

Filantropia Strategica: analisi delle percezioni “ex-ante” ed “ex-post” nella governance delle fondazioni

Giacomo Boesso

Professore Ordinario di Economia Aziendale

Università degli Studi di Padova

E-mail: giacomo.boesso@unipd.it

Fabrizio Cerbioni

Professore Ordinario di Economia Aziendale

Università degli Studi di Padova

E-mail: fabrizio.cerbioni@unipd.it

Andrea Menini

Professore Associato di Economia Aziendale

Università degli Studi di Padova

E-mail: andrea.menini@unipd.it

Giulia Redigolo

Assistant Professor of Accounting

ESADE Ramon Llull

E-mail: giulia.redigolo@esade.edu

Abstract: Questo articolo studia se e come un approccio "business-like" sia associato all'evoluzione della filantropia nel tempo in un campione di fondazioni bancarie italiane (FOB). I dati vengono raccolti tramite un questionario indirizzato ai presidenti e agli amministratori delle fondazioni bancarie in due periodi distinti a distanza di cinque anni. I risultati mostrano una correlazione positiva e significativa tra l'implementazione degli strumenti di pianificazione e controllo e una più ampia adozione della filantropia strategica come percepita dai soggetti apicali all'interno delle fondazioni. Inoltre, gli amministratori che apportano competenze manageriali specifiche e ai quali viene proposta un percorso di formazione al momento della nomina hanno maggiore probabilità di percepire miglioramenti nell'azione filantropica. Ulteriori analisi mostrano come al variare della composizione della governance (in particolare quando si procede a sostituire il presidente) l'associazione tra i sistemi di pianificazione e controllo e la filantropia strategica diventa negativa, confermando così il forte ruolo di leadership esercitato dal presidente all'interno delle FOB.

Parole Chiave: Fondazioni Bancarie, Filantropia Strategica, Governo d'impresa

Doi: 10.5281/zenodo.10615891

1. Introduzione

Negli ultimi decenni, il settore nonprofit è cresciuto rapidamente in termini di dimensioni e importanza in molti paesi (Cornforth 2012). In Italia, una riforma del 2018 ha contribuito ulteriormente a dare maggiore visibilità ai diversi attori che lavorano nel settore nonprofit e ha aumentato le aspettative sul loro ruolo nella società. L'Italia ha circa 6.220 fondazioni con un patrimonio complessivo pari a 90 miliardi di euro, riconducibile principalmente ad una platea di 88 fondazioni sorte nel 1990 a seguito della privatizzazione delle casse di risparmio.

Il ruolo delle FOB (Fondazioni di Origine Bancaria) spazia dal sostegno finanziario alle attività sociali, alla realizzazione diretta di progetti sociali per lo sviluppo e la rappresentanza del territorio in cui sono attivamente coinvolte (Rossi et al. 2015). Le FOB svolgono un ruolo importante come finanziatori a supporto dei beneficiari (ad esempio, associazioni, cooperative, fondazioni operative) che mirano a raggiungere i propri obiettivi. A partire dal 2019, le fondazioni gestivano portafogli finanziari per 39,6 miliardi di euro e registravano spese sociali di oltre 1 miliardo (ACRI 2019) su diversi capitoli: assistenza alle persone svantaggiate, istruzione, organizzazioni di volontariato, sanità e ricerca scientifica, arte e cultura. Dato questo scenario, i ricercatori stanno indirizzando la loro attenzione verso i meccanismi che possono influenzare la capacità di una fondazione di creare valore sociale (Hinna e Monteduro 2017; Williamson et al. 2017) ed è in aumento il numero di studi sul contributo filantropico alle società moderne (Rogers 2015).

Negli ultimi decenni, la letteratura nonprofit ha pubblicato un crescente numero di studi sull'opportunità di scegliere approcci manageriali tipici del for-profit (Bish and Becker 2015; Maier et al. 2016). L'idea di fondo è che le organizzazioni senza scopo di lucro possano beneficiare dell'adozione di pratiche di gestione consolidate nel mondo degli affari tradizionali, e quindi diventare più "aziendalistiche" (Beck et al. 2008).

In generale, i sistemi di controllo nel settore nonprofit e la misurazione delle prestazioni non sono esaminati e sviluppati al pari delle organizzazioni a scopo di lucro. Ciò è dovuto principalmente alle piccole dimensioni e al modello operativo basato sulla “beneficienza” di coloro che operano nel settore. Nonostante ciò, vi è sempre maggiore necessità di avere organizzazioni senza scopo di lucro ben gestite e trasparenti ed i ricercatori internazionali (Beck et al. 2008, Maier et al. 2016, Sanders e McClellan, 2014) sono giunti alla conclusione che i leader del nonprofit possano ricorrere a sistemi di misurazione delle prestazioni finanziarie e non finanziarie per monitorare le operazioni in maniera più efficiente. Allo stato attuale, l'integrazione di strumenti operativi (budget, indicatori di output e indicatori di impatto) è stata ampiamente teorizzata ma scarsamente indagata nella sua effettiva adozione, mentre sarebbe importante per le organizzazioni nonprofit migliorare progressivamente il monitoraggio della loro efficienza e la valutazione delle loro prestazioni (Boesso et al. 2019).

Attingendo da questo filone della letteratura, questo studio analizza la relazione tra le pratiche di business e l'evoluzione della filantropia. In particolare, l'obiettivo dello studio è quello di chiedersi se un approccio di tipo aziendale, implementato attraverso sistemi di pianificazione e controllo, possa incidere sullo sviluppo dell'azione filantropica. Data l'attenzione che la ricerca presta alla trasformazione delle organizzazioni nonprofit verso una maggiore managerializzazione si è ritenuto opportuno cercare di tracciare l'evoluzione di strutture e processi (Arvidson et al. 2018; Ployhart e Vandenberg 2010) per ottenere maggiori informazioni su come la governance delle fondazioni modelli la filantropia nel tempo. Il nostro studio intende contribuire a questo tema e studiare la relazione tra l'adozione di sistemi di controllo e l'evoluzione dell'azione filantropica.

Si può notare come l'evoluzione delle fondazioni abbia portato ad una crescente adozione di approcci manageriali e contabili per guidare la missione sociale verso una realizzazione più efficace (Dees 2012; Maier et al. 2016; Sander 2014). Parallelamente è

comparsa una "nuova filantropia" (Rogers 2015), ispirata all'idea che le fondazioni filantropiche possano essere considerate agenti di cambiamento sociale quando perseguono un chiaro piano strategico piuttosto che un più semplice approccio mirato a raggiungere unicamente gli obiettivi di beneficenza (CEP, 2016; Frumkin 2003). Letts et al. (1997) hanno suggerito per la prima volta che le fondazioni dovrebbero adottare un modello ispirato al venture capital, come soluzione per sostenere lo sviluppo delle competenze presso le organizzazioni nonprofit da esse finanziate. A loro avviso, questo obiettivo può essere raggiunto attraverso: i) la creazione di relazioni più strette tra fondazioni e beneficiari; ii) l'erogazione di importi più elevati per periodi prolungati; iii) una maggiore misurazione delle prestazioni; e iv) l'adozione di strategie di uscita. Questo approccio ha aperto la strada a concetti come la *filantropia strategica* (Porter e Kramer 1999), il *venture philanthropy* (Moody 2008) e l'*high engagement philanthropy* (Herrold 2006).

Le FOB forniscono un ambiente ideale per indagare empiricamente se stia avvenendo una transizione verso un approccio più strategico alla filantropia, in quanto rappresentano, in un singolo paese, una "popolazione" omogenea storicamente impegnata nell'assistenza caritativa e nel mecenatismo artistico. In particolare, i ricercatori descrivono queste fondazioni come agenti primari chiamati ad implementare un piano strategico per far progredire lo stato delle conoscenze in campi selezionati, sperimentando nuove soluzioni ai problemi sociali (Boesso et al. 2019, CEP 2016). Infine, le FOB mostrano modelli evolutivi e ambienti normativi, economici e sociali simili, riducendo così al minimo gli errori associati ad ognuna di queste differenze.

I dati soggettivi sono raccolti in due momenti distinti: in primo luogo, abbiamo intervistato i presidenti delle fondazioni per raccogliere la loro "opinione *ex-ante*" sulla strategia pianificata e sui sistemi di controllo programmati nel piano strategico pluriennale; successivamente, a distanza di cinque anni, abbiamo esteso l'indagine agli amministratori delle

Utilizzando le scale Likert, abbiamo raccolto le percezioni dei decision-maker (presidenti e amministratori) sulla strategia organizzativa, sui processi e sui risultati, corroborate successivamente da alcuni risultati oggettivi raccolti dai rapporti annuali delle fondazioni. L'obiettivo principale è quello di utilizzare dati soggettivi e oggettivi per tracciare l'evoluzione della filantropia strategica e delle pratiche manageriali (Appendice 1) e studiare la loro relazione nel tempo.

I risultati sono coerenti con una significativa correlazione tra la progressiva implementazione di strumenti di pianificazione e controllo e l'evoluzione della filantropia strategica come percepita dagli amministratori alla fine del ciclo strategico. Inoltre, riscontriamo che gli amministratori che possiedono specifiche competenze manageriali e/o finanziarie alla fine del periodo, maturate seguendo un'iniziale formazione predisposta dalla loro organizzazione, hanno maggiori probabilità di percepire miglioramenti negli elementi strategici dell'azione filantropica.

In ulteriori analisi mostriamo come, quando la governance di una fondazione viene rinnovata (mediante la sostituzione del presidente), la correlazione tra l'implementazione degli strumenti e l'adozione percepita della filantropia strategica diventa negativa, confermando così un forte ruolo di leadership esercitato dal presidente all'interno delle fondazioni nel guidare il cambiamento (Boesso et al. 2015).

Questo studio affronta empiricamente l'impatto delle pratiche di pianificazione e controllo sulla filantropia strategica e rappresenta il primo tentativo di studiare l'evoluzione di quest'ultima nel tempo, secondo uno schema sviluppato su due livelli di governance (presidenti ed amministratori).

Le nostre analisi contribuiscono al dibattito sulla rilevanza degli approcci "a carattere aziendale" all'interno delle organizzazioni nonprofit, dimostrando come i sistemi e le pratiche

di controllo ispirati all'universo imprenditoriale, ma adattati al contesto nonprofit (ad esempio, l'uso del budgeting per progetti sociali, l'analisi dei risultati operativi e sociali) possano sostenere una più efficace implementazione delle strategie filantropiche. Inoltre, contribuiamo alla letteratura sulle competenze del consiglio di amministrazione e sulla creazione di valore sociale (Hinna e Monteduro 2017). La nostra evidenza, infatti, è coerente con il crescente sforzo dedicato allo sviluppo e alla formazione di una nuova generazione di professionisti del Terzo Settore disposti a utilizzare le proprie competenze manageriali al servizio dell'azione sociale. Infine, lo studio fornisce utili spunti per i membri della fondazione e i professionisti che sono interessati a migliorare l'efficacia della propria azione.

2. Contesto Teorico

2.1 Fondazioni di Origine Bancaria italiane

Le FOB italiane costituiscono un settore abbastanza omogenea all'interno di un singolo paese, accreditato con il quinto maggior numero di attività fondazionali a livello mondiale (87 miliardi secondo GPR, 2018) – dietro a Stati Uniti (890), Paesi Bassi (108), Germania (93) e Svizzera (88), ma davanti a Regno Unito (84), Francia (30) e Spagna (29).

L'Italia ha un totale di 88 FOB che insieme rappresentano il 50% del patrimonio fondazionale totale e sono riconosciuti come il più grande e rilevante attore filantropico del paese (Barbetta 1999). Le FOB sono organizzazioni senza scopo di lucro costituite a seguito della ristrutturazione del settore bancario italiano nel 1990 (L.218 del 30 luglio 1990, c.d. "Legge Amato"). Questa riforma ha richiesto un processo di privatizzazione delle casse di risparmio con l'obiettivo di separare l'attività bancaria dall'azione filantropica, quest'ultima volta a promuovere progetti sociali, culturali e di welfare. L'attività di concessione e riscossione dei prestiti è stata assegnata alle casse di risparmio private e viene sottoposta a regolamentazione bancaria e finanziaria; mentre la gestione dell'azione filantropica è stata

trasferita a 88 fondazioni bancarie senza scopo di lucro di proprietà della comunità. Da allora, il ruolo principale delle FOB è quello di allocare i dividendi generati dalle partecipazioni bancarie e dagli investimenti finanziari ad attività di interesse sociale.

L'attività di erogazione delle fondazioni è quindi un fenomeno molto giovane nel contesto italiano, in gran parte guidato dalle banche che in passato erano pubbliche. Di conseguenza, richiede maggiore trasparenza, comportamento professionale e analisi delle iniziative sociali per contrastare i casi emergenti di processo decisionale opaco, interesse localizzato e clientelismo egoistico (Boesso et al. 2015).

Nel corso degli anni, le FOB hanno gestito portafogli finanziari per un valore medio di 90 miliardi di euro e hanno registrato spese sociali, sotto forma di erogazioni concesse, per quasi 1 miliardo di euro ogni anno. La loro struttura di governance comprende un consiglio di amministrazione che si occupi degli investimenti finanziari e delle attività sociali e un comitato direttivo che sovrintenda alla pianificazione strategica ed i cui membri siano nominati da enti ed istituzioni locali. I ruoli apicali sono ricoperti da un presidente, che guida i comitati sopra menzionati, e da un segretario generale che gestisce l'allocazione delle risorse ed esegue le risoluzioni dei comitati.

Dopo la fase di avvio, le FOB si sono concentrate sullo sviluppo di ruoli manageriali professionali, competenze interne per l'efficace concessione delle erogazioni e standard operativi, poiché sono pienamente responsabili dei loro risultati sociali e quindi devono essere in grado di fornire risposte efficaci ed efficienti ai problemi sociali dei loro territori. Nelle relazioni annuali dell'associazione nazionale (ACRI) le fondazioni dichiarano da tempo d'impegnarsi seriamente e formalmente a migliorare i sistemi di controllo e la misurazione delle prestazioni, al fine di aumentare la trasparenza della loro attività di erogazione. Tuttavia, l'associazione nazionale non indica chiaramente quali siano gli strumenti che dovrebbero essere adottati e viene lasciato un alto grado di libertà al consiglio di amministrazione di ciascuna

2017; Rossi et al. 2018) stanno esortando gli amministratori a formalizzare progressivamente il loro quadro strategico ed a integrare il processo decisionale con strumenti più conformi ai dati e con misurazioni basate sulla contabilità, al fine di stabilire una relazione causale più visibile tra le risorse e gli obiettivi della fondazione (CEP, 2016). In quest'ottica, l'adozione sempre più ricorrente di un budget per ogni progetto sociale e la divulgazione di indicatori chiave di performance operativi e sociali per ogni progetto finanziato sono spesso proposti come un utile approccio "aziendalistico" alle attività filantropiche (Boesso e Cerbioni 2019).

2.2 Creazione di valore all'interno delle Fondazioni

Le fondazioni di erogazione generano valore sociale, fungendo da intermediari tra singoli donatori ed i vari enti che sostengono con l'obiettivo di sviluppare soluzioni ai problemi della comunità (Hinna and Monteduro 2017; Porter and Kramer 1999).

I contributi seminali in letteratura forniscono alcuni quadri di riferimento relativamente ai comportamenti più virtuosi che le fondazioni possono adottare per rispondere efficacemente alle domande della comunità. Porter e Kramer (1999) sviluppano l'idea di "filantropia strategica" e sostengono che le fondazioni dovrebbero assumersi la responsabilità della creazione di valore sociale, immaginata come la capacità di ottenere un maggiore impatto sociale per mezzo dell'importo concesso rispetto a quanto speso da donatori individuali. Essi propongono un processo suddiviso in quattro fasi che include: i) selezionare i migliori beneficiari, ii) segnalare ulteriori finanziatori, iii) migliorare le prestazioni dei beneficiari delle erogazioni e iv) far progredire lo stato delle conoscenze e delle pratiche attraverso lo sviluppo di nuove soluzioni mirate ad affrontare i problemi sociali.

Nonostante la sua significativa influenza, un recente dibattito ha sollevato la questione che la filantropia strategica è insufficiente quando si affrontano problemi complessi. Secondo

questo punto di vista, il modello di filantropia strategica, che cerca di prevedere esiti razionali, è troppo semplicistico, dato che il quadro può essere ripetutamente applicato a casi simili ma non sempre restituisce risultati ugualmente positivi. I fautori di questa critica sostengono la necessità di nuove strategie che siano in grado di abbinare il rigore alla flessibilità (Kania et al. 2014). Tuttavia, tra gli stessi sostenitori viene riconosciuto anche che "*la filantropia strategica ha aiutato centinaia di finanziatori e organizzazioni senza scopo di lucro a impegnarsi in obiettivi chiari, strategie basate sui dati, maggiore responsabilità e valutazioni rigorose*" (Kania et al. 2014, p.2). Di conseguenza, sosteniamo che specialmente nel contesto italiano, dove l'attivismo delle fondazioni è meno sviluppato che negli Stati Uniti, la filantropia strategica può ancora rappresentare un adeguato quadro teorico di riferimento con l'obiettivo di raggiungere un'efficace creazione di valore.

2.3 Sistemi di governance e controllo degli Enti non profit

L'idea alla base della "filantropia strategica" è che ricchi benefattori possano affrontare le questioni sociali applicando soluzioni sperimentali, innovative e orientate alla tecnologia replicando soluzioni che hanno dimostrato di avere successo nell'ambiente "for-profit" (Rogers 2015). Questo approccio prende il nome di "venture philanthropy" e si pone l'obiettivo di trasformare i finanziatori in investitori sociali razionali e pragmatici (Frumkin 2003). Questo tipo di strategia richiede l'implementazione di sistemi di pianificazione e controllo efficaci insieme a una forte preferenza per il finanziamento di progetti complessi, reticolari e tecnologicamente avanzati. Di conseguenza, le fondazioni dovrebbero fornire strumenti appropriati per supportare il processo decisionale, ottimizzare le prestazioni sociali degli investimenti e promuovere discussioni mirate.

Maier et al. (2016) hanno condotto una revisione sistematica della letteratura basata sull'evidenza che, mentre le organizzazioni senza scopo di lucro stanno affrontando notevoli

cambiamenti che le stanno rendendo sempre più simili alle imprese, si registra anche una crescente pressione per applicare soluzioni più a carattere aziendale. A loro avviso, la ricerca relativa a questa trasformazione si concentra su tre aree principali: i) le cause che spingono le organizzazioni nonprofit a diventare soggetti simili alle imprese; ii) le strutture e i processi delle organizzazioni che subiscono tale cambiamento; iii) gli effetti della loro trasformazione, che possono essere osservati sulle loro prestazioni.

La ricerca effettuata sulla governance affronta in gran parte il ruolo del consiglio di amministrazione evidenziando che i CdA attivi nei processi decisionali strategici possono migliorare le prestazioni organizzative (Brown and Guo 2010). Allo stesso tempo, una letteratura accademica consistente promuove l'idea che i consigli di amministrazione degli enti nonprofit dovrebbero risultare più efficienti e professionalizzati (Bish and Becker 2015). Brown e Guo (2010) sostengono che le pratiche di sviluppo del consiglio, come la selezione dei suoi futuri membri, la formazione di nuovi amministratori e la valutazione delle loro prestazioni, garantiscono una maggiore competenza, che a sua volta contribuisce a migliorare le prestazioni complessive del consiglio. In un lavoro più recente, Puyvelde et al. (2018) suggeriscono l'importanza di dedicare del tempo alla costruzione di un consiglio efficace come una squadra e, nel complesso, tutti gli studi citati raccomandano di indagare empiricamente le correlazioni tra le competenze dei membri del consiglio e la strategia nelle fondazioni di erogazione (Boesso et al. 2015; Hinna and Monteduro 2017).

3. Sviluppo di ipotesi

Ci sono poche prove scientifiche su come i sistemi e le pratiche di controllo delle fondazioni siano mutati nel tempo a seguito del soddisfacimento di nuove esigenze e circostanze. Data la centralità della trasformazione delle organizzazioni nonprofit in soggetti maggiormente razionali risulta importante tracciare l'evoluzione di strutture e processi nel

tempo, è importante approfondire non solo le caratteristiche intrinseche, ma in particolare se e come le strutture di governance si evolvono nel tempo (Cornforth 2012). Il nostro studio mira a colmare il divario e rispondere al bando misurando l'intenzione "ex-ante" dei presidenti di adottare pratiche di pianificazione e controllo che supportano la filantropia strategica nelle loro organizzazioni al momento T , e successivamente, controllando la percezione "ex-post" degli amministratori dell'effettiva implementazione a $T + 5$.

La nostra prima ipotesi si sviluppa sull'attuale dibattito inerente all'effettiva implementazione di strumenti di pianificazione e controllo nelle organizzazioni senza scopo di lucro (Brown and Guo 2010). I risultati precedenti mostrano che processi di governance più forti, compresi i sistemi di budgeting e controllo, sono associati a un approccio strategico più sofisticato (Boesso et al. 2015). Questa corrente letteraria afferma che l'adozione di strumenti consolidati trasforma le organizzazioni nonprofit in attori filantropici più efficaci. D'altra parte, una visione alternativa solleva il suo scetticismo riguardo all'adozione di approcci di tipo aziendale (Sanders and McClellan 2014). I sostenitori di questa visione sostengono che tali analisi, come il budget e la misurazione delle *prestazioni*, "convergono verso un'ideologia opposta e un insieme di pratiche che minacciano la capacità del settore nonprofit di rimanere distinto dagli altri settori e affrontare in modo univoco i problemi sociali" (Sanders and McClellan 2014, p.2). Partendo da questo dibattito, e alla luce della recente riforma nazionale che richiama una maggiore trasparenza e rendicontazione per le FOB italiane, si indaga se l'adozione di strumenti di pianificazione e controllo consolidati contribuisca a trasformare le fondazioni in soggetti filantropici più efficaci. Di conseguenza, inquadrriamo la nostra prima ipotesi come segue:

Ipotesi 1: Una continua e progressiva adozione di strumenti di pianificazione e controllo è associata ad un aumento del livello di filantropia strategica.

La seconda ipotesi verifica l'effetto di diversi tipi di abilità e competenze degli amministratori relativamente alla filantropia strategica. Secondo Inglis e Cleave (2006) l'opportunità di portare le loro capacità e competenze al consiglio di amministrazione è uno dei principali fattori di stimolo degli amministratori all'interno delle organizzazioni. Studi precedenti sulle fondazioni italiane descrivono il capitale umano come la diversità delle competenze rappresentate nei consigli di amministrazione e individuano nella varietà delle competenze una risorsa per identificare strategie filantropiche più evolute (Rossi et al. 2015).

La ricerca effettuata nelle organizzazioni senza scopo di lucro rivela che il raggiungimento di una posizione di leadership non è necessariamente associato all'aver solo competenze manageriali e la maggior parte degli amministratori apprende come gestire un'organizzazione attraverso la crescita professionale e altre opportunità derivanti dalla loro carriera. Inoltre le prestazioni, l'efficienza e la valutazione sono enfatizzate molto più che in passato, grazie a un maggior uso di misure quantitative per stimare l'efficacia e rispondere alla domanda di rendicontabilità. Coerentemente, i contenuti di Hinna e Monteduro (2017) hanno analizzato i rapporti annuali di 53 FOB e hanno fornito prove fondamentali di una relazione positiva tra la percentuale di manager esperti nel consiglio di amministrazione e la diffusione di azioni in grado di generare valore nelle fondazioni erogative.

Tuttavia, la complessità della relazione richiede un'ulteriore indagine longitudinale sull'impegno concreto dei leader delle fondazioni in un approccio strategico "aziendalistico" in grado di sostituire gradualmente le singole donazioni di beneficenza spinte dall'emotività. Su questa linea, ci aspettiamo che presidenti ed amministratori adottino sempre più processi di tipo aziendale, ma prevediamo che le competenze manageriali e / o finanziarie degli amministratori siano correlate positivamente a una maggiore filantropia strategica all'interno delle fondazioni, a causa della loro migliore preparazione e del potenziale contributo diretto

che sono in grado di dare allo sviluppo di un approccio più deterministico alla filantropia

(Boesso et al., 2019). Di conseguenza, definiamo la nostra seconda ipotesi come segue:

Ipotesi 2: L'esperienza manageriale e/o finanziaria degli amministratori è associata ad un aumento del livello di filantropia strategica.

Infine, per la prima volta in Italia, esaminiamo il rapporto tra pratiche di sviluppo del CdA e filantropia strategica. Precedenti ricerche sulle organizzazioni mostrano la rilevanza delle pratiche di sviluppo del consiglio di amministrazione e i loro effetti positivi sulle prestazioni (Brown e Guo, 2010; Puyvelde et al. 2018) nei paesi di common law. Jackson e Holland (1998) dimostrano che la qualità della formazione dedicata ai membri del consiglio contribuisce positivamente alle sue prestazioni e a quelle dell'organizzazione. Un effetto simile è discutibile nei paesi civil law, come l'Italia, dove le organizzazioni sono generalmente più dipendenti dalla legislazione formale e meno inclini ai cambiamenti organizzativi guidati dai professionisti (Hall and Soskice, 2001). Le FOB operano storicamente in un ambiente fortemente improntato alla beneficenza, che spesso critica le soluzioni “a carattere aziendale” (Rossi et al. 2015; Sanders and McClellan 2014). Tuttavia, la formazione è uno dei principali strumenti per elevare le conoscenze e le competenze degli amministratori (CEP, 2016) ed è spesso elencata come uno strumento concreto per ottenere il sostegno degli amministratori verso un approccio più deterministico e strategico alla filantropia (Boesso et al. 2019).

Date queste evidenze talvolta contrastanti, ci aspettiamo che la formazione dei trustee sia una delle occasioni principali per esporre i decision-maker alle ultime tendenze, e prevediamo che i amministratori che hanno ricevuto una formazione obbligatoria al momento della nomina, al fine di stimolarli alla crescita professionale, abbiano maggiori probabilità di percepire miglioramenti nell'evoluzione della filantropia strategica. Definiamo pertanto la nostra terza ipotesi come segue:

Ipotesi 3: Il percorso di formazione offerto ai nuovi amministratori è associata ad un aumento del livello di filantropia strategica.

4. Metodologia

4.1 Campione

Questo studio fa parte di un ampio progetto pluriennale che ha raccolto dati presso le fondazioni di erogazione negli ultimi 15 anni. In particolare, utilizza i dati raccolti da due questionari online sulle fondazioni di origine bancaria somministrati tra il 2010 e il 2022 dalla nostra università e supportati dall' ACRI (Associazione di Fondazioni e Casse di Risparmio SpA) per aiutare gli associati a comprendere la loro situazione attuale e a sviluppare le migliori pratiche¹. Entrambi i sondaggi sono stati somministrati online per un periodo di circa 6 settimane ciascuno, in lingua italiana, con l'aiuto di una società di ricerche di marketing incaricata della digitalizzazione dei questionari e della consegna dell'invito a partecipare al questionario in due turni successivi o tramite richiamo.

Una versione preliminare del questionario è stata presentata all'associazione professionale nazionale e testata su un focus group di quattro fondazioni per confermarne la validità.

Il database con l'elenco totale di email degli amministratori (88 presidenti e circa 440 amministratori) è stato fornito dall'associazione nazionale, che ha anche invitato gli associati a partecipare alla ricerca indipendente promossa dalla nostra università. Tutte le fondazioni sono state fondate nel 1990, come precedentemente discusso nella sezione 2, ed erano in funzione nel periodo di riferimento delle nostre indagini.

¹ <https://www.economia.unipd.it/fondazioni>

La prima indagine è stata presentata alla popolazione complessiva di 88 FOB e si rivolgeva ai presidenti di tutte le fondazioni. Essa aveva lo scopo di raccogliere l'opinione dei presidenti sull'attuazione presente e futura dei postulati strategici della filantropia strategica (Appendice 1) nel contesto italiano. Alla prima indagine hanno risposto il 28% dei presidenti. I risultati descrittivi hanno mostrato un consenso generale, ma lieve, sulla progressiva adozione dei postulati, con parziali preoccupazioni legate al rischio di perdere il ruolo di mecenatismo universale e diventare troppo deterministici.

A distanza di 5 anni è stata presentata una seconda indagine alle stesse fondazioni che hanno risposto alla prima indagine, con l'obiettivo di ampliare la gamma degli intervistati a un insieme più ampio di amministratori e indagare se e come sono state implementate le intenzioni dichiarate dai presidenti di adottare progressivamente postulati più strategicamente orientati e quali risultati sono stati ottenuti. Di conseguenza, mentre i dati raccolti durante il primo periodo riflettono principalmente l'intenzione strategica "*ex-ante*" dei leader della fondazione, quelli raccolti durante il secondo periodo riflettono la valutazione degli amministratori sull'effettiva attuazione "*ex-post*" dei sistemi di filantropia e controllo.

Nella seconda indagine, 104 amministratori da tutte le fondazioni invitate hanno risposto al questionario (tasso di risposta del 24%) con più rispondenti per ciascuna fondazione, in linea con l'obiettivo di ampliare il pool di amministratori². Successivamente sono stati abbinati i questionari ottenuti per ciascuna fondazione concludendo con un totale di 104 osservazioni (che rappresentano 25 FOB univoche) confrontabili con i risultati della prima indagine. Le fondazioni incluse nel nostro campione rappresentano 21,1 miliardi di patrimonio netto (52% del totale) e 402 milioni di avanzo di gestione (40% del totale) che, in queste istituzioni, sono interamente trattenuti e dedicati alla spesa filantropica. Come tali,

² Abbiamo ricevuto, in media, 4.16 risposte dai amministratori di ciascuna fondazione ricoprendo un ampio numero di ruoli, dalle posizioni apicali a quelle più operative. Dato che i questionari di più amministratori sono stati raccolti per la stessa fondazione, abbiamo raggruppato i nostri risultati a livello di fondazione.

rappresentano una parte importante della filantropia nazionale e possono essere nominati tra i più grandi player del paese in ambito nonprofit.

Per ciascuna delle nostre 104 risposte abbiamo confrontato le misurazioni "*ex-post*" dei postulati "aziendali" con le misurazioni "*ex-ante*" fornite dai corrispondenti presidenti di fondazione. In quanto tale, il database in nostro possesso rappresenta un elemento unico di convalida dell'intenzione strategica di ciascun presidente da parte dei suoi amministratori. Segnaliamo quindi il livello di "*consenso*" o "*disaccordo*" che gli amministratori associano implicitamente allo stato dell'arte come precedentemente rappresentato dai loro presidenti.

Sondaggi e studi percettivi sono fortemente consigliati tra i ricercatori nel campo del nonprofit e sono ampiamente utilizzati per raccogliere gli atteggiamenti e le convinzioni dei decision-maker, ogni volta che il costrutto indagato richiede empatia, impegno personale o allineamento di valore tra i partecipanti. In quanto tali, i dati percettivi sono una preziosa misura dell'efficacia di comportamenti specifici come la collaborazione, la co-creazione e la co-progettazione di interventi sociali (Qu e Daniel, 2020; Peng et al. 2019) e riteniamo sia una metodologia particolarmente adatta per l'indagine delle attività filantropiche delle fondazioni.

Poiché i dati raccolti sono soggettivi e discrezionali, non è possibile verificare la sincerità delle risposte ma solo condurre test di robustezza per verificarne l'affidabilità. L'alfa di Cronbach, calcolato per verificarne la coerenza interna, varia da un minimo di 0,64 ad un massimo di 0,93 nelle varie sezioni delle indagini, garantendo quindi un livello accettabile per ogni voce. Il fattore di Harman calcolato sul set di dati completo indica un rischio minimo di *errore di metodo*, con un punteggio di 0,34, che è ben al di sotto della soglia raccomandata di 0,70. I risultati di questi test di robustezza, insieme al gran numero di elementi e alla formulazione neutra delle domande, limitano la possibilità che gli intervistati abbiano volutamente distorto le loro risposte.

La tabella I riporta la distribuzione degli intervistati per dimensione e posizione geografica. Il campione di 104 amministratori riflette abbastanza bene l'intera distribuzione della popolazione in termini di dimensioni. In termini di posizione geografica, il campione include una quota maggiore di fondazioni situate nel nord-ovest dell'Italia. In media, il database riflette abbastanza bene le caratteristiche dell'intera popolazione e può essere utilizzato per fare alcune inferenze, che possono essere cautamente estese alla popolazione complessiva di FOB.

TABELLA I. Distribuzione degli intervistati per dimensione della fondazione e posizione geografica

	Piccolo (%)	Medio - Piccolo (%)	Medio (%)	Medio – Grande (%)	Grande (%)	Totale (%)
Nord-Ovest	12.50	4.81	0.00	4.81	4.81	26.92
Nord Est	3.85	0.00	0.00	13.46	21.15	38.46
Italia Centrale	0.96	20.19	7.69	1.92	3.85	34.62
Italia Merid.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Totale	17.31	25.00	7.69	20.19	29.81	100.00

Questa tabella presenta la distribuzione degli intervistati in base alle dimensioni della fondazione e alla posizione geografica. La classificazione dimensionale si basa sulla distribuzione dei quintili del valore del patrimonio netto dell'intera popolazione di FOB a partire dal 2017 (ACRI 2017) ed è la seguente: i) Piccolo (Equity value fino a 48,1 milioni di euro); ii) Medio-piccolo (Equity value compreso tra 48,2 e 93,8 milioni di euro); iii) Medio (Equity value compreso tra 93,9 e 205,3 milioni di euro); iv) Medio-grande (Equity value compreso tra 205,4 e 434,3 milioni di euro); v) Grande (Equity value compreso tra 434,4 e 6.956 milioni di euro). L'equity value medio per il gruppo i) Piccolo è pari a 23,6 milioni di euro mentre l'equity value medio per il gruppo v) Grande è pari a 1.707 milioni di euro.

4.2 Misure

La nostra principale variabile di interesse è la filantropia strategica (*STRATEGY_exante* e *STRATEGY_expost*), che è stata ripetutamente misurata nel tempo chiedendo agli intervistati di entrambi i questionari di giudicare la frequenza d'adozione delle quattro attività di creazione di valore proposte dal quadro di Porter e Kramer (1999): i) selezionare i migliori beneficiari; ii) segnalare ad altri finanziatori di condividere e aumentare l'importo dell'erogazione; iii) migliorare le prestazioni dei beneficiari; iv) far progredire lo stato della conoscenza e della

pratica. Questi item sono stati valutati su una scala Likert a 7 punti e normalizzati in modo che possano assumere un valore compreso tra 0 e 1. Infine, il punteggio della strategia filantropica per ciascun intervistato in ogni anno (*ex-ante* e *ex-post*) è stato calcolato come media delle quattro voci normalizzate.

Per testare le nostre ipotesi di ricerca, esaminiamo quindi i punteggi differenziali strategici della filantropia tra i due periodi (il punteggio degli amministratori *ex-post* meno il punteggio del presidente *ex-ante*) e li usiamo come variabile dipendente per indicare il livello di *consenso* (punteggio positivo) o *disaccordo* (punteggio negativo) tra gli amministratori (alla fine del periodo) ed i loro presidenti (all'inizio del periodo). Un approccio simile è stato utilizzato da studi precedenti relativi alla filantropia esperienziale (McDougle et al. 2017). Inoltre, ricerche precedenti riconoscono l'uso dei punteggi di variazione come variabili dipendenti in un modello di regressione (Dalecki 1991; Allison 1990; Ployhart and Vandenberg 2010). Secondo Dalecki (1991), la differenza tra i due punteggi registrati in momenti diversi nel tempo dà una semplice interpretazione dei risultati quando "*l'obiettivo è valutare le relazioni di varie variabili esplicative con le direzioni e il grado di cambiamento in alcuni punteggi nel tempo*" (p. 17). Coerentemente, la differenza di filantropia strategica ($\Delta STRATEGY$) è stata calcolata come $STRATEGY_{expost}$ meno $STRATEGY_{exante}$.

La variabile di interesse utilizzata per testare l'Ipotesi 1 è la variazione nell'adozione di strumenti di pianificazione e controllo ($\Delta CONTROL$) che, analogamente a $\Delta STRATEGY$, è stata calcolata come la differenza tra il livello di adozione di strumenti contabili selezionati come percepito dagli amministratori ($CONTROL_{expost}$) e lo stesso costrutto percepito dal presidente della fondazione ($CONTROL_{exante}$). Più specificamente, la misura in cui una fondazione sta adottando strumenti di pianificazione e controllo è misurata sulla base dell'importanza assegnata a tre voci proposte in letteratura (Frumkin 2003): i) Adozione di un budget per ciascun progetto; ii) Analisi degli indicatori operativi di output; iii) Analisi degli

indicatori di risultato sociale. Questi articoli sono stati valutati su una scala Likert a 7 punti e normalizzati in modo che possano assumere un valore compreso tra 0 e 1, per ciascun intervistato in ogni anno (ex-ante e ex-post).

La variabile di ricerca inclusa nel modello per testare l'Ipotesi 2 è il tipo di competenze che gli amministratori hanno dichiarato di possedere alla fine del periodo (*COMP*). Si tratta di una variabile indicatore, pari a "1" se un intervistato ex-post apporta specifiche competenze manageriali e/o finanziarie alla fondazione, o "0" in caso contrario³.

Infine, per testare la nostra terza ipotesi, abbiamo definito una variabile, *TRAINING*, che si riferisce ai metodi di formazione forniti dalla fondazione e messi a disposizione dei nuovi amministratori nel periodo osservato. *TRAINING* è una variabile di conteggio, che è pari a: "0" se la fondazione non ha fornito alcun percorso di formazione ai nuovi amministratori; "1" se, al di là della normale attività del consiglio, le riunioni informali sono state offerte come forma di formazione; "2" se sono stati previsti incontri formali dedicati con i dipendenti responsabili di diverse aree; o "3" se i programmi obbligatori di percorsi di formazione sono stati attivati dalla fondazione. Le domande del questionario utilizzate come variabili nelle analisi sono riportate nell'Appendice 1.

I modelli includono una serie di variabili di controllo che tengono conto di diversi aspetti. La filantropia strategica, come percepita dai presidenti (*STRATEGY_exante*), e gli strumenti dichiarati (*CONTROL_exante*) sono stati inclusi nel modello di controllo per i loro livelli iniziali. Poiché il secondo questionario (ex-post) è stato esteso a una gamma più ampia di amministratori, per controllare le differenze nel ruolo degli intervistati includiamo nel

³ Si potrebbe sostenere che alcuni amministratori possono ottenere competenze manageriali e / o finanziarie mentre servono nel consiglio di fondazione a seguito di opportunità di formazione e leadership offerte dalla fondazione. A tal fine, si prega di notare che misuriamo lo stock di capacità manageriali alla fine del periodo nel tentativo di isolare questo specifico effetto di correlazione. Lo stock ex-post è "corretto" dalla variabile "*TRAINING*" inclusa nei modelli, che misura con precisione il tipo e il livello di formazione fornita agli amministratori all'interno della fondazione durante il periodo. Pertanto, ciò che catturiamo con la variabile "*COMP*" è lo stock residuo di competenze alla fine del periodo in aggiunta a qualsiasi formazione o capacità acquisita all'interno della fondazione.

modello una variabile che tiene conto del fatto che ogni intervistato ricopra o meno un ruolo apicale / esecutivo vicino a quello del presidente. A tal fine, introduciamo una variabile indicatore, *APICAL*, che è pari a "1" se il rispondente ricopre un ruolo apicale che lo pone in stretto rapporto con il presidente (cioè vicepresidente, comitato esecutivo o segretario generale), o uguale a "0" se il rispondente ricopre una posizione diversa. Allo stesso modo, abbiamo incluso nel modello una variabile che spiega se il presidente è stato cambiato o meno durante il periodo osservato, perché qualsiasi cambiamento nei vertici della governance potrebbe avere un effetto sull'approccio strategico della fondazione. Considerando che ogni fondazione privata adotta regole diverse sulla scadenza e la durata del mandato del Presidente, per misurare *CHANGE_GOV*, i nomi dei presidenti vengono raccolti manualmente dai rapporti annuali ufficiali per entrambi i questionari, ex-ante e ex-post, in modo da poter stabilire se si è verificato un cambiamento di governance. Come riportato nell'Appendice 2: *CHANGE_GOV* è uguale a "1" se il presidente della fondazione è cambiato durante il periodo di osservazione, "0" in caso contrario.

Ulteriori variabili di controllo sono tratte dalla letteratura esistente sull'amministrazione nonprofit (Boesso et al. 2015; Hinna e Monteduro 2017). Raccogliamo dati finanziari dai rapporti annuali delle fondazioni in modo da poter controllare i cambiamenti nelle loro dimensioni e redditività. La nostra misura delle variazioni di dimensioni, $\Delta SIZE$, è calcolata come la differenza tra il logaritmo naturale del patrimonio netto ex-post ed ex-ante. La variazione della redditività, $\Delta PROFIT$, è calcolata come differenza tra il ROE (return on equity) nel periodo osservato. Tutte le variabili incluse nelle regressioni sono presentate nell'Appendice 2.

5. Risultati

5.1 Analisi univariata

La tabella II riporta statistiche descrittive delle variabili incluse nell'analisi. I valori medi di $\Delta STRATEGY$ e $\Delta CONTROL$ sono entrambi positivi e pari rispettivamente a 0,177 e 0,319, dimostrando così che, in media, entrambi i livelli di *STRATEGY* e *CONTROL* sono aumentati nel periodo osservato. Oltre il 60% degli intervistati ex-post apporta alla fondazione specifiche competenze manageriali e/o finanziarie (il valore medio del *COMP* è 0,615), mentre quasi la metà di loro ricopre posizioni apicali collegate alla presidenza (vicepresidente, comitato esecutivo o segretario generale). Il 60% delle fondazioni rappresentate nel campione presenta un nuovo presidente, nel periodo oggetto di analisi, a seguito della scadenza del mandato. Il valore del patrimonio netto di ciascuna fondazione è, in media, leggermente diminuito nel quinquennio, mentre il loro ritorno sul capitale proprio (ROE) è aumentato (valori medi di $\Delta SIZE$ e $\Delta PROFIT$ sono rispettivamente -0,060 e 0,031).

Inoltre, la variabile *TRAINING* presenta la seguente distribuzione tra gli intervistati: a 56 amministratori (54%) non è stata fornita nessun percorso di formazione dalla fondazione; in 17 casi (16%) le riunioni informali sono state offerte come tipo di formazione oltre la normale attività del consiglio; a 26 rispondenti (25%) sono state fornite riunioni formali dedicate con dipendenti responsabili di diverse aree; infine a 5 di loro (5%) sono stati attivati dalla fondazione i programmi di formazione obbligatori. Inoltre, tra gli amministratori che ricoprono più ruoli operativi, 29 (pari al 52%) non hanno ricevuto alcun percorso di formazione; a 9 (16%) sono stati offerti incontri informali; a 15 (27%) sono stati forniti incontri dedicati e formali; infine 3 amministratori (5%) hanno seguito un percorso di formazione obbligatorio.

TABELLA II. Statistica descrittiva

Variabile	N	Media	Deviazione Standard	25° Percentile	50° Percentile	75° Percentile
$\Delta STRATEGY$	104	0.177	0.366	0.127	0.167	0.490
$STRATEGY_{exante}$	104	0.423	0.275	0.177	0.349	0.651
$\Delta CONTROL$	104	0.319	0.340	0.089	0.356	0.578
$CONTROL_{exante}$	104	0.276	0.251	0.111	0.222	0.444
$TRAINING$	104	0.808	0.976	0.000	0.000	2.000
$COMP$	104	0.615	0.489	0.000	1.000	1.000
$APICAL$	104	0.461	0.501	0.000	0.000	1.000
$CHANGE_GOV$	104	0.600	0.500	0.000	1.000	1.000
$\Delta SIZE$	104	-0.060	0.557	-0.024	0.044	0.079
$\Delta PROFIT$	104	0.031	0.056	-0.033	-0.013	-0.004

Questa tabella riporta le statistiche descrittive di tutte le variabili utilizzate nelle analisi. Tutte le variabili sono definite nell'Appendice 2.

La Tabella III riporta i risultati di un T-test eseguito per verificare se $\Delta STRATEGY$ e $\Delta CONTROL$ assume valori significativamente diversi a seconda di: i) se il presidente di fondazione è cambiato tra i due periodi ($CHANGE_GOV$); ii) il tipo di competenze che gli amministratori apportano alle fondazioni ($COMP$). L'evidenza mostra che i valori medi di $\Delta STRATEGY$ non sono significativamente diversi tra i due sottocampioni partizionati su $CHANGE_GOV$ e $COMP$. Al contrario, $\Delta CONTROL$ assume valori significativamente più elevati quando gli intervistati non possiedono specifiche competenze manageriali e/o finanziarie e quando la presidenza della fondazione non è cambiata tra i due periodi.

TABELLA III. T-test

	$CHANGE_GOV = 1 (N=59)$	$CHANGE_GOV = 0 (N=45)$	T
$\Delta STRATEGY$	0.14	0.23	1.28
$\Delta CONTROL$	0.29	0.49	4.91***
	$COMP = 1 (N=64)$	$COMP = 0 (N=40)$	T
$\Delta STRATEGY$	0.22	0.11	-1.44
$\Delta CONTROL$	0.28	0.39	1.70*

Questa tabella riporta i risultati di un T-test per cambiamenti nella governance (cioè, se il presidente della fondazione è cambiato nel periodo osservato e se gli amministratori detengono competenze manageriali e / o finanziarie) eseguiti sulle variabili $\Delta STRATEGY$ e $\Delta CONTROL$. ***, **, e * indicano la significatività ai livelli dell'1%, 5% e 10%. Tutte le variabili sono definite nell'Appendice 2.

5.2 Analisi multivariata

Per verificare la nostra prima ipotesi, esaminiamo se una progressiva adozione di strumenti di pianificazione e controllo ($\Delta CONTROL$) abbia un effetto positivo sulla percezione della filantropia strategica ($\Delta STRATEGY$). Pertanto, eseguiamo il seguente modello OLS:

$$\Delta STRATEGY = \beta_0 + \beta_1 \Delta CONTROL + \beta_2 CONTROL_exante + \beta_3 STRATEGY_exante + \beta_4 APICAL + \beta_5 \Delta SIZE + \beta_6 \Delta PROFIT + \varepsilon.$$

(1)

Le definizioni delle variabili sono riportate nell'Appendice 2. Poiché ci possono essere più intervistati per ogni fondazione, tutti gli errori standard sono raggruppati a livello di fondazione. In questo modo correggiamo qualsiasi fattore casuale comune non osservato a livello di gruppo che porterà alla correlazione tra le osservazioni all'interno di ciascuna fondazione. L'ipotesi 1 prevede che il coefficiente β_1 sia positivo. La tabella IV (prima colonna) riporta i risultati di questa regressione. Coerentemente con la nostra prima ipotesi, il coefficiente β_1 è positivo e significativo al livello dell'1%. Una progressiva adozione delle procedure di budget, degli indicatori di output e degli indicatori di risultato sociale è positivamente associata all'evoluzione dei quattro postulati che Porter e Kramer (1999) hanno proposto come pilastri della filantropia strategica.

TABELLA IV: Regressioni OLS – Principali risultati

<i>VAR. FIL. STR.:</i> <i>ΔSTRATEGY</i>	H1		H2		H3		Modello aumentato	
	<i>Coeff.</i>	<i>t</i>	<i>Coeff.</i>	<i>t</i>	<i>Coeff.</i>	<i>t</i>	<i>Coeff.</i>	<i>T</i>
<i>ΔCONTROL</i>	0.455	3.32***					0.442	4.42***
<i>COMP</i>			0.100	2.12**			0.116	3.36***
<i>TRAINING</i>					0.084	1.96*	0.067	2.34**
<i>CONTROL_exant</i>	0.562	3.35**	0.130	0.74	0.282	1.30	0.636	2.88***
<i>STRATEGY_exant</i>	-0.964	-7.87***	-1.047	-6.90***	-1.063	-8.54***	-1.007	-10.05***
<i>APICAL</i>	0.051	1.69	-0.023	-0.73	0.043	1.35	-0.024	-0.80
<i>ΔSIZE</i>	-0.051	-0.81	-0.065	-0.78	-0.042	-0.65	-0.009	-0.17
<i>ΔPROFIT</i>	0.091	0.22	-0.360	-1.07	-0.249	-0.67	-0.052	-0.16
<i>Costante</i>	0.265	1.63	0.521	3.72***	0.453***	2.91	0.170	1.15
<i>R²</i>	0.746		0.654		0.687		0.788	
<i>F</i>	38.51		28.44		53.84		60.01	
<i>P</i>	<.001		<.001		<.001		<.001	
<i>Osservazioni</i>	104		104		104		104	

Questa tabella riporta i principali risultati delle regressioni OLS per testare H1, H2 e H3. ***, **, e * indicano la significatività ai livelli dell'1%, 5% e 10%, rispettivamente, utilizzando un test a due code. Si veda l'Appendice 2 per le definizioni delle variabili. Gli standard error sono raggruppati a livello di base.

Per verificare la nostra seconda ipotesi, esaminiamo se le competenze manageriali e/o finanziarie degli amministratori (*COMP*) abbiano un effetto positivo sulla percezione della filantropia strategica (*ΔSTRATEGY*). Pertanto, eseguiamo il seguente modello OLS:

$$\Delta STRATEGY = \beta_0 + \beta_1 COMP + \beta_2 CONTROL_exante + \beta_3 STRATEGY_exante + \beta_4 APICAL + \beta_5 \Delta SIZE + \beta_6 \Delta PROFIT + \varepsilon.$$

(2)

La tabella V (seconda colonna) riporta i risultati di questa regressione. Come previsto, il coefficiente β_1 è positivo e significativo al livello del 5%. Gli intervistati che apportano specifiche competenze manageriali e/o finanziarie alla fondazione hanno maggiori probabilità di percepire miglioramenti nell'adozione della filantropia strategica.

L'ipotesi 3 prevede che i programmi di formazione disponibili per gli amministratori nel periodo osservato (*TRAINING*) abbiano un effetto positivo sull'evoluzione della filantropia strategica percepita dai membri (*ΔSTRATEGY*). Per testare quest'ultima ipotesi, eseguiamo il seguente modello OLS:

$$\Delta STRATEGY = \beta_0 + \beta_1 TRAINING + \beta_2 CONTROL_exante + \beta_3 STRATEGY_exante + \beta_4 APICAL + \beta_5 \Delta SIZE + \beta_6 \Delta PROFIT + \varepsilon.$$

(3)

La tabella IV (terza colonna) riporta i risultati di questa regressione. Anche l'ipotesi 3 è confermata, con il coefficiente del *TRAINING* positivo e debolmente significativo al livello del 10%. Questo risultato mostra che procedure atte alla creazione di percorsi di formazione – come i programmi obbligatori – inizialmente offerti ai nuovi amministratori (nel quinquennio osservato) riflettono una maggiore percezione dell'adozione della filantropia strategica.

Infine, verifichiamo se le stesse ipotesi valgono quando le tre variabili sono incluse insieme nel seguente modello OLS aumentato:

$$\Delta STRATEGY = \beta_0 + \beta_1 \Delta CONTROL + \beta_2 COMP + \beta_3 TRAINING + \beta_4 CONTROL_exante + \beta_5 STRATEGY_exante + \beta_6 APICAL + \beta_7 \Delta SIZE + \beta_8 \Delta PROFIT + \varepsilon.$$

(4)

Le tre ipotesi sono confermate: i coefficienti β_1 e β_2 sono entrambi positivi e significativi al livello dell'1%, mentre il coefficiente β_3 è positivo e significativo al livello del 5%. I risultati di questa regressione sono riportati nella Tabella IV (quarta colonna).

6. DISCUSSIONE E CONCLUSIONE

In tempi recenti, l'attenzione civile e quella dei media si è rivolta alla governance e alla gestione delle fondazioni (CEP 2016; EFC 2016). Diversi osservatori hanno sostenuto che le fondazioni non possono promuovere l'impatto positivo desiderato sulle società se la loro gestione manca di competenze manageriali e capacità di controllo.

Questo studio indaga empiricamente l'evoluzione dei sistemi di controllo nell'ultimo decennio e rappresenta il primo tentativo di mappare i miglioramenti strategici delle fondazioni nel tempo. I risultati confermano che gli amministratori percepiscono l'implementazione degli

strumenti di pianificazione e controllo come un precedente significativo all'approccio di filantropia strategica e alla sua efficacia (Ipotesi 1). Le nostre analisi contribuiscono in secondo luogo al dibattito sulla rilevanza degli approcci "a carattere aziendale" all'interno delle organizzazioni senza scopo di lucro. I risultati, infatti, mostrano che gli strumenti basati sulla rendicontazione e ispirati al mondo delle imprese, ma adattati al contesto nonprofit (vale a dire l'utilizzo del budgeting per i progetti sociali, l'analisi degli indicatori dei risultati operativi e degli indicatori di risultato sociale), si associano positivamente all'adozione di azioni filantropiche come proposto dalla letteratura per migliorare le erogazioni. In particolare, un maggior numero di bilanci e di indicatori chiave di prestazione corrisponde a quattro elementi distintivi dell'azione strategica: analisi comparativa più frequente tra i potenziali beneficiari; raccolta fondi aggiuntiva per i migliori beneficiari; maggiori sforzi di rendicontazione per ciascun progetto finanziato; e una maggiore analisi ex-post per isolare le migliori pratiche. Riflettendo sulle possibili spiegazioni, l'implementazione di strumenti di natura contabile prepara il terreno per un processo decisionale più deterministico e per una migliore valutazione dei pro e contro dei diversi progetti sociali.

Inoltre, l'analisi mostra come le competenze manageriali e finanziarie degli amministratori della fondazione siano abbinate a un incremento di valore delle voci di filantropia strategica percepita "ex-post" (Ipotesi 2). Questo risultato è in linea con lo studio di Hinna e Monteduro (2017), che riporta un rapporto positivo tra esperti in campo amministrativo e attività di creazione di valore sociale intraprese dalle fondazioni. Questa evidenza è anche coerente con il crescente sforzo dedicato allo sviluppo di una nuova generazione di professionisti del terzo settore, disposti a impiegare le loro competenze manageriali per sostenere l'azione sociale.

Infine, la nostra terza ipotesi conferma che i meccanismi che compongono i percorsi di formazione offerti ai nuovi amministratori (Ipotesi 3) sono significativamente correlati a una

maggiore filantropia strategica percepita "*ex-post*". Questo risultato è coerente con l'idea che le fondazioni che decidono di rendere disponibili programmi di formazione ai nuovi amministratori possano beneficiare di una filantropia strategica più sviluppata nel medio termine.

È interessante notare come i nostri risultati forniscano anche la prova di un effetto di continuità positivo nella struttura di governance. In effetti, la relazione positiva tra un insieme più ricco di pratiche di pianificazione e controllo e la filantropia strategica emerge maggiormente in quelle fondazioni nelle quali la presidenza rimane in carica per due periodi consecutivi. Questa correlazione riflette il forte ruolo di leadership ricoperto dal presidente, che diventa un vero "riformatore" all'interno delle fondazioni ed è particolarmente rilevante alla luce del divario creato dall'assenza di un ente fondatore privato (Barbetta 1999).

In sintesi, il miglioramento percepito "*ex-post*" nell'adozione della filantropia strategica è associato alla presenza di un presidente di lunga data, di un consiglio di amministrazione qualificato a livello manageriale e/o finanziario e all'offerta di programmi di formazione specifici ai nuovi amministratori.

Mentre alle fondazioni viene chiesto di adottare pratiche di gestione più "moderne", spesso provenienti da settori for-profit, in termini di definizione e misurazione dei risultati sociali, c'è anche il timore che seguendo tali approcci, "*l'antica cultura della beneficenza che è legata al cuore e intrisa di tradizioni morali*" (Dees 2012) possa andare perduta. Dal punto di vista della pratica, le intuizioni acquisite da questo studio potrebbero suggerire potenziali soluzioni per migliorare l'efficienza e l'efficacia delle fondazioni nel raggiungimento di risultati socialmente rilevanti. Indagando empiricamente la correlazione tra l'adozione da parte delle fondazioni di misure di pianificazione e controllo e il raggiungimento delle loro prestazioni strategiche, questo studio fornisce prime indicazioni relativamente alla progressiva

implementazione di un approccio manageriale e di altre misure "di tipo aziendale" che possono essere scelte dalle fondazioni per migliorare le loro prestazioni sociali.

Lo studio ha alcune limitazioni che qualificano i risultati come preliminari. In primo luogo, dato che utilizziamo dati auto-riportati e soggettivi, l'*errore di metodo* rappresenta un fattore di rischio (Podsakoff et al. 2003). Il metodo della ricerca ha cercato di mitigare parzialmente questo problema, acquisendo prospettive non solo dai presidenti dei consigli di amministrazione, ma anche da un più ampio gruppo di amministratori della fondazione, e gestendo modelli di regressione con diverse variabili di controllo. Sugeriamo che la ricerca futura si concentri sullo sviluppo di misurazioni più affidabili sia in merito alla sofisticazione della governance sia relativamente all'evoluzione strategica della filantropia.

In secondo luogo, non intendiamo rivendicare un nesso causale diretto tra pratiche commerciali e filantropia strategica, ma piuttosto riconosciamo che la causalità inversa può rappresentare una fonte di endogeneità nel nostro studio. Ulteriori ricerche dovrebbero muoversi in questa direzione per verificare se è l'adozione di approcci di tipo aziendale che guida la filantropia strategica, o è piuttosto il contrario.

La ricerca futura che studierà l'efficacia delle fondazioni erogative dovrebbe anche considerare la prospettiva di altri individui coinvolti nel processo filantropico, che sono stati spesso ignorati dalla letteratura. Ad esempio, il bacino di intervistati potrebbe essere esteso oltre gli amministratori, per considerare tutti i dipendenti con più ruoli operativi in una fondazione.

BIBLIOGRAFIA

Associazione Fondazioni e Casse di Risparmio (ACRI). 2019. Bank Foundations: XXIII Annual Report. ACRI, Rome. Available at: https://www.acri.it/wp-content/uploads/2020/09/Bozza_25Rapporto_11set.pdf

Allison, Paul D. 1990. Change scores as dependent variables in regression analysis. *Sociological methodology* 20: 93-114.

- Arvidson, Malin, H. Johansson, S. Johansson, and M. Nordfeldt. 2018. Local civil society regimes: liberal, corporatist and social democratic civil society regimes in Swedish metropolitan cities. *Voluntary Sector Review* 1: 3-20.
- Barbetta, G.P. 1999. Foundations in Italy. In *Private funds, public purpose*, 199-218. Boston: MA, Springer.
- Beck, T. E., C.A. Lengnick-Hall, and M.L., Lengnick-Hall. 2008. Solutions out of context: Examining the transfer of business concepts to nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership* 19(2): 153-171.
- Bish, A. and K. Becker. 2016. Exploring expectations of nonprofit management capabilities. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 45(3):437-457.
- Boesso, G., F. Cerbioni, A. Menini and A. Parbonetti. 2015. Philanthropy by Decree: Exploring the governance and philanthropic strategies of foundations of banking origins. *Nonprofit Management and Leadership* 25(3):197-213.
- Boesso, G. and F. Cerbioni. 2019. *Governance and Strategic Philanthropy in Grant-Making Foundations: How to Improve the Effectiveness of Nonprofit Boards*, London: Palgrave Macmillan.
- Brown, W. A. and C. Guo. 2010. Exploring the key roles for nonprofit boards. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 39(3): 536-546.
- Center for Effective Philanthropy (CEP). 2016. The Future of Foundation Philanthropy: The CEO Perspective. Boston: MA, CEP.
- Cornforth, C. 2012. Nonprofit governance research: Limitations of the focus on boards and suggestions for new directions. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41(6):1116-1135.
- Dalecki, M. and F. K. Willits. 1991. Examining change using regression analysis: Three approaches compared. *Sociological Spectrum* 11(2):127-145.
- Dees, J. G. 2012. A tale of two cultures: Charity, problem solving, and the future of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics* 111(3): 321-334.
- European Foundation Centre (EFC). 2016. Environmental Funding by European Foundations. Volume 3. Brussels, EFC.
- Frumkin, P. 2003. Inside Venture Philanthropy. *Society* 40(4): 7-15.
- GPR. 2018. Global Philanthropy Report. Perspective on the global foundation sector. Harvard Kennedy School, Cambridge-MA.
- Hinna, A. and F. Monteduro. 2017. Boards, governance and value creation in grant-giving foundations. *Journal of Management and Governance* 21(4): 935-961.
- Inglis, S. and S. Cleave. 2006. A scale to assess board member motivations in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership* 17: 83-101.
- Jackson, D. K. and T. P. Holland. 1998. Measuring the effectiveness of nonprofit boards. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 27(2): 159-182.
- Hall, P. A. and D. Soskice. 2001. *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Herrold, C. 2006. High-Engagement Philanthropy : the grantee's perspective, *Voluntary Sector Working Paper*, 4.
- Kania, J., M. Kramer, P. Russell. 2014. Strategic philanthropy for a complex world. *Stanford Social Innovation Review* 12(3): 26-33.
- Letts, C.W., Ryan, W. and A. Grossman. 1997. Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Venture Capitalists. *Harvard business review*, 75(2): 36-44.
- Maier, F., M. Meyer, and M. Steinbereithner. 2016. Nonprofit organizations becoming business-like: A systematic review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 45(1): 64-86.

- McDougle, L. D. McDonald, H. Li, W. McIntyre Miller, and C. Xu. 2017. Can Philanthropy Be Taught? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 46(2): 330-351.
- Moody, M. 2008. Building a Culture: The Construction and Evolution of Venture Philanthropy as a New Organizational Field. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(2): 324–352.
- Ostrower, F. and M. M. Stone. 2006. Governance: Research trends, gaps, and future prospects. In *The nonprofit sector: A Research Handbook*. Yale University Press.
- Ployhart, RE and R. J. Vandenberg. 2010. Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management* 36(1): 94-120.
- Podsakoff, P. M., S.B. MacKenzie, J. Y. Lee, and N. P. Podsakoff. 2003. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology* 88(5): 879.
- Porter, M.E. and M. R. Kramer. 1999. Philanthropy's new agenda: creating value. *Harvard Business Review* 77, 121-131.
- Qu, H. and J. L. Daniel. 2020, Is “Overhead” A Tainted Word? A survey Experiment Exploring Framing Effects of Nonprofit Overhead Donor Decision, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, OnlineFirst.
- Peng, S., Kim, M. and F. Deat. 2019. The Effects of Nonprofit Reputation on Charitable Giving: a Survey Experiment. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30: 811-827.
- Rogers, R. 2015. Why the social sciences should take philanthropy seriously. *Society* 52(6): 533-540.
- Rossi, G., C. Leardini, S. Moggi, and B. Campedelli. 2015. Towards community engagement in the governance of non-profit organisations. *Voluntary Sector Review* 6(1): 21-39.
- Sanders, M.L. and J. G. McClellan. 2014. Being business-like while pursuing a social mission: Acknowledging the inherent tensions in US nonprofit organizing. *Organization* 21(1): 68-89.
- Williamson, A., D. Leat, and W. Scaife. 2017. Narratives of performance measurement in philanthropic foundations. *Voluntary Sector Review* 8(3): 273-298.

APPENDICE 1. Domande del questionario

Filantropia Strategica*

1. La vostra fondazione stabilisce una serie di criteri per selezionare su base comparativa il miglior progetto da finanziare?
(0 poco – 6 molto)
2. La vostra fondazione si sforza di mobilitare altri finanziatori verso linee di intervento comuni?
(0 poco – 6 molto)
3. La vostra fondazione favorisce lo sviluppo di pratiche operative tra i beneficiari per migliorare la loro capacità di gestire e rendicontare i progetti?
(0 poco – 6 molto)
4. La vostra fondazione si sforza di identificare soluzioni innovative che possano rappresentare esempi di modello di intervento per il policy-maker?
(0 poco – 6 molto)

Pianificazione e controllo

5. Quale dei seguenti strumenti di pianificazione e controllo sono adottati per favorire l'esame critico delle linee guida di intervento filantropico ?
 - L'adozione di un budget per ogni progetto
(0 poco – 6 molto)
 - L'analisi degli indicatori operativi di output
(0 poco – 6 molto)
 - L'analisi degli indicatori di impatto sociale
(0 poco – 6 molto)

Competenze

6. Come consigliere lei porta competenze manageriali e/o finanziarie alla fondazione?
(Si/No)

Formazione

7. Quali attività di formazione fornisce la vostra fondazione ai nuovi amministratori?
 - Nessuna formazione formale o dedicata
 - Riunioni informali offerte al di fuori della normale attività del consiglio di amministrazione
 - Incontri formali dedicati con i dipendenti responsabili di diverse aree di attività
 - Percorsi di formazione obbligatori

Governance

8. Ricopre un ruolo esecutivo come: vicepresidente, comitato esecutivo o segretario generale all'interno della fondazione?
(Si/No)

*Ai presidenti di fondazione è stato chiesto di valutare le domande in base all'ultimo piano strategico, che generalmente ricopre i successivi 5 anni. Agli amministratori è stato chiesto di valutare i quesiti in base all'ultimo periodo di 5 anni.

APPENDICE 2. Definizioni delle variabili

Variabile	Definizione
<i>STRATEGY_exante</i>	Il punteggio di filantropia strategica è calcolato come la media di 4 elementi (Porter e Kramer 1999) valutati su una scala Likert a 7 punti. Questi elementi sono: i) selezione dei migliori beneficiari, ii) valutazione di altri finanziatori, iii) miglioramento delle prestazioni dei beneficiari, iv) avanzamento dello stato delle conoscenze e della pratica.
<i>STRATEGY_expost</i>	Il punteggio di filantropia strategica è calcolato come la media di 4 elementi (Porter e Kramer 1999) valutati su una scala Likert a 7 punti. Questi elementi sono: i) selezione dei migliori beneficiari, ii) valutazione di altri finanziatori, iii) miglioramento delle prestazioni dei beneficiari, iv) avanzamento dello stato delle conoscenze e della pratica.
Δ <i>STRATEGY</i>	Differenza tra il punteggio di filantropia strategica <i>STRATEGY_expost</i> e il punteggio di filantropia strategica <i>STRATEGY_exante</i> .
<i>CONTROL_exante</i>	Il punteggio di implementazione della pianificazione e del controllo ex-ante è calcolato come la media di 3 elementi (Frumkin 2003) valutati su una scala Likert a 7 punti. Queste voci sono: i) adozione del bilancio, ii) analisi degli indicatori operativi di output, iii) analisi degli indicatori di risultato sociale.
<i>CONTROL_expost</i>	Il punteggio di implementazione della pianificazione e del controllo ex-post è calcolato come la media di 3 elementi (Frumkin 2003) valutati su una scala Likert a 7 punti. Queste voci sono: i) adozione del bilancio, ii) analisi degli indicatori operativi di output, iii) analisi degli indicatori di risultato sociale.
Δ <i>CONTROL</i>	Differenza tra il punteggio di implementazione della pianificazione e del controllo <i>CONTROL_expost</i> e il punteggio di implementazione della pianificazione e del controllo <i>CONTROL_exante</i> .
<i>COMP</i>	Indicatore variabile pari a "1" se gli intervistati della seconda indagine (ex-post) apportano competenze manageriali e/o finanziarie alla fondazione, "0" in caso contrario.
<i>TRAINING</i>	Variabile di conteggio che assume rispettivamente i valori di "0", "1", "2" o "3" a seconda del livello di formazione fornito dalla fondazione ai nuovi amministratori nel quinquennio osservato, dove "0" corrisponde al livello più basso (cioè nessun percorso di formazione dedicato) e "3" al livello più alto (cioè programmi di percorsi formazione meditativa).

<i>APICAL</i>	Indicatore variabile pari a "1" se gli intervistati hanno ricoperto ruoli apicali vicini alla presidenza, quali: vicepresidente, comitato esecutivo o segretario generale, "0" in caso contrario.
<i>ΔSIZE</i>	Differenza tra il logaritmo naturale del patrimonio netto alla fine del periodo e il logaritmo naturale del patrimonio netto all'inizio del periodo osservato.
<i>ΔPROFIT</i>	Differenza tra ROE, calcolato come utile netto deflazionato dal valore del patrimonio netto, a fine ed inizio periodo osservato.
<i>CHANGE_GOV</i>	Indicatore variabile uguale a "1" se il presidente di fondazione è cambiato nel periodo osservato, "0" in caso contrario.
