore contabile della partecipazione, i dividendi effettivamente ricevuti, le somme impiegate nei programmi e i risultati ottenuti. La grandezza del patrimonio non coincide con l'impatto sociale. Se mancano dati leggibili, neppure il controllo pubblico o la responsabilità degli amministratori possono funzionare bene. Il problema non riguarda soltanto le fondazioni al vertice di un gruppo. Nell'aprile 2026 il Dipartimento del Tesoro statunitense ha annunciato un'iniziativa per rivedere il Form 990, la dichiarazione informativa degli enti esenti, chiedendo maggiore chiarezza su contratti pubblici, sovvenzioni governative e fiscal sponsorship. Quest'ultima consente legittimamente a un'organizzazione esente di sostenere progetti coerenti con la propria missione, purché lo sponsor mantenga un controllo reale sui fondi. La struttura può però rendere difficile identificare in modo uniforme ogni progetto e ricostruire chi decida la destinazione dellerisorse. Alla data di stesura l'intervento era ancora presentato come un progetto destinato a passare attraverso una proposta e una consultazione pubblica, non come una disciplina già definitiva. Anche la dimensione degli enti riporta al medesimo punto. Secondo i dati del Form 990 (dociumento di rendicontazione annuale degli Stati uniti da organizzazioni esentasse, trust di beneficenza non esenti e organizzazioni politiche per fornire trasparenza finanziaria), AltaMed Health Services ha dichiarato per il 2024 ricavi per circa 1,72 miliardi di dollari, attività per 1,66 miliardi e un avanzo di 68,4 milioni. Un commento di Jeff Patch ha utilizzato il caso per discutere compensi dirigenziali e spese artistiche che l'ente collega

al proprio programma sanitario. La stessa dichiarazione, tuttavia, indica che circa l'87 % dei costi era destinato alle attività istituzionali e riferisce l'esistenza di un consiglio indipendente e di procedure sui conflitti e sui compensi.

Le dimensioni e le singole scelte non provano un abuso, ma rendono più importante una verifica proporzionata della missione, dei rapporti con soggetti

interni e della qualità dei controlli. Infine, servono rimedi praticabili, un vincolo è credibile se la sua violazione può portare all'annullamento di una decisione, alla responsabilità o sostituzione degli amministratori, all'intervento dell'autorità di vigilanza o al recupero delle risorse distratte. Occorre anche sapere chi possa attivare questi strumenti. Un sistema nel quale soltanto il consiglio può mettere in discussione il consiglio lascia la missione esposta alla volontà di chi, in quel momento, ne controlla l'interpretazione.

Conclusione

Una fondazione al vertice di un'impresa non è un ossimoro. La società può produrre utili e distribuire dividendi alla propria azionista, mentre la fondazione può riceverli e usarli per lo scopo a cui il suo patrimonio vincolato. Allo stesso modo, il controllo non richiede sempre la maggioranza del capitale, azioni speciali, poteri di nomina e diritti di veto possono pesare più della percentuale economica. Il caso OpenAI ci ha mostrato come questi meccanismi funzionino, la crescita della società accresce le risorse potenziali della non profit, mentre la Class N mantiene nelle sue mani le leve del governo societario. Questa architettura cerca di conciliare la raccolta di capitali con una missione che non dovrebbe dipendere dalle sole preferenze degli investitori Collocare una non profit al vertice, ciò nonostante, non risolve il problema della responsabilità, ma lo trasferisce dagli azionisti agli amministratori della fondazione e agli strumenti chiamati a sorvegliarli. La domanda decisiva non è allora se l'organizzazione produca

profitto, ma chi possa appropriarsene, non è soltanto chi possieda le azioni, ma chi disponga dei voti e delle nomine, non è quanto sia nobile la missione dichiarata, ma quali conseguenze seguano quando il potere se ne allontana. Il confine tra profit e non profit passa, in definitiva, per l'organizzazione del potere. Una missione è credibile quando non dipende soltanto dalla buona volontà di chi la interpreta, ma da regole che obbligano quel potere a spiegarsi, a esporsi al controllo e, se necessario, a rispondere dei propri abusi.

Bibliografia

1. Henry B. Hansmann, The Role of□Nonprofit□Enterprise, Yale Law Journal, vol. 89, 1980.fonte

2. Decreto legislativo 3 luglio 2017 n. 117, Codice del Terzo settore, articolo 8.□fonte□

3. Commissione europea, Comunicazione sulla nozione di aiuto di Stato, 2016/C 262/01, punto 16.□fonte□

4. Agenzia delle Entrate, Risposta a interpello n. 481 del 19 ottobre 2020.□fonte□

5. Codice civile, articoli 2351 e 2359.□fonte□

6. Iain O□Brien, Shareholder Ownership□Gives□Way to Corporate Control,□RealClearMarkets, 11 settembre 2026.□fonte□

7. OpenAI,□Our□Structure.□fonte□

8. California Department of Justice, MOU relativo alla ricapitalizzazione di OpenAI, 27 ottobre 2025.□fonte□

9. Delaware Code, Title 8, sezioni 361□368, e MOU California Department of Justice, cit.□fonte□

10. Codice civile, articolo 25; decreto legislativo 3 luglio 2017 n. 117, articoli 11, 28, 30 e 90.□fonte□;□fonte 2□

11. Delaware Attorney General, Statement of No□Objection, 28 ottobre 2025; California□Attorney□General, MOU, 27 ottobre 2025.□ fonte□

12. U.S. Department of the Treasury, Treasury□Announces□Form 990□Transparency□Initiative□to Expose Hidden Funding and□

Strengthen□Oversight, 23 aprile 2026.□fonte□

13.□AltaMed□Health Services Corp., Form 990 per il 2024, dati IRS riprodotti da□ProPublica□Nonprofit□Explorer; Jeff Patch,□When□ Billion-Dollar□Non-Profits□Stop□Looking□Like Charities,□RealClearMarkets, 10 luglio 2026.□fonte□;□fonte 2□

14.□Financial Times □□What a chocolate company can tell us about OpenAI's risk□

15.□Wall Street Journal □□How Ozempic Maker Novo Nordisk's Very Danish Capitalism Fueled Its Success, and Its Stumbles.

16.Wall Street Journal Novo Nordisk to Shake Up Board After Obesity-Market Challenges.