



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

DIPARTIMENTO  
DI SCIENZE  
ECONOMICHE E  
AZIENDALI  
M.FANNO

# INDAGINE SULL'AZIONE DI GOVERNO E LE ATTIVITÀ DI SUPPORTO ALLA FILANTROPIA STRATEGICA NELLE FONDAZIONI ITALIANE

**Analisi delle principali associazioni tra postulati  
della filantropia strategica, elementi innovativi  
della governance e prestazioni**

di Giacomo Boesso e Fabrizio Cerbioni



# 0.

## Summary

### ***In che modo gli organi di governo delle principali Fondazioni d'erogazione italiane possono migliorare la strategia delle proprie Fondazioni e ricercare migliori risultati sociali?***

Il tema è dibattuto da anni soprattutto nel mondo anglosassone dove sono numerosi gli studi che spingono verso modelli d'intervento filantropico che potrebbero essere definiti deterministici e scientifici. La storia secolare della filantropia italiana è storicamente portatrice di un diverso modello di intervento, più solidaristico, che affonda nel ricco tessuto sociale dei nostri territori ed è in grado di stimolare importanti fenomeni di partecipazione civile e associazionismo sociale. Sull'analisi di questi diversi modelli filantropici, più scientifico o più solidale, si è concentrata la seconda indagine sul governo delle Fondazioni d'erogazione promossa dall'Università di Padova. I questionari compilati da 201 soggetti di governo e "decision makers" presso le nostre Fondazioni tratteggiano un quadro favorevole all'adozione della filantropia strategica di matrice anglosassone, opportunamente rivista e specificata in funzione delle tipicità nazionali.

***L'analisi dei dati suggerisce una progressiva specializzazione dei ruoli nell'esteso mondo del "nonprofit", indicando per le Fondazioni d'erogazione il ruolo di operatori qualificati in grado di sviluppare competenze specifiche utili sia per promuovere nuove reti d'intervento sia per affiancare operatori del terzo settore al fine di migliorarne i progetti ed i risultati.***

# 1.

## Una via italiana alla filantropia strategica

Con sempre maggiore frequenza i documenti ufficiali delle Fondazioni erogative italiane riportano le principali linee strategiche, approvate dagli organi di governo, che guidano l'attività di selezione e partecipazione a progetti sociali mirati alla riduzione di disagi o alla valorizzazione di eccellenze.

Una semplice lettura di questi documenti di programmazione evidenzia continui riferimenti ad un crescente ruolo delle Fondazioni in qualità di "soggetti catalizzatori di competenze", "agenti del cambiamento sociale", "soggetti filantropici di sviluppo", "promotori di reti sociali d'azione", ecc.

**Questo approccio maggiormente "proattivo" all'attività istituzionale di erogazione sembra indicare il diffondersi di un modello d'intervento di matrice anglosassone conosciuto come "filantropia strategica" che, in estrema sintesi, propone alle Fondazioni di interpretarsi come attori specializzati nel mondo del *nonprofit*, in grado di programmare interventi sociali complessi e attivare reti d'azione con altri soggetti del terzo settore.**

Si tratta, in diversi casi nazionali ed internazionali, di reti di *welfare* privato alimentate da frequenti interazioni tra Fondazioni di erogazione, beneficiari operativi, soggetti istituzionali, imprese sociali e *policy maker*. La letteratura favorevole a questo ruolo più proattivo auspica anche di facilitare l'assunzione di un crescente rischio d'impresa sociale da parte delle Fondazioni e le invita a sperimentare e valutare diverse linee di intervento, alla ricerca dei migliori impatti sociali possibili<sup>1</sup>.

**Volendo forzare un paragone, si cerca di replicare ed adattare il modello d'intervento tipico dei fondi di *private equity* i quali, quando agiscono con logica prettamente industriale e non speculativa, iniettano risorse liquide ma, soprattutto, competenze in selezionate attività d'impresa.**

I fondi liquidi sono destinati a progetti di crescita che, almeno sulla carta e al termine di accurate *due diligences*, presentino concrete opportunità di sviluppo se opportunamente guidati e finanziariamente assistiti. Nella sua accezione più nobile, il fondo di *private equity* è un attore privato che seguendo un proprio modello strategico d'intervento e affiancamento crea le condizioni per lo sviluppo di una determinata organizzazione il cui potenziale non è stato ancora totalmente liberato.

I gestori di questi fondi, da manager professionisti compiono numerose attività di supporto alla semplice operazione finanziaria:

- analizzano numerosi business plan;
- effettuano numerose controverifiche sulle assunzioni strategiche e finanziarie del piano di crescita;

- individuano le corrette forme di ingresso nel capitale e nel board delle imprese prescelte;
- assumono il rischio d'impresa;
- valutano la bontà delle competenze manageriali e tecniche presenti e, ove opportuno, le rinforzano;
- partecipano attivamente alla stesura dei piani industriali;
- monitorano i risultati intermedi;
- facilitano l'incontro con altri soggetti del settore siano essi potenziali clienti, fornitori, partner di progetto, nuovi soci o acquirenti.

Ognuna di queste attività è, ovviamente, costosa e finalizzata alla gestione del rischio che il fondo assume in qualità di socio dell'intrapresa. Nonostante la corretta esecuzione di tali attività distolga risorse dagli investimenti, esse sono alla base della professionalità del gestore e discriminano tra fondi ben gestiti e fondi più improvvisati<sup>11</sup>.

Anche nel mondo delle Fondazioni lo stimolo che arriva dai colossi filantropici d'oltre oceano è quello di assumere con maggiore frequenza il rischio d'impresa sociale ed una funzione d'avviamento di processi virtuosi, finanziando progetti ed interventi tesi a lenire i principali problemi che affliggono un'umanità sempre più caratterizzata da alti tassi di disuguaglianza economica, sociale, culturale, ambientale, ecc.

Tutto ciò nella piena consapevolezza che alcuni di questi progetti potranno fornire indicazioni interessanti e avvicinarsi alla soluzione del problema, mentre altri avranno un impatto minore o, addirittura, nullo (qualora si tratti di progetti di ricerca o di reti d'azione che risultino poi ingovernabili o inconcludenti). Senza entrare, per motivi di sintesi, nell'infinita casistica reperibile sui siti dei principali centri di studio sulle Fondazioni, **è innegabile che oggi giorno anche la filantropia stia mutando da modelli basati sull'intervento lungimirante di un capitano d'impresa illuminato e paternalistico verso un mondo composto da operatori qualificati** in grado di:

- selezionare beneficiari e stimolare la progettualità sociale;
- costruire reti d'appoggio;
- affiancare gli operatori per migliorarne le prestazioni;
- facilitare l'analisi critica dei risultati intermedi;
- favorire l'incontro con altri soggetti del settore, siano essi potenziali fruitori, volontari, partner, nuovi soggetti privati interessati alla sperimentazione effettuata o dipartimenti pubblici in grado di ampliarne la scala d'intervento incorporando il progetto nelle proprie agende sociali.

Il paragone con i fondi di *private equity*, per quanto estremo, rappresenta pertanto un'interessante suggestione nel momento in cui le buone prassi gestionali dei gestori *for profit* possano mutare ed adattarsi, per transitare con successo nel mondo della filantropia con il fine di aiutarla a farsi carico di rischi operativi crescenti associati, sperabilmente, a migliori risultati sociali. Se si accetta la possibile e ardita simmetria è, tuttavia, opportuno ricordare che i gestori dei fondi di *private equity* nazionali, sovente dopo aver studiato ed approfondito il modello teorico nelle principali banche e società di consulenza americane, hanno trovato un terreno fertile nel contesto delle piccole e medie imprese italiane ricche di eccellenze sotto-dimensionate; ma hanno anche dovuto adattarsi al capitalismo familiare

nazionale, al locale sistema di erogazione del credito d'impresa, alla scarsa finanziarizzazione e managerializzazione delle imprese, ai diversi tassi di turnover del personale, agli alti costi di formazione e, più in generale, alla diversa cultura d'impresa o modello nazionale di capitalismo. Se da un lato le nostre tipicità hanno, talvolta, costituito un ostacolo, in altre situazioni hanno permesso di "liberare" un enorme valore finanziario che era latente in processi pluriennali di produzione artigiana e industriale, in know-how aziendali trasferiti di generazione in generazione, in sistemi valoriali dediti al sacrificio ed al lavoro di squadra, in eccellenza delle materie prime o del servizio, ecc.

Analogamente, continuando nella suggestione del paragone con le Fondazioni d'erogazione, i nostri mecenati privati o istituzionali operano in un articolato sistema locale ove il mix tra partecipazione civile, associazionismo sociale e ricchezza culturale forse non ha pari in altri contesti nazionali. Il nostro sistema di "welfare privato" si basa, da centinaia di anni, su pratiche consolidate di volontariato, assistenza e supporto ai disagi sociali presenti su territori martoriati da disuguaglianze, crisi e trascuratezza istituzionale.

**Un cambio di modello operativo da parte dei nostri filantropi istituzionali e teso ad enfatizzare il ruolo di "soggetto del cambiamento", a complemento di quello secolare di "efficace assistenza", è certamente possibile, auspicabile ed in corso**, richiamando i piani strategici e di missione delle nostre Fondazioni, ma potrà liberare un consistente valore sociale se saprà personalizzare le tecniche d'intervento filantropico interpretando correttamente il contesto di intervento, basandosi sulle nostre specificità, superandone gli innegabili ostacoli e individuando le riserve latenti di collaborazione, innovazione ed eccellenza d'intervento. La naturale evoluzione del modello solidale nazionale assegna alle Fondazioni il ruolo di attivatori di processi partecipativi locali in grado di valorizzare il capitale umano presente sui territori obiettivo e facilitare la creazione di beni sociali comuni<sup>III</sup>.

La tradizione anglosassone ha enfatizzato nell'ultimo decennio il ruolo delle Fondazioni come filantropi strategici, immaginando e promuovendo soggetti principalmente erogatori in grado di studiare e approfondire determinati fenomeni e disagi sociali, per poi sperimentare molteplici possibili soluzioni, anche alternative tra loro, caratterizzate da alti tassi di innovazione e relativo rischio di fallimento.

**I filantropi anglosassoni hanno, per certi versi, acuito la cultura tayloristica e scientifica nel mecenatismo classico, cercando di rinforzare la lungimiranza del mecenate con le competenze che la Fondazione può ricercare esternamente o creare internamente** per affrontare al meglio le sfide sociali che consapevolmente e caparbiamente decide di intraprendere<sup>IV</sup>.

La tradizione solidaristica nazionale e continentale ha mantenuto, invece, un approccio sovente più operativo, a diretto sostegno degli ultimi o in supporto di soggetti terzi espressione della partecipazione civica locale, delle eccellenze culturali ed artistiche, dell'assistenza privata e delle reti sociali indipendenti e non governative. Affiancandovi, nei migliori casi, politiche di efficientamento che garantissero, a parità di risorse, la possibilità di ampliare la platea degli interlocutori e dei soggetti supportati qualo-

ra meritevoli ed in cerca di sostegno. I due approcci teorici, forzatamente classificati per finalità esplicative in “deterministico” e “solidaristico”, non sono mutualmente esclusivi, anche se presentano specificità talvolta poco conciliabili tra loro. In particolare, l’approccio deterministico è alle volte declinato con una intrinseca natura “darwiniana” che assegna alle Fondazioni, e soprattutto agli organi di governo che ne ispirano l’agire, il compito di selezionare gli operatori del terzo settore che più di altri risultano meritevoli di finanziamenti in base alla capacità che gli stessi hanno di risolvere situazioni di disagio e creare nel tempo un valore sociale oggettivamente misurabile.

**La declinazione della filantropia istituzionale promossa dalle Fondazioni Italiane passa quindi per la ricerca di un delicato equilibrio tra un approccio più deterministico ed uno maggiormente solidale, alla ricerca di un ruolo di stimolo e attivazione della partecipazione attiva dei cittadini, che sappia beneficiare dei vantaggi di entrambi. Approcci che non sono necessariamente in conflitto, ma la cui convivenza nella stessa Fondazione deve essere oggetto di opportuna discussione e mediazione da parte degli organi di governo.**

Ciò anche in considerazione del fatto che non può esistere un modello unico di filantropia, valido per ogni occasione e per qualsiasi contesto. Soltanto per fare un esempio legato al nostro territorio, è ben diverso svolgere il ruolo filantropico in un ambiente caratterizzato dalla presenza di un alto numero di operatori del *nonprofit* e da altre Fondazioni rispetto ad un ambiente in cui tali elementi rappresentino un fattore scarso. Sotto questo profilo, l’interpretazione che l’organo di governo elabora sul proprio ruolo e su quello della Fondazione in cui opera rappresenta il primo nodo cruciale per una efficace azione istituzionale<sup>V</sup>.

Consapevoli di questa necessità di reinterpretare il paradigma della “filantropia strategica” di stampo anglosassone, l’Università degli Studi di Padova ha finanziato un questionario d’approfondimento realizzato da un gruppo di economisti d’azienda del Dipartimento di Scienze Economiche “M. Fanno” con il fine di raccogliere, cinque anni dopo una prima indagine sulla *governance* delle Fondazioni, il parere dei principali soggetti decisoramente all’effettiva adozione dei più importanti postulati della filantropia strategica e all’utilità di ulteriori attività di governo che possano, meglio di altre, supportarne un proficuo utilizzo nel nostro contesto.

# 2.

## Metodo e campione

**Qualsiasi cambio di paradigma operativo è possibile solo con il supporto di organi di governo in grado di fornire il giusto indirizzo strategico ed effettuare con regolarità verifiche di conformità o di scostamento tra quanto pianificato e quanto implementato ed ottenuto.**

Per questo motivo il questionario è stato indirizzato ai soggetti che siedono sia negli organi di indirizzo (OdI o Comitati Scientifici) sia negli organi di amministrazione (OdA o CdA) delle nostre Fondazioni d'erogazione (consiglieri ma anche presidenti, vicepresidenti, direttori e segretari generali) coinvolgendo le principali associazioni di categoria ACRI ed ASSIFERO ed il centro di ricerca di Fondazione LANG ITALIA da anni attivo sul tema della filantropia strategica. Dopo una fase di test e verifica dello strumento d'indagine, il questionario in forma online e cartacea è stato inviato tra aprile e settembre 2016 a tutti gli 86 associati ACRI ed i 105 soci ASSIFERO ed allargato, per cogliere eventuali diverse sfumature, anche ad un sub-campione di dipendenti con ruoli di responsabilità sui progetti finanziati.

**In tutto sono state raccolte le opinioni di 201 decision maker, riconducibili a più di 60 Fondazioni (31%), un campione quindi ristretto, ma assolutamente qualificato di rispondenti,** riassunto in Tabella 1.

Il sotto campione relativo alle Fondazioni d'origine bancaria associate in ACRI è caratterizzato dalla governance duale (Organo di Indirizzo più Organo di Amministrazione), mentre quello delle altre Fondazioni socie ASSIFERO (d'impresa, di famiglia, di comunità, ecc.) presenta una governance più classica, con il solo CdA, e fa registrare una maggiore concentrazione dei rispondenti nel ruolo di Direttore Generale (35%). Considerando queste leggere disomogeneità nei rispondenti, i dati saranno analizzati assumendo, come previsto dalla letteratura, la validità del modello teorico nelle diverse tipologie di Fondazioni<sup>VI</sup>, ma verificando l'eventuale presenza di differenze statisticamente significative nelle risposte fornite dai rispondenti dei diversi sotto campioni.

Nel dettaglio, il questionario ha investigato 8 sezioni:

1. Il ruolo del rispondente in Fondazione e le sue competenze principali;
2. Il grado di condivisione ed adozione dei principali postulati della filantropia strategica;
3. Il profilo d'intervento prevalente (erogativo o operativo) ed il peso delle tradizionali classi di attività di governo (*ex-ante*/programmazione, *ex-post*/controllo);
4. L'idoneità percepita dai singoli rispondenti al ruolo di supporto alla filantropia strategica;
5. Le caratteristiche e l'utilità assegnata al processo di programmazione e controllo;
6. L'utilità assegnata a specifiche attività di governo a supporto dei classici

- compiti di indirizzo e controllo;
7. Le *performance* economiche e sociali della Fondazione;
  8. La dimensione del patrimonio e le aree di intervento.

Rispondenti Qual è il suo ruolo in Fondazione?	Percentuale %		
	ACRI (N=144)	ASSIFERO (n=57)	TOT
Presidente o Vicepresidente	23,6	17,5	21,9
Segretario Generale o Direttore	23,6	35,1	26,9
Consigliere Organo di Indirizzo (ACRI) o Scientifico (ASSIFERO)	18,8	1,8	13,9
Consigliere Organo di Amministrazione o CdA	14,6	14,0	14,4
Dipendente	17,4	15,8	16,9
Staff o Altro (consulenti esterni)	2,0	15,8	6,0

**Tabella 1.** *Analisi descrittiva dei rispondenti*

**Nel proporre il modello di filantropia strategica come oggetto d'analisi si è intenzionalmente deciso di adottare un approccio neutrale rispetto ai potenziali vantaggi e costi. Il questionario è stato preparato cercando di fornire risposte sempre equi-attraenti,** per non indurre i rispondenti a preferire un modello di intervento filantropico rispetto ad un altro, mettendo quindi sullo stesso piano variabili che si riferiscono a modelli d'intervento sociale più erogativi o più operativi e declinazioni del concetto di filantropia più deterministici o più solidaristici.

L'obiettivo era quello di raccogliere le "percezioni" o "opinioni" degli operatori del settore relativamente al modello teorico, al modello d'intervento filantropico della propria Fondazione ed in merito alle eventuali attività di supporto alla filantropia condotte dagli organi di governo in aggiunta ai classici compiti di indirizzo e controllo<sup>VII</sup>. Trattandosi di dati soggettivi e d'opinione non è possibile verificare la sincerità delle risposte, ma solo commentarle per favorire lo scrutinio e le possibili interpretazioni da parte degli addetti ai lavori. Il database generato dal questionario ha tuttavia superato i classici test di affidabilità e congruità delle risposte (Alpha di Cronbach e Fattore di Harman) a garanzia che tutte le domande così come formulate sono state in media comprese e uniformemente interpretate dai rispondenti. Considerata la natura percettiva dei dati e la numerosità del campione, le analisi effettuate forniscono solo degli spunti di riflessione sull'adozione dei diversi modelli d'intervento e sulle loro associazioni con specifiche attività di governo.

Quando il database originato dal questionario ha segnalato associazioni

## 2. Metodo e campione

---

statisticamente significative tra filantropia e *governance* si è cercato, inoltre, di proporre una prima valutazione in merito alla teorizzata relazione tra filantropia strategica e modelli di governo più deterministici ed operativi. Questi dati non possono fornire chiare indicazioni in merito ad eventuali rapporti causa-effetto tra modelli d'intervento e caratteristiche della *governance*. Rappresentano, tuttavia, un importante approfondimento empirico sull'analisi di una relazione che non può essere trascurata dagli organi di governo nell'ambito delle loro discussioni sul modello decisionale e d'intervento della Fondazione.

# 3.

## Attivare la filantropia strategica: governo ed attività istituzionale

Il primo gruppo di quesiti analizzato propone i postulati teorici della filantropia strategica, riferendosi ad un modello multifase d'intervento.

**L'accurata programmazione del filantropo strategico, caratterizzata da forti dosi di determinismo, è infatti finalizzata alla creazione di circuiti virtuosi, veri e propri "moltiplicatori" delle risorse destinate ad una specifica agenda sociale.**

Ogni distinta criticità sociale (ad esempio una data malattia, una carenza formativa, un disagio culturale, un problema ambientale, ecc.) può quindi essere studiata ed affrontata dalla Fondazione declinando un modello d'intervento fondato su quattro principali attività:

1. Selezionare beneficiari meritevoli;
2. Mobilitare risorse aggiuntive;
3. Condividere buone prassi operative;
4. Divulgare modelli d'intervento di successo o le ragioni del fallimento.

Dando così vita ad una sequenza di attività che consenta di: investire ciascun euro su progetti ambiziosi ritenuti migliori di altri; raccogliere ulteriori risorse finanziarie ed umane da soggetti esterni alla Fondazione; favorire una corretta esecuzione del progetto affiancando i beneficiari; e monitorarne i risultati per creare conoscenza, in positivo (successi) e negativo (fallimenti), da condividere con gli altri operatori sociali.

**I dati riportati in Tabella 2 mostrano una equilibrata condivisione ed adozione di questi postulati di derivazione anglosassone anche nel contesto italiano.**

Gli associati ASSIFERO, forse perché maggiormente rappresentati nelle risposte dai propri Direttori Generali che meglio di altri possono avere il polso della situazione, dimostrano un maggiore "entusiasmo" nell'adozione dei postulati in tre casi su quattro, mentre non è significativa la sottile differenza tra ACRI e ASSIFERO nella fase relativa al "Condividere le prassi". L'adozione dei postulati deve tuttavia associarsi ad un puntuale lavoro degli organi di governo a sostegno di un agire strategico che il *Center for Effective Philanthropy* di Boston definisce come "l'utilizzo di modelli di analisi a supporto di un processo decisionale che ipotizzi una relazione causale tra i diversi possibili usi delle risorse erogative della Fondazione ed il raggiungimento degli obiettivi pianificati"<sup>VIII</sup>.

**Spetta quindi agli organi di governo farsi carico di una serie di analisi esterne (sulle caratteristiche del territorio, delle popolazioni obiettivo e sui potenziali beneficiari) per calibrare opportunamente le erogazioni in progetti, anche rischiosi, che presentino sulla carta risultati sociali misurabili ed in linea con il bilancio di missione.**

### 3. Attivare la filantropia strategica: governo ed attività istituzionale

Postulati della filantropia strategica La sua Fondazione riesce a:	Media (min 1, max 6)		Sig.
	ACRI	ASSIFERO	
Selezionare i migliori beneficiari mediante analisi comparate	3,94	4,59	***
Mobilizzare altre fonti o attori del territorio per aumentare le risorse	4,22	4,77	***
Condividere con il beneficiario prassi operative per migliorarne le performance	4,30	4,60	NS
Testare e divulgare modelli di intervento utili anche per il policy maker	4,12	4,95	***

Sig: \*\*\* probabilità di errore relativa alla differenza nella media nei due gruppi,  $p$  value < 0.00. NS: non significativo.

**Tabella 2.** Livello di adozione dei postulati della filantropia strategica

Queste analisi esterne sono generalmente trattate come attività di pianificazione, mentre la successiva attività di verifica dei risultati rientra nelle attività di verifica e controllo. Coerentemente, il questionario ha investigato presso i principali soggetti decisori delle Fondazioni il peso percentuale che ritengono gli organi di governo dedichino a pianificazione e verifica. Tabella 3 mostra una maggiore attenzione del campione ACRI verso l'attività di programmazione (50%), mentre non si osservano differenze significative in quella di controllo (per tutti intorno al 36%). Nel complesso pare confermato che le attività di indirizzo e controllo occupano una parte sostanziale del lavoro degli organi di governo. L'iniziale "entusiasmo" del sottocampione ASSIFERO verso i postulati della filantropia strategica, invece, non si riflette in processi di pianificazione più articolati della media evidenziando una possibile difficoltà operativa nell'implementazione di questo modello. Il sottocampione ACRI dimostra un consapevole utilizzo dei processi di programmazione e controllo alla base di una corretta applicazione della filantropia strategica. Restano da investigare tutte le altre attività svolte dagli organi di governo, di cui ci occuperemo nelle prossime tabelle, che in parte potrebbero supplire ed integrare la classica funzione di indirizzo e controllo.

Sempre in Tabella 3, si riporta come analisi descrittiva anche il principale approccio operativo alla filantropia come percepito dai rispondenti. In entrambi i sotto campioni, con differenze non significative, prevale l'approccio misto tra erogazioni e progetti "propri" (ivi compresi quelli attivati da terzi su stimolo e proposta della Fondazione) seguito dall'approccio operativo con prevalenza di progetti propri e/o stimolati.

**È utile ricordare che qualsiasi modello può essere implementato in maniera più tradizionale o in maniera più strategica, essendo la filantropia strategica un modello multifase applicabile sia alla formulazione di un bando innovativo per finanziare progetti proposti da terzi, sia alla costruzione di una nuova rete di attori per un progetto stimolato o attivato dalla Fondazione stessa.**

Un modello più strategico, tuttavia, lascia in capo alla Fondazione una specifica capacità progettuale e richiede, in entrambi gli esempi, un maggiore

sforzo organizzativo rispetto ad una semplice donazione. Riprendendo la suggestiva analogia con i fondi di private equity, inoltre, il progetto attivato su stimolo di una Fondazione d'erogazione assomiglia maggiormente all'investimento all'interno di una impresa effettuato dai gestori di un fondo d'investimento.

	Percentuale %		Sig.
	ACRI	ASSIFERO	
<b>Elementi caratterizzanti del modello operativo</b>			
<b>La sua Fondazione, fatto 100 il tempo dedicato alle attività di governo:</b>			
<i>Attività prevalenti negli organi di governo:</i>			
Impegna i propri organi di governo in attività di pianificazione (bandi, istruttorie, piani) per una percentuale di tempo pari a:	50,4	40,0	***
Impegna i propri organi di governo in attività di verifica (rendiconti, analisi d'impatto, bilanci sociali) per una percentuale di tempo pari a:	35,9	37,0	NS
Impegna i propri organi di governo in altre attività di verifica ed indirizzo (per differenza)	13,7	23,0	NS
<i>Approccio operativo nel gestire le erogazioni:</i>			
Adotta un approccio principalmente erogativo finanziando progetti di terzi	13,2	19,3	NS
Adottata un approccio principalmente operativo finanziando progetti propri	27,1	36,9	NS
Adotta un approccio misto (stimolando specifiche erogazioni e progetti)	57,6	42,1	NS

Sig: \*\*\* probabilità di errore relativa alla differenza nella percentuale media nei due gruppi, p value < 0.00; NS: non significativo. La somma delle percentuali inferiore a cento può verificarsi in caso di questionari incompleti o risposte indicate come "altro".

**Tabella 3.** Principali caratteristiche del processo di erogazione

Con lo strumento degli alberi di segmentazione, che permette di isolare le risposte con una maggiore correlazione rispetto ad una variabile obiettivo, è utile quindi cercare di selezionare quali variabili, più di altre, si associano positivamente ad una maggiore propensione verso una progettualità che funga da supporto alle iniziative sociali sul territorio e attivi i capitali umani e sociali latenti. Tabella 4 utilizza una scala da 0 (preferenza per le sole erogazioni nell'ultimo triennio) a 100% (solo progetti propri/stimolati) e colloca la media dell'intero campione poco sopra la metà della scala al 64%. Pescando tra tutte le domande del questionario (oltre 50 variabili), l'analisi riporta come significative proprio le associazioni con i postulati della filantropia strategica.

**Non è quindi la tipologia di Fondazione o la dimensione che ne influenza il modello operativo e, apparentemente, neppure le caratteristiche salienti delle attività di governo. È proprio un approccio maggiormente strategico che porta ad affiancare alle erogazioni un maggior ruolo della**

#### **Fondazione come “attivatore” di progettualità specifica.**

In particolare un sottocampione di 151 rispondenti, sui 197 considerati in questa analisi, ritengono che la propria Fondazione testi e divulghi modelli d'intervento utili anche per il policy maker e, congiuntamente, sono più propensi a dichiarare la propria Fondazione come maggiormente operativa (dalla media del campione al 64% si sale ad una media di 70%). La preferenza per progetti propri o specifici, attivati su proposta dalla fondazione, è ancora maggiore (73%) quando l'organo di governo è in qualche modo coinvolto nell'individuazione di project leader (analogamente ai fondi di private equity quando mettono loro uomini nelle imprese finanziate) e raggiunge poi il suo massimo (81%), se la Fondazione riesce a mobilitare altre fonti o attori per aumentare le risorse da dedicare al progetto (come nelle operazioni dei fondi, quasi sempre a leva finanziaria e con iniezione congiunta di equity, debito e competenze). Si rimane, tuttavia, abbastanza lontani dal massimo teorico del 100%, a conferma che le Fondazioni attuano, nella quasi totalità dei casi, un mix tra erogazioni a terzi e supervisione di progetti propri o stimolati. Singolarmente, anche nei casi in cui il peso delle erogazioni è maggiore (il ramo sinistro dell'albero) il condividere con il beneficiario delle prassi operative (ad esempio: come comunicare l'iniziativa, come rendicontarla, ecc.) pare essere un primo passo verso un modello d'intervento più articolato e strategico in grado di favorire una migrazione verso una Fondazione capace di stimolare richieste di erogazioni mirate e di attivare progetti partecipati da diversi attori su specifici temi ritenuti rilevanti nel contesto d'intervento.

**L'analisi fornisce quindi delle indicazioni operative abbastanza concrete, in quanto incoraggia le Fondazioni interessate alla filantropia strategica a svolgere internamente uno sforzo organizzativo per definire delle prassi operative “minime” e “soddisfacenti” da poi applicare a qualsiasi beneficiario finanziato o progetto attivato** (analogamente ai fondi di private equity, quando questi favoriscono una maggiore managerializzazione delle imprese target, imponendo report economico-finanziari tempestivi, un efficace ufficio di controllo di gestione, ecc.).

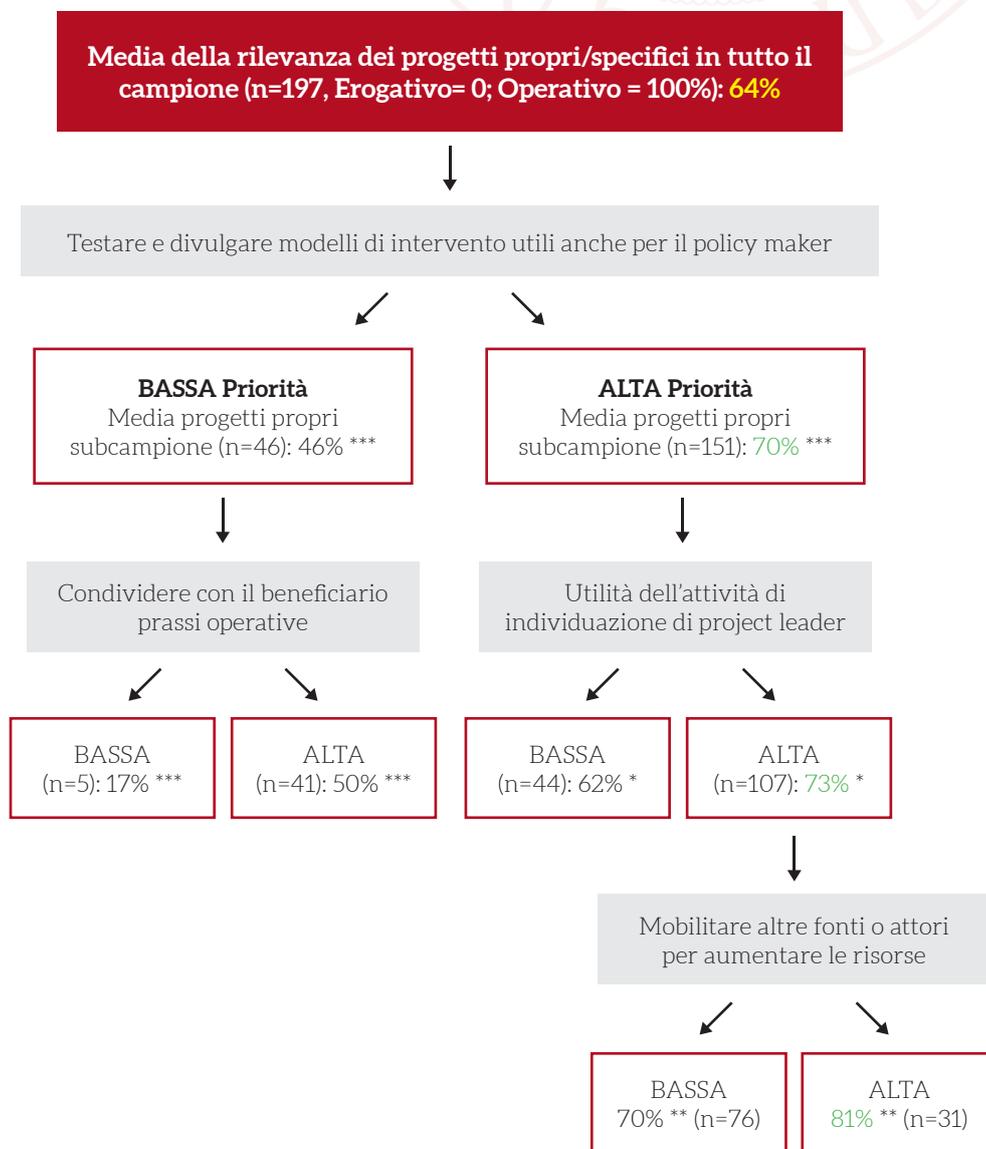
Tabella 4 fornisce anche qualche spunto di riflessione in merito ad una possibile ibridazione tra il modello deterministico anglosassone (con tre dei quattro postulati della filantropia strategica tra gli snodi significativi dell'albero) ed il modello solidaristico nazionale.

**Le Fondazioni d'erogazione non rinunciano allo strumento dell'erogazione a terzi, una volta verificata la qualità intrinseca, ma muovono con decisione verso erogazioni meglio organizzate** (con bandi, rendiconti ed altre prassi operative condivise) associate a progetti stimolati dalla Fondazione stessa e gestiti da reti di attori, assegnati a manager professionisti (*project leader*) e finalizzati, se di successo, ad essere divulgati per influenzare l'agenda sociale di altri attori.

I dati raccolti suggeriscono lo sviluppo di uno specifico *know-how* filantropico in capo alle Fondazioni che associano all'utilizzo deterministico dei processi di programmazione e controllo un'analisi più soggettiva degli scostamenti e delle strategie emergenti in grado di modificare gli interventi in corso d'opera ed in base alle nuove informazioni via via resesi disponibili

### 3. Attivare la filantropia strategica: governo ed attività istituzionale

grazie al dialogo con gli operatori coinvolti.



Albero di segmentazione. \*\*\* probabilità di errore (p value) < 0.001, \*\* < 0.01, \* < 0.05.

**Tabella 4.** Elementi che si associano ad una maggiore propensione verso un modello operativo

# 4.

## Gestire la filantropia strategica: attività di supporto e strumenti

Verificato che la filantropia strategica nel suo modello multifase è una sfida che interessa, con le dovute specificazioni locali, ai principali soggetti decisori delle Fondazioni italiane, le successive sezioni del questionario hanno analizzato le attività di supporto e la strumentistica che gli organi di governo possono utilizzare nell'implementazione del proprio modello strategico. Per isolare i fattori che più di altri si associano all'utilizzo dei postulati della filantropia strategica si è analizzato il database delle risposte con la tecnica dei *cluster*. In altre parole, si sono isolate e raggruppate le risposte di gruppi omogenei di rispondenti in relazione alla condivisione dei postulati della filantropia strategica, per poi osservare quali similitudini o differenze ci fossero nel modo in cui questi gruppi omogenei interpretano: il ruolo degli organi di governo, l'utilizzo degli strumenti di programmazione e controllo e le attività di supporto alla filantropia istituzionale oltre il classico lavoro di indirizzo e controllo.

**Lo scopo dell'analisi è cercare di capire se e come, a fronte di diversi livelli di condivisione della filantropia strategica, si osserva una differente valutazione sul ruolo degli organi e delle attività di governo.**

Tabella 5 isola tre comportamenti omogenei, riconducendovi 133 questionari su 201 (il 66%), i restanti questionari non presentano caratteristiche riconducibili ai tre comportamenti prevalenti nel campione e non permettono di individuare ulteriori comportamenti "aggregativi" in aggiunta ai tre principali. Un primo gruppo molto ristretto e poco significativo, di soli 10 rispondenti, provenienti da Fondazioni private e di comunità, si caratterizza per un alto indice di propensione alla filantropia strategica (76%), trainato, principalmente, da una massiva condivisione della necessità di selezionare i migliori possibili beneficiari (78%), ma è poi contraddistinto da bassi indici di condivisione relativamente alle principali attività di programmazione e controllo.

Ciò potrebbe, d'altra parte, essere connotato alla particolare tipologia di fondazione. Analogamente a quanto già rilevato precedentemente si tratta, soprattutto, di direttori generali (60%) che dichiarano competenze manageriali (90%) ed operano, prevalentemente, nel settore della beneficenza. Questi *decision makers* condividono i postulati della filantropia strategica e concentrano le loro limitate risorse su progetti di terzi attentamente selezionati tra i diversi possibili, navigando, per certi versi, a vista. Per queste micro-Fondazioni è difficile organizzare costose attività di supporto e di staff che, verosimilmente, limiterebbero in maniera sostanziale il monte erogazioni complessivo. Nonostante questo, i rispondenti ritengono che

**la buona selezione delle iniziative da finanziare congiuntamente ad una seria capacità di fare rete ed eventualmente supportare i progetti con contatti, visibilità e relazioni,**

**oltre che con denari, aumenti sensibilmente le prestazioni sociali** delle proprie Fondazioni sino a renderle più performanti della media (70%) e migliori rispetto a donazioni effettuate da un singolo individuo lungimirante.

Questa singolare associazione tra alta condivisione del modello teorico e bassa formalizzazione di procedure e processi a supporto delle proprie decisioni ci porta a classificarli come “Mecenati Idealisti”, sempre in cerca di spunti e *best practice* che gli permetta di replicare comportamenti virtuosi senza investire le proprie scarse risorse in attività di *back office*.

**Per certi versi sono assimilabili a dei “business angel”: soggetti lungimiranti che analizzano diverse possibili intraprese per poi finanziare quelle che più soddisfano i propri criteri personali di scelta.**

Successivamente, troviamo un secondo e più significativo gruppo di 69 rispondenti, interamente appartenenti al mondo delle Fondazioni di origine bancaria, la cui maggiore dimensione permette un buon bilanciamento tra erogazioni a terzi (49%) e progetti propri (51%) secondo un modello strategico che solo in parte condivide i postulati della filantropia strategica (57%). Si tratta, principalmente, di consiglieri (36%) con alcune competenze manageriali (41%) che, tuttavia, sono mediamente soddisfatti della possibilità che gli viene offerta dagli uffici di supporto di analizzare i risultati dei progetti (54%) e di discutere degli indicatori d’impatto sociale di ciascuna iniziativa (62%). Trattandosi di rispondenti che delineano un modello di filantropia misto e abbastanza tradizionale, arricchito con una strutturata analisi *ex post*, sono stati classificati come “filantropi Istituzionali” in virtù della loro fiducia e soddisfazione nei classici compiti di indirizzo e controllo.

Il terzo gruppo, infine, presenta le caratteristiche più interessanti. Si tratta di 54 rispondenti, equamente distribuiti tra presidenti, direttori e consiglieri, con marcate competenze manageriali (76%). Questi *decision makers* sposano con convinzione i postulati della filantropia strategica (78%) con punte ancora più alte (80%) per quel che riguarda la capacità di fare rete e divulgare i risultati. Il 57% dei rispondenti appartiene a Fondazioni di origine bancaria, ma il restante 43% è distribuito tra le altre tipologie di Fondazioni. Le dimensioni del patrimonio sono mediamente importanti, ma non necessariamente grandi ed il loro approccio è prevalentemente operativo (64%), ma non in via esclusiva.

Tutti gli altri indicatori di questo ultimo *cluster*, relativi alla soddisfazione media dei rispondenti relativamente al proprio ruolo di governo, al modello di programmazione vigente, all’utilità degli strumenti di controllo adottati e delle attività di supporto sono, in media, molto alti (quasi sempre oltre il 70%).

**Le più significative associazioni con l’adozione dei postulati della filantropia strategica non sono quindi da ricercare con il patrimonio, la tipologia o la redditività delle Fondazioni, ma si osservano in presenza di amministratori mediamente più soddisfatti del proprio modello di governo e, verosimilmente, mediamente più impegnati nelle attività, anche operative, della propria Fondazione.**

I tre gruppi analizzati, al netto di una evidente debolezza metodologica per la scarsissima numerosità del primo cluster ed i molti rispondenti non classificabili, restituiscono un diverso approccio alla filantropia che non neces-

sariamente si delinea come migliore o peggiore. Semplicemente si riferisce ad una diversa analisi di risorse, obiettivi e strumenti al fine di ottimizzare l'agire della propria Fondazione. Le principali aree di intervento, infine, non paiono essere le stesse in presenza di un diverso modello operativo. La beneficenza, insieme ai diritti civili e all'assistenza alle famiglie caratterizza le Fondazioni più piccole, più entusiaste dei propri risultati, ma meno oggettive nel misurarli e discuterli analiticamente. Arte, istruzione e salute paiono essere le priorità per i filantropi Istituzionali più tradizionali, ma attenti ai benefici recati da una buona alternanza tra programmazione e controllo. Arte, giovani e ambiente le linee di intervento dei filantropi che più di altri cercano di sperimentare soluzioni pilota in grado poi di essere presentate all'intera comunità sociale per la disamina degli impatti sociali prodotti o favoriti. Non sorprende, in questo quadro di estrema sintesi, la prevalenza della tutela del nostro ampio patrimonio artistico e culturale e la volontà del filantropo strategico di agire su due fronti particolarmente aperti all'innovazione sociale come i giovani e la tutela dell'ambiente.

A completamento di questa analisi sarebbe interessante poter analizzare nel concreto la progettualità espressa, per osservare, ad esempio, se il diverso profilo strategico conduce a differenti modalità di intervento nel comune campo artistico.

Attendendosi, a conferma del modello teorico, iniziative più innovative, progettate anche internamente e prototipate da parte dei filantropi strategici ed iniziative più tradizionali, affidate a terzi specialisti e consolidate in prassi già sperimentate precedentemente, da parte dei filantropi istituzionali<sup>IX</sup>.

**Tabella 5. Principali profili filantropici assegnabili ai rispondenti**

Denominazione del Cluster:	Media (min 0, max 1)			Sig.
	Mecenate idealista (n=10)	Filantropo Istituzionale (n=69)	Filantropo Strategico (n=54)	
<b>Variabili descrittive del Cluster:</b>				
<b>Indice sintetico di propensione alla filantropia strategica: (media di)</b>	.76	.57	.78	***
Selezione i migliori beneficiari mediante analisi comparate	.78	.56	.74	***
Mobilitare altre risorse o attori del territorio	.74	.59	.80	***
Condividere con il beneficiario prassi operative ..	.74	.59	.78	***
Testare .. modelli di intervento utili anche per il policy maker	.78	.56	.80	***
<b>Tipologia di Fondazione:</b>				
Fondazione di Origine Bancaria	-	1.00	.57	***
Fondazione di Comunità	.20	-	.04	***
Fondazione di Famiglia	-	-	.09	*

Fondazione d'Impresa	-	-	.17	***
Fondazione Privata o Altro Ente di Erogazione	.80	-	.13	***
<b>Dimensione:</b> (0 piccola, 1 grande)	.03	.44	.34	***
<b>Approccio:</b> (0 erogativo, 1 operativo)	.52	.51	.64	*
<b>Idoneità percepita al proprio ruolo di governo:</b>				
Soddisfazione relativamente al contributo offerto nella fase di selezione	.72	.53	.74	***
Soddisfazione in merito alla possibilità di analizzare i risultati dei progetti	.50	.54	.72	***
Desiderio di partecipare a percorsi di aggiornamento/formazione	.64	.66	.84	***
<b>Idoneità riconosciuta al modello di programmazione vigente:</b>				
Pianificazione pluriennale come "seme" su cui consolidare	.60	.49	.74	***
Strumento d'apprendimento (1) o rischio di eccessiva formalizzazione (0)	.34	.54	.65	***
<b>Strumenti di controllo ritenuti più efficaci:</b>				
L'analisi di scostamenti tra piani e risultati	.70	.65	.79	***
L'analisi di indicatori di risultato operativi	.72	.60	.81	***
L'analisi di indicatori di risultato sociali	.60	.62	.81	***
<b>Attività supplementari degli amministratori ritenute più utili:</b>				
Raccontare l'azione della Fondazione all'esterno	.86	.70	.91	***
Affiancare il Presidente nella creazione di reti d'attori	.76	.64	.87	***
Discutere fallimenti e successi nei progetti sociali	.76	.61	.84	***
Supportare la partecipazione civile e l'associazionismo sociale	.62	.57	.81	***
Analizzare il feedback dai beneficiari	.58	.62	.80	***
Promuovere una forte dialettica nel valutare i progetti	.60	.51	.77	***
Comparare i risultati dei progetti finanziati	.50	.57	.76	***

#### 4. Gestire la filantropia strategica: attività di supporto e strumenti

Individuare "project leader" professionisti	.46	.43	.76	***
Assumere rischi in progetti innovativi	.72	.52	.76	***
Sviluppare e aggiornare i processi operativi	.48	.53	.75	***
Accompagnare i beneficiari nella realizzazione dei progetti	.50	.46	.74	***
Autovalutare l'efficacia del consiglio	.62	.50	.70	***
Finanziare l'erogazione di servizi di "welfare privato"	.32	.43	.66	***
<b>Percezione dei risultati della propria Fondazione:</b>				
Meglio della media sul versante del ritorno economico del patrimonio	.54	.46	.51	NS
Meglio della media sul versante del successo dei progetti sociali	.70	.51	.64	***
<b>Principali aree di intervento:</b>	Benefic.	Arte	Arte	
	Diritti Civ.	Istruzione	Giovani	
	Famiglia	Salute	Ambiente	
<b>Discriminanti nella tipologia del rispondente:</b>				
Presidente o Vicepresidente	.20	.22	.26	NS
Segretario o Direttore Generale	.60	.19	.28	*
Consigliere	-	.36	.24	*
dichiara competenze manageriali	.90	.41	.76	***

**Rosso:** valore più alto, **Verde:** valore rilevante ai fini dell'analisi. \*\*\* probabilità d'errore (p value) < .000, \*\* < .01, \* < .05, NS: non significativo. Tutte le variabili del modello sono state standardizzate tra 0 ed 1, a prescindere dalla scala con cui sono state misurate.

# 5.

## Favorire e valorizzare la filantropia strategica: fattori latenti e prestazioni sociali

I dati sino a qui analizzati confermano delle importanti associazioni statistiche tra selezionate attività di governo ed una maggiore propensione verso i postulati della filantropia strategica. Il questionario, sintetizzando diversi contributi presenti in letteratura sull'importanza di un' incisiva azione di governo al fine di modificare il modello operativo delle Fondazioni, ha testato un ampio ventaglio di iniziative di governo sia tradizionali, limitate alla programmazione e controllo, sia più innovative, allargando ad azioni di supporto operativo<sup>X</sup>.

L'analisi fattoriale di tipo confermativo consente di sintetizzare le relazioni esistenti tra le diverse variabili oggetto d'analisi, alla ricerca di fattori definibili "latenti" che consentano di riassumere i principali elementi esplicativi rispetto alla varietà dei fattori inizialmente considerati. In altri termini, il questionario ha sottoposto alla valutazione dei 201 rispondenti circa 40 variabili, riconducibili all'azione di governo, ed undici di queste variabili alimentano (con fattori di carico pari o superiori alla soglia critica del 70%) tre fattori aggregativi comuni (Tabella 6).

Nonostante il questionario fosse formulato invitando i rispondenti ad una visione critica, in relazione alla filantropia strategica di matrice anglosassone ed invitasse a soppesare con cura costi, rischi, benefici ed opportunità associati all'investire risorse in attività di *back office*, il risultato dell'analisi fattoriale conferma la letteratura manageriale sul governo degli enti *nonprofit*<sup>XI</sup>, riscontrando nelle risposte tre fattori "latenti" riconducibili ad elementi di "buon governo":

1. L'attività degli amministratori oltre i classici compiti di indirizzo e controllo con ruoli più ibridi e maggiormente operativi;
2. L'apprendimento degli stessi tramite l'utilizzo di strumenti di programmazione e controllo manageriali ritenuti utili al fine del processo decisionale;
3. La percezione di un soddisfacente allineamento tra risorse, obiettivi e risultati.

Il test empirico non fornisce una chiara gerarchia tra i tre fattori e solo il confronto con i modelli teorici presenti in letteratura porta ad ipotizzare che la capacità degli amministratori di interpretarsi come agenti maggiormente "proattivi", rispetto al servizio reso da colleghi che siedono in organi di governo di società *for profit*, sia il punto di partenza per renderli protagonisti all'interno del vissuto della Fondazione<sup>XII</sup>. Una sorta di maggiore "protagonismo" che si sostanzia affiancando la realizzazione dei progetti e ponendosi in dialettica e relazione con i *project leader* (interni od esterni alla Fondazione) di ciascuna iniziativa.

**Questo maggior spettro d'azione degli amministratori**

**deve, tuttavia, alimentarsi con dati ed informazioni continue sullo stato di salute del portafoglio di progetti sociali su cui la Fondazione sta investendo (arrivando sino al dettaglio del budget per singolo progetto).**

Infine, il buon esito del bilanciamento tra attivismo e apprendimento si riflette ed è alimentato da un allineamento tra risorse disponibili, obiettivi pianificati e risultati misurati; circostanze che, qualora osservabili con regolarità, possono rendere l'agire di una Fondazione superiore per esperienza, qualità dei processi e prestazioni alla maggior parte dei donatori individuali.

	Media (min 1, max 6)		Contributo al fattore (0-1)		
	ACRI	ASSIF	F1	F2	F3
<b>Fattori interpretativi (F)</b>					
Percezioni dei rispondenti significativamente associate tra loro					
<b>F1: Attività degli amministratori oltre i classici compiti di indirizzo e controllo</b>					
Accompagnare i beneficiari nella realizzazione dei progetti	3.69	4.34	.71	.06	-.16
Assumere rischi in progetti innovativi	3.87	4.68	.75	.05	.06
Individuare "project leader" professionisti	3.63	4.73	.76	.08	-.02
Promuovere una forte dialettica nel valutare i progetti	3.99	4.55	.78	-.11	.13
<b>F2: Apprendimento tramite strumenti di programmazione e controllo manageriali</b>					
La predisposizione di un budget di progetto	4.53	4.80	-.13	.85	.10
L'analisi di indicatori di risultato operativi	4.24	4.83	.14	.73	-.05
L'analisi di indicatori di risultato sociali	4.31	4.80	.09	.71	-.22
<b>F3: Soddisfacente allineamento tra risorse, obiettivi e risultati</b>					
Azione della Fondazione più incisiva di un donatore individuale	4.10	4.69	.08	.03	.69
Risultati dell'ultimo triennio allineati alla strategia pianificata	4.14	4.60	.06	.09	.71
Performance economica superiore alla media delle Fondazioni	3.37	3.74	.03	-.02	.81

Rosso: valore più alto, Verde: valore rilevante ai fini dell'analisi.

**Tabella 6.** Principali variabili latenti e aggreganti nelle preferenze dei rispondenti

Come si è discusso precedentemente, il buon governo è il principale "iniziatore"<sup>xiii</sup> a svolgere un ruolo d'innescò di un processo di maturazione dell'attività istituzionale tradizionale verso la filantropia strategica, anche se non mancano nel campione rispondenti più "idealisti" e con poche risorse.

<sup>1</sup> Si veda il cluster “Filantropi Idealisti” in Tabella 5.

se, che riescono a ritagliarsi, con apparente soddisfazione, una filantropia strategica più *prêt-à-porter*; condividendone i principi e gli elementi di supporto, ma applicandone in maniera molto selettiva solo una minoranza<sup>1</sup>. Considerata la variabilità osservata nelle risposte (tra ACRI e ASSIFERO; tra “idealisti”, “filantropi istituzionali” e “filantropi strategici”; tra rispondenti con competenze manageriali e altri rispondenti, ecc.) è interessante valutare se e come i tre fattori latenti che sintetizzano gli snodi fondamentali del “buon governo” si associno positivamente ad una maggiore condivisione della filantropia strategica anche dopo aver depurato tale associazione statistica dagli effetti legati alla dimensione del patrimonio, alla tipologia di Fondazione e alle competenze del rispondente.

**Indice sintetico di propensione alla filantropia strategica**  
(variabile dipendente, regressione OLS)

Fattori di governo associati all'indice (variabili indipendenti):	Varianza spiegata	Coefficiente	Significatività
F1: Attività degli amministratori oltre i classici compiti di indirizzo e controllo	22%	.24	.00
F2: Apprendimento tramite strumenti di programmazione e controllo manageriali	5%	.21	.00
F3: Soddisfacente allineamento tra risorse, obiettivi e risultati	66%	.38	.00
Variabili di controllo del modello:			
Patrimonio	1%	.11	.01
Rispondente che dichiara competenze manageriali	3%	.05	.02
Origine della Fondazione	3%	-.07	.01
Costante		.13	.01
R <sup>2</sup>		.55	
F		37.83	.00
N		194.00	

*Verde: probabilità d'errore molto bassa (p value). Tutte le variabili del modello sono state standardizzate nell'intervallo tra 0 ed 1, a prescindere dalla scala con cui sono state misurate.*

**Tabella 7. Associazione tra Indice della filantropia strategica ed elementi di governance e struttura**

L'analisi regressiva presentata in Tabella 7 utilizza l'indice sintetico di filantropia strategica come variabile dipendente (obiettivo) e riporta i coefficienti di associazione con i principali fattori del “buon governo” oltre che i coefficienti relativi alle variabili cosiddette di controllo. L'indice sintetico misura, in media, una maggiore diffusione, nelle Fondazioni cui appartengono i rispondenti, dei quattro pilastri della filantropia strategica (selezionare, mobilitare, accompagnare, divulgare).

Come atteso, tutte le variabili esplicative (indipendenti) presentano coefficienti positivi e significativi, con margine di errore statistico molto basso; il comportamento dei rispondenti pare quindi uniforme nell'assegnare un punteggio maggiore ai quattro postulati della filantropia strategica al crescere dei punteggi assegnati alle variabili esplicative.

I coefficienti dei tre fattori riferiti al "buon governo" sono sensibilmente più alti di quelli riferiti alle variabili di controllo. In altre parole, un buon patrimonio, delle competenze manageriali ed appartenere ad una Fondazione d'impresa di per sé delineano una maggiore propensione a valutare positivamente l'adozione dei postulati della filantropia strategica nella propria Fondazione.

Ma in maniera ancora maggiore, più del doppio, talvolta oltre il triplo, **si osservano rispondenti fortemente positivi nel valutare la filantropia strategica che, congiuntamente, dichiarano: una sostanziale idoneità al proprio ruolo di amministratori più attivi; una forte utilità associata agli strumenti di programmazione e controllo più analitici disponibili in Fondazione; ed una sostanziale soddisfazione rispetto all'allineamento, nel corso dell'ultimo triennio, tra risorse disponibili, obiettivi formalizzati e risultati misurati.**

Tutti fattori, questi ultimi, riportati con punteggi elevati da numerosi *decision maker* delle Fondazioni di origine bancaria e da diversi, ma non numerosi, rispondenti delle altre Fondazioni di erogazione.

Resta da chiedersi, in chiusura dell'analisi, se i tre fattori del "buon governo" possano funzionare in qualsiasi contesto strategico ed operativo perché portatori "sic et simpliciter" di sinergie e benefici in qualsiasi modello di erogazione istituzionale (erogativo, operativo, misto, deterministico, solidale, strategico, tradizionale, ecc.). Quest'ultima domanda di ricerca può essere affrontata con la stessa metodologia ma utilizzando come variabile obiettivo (dipendente) le prestazioni sociali della Fondazione e proponendo come variabili esplicative i tre fattori congiuntamente all'indice di filantropia strategica ed alle consuete variabili di controllo. In questo caso i risultati in tabella 8 sono di più difficile interpretazione, le prestazioni sociali, infatti, risentono di molti altri fattori non presenti nel questionario: dal rischio d'impresa sociale ed operativo ad elementi di vivacità e risposta della comunità obiettivo, passando per altri indicatori socio-economici esogeni e non controllabili dai vertici delle Fondazioni. Lo stesso modello teorico della filantropia strategica, inoltre, contempla il rischio di "fallimento sociale" come possibile risultato di iniziative innovative e rischiose – quindi un'ipotetica associazione negativa con le prestazioni sociali – per poi raccomandare una disamina attenta di cause e ragioni dei fallimenti per limitarne il ripetersi<sup>XIV</sup>.

Nonostante le doverose cautele metodologiche, **l'indice sintetico di filantropia strategica presenta un coefficiente positivo d'impatto sulla percezione delle prestazioni sociali delle Fondazioni.**

In altre parole, i rispondenti che assegnano ai quattro postulati teorici maggiori punteggi tendono anche, in media, a valutare le prestazioni sociali dell'ultimo triennio come migliori rispetto alla media del settore, anche dopo aver depurato questo effetto per i fattori del "buon governo" e le altre classiche variabili di controllo.

## 5. Favorire e valorizzare la filantropia strategica: fattori latenti e prestazioni sociali

Mentre i primi due fattori del buon governo non hanno un coefficiente significativo in relazione alle prestazioni sociali, emerge una associazione positiva e significativa del terzo fattore relativo all'allineamento tra risorse, obiettivi e risultati. Circostanza che assegna al bilanciamento risorse/obiettivi in seno alla Fondazione un ruolo primario, non solo nel supportare la filantropia strategica (coefficiente in tabella 7), ma anche nell'influenzare direttamente le prestazioni sociali o nell'esserne a sua volta influenzato (coefficiente in tabella 8).

**Percezione delle prestazioni sociali come superiori alla media del settore**  
(variabile dipendente, reg.OLS)

Fattori di governo associati alle prestazioni (var. indipendenti):	Varianza spiegata	Coefficiente	Significatività
Indice sintetico di filantropia strategica	63%	.21	.00
<i>Variabili di controllo del modello</i>			
F1: Attività degli amministratori oltre i classici compiti di indirizzo e controllo	0%	.21	.89
F2: Apprendimento tramite strumenti di programmazione e controllo manageriali	1%	-.05	.37
F3: Soddisfacente allineamento tra risorse, obiettivi e risultati	34%	.47	.00
Patrimonio	1%	-.02	.67
Rispondente che dichiara competenze manageriali	0%	.01	.68
Origine della Fondazione	1%	-.03	.23
Costante		.20	.00
R <sup>2</sup>		.47	
F		23.16	.00
N		194.00	

*Verde: probabilità d'errore molto bassa (p value). Tutte le variabili del modello sono state standardizzate nell'intervallo tra 0 ed 1, a prescindere dalla scala con cui sono state misurate.*

**Tabella 8. Associazione tra Performance Sociali ed Indice di filantropia strategica**

L'individuazione della gerarchia tra queste associazioni e di eventuali nessi causali necessitano di ulteriori livelli di analisi non affrontabili in questa sede, certamente il modello teorico ci viene in parziale aiuto ricordandoci come sia più difficile ottenere risultati sociali positivi in Fondazioni caratterizzate da:

- una fase di marcata difficoltà o alta instabilità sul versante economico (che assorbe quindi risorse umane e serenità d'azione al fine di raddrizzare o stabilizzare la rotta degli investimenti patrimoniali);

- in assenza di una puntuale pianificazione che chiarisca in quali settori sociali erogare ed in quali rifiutare il coinvolgimento (per non ampliare eccessivamente il raggio degli obiettivi e la complessità che ne deriva);
- in mancanza di una rigorosa attività di verifica che faccia sentire i diversi amministratori consapevoli di operare all'interno di una struttura di professionisti della filantropia<sup>xv</sup>.

Queste fondamentali regole di governo manageriale alimentano un percorso circolare tra raccolta delle risorse, programmazione delle erogazioni, monitoraggio dei risultati, apprendimento e successivo ciclo (spesso triennio) di nuova raccolta, erogazioni e monitoraggio. Percorso circolare che favorisce la filantropia strategica se implementata come da modello teorico (tabella 7), ma certamente va anche oltre essa (tabella 8), essendo possibile coglierne i benefici anche in contesti più tradizionali.

Sembrano invece poter liberare valore sociale latente gli altri due fattori del buon governo, riconducibili alle attività di supporto ed al monitoraggio analitico di ciascun progetto (diverso e più approfondito e costoso rispetto al monitoraggio generale e tradizionale di cui sopra), solo se focalizzati e mediati dalle quattro fasi della filantropia istituzionale: selezionare i migliori progetti, coinvolgere altre risorse, affiancare i beneficiari, divulgare i risultati. I coefficienti sono infatti ampiamente significativi in Tabella 7 e, viceversa, molto esili, negativi e non significativi in Tabella 8.

Quasi ad indicare agli operatori del settore che **le attività di supporto e di analisi rischiano di essere degli investimenti non produttivi, qualora se ne sostengano i costi (migliorando l'analiticità della reportistica e remunerando separatamente i consiglieri più attivi) senza aver congiuntamente definito un modello strategico più sfidante in grado d'attivare e stimolare progetti innovativi, lungimiranti e rischiosi nel proprio portafoglio d'iniziative sociali.**

La filantropia strategica non pare quindi un modello teorico alla portata di tutti, in quanto costoso nei suoi presupposti e incerto nei suoi ritorni se non si prendono maggiori rischi, finanziando progetti sociali più ambiziosi che necessitano di maggiore attenzione e supporto in tutte le loro fasi di sviluppo.

# 6.

## Conclusioni: le Fondazioni come “social patronage catalyst”

<sup>2</sup> Negli esempi precedenti di progetti innovativi si registrerebbe un fallimento operativo nel caso si osservassero: case sfitte o morose nell'housing sociale; start-up che bruciano capitale nel supporto alle nuove idee imprenditoriali; credito con scarsi ritorni nel micro credito; tassi di riduzione della dispersione scolastica non diversi in sede di verifica contro fattuale nel programma di accompagnamento degli studenti a rischio abbandono, ecc.

### **Cosa è ragionevole aspettarsi dalle maggiori Fondazioni d'erogazione italiane quando queste esercitano le loro prerogative istituzionali finanziando progetti sociali destinati a ridurre disagi sociali o cogliere opportunità latenti?**

Prima di tutto bisogna tenere presente che si tratta di soggetti privati che non possono intervenire con le stesse logiche del *welfare* pubblico, secondariamente è giusto ricordare che il loro patrimonio appartiene, per certi versi, alla comunità che le ha originate o legittimate riconoscendovi l'utilità sociale. L'azione privata, nell'immaginario collettivo, richiama l'idea di un soggetto “professionista” che possa agire con rapidità e precisione, mentre l'utilità sociale si associa alla capacità di fornire adeguate risposte ai bisogni di uno specifico segmento della collettività in evidente difficoltà.

### **In sintesi, è ragionevole aspettarsi che le Fondazioni sviluppino competenze specialistiche ed implementino e migliorino nel tempo processi d'intervento sociali sempre più efficaci sul versante dei risultati ed efficienti in relazione alle risorse investite per ottimizzare i processi interni.**

I dati raccolti con il secondo questionario sulla governance delle Fondazioni confermano un quadro incoraggiante. A livello apicale i 201 rispondenti non sfuggono alle proprie “responsabilità” e riconoscono la necessità d'implementare una filantropia sempre più organizzata (pianificare, accompagnare l'erogazione, monitorare e verificare per apprendere) associata alla nostra tradizione secolare d'assistenza solidale e capacità di promozione e supporto dell'associazionismo locale. Con un ponderato mix tra erogazioni di qualità, sollecitate da terzi, e progetti stimolati, le Fondazioni italiane sembrano perseguire la propria via verso una filantropia strategica in grado di finanziare progetti tradizionali (un contributo per un restauro, un patrocinio ad una mostra, un supporto ad una cooperativa sociale, ecc.) insieme a progetti, anche propri, più sfidanti (un progetto di *housing sociale*, un progetto in favore dell'imprenditoria giovanile, investimenti *mission related* in micro credito, una rete contro la dispersione scolastica sperimentando e proponendo nuove metodologie d'accompagnamento attualmente non presenti nella scuola pubblica, ecc.). Sembra di assistere, in altri termini, ad una sorta di evoluzione che conduce ad un modello autonomo rispetto a quello teorizzato in altri contesti internazionali, nell'ambito del quale, in modo variegato e difforme, si fondano gli approcci deterministico e solidale.

Enfatizzando la natura privatistica di questi soggetti, gli organi di governo potrebbero interpretarsi come degli attivatori di “*private equity* sociale” che, assumendosi il rischio del fallimento delle proprie iniziative più innovative<sup>2</sup> gestiscano, accompagnino e monitorino nel tempo il proprio variegato

to portafoglio d'investimenti sociali. L'agire di un qualsiasi fondo d'investimento che intervenga per sostenere il progetto di crescita concordato con un'impresa è caratterizzato, tuttavia, da un costante affiancamento da parte della struttura del fondo, con i manager dello stesso che siedono nei *board* delle partecipate e si fanno soggetti propositori di modifiche nella strategia e nei processi. Si tratta di un'attenta attività di accompagnamento professionale teso a ridurre l'incidenza negativa del rischio d'impresa. Il supporto finanziario fornito sotto forma di *equity* è poi sovente accompagnato dalla capacità di raccogliere o rinegoziare debito e da un'attività di arricchimento delle competenze in tutte le aree organizzative e funzionali che dovessero risultare scoperte o non idonee per supportare il progetto di crescita come concordato.

Per quanto estremo e talvolta brutale, il paragone tra la concezione più nobile di *private equity* e Fondazioni non è peregrino.

**Le Fondazioni d'erogazione potrebbero, con le opportune cautele e specificazioni, interpretarsi come promotori e catalizzatori di “social patronage” e considerare ogni iniziativa nel proprio portafoglio d'interventi sociali un cantiere aperto meritevole del proprio vigile supporto.**

Sin dalla selezione e passando per tutte le fasi operative, la Fondazione può mantenere il suo sguardo attento sui progetti, verificandone la qualità e investendo le proprie competenze per favorirne sia il corretto finanziamento presso altri soggetti terzi sia lo sviluppo organico.

**Questa puntuale attività di supporto si esercita partendo dalle competenze presenti negli organi di governo che possono essere affiancate, senza sostituirle, alle capacità del soggetto finanziato e del suo *project leader*, in assenza del quale non sarebbe neppure opportuno erogare per mancanza di un chiaro interlocutore operativo.**

Si tratti di erogazioni a terzi o di progetti propri poco cambia, la Fondazione approva un'iniziativa sociale di cui riconosce l'ambizione ed il potenziale e da quel momento opera in regime di “sfiducia costruttiva”. Verifica periodicamente con propri modelli e processi, affinati nel tempo, che vi sia una congrua dotazione di risorse finanziarie ed umane e si adopera per colmare le lacune marginali; mentre respinge a monte iniziative certamente lodevoli nelle finalità e magari prestigiose nei proponenti, ma marcatamente deficitarie nella capacità prospettica di finanziarsi o implementarsi.

Considerando un'opportuna specializzazione dei ruoli nel campo della sussidiarietà<sup>XVI</sup>, le Fondazioni d'erogazione risalgono, per certi versi, un livello. Trasformando la grande capacità di “assistenza” tipica dei nostri enti filantropici in un concetto più ampio di “patronage”.

Una evoluzione che le porti ad accogliere e prendersi cura dei bisognosi (nuovamente, negli esempi precedenti: famiglie in cerca di casa, giovani in cerca di sponsor, artigiani in cerca di micro credito, studenti in difficoltà d'apprendimento, ecc.) ma, soprattutto, che le porti a comporre **organi di governo protagonisti nell'organizzare reti di attori, nell'attivare il capitale umano presente localmente e nell'affiancare e supportare i soggetti terzi che meglio di altri paiano attrezzati per coinvolgere con idee, competenze e processi i gruppi d'individui in manife-**

<sup>3</sup>Nel 2016 Warren Buffett ha donato 37 miliardi alla Fondazione Bill Gates, riconoscendovi il bagaglio professionale difficilmente replicabile in tempi stretti con una nuova Fondazione.

### **sta difficoltà.**

Il successo di alcune di queste iniziative innovative garantirà poi, proseguendo nella similitudine, la “strategia d’uscita” dall’iniziativa di “social patronage” consegnando la propria esperienza di successo, corredata di dati e *best practices* come formalizzate dalla Fondazione durante il monitoraggio dell’iniziativa, al proprio autonomo destino o al *policy maker*. Il bagaglio di conoscenze così accumulato e codificato tornerà utile, infine, per nuove iniziative sociali e volendo, per un’attività di *fundraising* legata ai risultati ottenuti. Ciò, ovviamente, non può valere in toto per ogni iniziativa, soprattutto perché nel composito mondo del sociale alcune iniziative sorgono e si sviluppano senza mai raggiungere una propria autonomia, sia sotto il profilo patrimoniale, sia sotto quello organizzativo, ma anche questi progetti potrebbero beneficiare di maggiore visibilità e risorse, anche diverse da quelle della Fondazione che li ha originati, se oggetto di opportune attività di supporto strategico in grado d’andare oltre il mero sostegno finanziario. I dati raccolti e analizzati in questa relazione finale ci mostrano Fondazioni pronte a raccogliere questa sfida, capaci di personalizzare la linea d’intervento in base alle proprie risorse ed obiettivi ed in grado di motivare i propri amministratori e convincerli dell’unicità del loro ruolo. La filantropia strategica è infatti un approfondimento metodologico alla portata degli operatori del settore che ne sappiano comprendere non solo le finalità e le quattro, oramai tradizionali, fasi implementative (tabella 1), ma, soprattutto, la nuova mentalità in capo alla struttura della Fondazione, sia essa costituita solo da un direttore generale e pochi membri di un CdA o meglio strutturata con dipendenti, staff e più organi e sottocomitati di governo. Dalla rivisitazione dei processi erogativi si può generare un aggiornamento del *modus operandi* che, richiamando il ciclo di vita nei fondi di *private equity*, legittima e tutela la tipicità e la localizzazione delle Fondazioni. Sia i fondi (*private equity*) che le Fondazioni (*social patronage*), infatti, possono operare con successo siano esse grandi o piccole, generaliste o specializzate in un settore, locali o internazionali, industriali o finanziarie, erogative/operative, ecc. Questa estrema duttilità del modello d’intervento risolve, almeno parzialmente, la classica critica portata alla filantropia deterministica di tipo anglosassone dove grande è meglio e nuovi filantropi preferiscono a volte finanziare i giganti già esistenti piuttosto che dar vita a nuove Fondazioni<sup>3</sup>.

**La costruzione di reti e l’affiancamento dei migliori beneficiari sono, infatti, attività da gestire localmente. La convivenza tra diverse Fondazioni può solo favorire diversi stili di *patronage* ed una molteplicità d’interlocutori ai quali gli operatori del terzo settore con idee, competenze e progetti possono rivolgersi alla ricerca del giusto partner finanziario e operativo.**

La strada da percorrere è quindi ricca di sfide ed opportunità, che le nostre Fondazioni dovranno sapere cogliere analizzando con i propri organi di governo le diverse possibili alternative.

# 7.

## Ringraziamenti e collaborazioni

Alessandro Del Castello e Giorgio Righetti di ACRI per l'utile confronto nella predisposizione della ricerca, nella somministrazione del questionario e nella discussione dei dati.

Carola Carazzone e Elena Deriva di ASSIFERO per il supporto nel personalizzare il questionario, per la somministrazione presso i propri associati e per la discussione delle bozze.

Lucia Martina e Simone Castello di FONDAZIONE LANG ITALIA per gli spunti di riflessione sul modello teorico, la circolazione del questionario, la discussione dei principali risultati e la visibilità offerta durante il "Philanthropy Day 2016".

Francesco Biciato e Francesca Ussani del FORUM PER LA FINANZA SOSTENIBILE per la visibilità offerta durante la "Settimana SRI 2016".

Antonio Vianello e Serena Busatta di SdV Marketing per l'indagine on-line, la gestione dei dati e l'editing grafico.

Andrea Menini e Amedeo Pugliese colleghi in UNIPD per gli spunti di riflessione sulla metodologia e sull'analisi dei dati.

GRUPPO DI RICERCA<sup>4</sup>

Giacomo Boesso, *Professore Associato di Economia Aziendale*  
Fabrizio Cerbioni, *Professore Ordinario di Economia Aziendale*

Università degli Studi di Padova, Dipartimento di Scienze Economiche  
Via del Santo, 33 - 35123, Padova  
Telefono: 049 827 3844  
Mail: giacomo.boesso@unipd.it

Padova, giugno 2017

<sup>4</sup> La ricerca è frutto del lavoro congiunto e coordinato degli autori. Eventuali errori ed omissioni non sono da imputare alle cortesi collaborazioni segnalate nei ringraziamenti. Sono da attribuirsi a F. Cerbioni Summary e Conclusioni ed a G. Boesso le sezioni da 1 a 5.

# 8.

## Riferimenti bibliografici

- i. Porter M. & M. Kramer. 1999. "Philanthropys New Agenda: Creating Value". *Harvard Business Review*, 12: 121-130.
- ii. Carlotti M. 2012. *Tecniche di Private Equity*. Egea, Milano.
- iii. Arena G. 2011. *Cittadini Attivi. Un Altro Modo di Pensare l'Italia*. Editori Laterza, Roma.
- iv. Barbetta G. 2013. *Le Fondazioni*. Il Mulino, Bologna.
- v. Boesso G. & F. Cerbioni. 2016. "La Governance delle Fondazioni e le Attività di Supporto alla Filantropia Strategica: Primi Risultati di un Indagine Empirica", in ACRI (2016) *XXI Rapporto Annuale Sulle Fondazioni*, pp. 275 - 299, ACRI, Roma.
- vi. Boesso G., Cerbioni F., Menini A. & A. Parbonetti. 2016. The Role of the Board in Shaping Foundations' Strategy: an empirical study. *Journal of Management and Governance* (forthcoming).
- vii. Barbetta G., Colombo L. & G. Turati. 2015. Regulating European grant-making foundations. Lessons from the USA experience? *Journal of Policy Modeling*: 763-781.
- viii. Center for Effective Philanthropy (CEP). *Beyond the Rhetoric: Foundation strategy*. Report on On-line [www.effectivephilanthropy.org](http://www.effectivephilanthropy.org).
- ix. Frumkin P. 2010. *The Essence of Strategic Giving*. The University of Chicago Press: Chicago and London.
- x. Ostrower, F. & M.M. Stone. 2006. Governance: Research trends, gaps and future prospects in W. Powell & R. Steinberg (Eds.) *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (2nd ed.) Yale University Press, New Haven.
- xi. Brown W.A. & J.O. Iverson. 2004. Exploring Strategy and Board Structure in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33: 377-400.
- xii. Kania J., Kramer M. & P. Russel. 2014. Strategic Philanthropy for a Complex World. *Stanford Social Innovation Review*, Summer: 26-37.
- xiii. Cornforth C. 2003. *The governance of Public and Non-Profit Organizations. What do boards do?*, Routledge, London.
- xiv. Barbetta G. 2001. Le Fondazioni di origine bancaria: "Merchant banker" del settore *nonprofit* italiano? *Nonprofit*, 7(2), pp. 211-232.
- xv. Boesso G. & F. Cerbioni. 2013. *La Governance delle Fondazioni: Leader al Servizio della Filantropia*, McGraw-Hill, Milano.
- xvi. Quadro Curzio A. 2015. "Fondazioni di Origine Bancaria e Solidarismo Innovativo", in ACRI (2015) *XX Rapporto Annuale Sulle Fondazioni*, pp. 249 - 267, ACRI, Roma.

