

**LA FILANTROPIA NELLE FONDAZIONI:
DETERMINISMO MANAGERIALE vs SOLIDARISMO CIVICO**

GIACOMO BOESSO

PROFESSORE ORDINARIO DI ECONOMIA AZIENDALE

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

VIA DEL SANTO, 33

35123 PADOVA

TEL. 049 827 3844

FAX. 049 827 4211

giacomo.boesso@unipd.it

FABRIZIO CERBIONI

PROFESSORE ORDINARIO DI ECONOMIA AZIENDALE

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

LIVIA MIAN

BORSISTA FSE: "MODELLI DI BUSINESS PER L'INNOVAZIONE SOCIALE"¹

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

Paper pubblicato in *Management Control*, 2019, 1 – *Special Issue*

¹ finanziato con FSE 2014-2020 - D.G.R. N. 1267 del 08/08/2017 - codice progetto 4285-1-1267-2017

LA FILANTROPIA NELLE FONDAZIONI: DETERMINISMO MANAGERIALE vs SOLIDARISMO CIVICO

ABSTRACT

Researches on foundations' strategic approach can be broadly classified into two areas. A first body of literature focuses on the *deterministic* impact that foundations can cause if and when managerially governed. A second body of researchers investigate the *solidarist* and cooperative role of foundations' action in supporting the prosperity of other nonprofit organizations. This study relies on a survey administered to the decision makers of the main Italian foundations and investigates the extent of adoption of the two reference models identified in the literature (more deterministic and more solidaristic) and their relationship with performance, governance mechanisms, and strategic profile. Findings show that determinism is associated with higher performances. However, solidarism emerges as a widely adopted model, not unable to bring positive social results. This paper contributes to the current debate on strategic philanthropy conceiving it as the result of the progressive contamination between the deterministic and managerial approach of neoliberalists, that has dominated the beginning of the century, and a more nuanced solidarist and progressivist approach, that characterized nonprofit organizations' global action since their initial growth.

ABSTRACT

Le ricerche sull'approccio strategico delle fondazioni possono essere generalmente classificate in due aree. Un primo filone di letteratura si concentra sull'impatto deterministico che le fondazioni apportano se e quando governate con un approccio manageriale. Un secondo filone di ricerca investiga il ruolo solidaristico e cooperativo dell'azione delle fondazioni nel supportare la prosperità di altre organizzazioni non profit. Questo studio si basa sui dati raccolti tramite un questionario somministrato ai *decision maker* delle principali fondazioni italiane ed indaga il grado di adozione dei due modelli filantropici identificati nella letteratura (quello più deterministico e quello più solidale) e loro relazione con performance, meccanismi di *governance* e profilo strategico. I risultati mostrano che le fondazioni con un approccio maggiormente deterministico riportano migliori performance. Tuttavia, il solidarismo si presenta come un modello filantropico largamente adottato, non incapace di condurre a risultati sociali soddisfacenti. Questo *paper* contribuisce al dibattito corrente sulla filantropia strategica considerandolo come il risultato della progressiva contaminazione tra l'approccio deterministico e manageriale dei neoliberalisti, che ha dominato l'inizio del secolo, e un più sfaccettato approccio solidaristico e progressista, che caratterizza l'azione globale delle organizzazioni non profit fin del loro sviluppo iniziale.

1.INTRODUZIONE

Le risorse finanziarie delle Fondazioni sono cresciute rapidamente negli ultimi due decenni: negli Stati Uniti il patrimonio delle maggiori fondazioni è cresciuto di più del 200% tra il 1995 e il 2015 (National Center for Charitable Statistics, 2016) e in Europa lo European Foundation Centre (2016) stima la presenza di oltre 100.000 fondazioni che forniscono finanziamenti e progetti per un controvalore stimato tra €83 e €150 miliardi all'anno. Secondo diversi *research papers* (CEP, 2017 e 2016) e studi accademici (Quinn et al. 2014; DiMaggio, 1988), le fondazioni contemporanee possono assumere rischi e testare comparativamente soluzioni concorrenti senza i limiti che le aziende o il governo possono incontrare, collegando l'erogazione di finanziamenti a meccanismi sociali in grado di esercitare un forte impatto nel contesto non profit e di modulare l'offerta non governativa di servizi sociali. Come prima visibile conseguenza di questo fenomeno crescente, sono emersi nuovi approcci alla filantropia. Venture philanthropy, filantrocapitalismo, filantropia strategica, e effective altruism sono stati concettualizzati all'interno del termine generico di "nuova filantropia" (Rogers, 2015). Alcuni autori (Rogers, 2015; Maier et al., 2016) prevedono una seconda epoca d'oro della filantropia con donatori molto ricchi che inducono le loro fondazioni a emulare soluzioni *deterministiche*, sperimentali, innovative, attente alla tecnologia. Oltre all'integrazione di meccanismi manageriali nell'erogazione di finanziamenti, tuttavia, circa un terzo degli amministratori delegati di grandi fondazioni (CEP, 2017) descrivono anche politiche pubbliche, sforzi di sensibilizzazione, supporto delle comunità locali e feedback dei beneficiari come ulteriori strategie efficaci attraverso cui espandere l'influenza oltre le proprie risorse e compara la portata delle risorse delle fondazioni a quelle del settore pubblico. Sempre di più, i leader delle fondazioni seguono un percorso misto verso un maggiore impatto e un migliore supporto ascoltando e imparando da coloro che cercando di aiutare e, progressivamente, riconsiderano iniziative caritatevoli e di aiuto reciproco come strumenti cooperativi rilevanti, volti a unire il classico modello di mecenatismo in un modello di costruzione di comunità che integra le risorse finanziarie della fondazione con energie e competenze locali. Queste due tendenze (l'integrazione di meccanismi manageriali e l'adozione di uno spirito caritatevole e cooperativo) sono facilmente riscontrabili nei due filoni che caratterizzano le ricerche sull'approccio strategico delle fondazioni, e delle organizzazioni non profit più in generale. Un primo filone è incentrato sull'impatto di una gestione manageriale e imprenditoriale di tali organizzazioni, mentre un secondo filone si focalizza sul ruolo solidaristico e cooperativo del non profit. In particolare, riferendosi alle imprese sociali, la letteratura compara spesso due approcci diversi all'imprenditorialità sociale (uno più etico e uno più imprenditoriale), evidenziando vantaggi e limiti dei vari approcci. Nel contesto italiano, le organizzazioni non profit sono state viste al bivio tra il rimanere ancorate alla tradizionale visione solidaristica o abbracciare una visione più imprenditoriale (Zamagni, 2006).

Questo *paper* sostiene che il dibattito corrente sulla filantropia strategica sia il risultato della progressiva contaminazione tra l'approccio deterministico e manageriale dei neoliberalisti, che ha dominato l'inizio del secolo, e un più sfaccettato approccio solidaristico e progressista, che caratterizza l'azione globale delle organizzazioni non profit fin del loro sviluppo iniziale (Kerlin, 2006; Bacq e Janssens, 2011). Appare chiaro che ulteriori ricerche sono necessarie, in particolare per analizzare come questi due approcci si riflettano nella

pratica e che impatti abbiano per le organizzazioni che li adottano. Di conseguenza, l'effetto combinato dei due approcci è inizialmente evidenziato nella letteratura e poi testato analizzando dati percettivi sul processo decisionale raccolti da un campione qualificato di membri dei consigli di amministrazione delle fondazioni italiane. L'obiettivo della ricerca è quello di investigare il grado di adozione dei due modelli di intervento identificati nella letteratura e la loro relazione con il raggiungimento di performance positive, l'adozione di meccanismi di *governance* e la definizione del profilo strategico nelle principali fondazioni italiane.

L'Italia rappresenta un contesto di ricerca ideale poiché le fondazioni italiane sono storicamente caratterizzate da una tradizione fortemente solidaristica – l'Italia può essere considerata come uno dei paesi d'origine della filantropia moderna nel 1500 – così come da un approccio capitalista e neoliberista in linea con la più diffusa letteratura deterministica – essendo l'Italia membro del G7. Le più grandi fondazioni, inoltre, sono caratterizzate da un'origine bancaria con una forte storia di mecenatismo artistico e recenti linee guida che incoraggiano un cambiamento verso un più solido approccio manageriale. Si potrebbe sostenere che, conducendo l'analisi in un paese solo (Italia), non si riescano a cogliere le differenze, dal momento che molti aspetti istituzionali, legali, storici, sociali e altri aspetti sono studiati all'interno dello stesso ambiente. Tuttavia, in questo caso, il tentativo di isolare due approcci ideali in un singolo contesto può essere considerato un punto di forza della ricerca, dal momento che lo studio limitato ad un singolo paese permette di mettere in luce le maggiori differenze tra le abitudini della filantropia solidaristica e attributi deterministici in diverse fondazioni, e come queste differenze si associano alla performance.

La restante parte di questo articolo è strutturata come segue. Una prima parte presenta la letteratura considerata nell'identificare i due modelli teorici di riferimento. A partire da questa letteratura, viene poi formulata la domanda di ricerca che questo studio si propone di indirizzare. La sezione relativa alla metodologica spiega come sono stati raccolti i dati tramite la somministrazione del questionario e come, a partire dalle domande del questionario, sono state costruite le variabili di interesse per lo studio effettuato. La sezione successiva illustra e commenta i risultati ottenuti dalle analisi condotte. L'articolo termina con discussione dei risultati ottenuti e conclusioni per professionisti e ricercatori.

2. ANALISI DELLA LETTERATURA ED IPOTESI DI RICERCA: IMPATTA vs. COOPERA

Il dibattito internazionale sull'origine delle pratiche manageriali si è concentrato su diversi approcci tra cui i principali sono: a) l'analisi di Chandler (Chandler, 1962 e 1977), che evidenzia come la crescita delle aziende multi divisionali abbia portato alla domanda di metodi capaci di garantire ai manager sufficienti informazioni per il processo decisionale; b) l'alternativa interpretazione cosiddetta “neoclassica” principalmente proposta da Johnson e Kaplan (Johnson, 1972 e 1981, Kaplan, 1984, Johnson e Kaplan, 1987) che suggerisce che l'emergere di pratiche manageriali aiuti a spiegare lo sviluppo delle aziende multi divisionali; c) il cosiddetto punto di vista Foucauldiano che collega le pratiche manageriali al bisogno di controllare le persone che lavorano nell'azienda (Hopwood, 1987, Hoskin e Macve, 1986 e 1987); d) la cosiddetta visione “non disciplinare” che suggerisce che le pratiche manageriali potrebbero aver seguito diversi percorsi nei diversi contesti prevalenti in ogni paese (Boyns e Edwards, 1996, 1997a, e 1997b. Si veda anche Antonelli et al, 2002).

Come evidenziato da Antonelli et al (2006), mentre le differenze culturali tra paesi e le divergenze nel loro ambiente sociale, legale, politico ed economico potrebbero suggerire l'emergere di diverse idee e tecniche manageriali, questo non preclude né l'affermarsi di soluzioni simili a problemi comuni, né che un'idea o un metodo sviluppatosi in un paese possano disseminarsi e diffondersi in un altro paese. Approssimativamente, le recenti ricerche sull'approccio strategico delle fondazioni hanno seguito un percorso simile, partendo da un approccio deterministico, focalizzato sull'impatto che le fondazioni possono avere se e quando governate in modo manageriale, fino a un altro approccio più orientato a considerare fattori di contesto e socio economici.

2.1 Determinismo e coordinazione

Il primo filone di letteratura che tratta la strategia delle organizzazioni non profit ha principalmente replicato precedenti ricerche focalizzate sulle organizzazioni for profit. Questi studi si basano sull'intuizione che "i principali decision maker necessitano di un processo ragionevolmente strutturato che li aiuti a individuare e risolvere i principali problemi affrontati dall'organizzazione" (Bryson, 1988: 74). Secondo gli autori "neoclassici", in un mondo che affronta complessi problemi sociali c'è un crescente interesse verso l'adozione di approcci innovativi che facciano leva sulle forze di mercato per creare cambiamenti sociali su larga scala. Questo trend si è riflesso in diversi nuovi termini nel settore della filantropia, come "filantropia venture" (Freireich e Fulton, 2009), "total strategist" (CEP, 2007), e "filantropia strategica" (Porter e Kramer, 1999). Nel proporre il loro modello di filantropia strategica, Porter e Kramer (1999) identificano quattro comportamenti virtuosi che le fondazioni possono adottare per un'efficace creazione di valore sociale, ovvero i) *Selezione dei migliori beneficiari*; ii) *Segnalazione dei progetti meritevoli ad altri finanziatori* al fine di incrementare l'erogazione; iii) *Miglioramento delle performance dei beneficiari delle erogazioni* aiutandoli a strutturare i loro processi; iv) *Disseminazione dei risultati positivi e negativi* per analizzare puntualmente i nuovi modelli d'intervento sociale. I deterministi si riferiscono alle fondazioni che "vanno al di là del finanziamento fornendo coordinazione e consigli" in qualità di "coordinatori strategici" (Teles, 2008, p. 51) divenendo "coalizioni di governo alternative dove le informazioni sono raccolte, gli insegnamenti vengono tratti e divulgati, e le risorse in eccesso indirizzate" (Teles, 2008, p. 21).

Secondo la tipologia proposta da Ostrower (2006) le fondazioni che condividono questo approccio deterministico si affidano a quattro scale che misurano diverse componenti di efficacia e approcci manageriali della loro attività erogativa: a) *Orientamento proattivo*, che misura le iniziative definite dalla fondazione e la presenza di risultati misurabili come un importante criterio per i finanziamenti; b) *Assistenza tecnica/Sviluppo di capacità*, che misura il supporto della fondazione al management e lo sviluppo di capacità tra i beneficiari; c) *Sviluppo dello Staff interno*, che misura il supporto della fondazione per la crescita e la formazione del suo staff; d) *Politica sociale/Sostegno* che misura il sostegno e l'obiettivo di "rafforzare il cambiamento sociale e strategie per il cambiamento sociale."

La tesi è che i filantropi strategici cerchino di raggiungere un maggiore impatto attraverso migliori modi di risolvere i problemi sociali piuttosto che semplicemente finanziare servizi o fornitori di servizi esistenti. I sostenitori affermano che approcci efficienti e professionalizzati rendano le organizzazioni non profit più

efficaci, efficienti, responsabili e finanziariamente strutturate (Hinna e Monteduro, 2017; Kaplan, 2001), superando l'aneddotico fallimento delle organizzazioni non profit gestite da dilettanti entusiasti, benintenzionati, ma incapaci (Hwang e Powell, 2009).

Un lato negativo, tuttavia, è che la filantropia strategica aumenta il potere di ricchi donatori e riduce il campo di idee e approcci in una selezione darwiniana del miglior beneficiario possibile, che non era tipica della filantropia tradizionale. Altre critiche rivolte a questo approccio sono che tende ad escludere specifici gruppi, omogenizzare la *governance*, indebolire la società civile, e ridurre il coinvolgimento del governo (Kerlin, 2006). Le critiche menzionate evidenziano un acceso dibattito sull'effettiva capacità di modelli deterministici di condurre a migliori risultati. Si ritiene, pertanto, utile proporre un'analisi empirica che possa fare chiarezza su questo dibattito, investigando la seguente ipotesi:

H1: l'adozione di un approccio filantropico maggiormente deterministico si associa a migliori prestazioni

2.2 Determinismo rivisto e co-creazione

Gli stessi proponenti della filantropia strategica (Kania et al. 2014) sono recentemente giunti alla conclusione che, per fare grandi progressi per andare incontro alle sfide urgenti della società, i finanziatori debbano andare oltre il rigido e predittivo modello di strategia affidandosi ad un più sfaccettato modello di strategia emergente che si allinei meglio alla complessa natura del progresso sociale, garantendo più concessioni agli originari valori di reciprocità e altruismo delle organizzazioni non profit. Le fondazioni sono invitate ad adottare approcci emergenti ai problemi sociali co-creando la loro strategia iniziale con altre organizzazioni (organizzazioni non profit, for-profit, non governative o governative) e modificando continuamente la loro strategia se e quando le attività di monitoraggio individuino nuovi cambiamenti per aumentare gli sviluppi positivi lungo il percorso. È stato sostenuto che un approccio strategico emergente crei continuamente soluzioni in evoluzione che aiutano i finanziatori ad essere più significativi ed efficaci adattando le loro attività a circostanze in continuo cambiamento e coinvolgendo altri come partners senza l'illusione del controllo.

Nuovi concetti come "Leadership Audace", "Filantropia Catalitica", e "Impatto Collettivo" sono emersi per meglio articolare il bisogno di una leadership adattiva, un orientamento al problem solving, e collaborazioni intersettoriali altamente articolate (Kania et al. 2014). Tutti questi concetti riconoscono che diversi approcci strategici possono coesistere (Mintzberg e Lampel, 1999). Una strategia emergente soddisfa tre principi chiave della teoria della complessità che devono costruire i passi successivi della filantropia strategica: *co-creazione della strategia* tra diverse organizzazioni, *funzionamento di attrattori positivi e negativi* che supportino o limitino il loro effetto, e *miglioramento della struttura del sistema* promuovendo una visione condivisa di successo e di adattabilità di tutti gli operatori in una nuova forma organizzativa.

Analogamente, è emerso il concetto di imprenditorialità istituzionale, dal momento che gli accademici hanno cercato di comprendere il processo attraverso cui le fondazioni introducono nuove forme di azione e

nuove forme organizzative che si differenziano dal tradizionale percorso istituzionale (si veda Battilana et al. 2009). Gli accademici hanno investigato come alcune forme organizzative ottengano la legittimazione mentre altre perdano supporto, scoprendo che gli imprenditori istituzionali conciliano elementi culturali per costruire nuove forme organizzative considerate come “necessarie, valide, e appropriate” (Rao, 1998, p. 912; Scott et al. 2000).

L’approccio alla strategia emergente sembra ammettere che un risultato sociale positivo possa essere ottenuto operando un compromesso sui diversi valori e idee apportati da vari operatori coinvolti ottenendo un risultato più visibile, comprensibile, condivisibile e misurabile e un più efficace uso delle risorse della comunità (Matacena, 2012, Marano 2006). Questo approccio intende sanare alcuni limiti dell’approccio più deterministico. Tuttavia, il mix descritto di strategia emergente, elementi culturali e meccanismi sociali rimane distintamente orientato al mercato, procedurale e tendenzialmente darwiniano. Conseguentemente è possibile formulare la seguente ipotesi.

H2: l’adozione di un approccio filantropico maggiormente deterministico si associa a processi di governo più manageriali

2.3 Solidarismo, aiuto caritatevole e cooperazione

Voci critiche sostengono che un approccio deterministico verso fondazioni efficienti o soluzioni di co-creazione con altre organizzazioni non profit creino una spinta all’isomorfismo, trasformando il settore non profit in un promotore di “welfare privato” (Carey et al. 2009; Carmel e Harlock, 2008), minacciando la sua specificità etica (Sanders e McClellan, 2014), e risultando in un aumento di managerialismo e burocratizzazione (Fyfe e Milligan, 2003). Come Camel e Harlock (2008) sostengono, organizzazioni non profit efficienti sono sempre più immerse in un sistema di *governance* che tende a istituirle come tecnocrati e generici promotori di servizi, offuscando la loro specifica origine sociale, la loro eticità e i loro obiettivi. Il settore non profit tradizionale, prima dell’introduzione di pratiche di efficientamento, era largamente radicato alla generosità, all’aiuto reciproco e ad un incondizionato supporto delle altre organizzazioni non profit, a prescindere dai loro risultati, mirando ad un orientamento alla mission piuttosto che concentrarsi sul profitto, sul break-even, e sul ritorno delle erogazioni (Morganti 2004; Sanders e McClellan, 2014). L’introduzione di tecniche di gestione della performance, importate dal settore pubblico e privato (Aiken e Bode, 2009; Carnochan et al., 2014), è stata largamente contestata per aver portato ad una maggiore “concentrazione sui risultati, e all’introduzione di pratiche competitive” (Garland e Darcy, 2009, p. 757), richiedendo alle organizzazioni non profit di “dimostrare una gestione manageriale e redditizia” (Tomlinson e Schwabenland, 2010, p. 102). Secondo questa corrente di pensiero, le organizzazioni non profit dovrebbero mantenere come tratto distintivo il perseguimento della mission sociale anche quando in opposizione alle logiche di business (Sanders e McClellan, 2014; Tomlinson e Schwabenland, 2010).

Alcune ricerche empiriche sulle fondazioni di comunità – organizzazioni meno soggette alla pressione manageriale fin dalla loro origine – evidenziano come i fondatori siano ancora chiamati a bilanciare con

successo le aspettative dei donatori, dei beneficiari, e i bisogni della comunità allo stesso tempo. Nonostante la loro origine di comunità e multi-stakeholder, Brown e Guo (2010) hanno suggerito sei ruoli più funzionali pur richiamando un approccio manageriale: sviluppo del finanziamento, strategia e pianificazione, supervisione finanziaria, relazioni pubbliche, dinamicità dei membri del board, e supervisione della politica, che senza dubbio si allineano con la tradizione caritatevole e la grande inclusione sociale sopra menzionate. Tuttavia, il processo decisionale come osservato, raramente raggiunge l'approccio manageriale postulato nella letteratura più orientata all'efficienza. I dati di Millesen e Martin (2014) suggeriscono che la leadership delle fondazioni sia piuttosto un'espressione del genuino e etico impegno a "fare del bene" spesso moderato da una tradizione orientata alla beneficenza, all'inclusione, alla serendipità, e anche alla paura del futuro, che possono portare a cambiamenti visibili o risultati positivi come conseguenza dell'essere al posto giusto al momento giusto. Questo risultato è coerente anche con l'affermazione di Graddy e Morgan (2006) che il processo decisionale delle organizzazioni non profit possa risultare o in una strategia di adattamento nella forma di una risposta proattiva ed etica agli stimoli ambientali (serendipità) o in una strategia di inerzia nella forma di un'azione ispirata dalla tradizione o dalla paura.

Millesen e Martin (2014) hanno notato l'esistenza di una grande pressione sociale che esorta le fondazioni a promuovere la giustizia sociale e il supporto di altre organizzazioni non profit e individui sul presupposto dell'aiuto reciproco e del solidarismo tra organizzazioni che condividono gli stessi valori e le stesse mission.

Questo filone di letteratura assume diversi ruoli della *governance* delle organizzazioni e dei membri del board per rispondere ai bisogni ambientali e essere capaci di interagire progressivamente con i vari stakeholders (Leardini et al, 2017; Panozzo, 2000). Il processo decisionale sembra essere un'espressione dell'impegno della leadership a "fare del bene" (Millesen e Martin, 2014). In altri termini, l'aspetto "etico" - connesso con il finalismo delle organizzazioni "non profit" - e quello "manageriale - connesso con l'adozione di date strutture organizzative e strumenti a supporto della gestione - non dovrebbero essere intesi come conflittuali, ma complementari: il secondo è funzionale a sostenere operativamente il primo. In questo senso si potrebbe parlare di complementarità "ancillare" dell'aspetto manageriale rispetto a quello "etico".

L'analisi della letteratura proposta evidenzia una tensione che questo *paper*, per ragioni di semplicità, ha concettualizzato in approccio deterministico e approccio solidaristico. Come risultato di questa tensione, ci aspettiamo che il consiglio di amministrazione di ogni fondazione – tipicamente coinvolto nella definizione strategica – debba mediare tra soluzioni orientate all'efficienza e iniziative caritatevoli per formulare una visione, una mission e delle linee guida sui finanziamenti uniche, che l'organizzazione cercherà poi di seguire e sviluppare alla ricerca di un tangibile impatto sociale. Con l'approccio deterministico più orientato verso la risoluzione misurabile di problemi sociali (analfabetismo, povertà, ecc.) e quello solidaristico maggiormente teso a creare sul territorio una rete estesa di attori coinvolti nel supporto sociale ai medesimi problemi.

Questo studio si propone di rappresentare una prima verifica empirica della tesi che propone i modelli solidaristici come più attenti alla dimensione locale e civica delle erogazioni.

H3: *l'adozione di un approccio filantropico maggiormente solidaristico si associa a modelli erogativi più locali e capillari*

3.L'INDAGINE EMPIRICA

Ogni qualvolta un'organizzazione ha un sistema decisionario che separa la gestione delle decisioni (avvio e realizzazione) dal controllo (ratifica e monitoraggio), tale organizzazione necessita di definire meccanismi di *governance* efficaci per garantire la corretta allocazione delle risorse ed evitare espropriazione e abusi (Mancini, 2018; Gatti e Chiucchi, 2017). In un'organizzazione non profit, il consiglio di amministrazione protegge gli interessi dei fondatori, donatori, beneficiari, e della società in generale (Baldarelli, 2017). Gli amministratori sono responsabili della definizione della visione e del raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. Ci si aspetta anche che amministrino diligentemente diritti e risorse in modo da mantenere le prestazioni e l'utilità del capitale organizzativo.

Sebbene lo stato dell'arte della *governance* non profit sia ancora dibattuto, molti ricercatori hanno sostenuto l'esistenza di una tendenza diffusa secondo cui i consigli di amministrazione delle organizzazioni non profit dovrebbero diventare più efficienti e professionalizzati (Bish e Becker, 2016; Bromley e Meyer, 2014). In particolare, la pianificazione strategica di fondazioni grandi ed estremamente ricche è sempre più basata su modelli di filantropia cosiddetta "venture", che organizzano tutto in base a unità misurabili e risultati attesi positivi. Questi nuovi filantropi sembrano mettere in seria discussione l'origine caritatevole e propongono un modello critico basato sulla misurazione dei risultati sociali. O, ancora più radicalmente, basato sui ritorni sociali delle iniziative di erogazione. Questa letteratura si è focalizzata su tre livelli: primo, l'esame dei cambiamenti dell'intero settore, in particolare il venir meno della sua unicità (Carey et al., 2009; Lindsay et al., 2014); secondo, gli effetti sulle organizzazioni individuali, in particolare risultanti dal crescente managerialismo (Golden-Biddle e Rao, 1997); e terzo, gli impatti sull'identità dei professionisti individuali (Sanders e McClellan, 2014). Di conseguenza, come hanno sostenuto Maier et al (2016), il dibattito in corso su "se approcci più efficienti... operino maggiormente al servizio del bene pubblico è al centro degli studi di managerialità del non profit" (p. 65).

Nel contesto italiano, ancorato a una forte tradizione solidaristica, diversi autori si sono interrogati su come le organizzazioni non profit possano integrare una mentalità imprenditoriale e manageriale più vicina alle caratteristiche del settore for profit (Zamagni, 2002) e su come conciliare efficienza e solidarietà (Morganti, 2004). Secondo una visione largamente condivisa, strumenti manageriali e forme di accountability analoghe a quelle applicate nel settore for profit (Matacena, 2012; Marano 2006) possono rappresentare forme di supporto funzionali a sostenere l'aspetto etico tipico del mondo non profit senza, quindi, entrare in conflitto con esso.

Negli studi condotti fino ad oggi nel contesto delle fondazioni italiane sono facilmente individuabili i due diversi orientamenti alla filantropia analizzati in questo paper. Da un lato alcuni studi si sono affidati al modello deterministico proposto da Porter e Kramer (1999) come modello per un'efficace creazione di valore sociale adottabile dagli amministratori delle fondazioni (Hinna e Monteduro, 2017). Dall'altro lato, altri autori hanno sostenuto il ruolo degli organi amministrativi come punto di contatto con il territorio, alla ricerca di problemi da risolvere e possibili attività di supporto, in un'ottica più solidale (Leardini et al., 2017).

Tuttavia, ad oggi, nessuno studio si è focalizzato sul grado di adozione dei due approcci ponendoli come

modelli ideali alternativi. Coerentemente, questo lavoro si propone di investigare il grado di condivisione tra i *decision maker* delle principali fondazioni italiane dei postulati teorici di un modello d'intervento deterministico ponendoli in alternativa (presentata come equi attraente nei questionari) ai postulati teorici di un modello più solidale. Per analizzare il grado di condivisione dei due modelli di riferimento, questo *paper* adotta un approccio basato su un questionario, esplorando cosa i membri del consiglio di amministrazione effettivamente facciano nel tempo dedicato alla gestione (Miettinen, et al. 2009) e in che modo pratiche proposte come manageriali o sociali definiscano il loro processo decisionale (Vaara e Whittington, 2012). Per uscire dalla semplice dimensione descrittiva, inoltre, la ricerca cerca di individuare l'associazione tra il l'approccio filantropico prescelto dalla fondazione e i risultati raggiunti, i meccanismi di *governance* adottati e il profilo erogativo prevalente.

La nostra analisi empirica contribuisce al dibattito corrente proponendo una densa e dettagliata discussione sui meccanismi di *governance* e sulle priorità attraverso cui l'azione filantropica si è sviluppata negli ultimi tre anni in un campione di grandi fondazioni italiane.

4.METODO

4.1 Il campione

Le informazioni sono state raccolte attraverso un questionario sottoposto nel 2016 ad oltre 1500 *decision makers* di fondazioni italiane. Le fondazioni selezionate per prendere parte allo studio appartengono a due gruppi: Fondazioni di origine bancaria (FOB), riunite dall'associazione di categoria ACRI (Associazione di Fondazioni e Casse di Risparmio) ed enti di erogazione di origine non bancaria, rappresentati da ASSIFERO (Associazione Italiana delle Fondazioni ed Enti della Filantropia Istituzionale). L'inclusione di questi due sottogruppi – affiliati ACRI e affiliati ASSIFERO – fa sì che i rispondenti riflettano posizioni diverse a seconda della tipologia di fondazione da essi rappresentata. I rispondenti provenienti da Fondazioni di origine bancaria riflettono le posizioni e i modelli di un gruppo più omogeneo e strutturato, mentre il gruppo di affiliati ASSIFERO è più eterogeneo e comprende fondazioni di origine privata, di origine aziendale, di origine familiare, e fondazioni di comunità.

Le FOB sono nate in Italia nel 1990 a seguito del processo di privatizzazione delle banche pubbliche e hanno visto, nel corso del loro ciclo di vita una crescente evoluzione normativa culminata con la sottoscrizione della Carta delle Fondazioni del 2012 e con il protocollo ACRI-MEF del 2015. Quest'origine peculiare di fondazioni nate per “nate per decreto pubblico e originate dalla trasformazione di banche piuttosto che dalla decisione filantropica di un individuo” (Barbetta, 2008, p.2) ha contribuito a definire le loro strutture di governo e modi di operare. Le FOB sono caratterizzate da un sistema di *governance* che comprende un organo di indirizzo che supervisiona la pianificazione strategica, e un consiglio di amministrazione incaricato delle attività operative e sociali. Le fondazioni affiliate ASSIFERO, invece, presentano un sistema di *governance* più tradizionale con un consiglio di amministrazione e dei comitati scientifici o esecutivi, e si caratterizzano per una maggiore libertà di definire scopo e settori di intervento.

I rappresentanti delle due principali associazioni di categoria, ACRI e ASSIFERO, hanno partecipato alla formulazione del questionario e al relativo test in alcune organizzazioni pilota. Il questionario è stato inizialmente inviato nell'aprile 2016 a tutte le FOB associate ACRI e, successivamente, esteso anche a tutti gli affiliati ASSIFERO in giugno 2016. Sfruttando i database delle associazioni di categoria, il questionario è stato inviato ai diversi contatti identificati per ogni fondazione. La raccolta dei dati, per entrambi i gruppi di fondazioni, si è conclusa nel settembre 2016.

Il campione finale conta 201 rispondenti (reponse rate 13,4%), di cui 144 sono rappresentanti di FOB. Le fondazioni rappresentate nel campione sono più di 60 di cui 33 di origine bancaria. I dati raccolti sono senza dubbio soggettivi e discrezionali, ma forniscono alcune intuizioni sulla relazione esistente tra approccio filantropico, pratiche di *governance* e performance.

La limitazione dello studio ad un solo paese permette di focalizzare l'analisi in un'area caratterizzata da una critica tensione tra i due approcci alla filantropia. Le fondazioni italiane hanno una radicata tradizione solidaristica, dal momento che sono state storicamente dedite al supporto delle problematiche sociali con un ruolo sussidiario all'intervento pubblico. Il modello di filantropia istituzionale promosso dalle fondazioni italiane, quindi, comprende la ricerca di un delicato equilibrio tra un approccio deterministico e uno più solidaristico, ricercando i vantaggi di entrambi.

4.2 Il questionario

I destinatari del questionario (*decision makers*) sono stati selezionati tra presidenti, vice presidenti, segretari o direttori generali, membri dell'organo di indirizzo, membri del consiglio di amministrazione, project-leader e membri dello staff con ruoli e responsabilità riguardanti il finanziamento dei progetti. Questo approccio permette di individuare i soggetti incaricati di formulare la strategia e condurre periodiche analisi degli scostamenti. Ai rispondenti è stato richiesto di specificare il loro ruolo all'interno della fondazione e quali competenze apportino alla fondazione stessa.

Il questionario è stato strutturato con domande riconducibili a diverse aree tematiche. Precisamente, le domande si sono concentrate sul profilo di intervento prevalente (erogativo o operativo) adottato dalla fondazione, il grado di adozione dei principali postulati della filantropia strategica, l'utilità assegnata agli strumenti di programmazione e controllo e a specifiche attività di governo a supporto dei classici compiti di indirizzo e controllo, la soddisfazione relativamente al grado di incisività dell'azione di governo, e le performance economiche e sociali della fondazione. Infine, sono state raccolte informazioni riguardanti la dimensione del patrimonio e le aree di intervento. Le domande sono state strutturate con la possibilità di scegliere una sola risposta basata su una scala Likert a 7 punti. Il questionario è stato predisposto cercando di non indurre i rispondenti a preferire uno dei due approcci alla filantropia. Di conseguenza, si è cercata una formulazione neutrale delle domande che mettesse sullo stesso livello variabili legate a un approccio più deterministico e variabili legate a un approccio più solidaristico. Per un estratto si veda l'appendice 1.

Trattandosi di dati soggettivi e d'opinione non è possibile verificare la sincerità delle risposte, ma solo effettuare alcuni test di affidabilità e congruità delle risposte. L'Alpha di Cronbach calcolata per singole

variabili indica un livello accettabile di comprensione delle variabili, con valori compresi tra un minimo di 0.64 e un massimo di 0.93 in diverse sezioni del questionario. Il fattore di Harman calcolato per l'intero dataset registra un valore di 0.34, ben al di sotto della soglia critica di 0.7, indicando un rischio minimo di *common method bias*. Stando a questi test di robustezza, l'elevato numero di variabili e la formulazione neutrale delle domande limitano la possibilità dei rispondenti di distorcere volontariamente le loro risposte.

4.3 Variabili sull'orientamento alla filantropia

Solidarismo e *Determinismo* sono le due variabili di interesse che identificano i diversi approcci alla filantropia sintetizzando i due modelli teorici di riferimento descritti nell'analisi della letteratura. Le due variabili sono state misurate chiedendo ai rispondenti di valutare, su una scala da 0 a 6, il grado di adozione di quattro postulati che rispecchiano un orientamento maggiormente deterministico e quattro postulati alternativi che rispecchiano un orientamento maggiormente incline al solidarismo. I postulati del *Determinismo* sono stati definiti basandosi sul framework di Porter e Kramer (1999) e sono caratterizzati da un alto tasso di managerialismo e selezione razionale. I postulati del *Solidarismo* sono stati, invece, scelti dalla letteratura che teorizza l'esistenza nelle organizzazioni non profit di un approccio orientato al perseguimento della mission sociale anche quando in opposizione alle logiche di business (Sanders e McClellan, 2014; Tomlinson e Schwabenland, 2010). A partire da questa letteratura di riferimento sono stati individuati quattro comportamenti alternativi a quelli proposti dal modello deterministico, ma ugualmente attraenti, per un *decision maker* maggiormente incline ad un'azione filantropica più cooperativa ed orientata al supporto del civismo locale sul territorio. La Tabella 1 confronta i postulati del *Determinismo* con quelli del *Solidarismo*.

Tab. 1 - Postulati *Determinismo* vs *Solidarismo*

	Determinismo	Solidarismo
<i>Selezione dei beneficiari</i>	Selezionare solo i migliori beneficiari con i progetti più validi	Ampliare al massimo il numero dei beneficiari ottimizzando l'azione della fondazione
<i>Filosofia al supporto finanziario</i>	Segnalazione dei progetti meritori anche ad altri finanziatori per incrementare l'erogazione	Garantire risorse aggiuntive ad enti meritevoli e sotto-finanziati
<i>Supporto operativo</i>	Miglioramento della performance dei beneficiari delle erogazioni affiancando e rivedendo i loro processi	Supportare la partecipazione civile e l'associazionismo sociale di un alto numero di soggetti catalizzandoli intorno ai progetti della fondazione
<i>Valutazione ex-post</i>	Disseminazione dei risultati positivi e negativi per influenzare l'allocazione dei budget d'investimento di altre agenzie ed enti	Analizzare il feedback da parte dei beneficiari per migliorare il rapporto e le erogazioni

L'analisi fattoriale di tipo confermativo illustrata nella Tabella 2 conferma parzialmente la dicotomia tra l'approccio deterministico e quello solidaristico con fattori di carico pari a 0.65 o maggiori per diversi elementi anche se non per tutti. A causa del basso fattore di carico di due elementi, inizialmente pensati per spiegare *Determinismo* ma ben valutati anche da rispondenti più inclini al *Solidarismo*, è stata creata una nuova variabile chiamata *Determinismo Stretto* composta solo dai due elementi che assieme hanno fattori di carico positivi.

Tab. 2 - Analisi Fattoriale *Solidarismo e Determinismo*

	<i>Fattore 1 – Determinismo Stretto</i>	<i>Fattore 2 – Solidarismo</i>
D2 Segnalare altri finanziatori	.66	.54
D3 Migliorare processi operativi beneficiari	.72	.45
S1 Massimizzare il numero dei beneficiari	-.36	.69
S2 Finanziare enti meritevoli	-.39	.66
S3 Supportare l'attivismo locale	.02	.77
S4 Analizzare feedback	-.26	.70

Valori standardizzati tra 0 e 1. In grassetto i valori superiori alla soglia di carico 0.60.

Considerando le due variabili *Solidarismo* e *Determinismo*, e la terza variabile definita come *Determinismo Stretto*, le osservazioni sono state classificate in tre gruppi in base al tipo di orientamento valutato come più rilevante. Si è, quindi, isolato un primo gruppo che assegna punteggi più alti ai postulati del *Solidarismo*, un secondo gruppo che assegna punteggi più alti ai postulati del *Determinismo* e un terzo gruppo che assegna punteggi più alti al *Determinismo Stretto*. I tre gruppi così definiti sono stati confrontati testando le differenze riscontrate per un set esteso di variabili di interesse attraverso l'analisi della varianza (test ANOVA).

4.4 Performance

I tre gruppi sono stati confrontati rispetto alle performance riportate al fine di valutare se un orientamento più deterministico si associ a risultati migliori. Le performance sono state investigate chiedendo ai rispondenti di valutare la loro soddisfazione rispetto ai risultati sociali (*Performance Sociale*) e ai risultati economico-finanziari (*Performance Finanziaria*) comparandosi con le prestazioni medie percepite di fondazioni similari. *Performance Sociale* è stata definita come la percezione dei partecipanti riguardo la prestazione sociale della fondazione negli ultimi tre anni, intesa come capacità di ridurre specifiche problematiche sociali grazie all'intervento della fondazione. *Performance Finanziaria* è stata definita come la percezione riguardo i risultati economico-finanziari considerando gli andamenti di mercato nell'ultimo triennio. L'utilizzo della percezione di soggetti apicali sui risultati raggiunti dall'organizzazione come proxy per misurare la performance è una pratica utilizzata nella letteratura nel campo delle organizzazioni non profit, per le quali risulta difficile l'individuazione di misure capaci di catturare efficacemente il concetto di performance nella sua interezza (Brown, 2005).

Altre due misure di performance sono state considerate utilizzando il valore di due indicatori reperiti dai bilanci delle fondazioni (disponibili solo per il sotto campione delle FOB). Il primo indice, *Deliberato/Patrimonio*, misura l'intensità economica dell'attività istituzionale e sociale rispetto alle risorse proprie della Fondazione. Il secondo indice, *Proventi netti/Totale attivo*, è una misura di redditività che esprime il rendimento del complesso delle attività investite nell'anno dalla Fondazione. Trattandosi di dati di bilancio, questi due indicatori forniscono una forma di misurazione della performance più oggettiva e robusta rispetto alle misure discrezionali e percettive date da *Performance Sociale* e *Performance Finanziaria*. Per entrambi gli indicatori si è utilizzato il valore medio del triennio precedente la somministrazione dell'indagine in coerenza con l'arco temporale di valutazione a cui si è fatto riferimento nel chiedere ai rispondenti di valutare la soddisfazione rispetto alle performance raggiunte.

4.5 Variabili di governance

Il questionario ha poi sottoposto alla valutazione dei rispondenti diverse variabili attribuibili ad iniziative di governo, chiedendo ai rispondenti di valutarne l'importanza su una scala a 7 punti. Sono state considerate variabili di interesse per questa analisi quelle che alimentano due fattori di carico comuni legati ad elementi di buon governo non profit (Bish e Becker, 2016; Brown e Guo, 2010). Il primo fattore che qualifica pratiche di buon governo, *Attivismo dei membri del board*, ha sottoposto ai rispondenti la valutazione di attività virtuose degli organi amministrativi della fondazione proposti dal Center for Effective Philanthropy (2009), ovvero l'individuazione di manager e project leader professionisti, l'assunzione di rischi in progetti innovativi, e la promozione di una forte dialettica nel valutare i progetti. Il secondo fattore, *Strumenti di Pianificazione e Controllo*, si basa sulla valutazione di pratiche proposte dalla letteratura che invita all'adozione di strumenti "business-like" in campo filantropico (Frumkin, 2003), ovvero la predisposizione di un budget di progetto, l'analisi di indicatori di risultato operativo, e l'analisi di indicatori di impatto sociale.

Tab. 3 - Analisi Fattoriale variabili di governance

	Fattore 1 – Attivismo del board	Fattore 2 – Pianificazione & Controllo
BA1 Individuare project leader	.75	.05
BA2 Progetti rischiosi	.76	.08
BA3 Discussione critica	.78	-.11
PC1 Budget annuale	-.13	.85
PC2 Indicatori di output	.14	.73
PC3 Indicatori di impatto sociale	.09	.71

Valori standardizzati tra 0 e 1. In grassetto i valori superiori alla soglia di carico 0.60.

4.6 Profilo strategico

Le altre variabili su cui si è ritenuto rilevante valutare le differenze tra i gruppi riguardano il profilo

strategico adottato dalla fondazione nel perseguire la sua attività istituzionale. Il profilo di intervento è stato misurato chiedendo ai rispondenti di posizionarsi su una scala da 0 a 6, in cui 6 corrisponde a un profilo di intervento puramente operativo, mentre 1 corrisponde a un profilo puramente erogativo. In aggiunta sono state definite altre due variabili, che misurano, rispettivamente, la quota di tempo destinata all'analisi ex-ante delle erogazioni e la quota di tempo destinata alla verifica ex-post, valutati in percentuale sul totale del tempo dedicato all'attività istituzionale. La ratio dell'inclusione di queste variabili nel perimetro d'analisi è da ricercare nella volontà di verificare se un diverso orientamento alla filantropia si rifletta in un approccio più o meno operativo e/o in una diversa allocazione del tempo dedicato all'attività istituzionale.

4.7 Profilo della fondazione

Le ultime due variabili utilizzate per testare le differenze riscontrate in base all'orientamento filantropico adottato sono *Origine della Fondazione* e *Dimensione*. L'informazione relativa all'origine della fondazione è stata inserita nel database come una variabile binaria uguale a 1 nel caso il rispondente rappresenti una fondazione di origine bancaria. La *Dimensione* è stata misurata usando come proxy il valore del patrimonio, valutato chiedendo ai rispondenti di specificare questa informazione nella sezione finale del questionario. La scelta di adottare il patrimonio della fondazione come proxy della dimensione è stata operata in linea con precedenti studi sulle fondazioni (Brown e Guo, 2006; Hinna e Monteduro, 2017).

5.RISULTATI

Tutte le variabili sono state standardizzate tra 0 e 1 e le statistiche descrittive sono rappresentate nella Tabella 4. *Determinismo* ottiene in media valori più elevati rispetto a *Solidarismo*, con i valori più alti ottenuti per le variabili *Segnalare altri finanziatori* e *Disseminare risultati positivi e negativi*. Tra le variabili del *Solidarismo* invece, quella che ottiene il valore in media più alto è *Analizzare feedback*. Le correlazioni, calcolate per tutte le variabili contenute nel database, hanno confermato l'esistenza di logiche correlazioni tra le variabili incluse nello stesso costrutto teorico.

Tab. 4 - Statistiche descrittive

<i>Variabile</i>	<i>Media</i>	<i>Deviazione standard</i>
Determinismo	.64	.20
D1 Selezionare i migliori beneficiari	.62	.30
D2 Segnalare altri finanziatori	.67	.26
D3 Migliorare processi operativi dei beneficiari	.57	.27
D4 Disseminare risultati positivi e negativi	.67	.26
Determinismo stretto (media D2, D3)	.63	.22
Solidarismo	.61	.20
S1 Massimizzare il numero dei beneficiari	.44	.30
S2 Finanziare enti meritevoli	.65	.26
S3 Supportare l'attivismo locale	.64	.28
S4 Analizzare feedback	.69	.26
Performance sociale	.57	.18
Performance finanziaria	.49	.22
Deliberato/Patrimonio*	.02	.01
Proventi netti /Totale attivo*	.02	.01
Attivismo del board	.63	.20
BA1 Individuare project leader	.59	.31
BA2 Progetti rischiosi	.63	.28
BA3 Discussione critica	.71	.24
Pianificazione & controllo	.66	.21
PC1 Budget annuale	.72	.24
PC2 Indicatori di output	.68	.28
PC3 Indicatori di impatto sociale	.69	.28
Profilo di intervento (maggiormente operativo)	.57	.27
Analisi ex ante	.43	.21
Analisi ex post	.32	.20
Dimensione	.35	.35

*Variabili calcolate solo per le FOB (N=144). Valori standardizzati tra 0 e 1.

Classificando le osservazioni secondo l'orientamento filantropico, 100 rispondenti riflettono un orientamento più incline al Solidarismo, 64 più incline al Determinismo e 37 più incline al Determinismo Stretto. La Tabella 5 riporta le frequenze di osservazioni che riflettono i diversi orientamenti a seconda della tipologia di fondazione (di origine bancaria o non). Non si riscontrano differenze significative nell'orientamento filantropico a seconda della tipologia di fondazione.

Tab. 5 - Chi-quadrato

	Origine non bancaria	Origine bancaria	Totale
Solidaristi	22	78	100
Deterministi	22	42	64
Deterministi stretti	13	24	37
Totale	57	144	201

Chi quadro = 3.97 p-value= .14

La Tabella 6 riporta i risultati del test ANOVA per il set di variabili analizzate. I valori riportati in media per le performance percepite dai rispondenti risultano significativamente più elevati per i rispondenti con un orientamento maggiormente deterministico. *Performance Sociale (Performance Finanziaria)* registra un valore medio di .63 (.54) per i rispondenti che attribuiscono punteggi maggiori al *Determinismo* e .63 (.56) per i rispondenti che attribuiscono punteggi maggiori a *Determinismo Stretto*, contro un valore di .52 (.44) per i rispondenti più inclini al *Solidarismo*. Si ritiene quindi confermata l'ipotesi H1. Anche l'indicatore di redditività *Proventi netti/Totale attivo* risulta essere significativamente più alto per le fondazioni più inclini al *Determinismo* rispetto al *Solidarismo*, in questo caso lo stesso risultato non si conferma per il *Determinismo Stretto*. Non si riscontrano invece differenze significative sull'intensità dell'attività istituzionale misurata da *Deliberato/Patrimonio*.

Il livello di sofisticazione della governance non sembra invece dipendere dal tipo di orientamento seguito: *Attivismo del board* e *Pianificazione & Controllo* risultano essere largamente adottati dalle fondazioni italiane di grande dimensione e ben strutturate, a prescindere dall'orientamento alla filantropia prevalentemente adottato. Non risulta quindi verificata l'ipotesi H2. Non si riscontrano, inoltre, differenze sull'allocazione del tempo dedicato all'attività istituzionale ex-ante o ex-post o effetti distorsivi legati alla dimensione o alla tipologia della fondazione.

Significativamente diverso è invece il profilo d'intervento riportato dai tre gruppi. Le fondazioni più inclini al *Solidarismo* presentano, in media un profilo di intervento più erogativo, mentre le fondazioni classificate come *Deterministe*, e in misura ancora maggiore quelle classificate come *Deterministe Strette*, riportano un profilo di intervento maggiormente operativo (che in una fondazione d'erogazione significa una forte incidenza di progetti cosiddetti "propri"). Pare quindi verificata l'ipotesi H3.

Tab. 6 - ANOVA

	Solidaristi (n= 100)	Deterministi (n=64)	Deterministi stretti (n=37)	F	Differenze tra gruppi
Performance sociale	.523	.626	.626	6.92	S-D**, S-Dst*
Performance finanziaria	.438	.543	.562	6.68	S-D*, S-Dst*
Deliberato/Patrimonio*	.017	.018	.023	2.32	
Proventi netti/ Totale attivo*	.017	.026	.021	6.82	S-D**
Attivismo del board	.626	.637	.607	.27	
Pianificazione & controllo	.656	.664	.652	.05	
Profilo di intervento (maggiormente operativo)	.467	.616	.773	22.89	S-D**, S-Dst***, D-Dst**
Analisi ex ante	.414	.450	.464	.85	
Analisi ex post	.309	.331	.332	.23	
Dimensione	.315	.402	.358	1.28	

*Variabili calcolate solo per le FOB (N=144). Valori standardizzati tra 0 e 1. In grassetto la media maggiore tra i tre gruppi, se significativa la differenza in media. S: solidaristi, D: deterministi, Dst: Deterministi stretti.

5.DISCUSSIONE E CONCLUSIONE

L'indagine presentata in questo *paper* ha raccolto le opinioni di un gruppo limitato ma altamente qualificato di *decision makers* filantropici e i dati riportati forniscono intuizioni utili sulle percezioni dei rispondenti riguardo il contributo dei diversi approcci a un'efficace creazione di valore sociale, alla strutturazione della governance e alla definizione del profilo strategico. Le domande poste hanno permesso l'analisi di quali "modelli filantropici" sono usati dalle fondazioni (solidarismo vs determinismo). Elementi di managerialismo e determinismo sono presenti nel campione e si associano a performance più soddisfacenti. L'approccio deterministico-manageriale allontana progressivamente la fondazione dalla sua originaria vocazione sociale (aiutare molti e incoraggiare il volontariato) ma registra performance positive. In questo senso, i nostri risultati confermano parzialmente la fiducia in un approccio strategico, fortemente supportato dagli amministratori delegati americani (CEP, 2009). L'adozione di un approccio più manageriale, tuttavia, non impedisce ai *decision makers* di incoraggiare e valutare positivamente elementi riferiti al solidarismo. Rispetto all'indagine del CEP sugli amministratori delegati di fondazioni americane i nostri dati sono più inclini verso un'integrazione del solidarismo nei doveri degli amministratori. Ad esempio, rispondenti altamente soddisfatti, hanno dichiarato di partecipare a una valutazione positiva ex post dei progetti sociali e sono stati altresì capaci di formulare raccomandazioni per il *policy-maker* per influenzare l'agenda sociale governativa (i.e. elementi deterministici). Tuttavia, nel farlo hanno considerato come risultati positivi, non solo la riduzione misurabile di specifiche problematiche sociali, ma anche l'aumento della partecipazione civile locale e un maggiore volontariato verso specifiche problematiche sociali (i.e. elementi solidaristici). Queste soluzioni ibride sono considerate adatte quando le fondazioni vogliono operazionalizzare la filantropia strategica senza perdere la loro vocazione solidaristica.

Avendo generalmente definito la “performance sociale” come “una riduzione delle problematiche sociali ricercata dalla fondazione” (e.g. protezione e risanamento ambientale, scarso livello di educazione, mortalità prematura, invecchiamento della popolazione, disoccupazione, povertà, ecc), il risultato va discusso con cautela, se e quando, solidaristi e deterministi hanno una definizione personale di “riduzione” diversa. Per un solidarista, infatti, il semplice aumento nel numero delle persone aiutate potrebbe essere percepito come un buon risultato, senza alcun test controfattuale (verificando se lo stesso miglioramento si sarebbe generato anche senza l’intervento della fondazione). La più forte relazione tra determinismo e migliore performance, tuttavia, potrebbe segnalare una maggiore fiducia del *decision maker* nella creazione di valore sociale quando vengono adottati più strumenti manageriali (tra cui analisi controfattuale ed analisi costi/benefici).

Nell’interpretazione di questi risultati va inoltre ricordato che la maggior parte dei rispondenti sono rappresentativi di fondazioni di origine bancaria, caratterizzate da un alto livello di strutturazione dei processi che plausibilmente può portare a una maggiore associazione tra orientamento deterministico e prestazioni.

Il solidarismo in ogni caso non viene rappresentato nel dataset come un mecenatismo inefficiente e di vecchio stile e rimane un modello filantropico di valore ed il più largamente applicato. Le analisi condotte non hanno permesso di testare puntualmente la presenza di soluzioni alternative che integrino in maniera complementare aspetti più deterministici con una vocazione più solidale. Ulteriori ricerche dovrebbero indagare meglio in questa direzione in modo da fornire preziosi benchmark e casi di studio per i top *decision makers* interessati a ricercare approcci più deterministici e manageriali senza compromettere la vocazione solidaristica della fondazione.

I risultati dell’indagine facilitano la formulazione di linee guida per gli operatori professionali e regolatori interessati ad accrescere il managerialismo nel processo decisionale che le fondazioni seguono nel finanziare i progetti sociali. Il limitato campione testato qualifica questo studio come di natura esplorativa e offre una prima visione nazionale sullo sviluppo dell’azione filantropica. Sarebbe utile testare le stesse relazioni in altri contesti nazionali in cui le fondazioni presentano più forti leader finanziatori (imprese o famiglie). Inoltre, la solidità della *governance* potrebbe essere analizzata più approfonditamente esaminando i dati storici sulle procedure decisionali delle fondazioni ed i risultati dei progetti sociali e ambientali.

BIBLIOGRAFIA

- Aiken M., Bode I. (2009), Killing the Golden Goose? Third Sector Organizations and Back-to-Work Programmes in Germany and the UK, *Social Policy & Administration*, 43, 3, pp. 209-225.
- Antonelli V., Cerbioni F., Parbonetti A. (2002), The rise of cost accounting: evidence from Italy, *Accounting, Business and Financial History*, 12, 3, pp. 461-486.
- Bacq S., Janssen F. (2011), The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria, *Entrepreneurship & Regional Development*, 23, 5-6, pp. 373-403.
- Baldarelli M.G. (2017), Managerial accounting and charity in hospitality enterprises, *Management Control*, 2, pp.53-69.
- Barbetta G.P. (2008), *Le Fondazioni di origine bancaria: dalla nascita per caso all'esercizio dell'innovazione sociale*, in Turati G., Piacenza M., Segre G. (a cura), *Patrimoni & scopi. Per un'analisi economica delle Fondazioni*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, 2008.
- Battilana J., Leca B., Boxenbaum, E. (2009), How actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship, *Academy of Management annals*, 3, 1, 65-107.
- Bish A., Becker, K. (2016), Exploring expectations of nonprofit management capabilities, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45, 3, pp. 437-457.
- Boyns T., Edwards J.R. (1996), The development of accounting in mid-nineteenth century Britain: a non-disciplinary view, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 9, 3, pp. 40-60.
- Boyns T., Edwards J.R. (1997a), The construction of cost accounting systems in Britain to 1900: the case of the coal, iron and steel industries, *Business History*, 39, 3, pp. 1-29.
- Boyns T., Edwards J.R. (1997b), Cost and management accounting in early Victorian Britain: a Chandleresque analysis? *Management Accounting Research*, 8, 1, pp. 19-46.
- Bromley P., Meyer J. W. (2014), They Are All Organizations” The Cultural Roots of Blurring Between the Nonprofit, Business, and Government Sectors, *Administration & Society*, 49, 7 pp. 939-966.
- Brown W.A. (2005), Exploring the Association Between Board and Organizational Performance in Nonprofit Organizations, *Nonprofit Management and Leadership*, 15, 3, pp. 317-339
- Brown W.A., Guo C. (2006). Community foundation performance: Bridging community resources and needs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), 267–287.
- Brown W.A., Guo, C. (2010), Exploring the key roles for nonprofit boards, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39, 3, pp. 536-546.
- Bryson J.M. (1988), A strategic planning process for public and non-profit organizations, *Long range planning*, 21, 1, pp. 73-81.
- Carey G., Braunack-Mayer A., Barraket J. (2009), Spaces of care in the third sector: understanding the effects of professionalization, *Health*, 13, 6, pp. 629-646.
- Carmel E., Harlock J. (2008), Instituting the 'third sector' as a governable terrain: partnership, procurement and performance in the UK, *Policy & Politics*, 36, 2, 155-171.

- Carnochan S., Samples M., Myers M., Austin M.J. (2014), Performance measurement challenges in nonprofit human service organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43, 6, pp. 1014-1032.
- Center for Effective Philanthropy, CEP. (2007), *Beyond the rhetoric: foundation strategy assessment*, Boston: CEP.
- Center for Effective Philanthropy, CEP. (2009), *Foundation Governance: the CEO Viewpoint*, Boston: CEP.
- Center for Effective Philanthropy, CEP. (2016), *The Future of Foundation Philanthropy: The CEO Perspective*, Boston: CEP.
- Center for Effective Philanthropy, CEP. (2017), *Shifting Winds: Foundations Respond to a New Political Context*, Boston: CEP
- Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge (Mass.): MIT Press.
- Chandler A.D. (1977), *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Boston, Mass: Harvard University Press.
- DiMaggio P.J. (1988), Interest and agency and institutional theory, pp.3-22 in L.G. Zucker (ed.) *Institutional patterns and organizations: culture and environment*, Cambridge, MA.
- Freireich, J. Fulton, K. (2009), Investing for social and environmental impact: A design for catalyzing an emerging industry, *Monitor Institute*, January.
- Frumkin P. (2003), Inside venture philanthropy, *Society*, 40, 4, pp. 7-15.
- Fyfe N.R., Milligan C. (2003), Out of the shadows: exploring contemporary geographies of voluntarism, *Progress in human geography*, 27, 4, pp. 397-413.
- Garland D., Darcy M. (2009), 'Working together?': The salvation army and the job network. *Organization*, 16, 5, pp. 755-774.
- Gatti M., Chiucci M.S. (2017), Context matters - Il ruolo del contesto negli studi di controllo di gestione, *Management Control*, 3, pp. 5-10.
- Golden-Biddle K., Rao H. (1997), Breaches in the boardroom: Organizational identity and conflicts of commitment in a nonprofit organization, *Organization Science*, 8, 6, pp. 593-611.
- Graddy E.A, Morgan D.L. (2006), Community Foundations, Organizational Strategy, and Public Policy, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(4), 605-630.
- Hinna, A., Monteduro, F. (2017). Boards, governance and value creation in grant-giving foundations. *Journal of Management and Governance*, 21(4), 935-961.
- Hoskin K., Macve R.H. (1986), Accounting and the examination: a genealogy of disciplinary power, *Accounting, Organisations and Society*, 11, 2, pp.105-136.
- Hoskin K., Macve R.H. (1987), The genesis of accountability: the West point connections, *Accounting, Organisations and Society*, 13, 1, pp. 37-73.
- Hwang H., Powell, W.W. (2009), The rationalization of charity: The influences of professionalism in the nonprofit sector, *Administrative Science Quarterly*, 54, 2, pp. 268-298.
- Johnson, H.T. (1972), Early cost accounting for management control, *Business History Review*, 46, 4, pp. 466-474.

- Johnson H.T., Kaplan, R.S. (1987), *Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kania J., Kramer M., Russell P. (2014), Strategic philanthropy for a complex world, *Stanford Social Innovation Review*, 12, 3, pp. 26-33.
- Kerlin, J.A. (2006), Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17, 3, pp. 246.
- Leardini C., Rossi G., Moggi S., Zardini A. (2017), When the Law Shapes Nonprofit Boards: The Key Role of Local Stakeholders. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(1), pp. 47-70.
- Lindsay C., Osborne S.P., Bond, S.U.E. (2014), The ‘new public governance’ and employability services in an era of crisis: Challenges for third sector organizations in Scotland, *Public Administration*, 92, 1, pp. 192-207.
- Maier F., Meyer M., Steinbereithner, M. (2016), Nonprofit organizations becoming business-like: A systematic review, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45, 1, pp. 64-86.
- Marano M. (2006), L’accountability e i processi informativi dell’impresa sociale alla luce del d.lgs. 155/2006”. AICCON Working Papers 38-2006, Associazione Italiana per la Cultura e della Cooperazione e del Non Profit.
- Matacena A. (2012). L’accountability nelle imprese lucrative e sociali. Verso una possibile convergenza? *Economia Aziendale Online*, 4(1979), 171–206.
- Miettinen R., Samra-Fredericks D., Yanow D. (2009), Re-turn to practice: An introductory essay, *Organization studies*, 30, 12, pp. 1309-1327.
- Millesen J. L., & Martin, E. C. (2014). Community foundation strategy: Doing good and the moderating effects of fear, tradition, and serendipity. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(5), 832-849.
- Mintzberg H., Lampel J. (1999), Reflecting on the strategy process, *Sloan management review*, 40, 3, 21.
- Morganti M. (2004) Non profit: produttività e benessere. Come coniugare efficienza e solidarietà nelle organizzazioni del terzo settore. Franco Angeli Editore
- Ostrower F. (2006). Foundation approaches to effectiveness: A typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35, 3, pp. 510-516.
- Panozzo F. (2000). Management by decree. Padoxes in the reform of the italian public sector. *Scandinavian journal of management*, 16(4), 357-373.
- Porter M.E., Kramer, M.R. (1999), Philanthropy's new agenda: Creating value. *Harvard business review*, 77, pp. 121-131.
- Quinn R., Tompkins-Stange M., Meyerson D. (2014), Beyond grantmaking: Philanthropic foundations as agents of change and institutional entrepreneurs, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43, 6, pp. 950-968.
- Rao H. (1998), Caveat emptor: The construction of nonprofit consumer watchdog organizations, *American journal of sociology*, 103, 4, pp. 912-961.
- Rogers R. (2015). Why the social sciences should take philanthropy seriously, *Society*, 52, 6, pp. 533-540.

- Sanders M.L., McClellan J.G. (2014), Being business-like while pursuing a social mission: Acknowledging the inherent tensions in US nonprofit organizing, *Organization*, 21, 1, pp. 68-89.
- Scott W.R., Ruef, M., Mendel, P., Caronna, C.A. (2000), *Institutional change and organizations: Transformation of a healthcare field*, Chicago: University of Chicago.
- Teles S. (2008). The rise of the conservative legal movement: The battle for control of the law. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Tomlinson F., Schwabenland, C. (2010), Reconciling competing discourses of diversity? The UK non-profit sector between social justice and the business case, *Organization*, 17, 1, pp. 101-121.
- Vaara E., Whittington R. (2012), Strategy-as-practice: taking social practices seriously, *Academy of Management Annals*, 6, 1, pp. 285-336.
- Zamagni S. a cura di (2002), *Il non profit italiano al bivio*, Egea, Milano

Appendice 1 - Quesiti del questionario utilizzati come variabili

Determinismo*
Quanto ritiene utili le seguenti attività dei membri degli organi di governo che la letteratura, a vario titolo, propone come possibili integrazioni alle classiche funzioni di indirizzo e controllo. (0 poco – 6 molto)
<ul style="list-style-type: none"> • Selezionare su base comparativa solo i migliori progetti, D1 • Mobilitare finanziatori aggiuntivi intorno alle linee di intervento selezionate dalla fondazione, D2 • Promuovere tra i beneficiari metodologie e pratiche operative che ne accrescano la capacità di gestire e rendicontare progetti, D3 • Individuare soluzioni innovative che possano rappresentare un esempio di modello di intervento per il policy-maker, D4
Solidarismo*
Quanto ritiene utili le seguenti attività dei membri degli organi di governo che la letteratura, a vario titolo, propone come possibili integrazioni alle classiche funzioni di indirizzo e controllo. (0 poco – 6 molto)
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliare al massimo il numero di beneficiari ottimizzando l'attività della fondazione, S1 • Garantire risorse ad enti meritevoli e sotto-finanziati difficilmente finanziabili da altri enti, S2 • Supportare la partecipazione civile e l'associazionismo sociale catalizzando attori intorno ai progetti, S3 • Analizzare il feedback da parte dei "beneficiari" per migliorare la relazione, S4
Performance Sociale
Quanto ritiene soddisfacenti i risultati sociali ottenuti dell'ultimo triennio rispetto a fondazioni comparabili? (0 molto negativi – 6 leader)
Performance Finanziaria
Quanto ritiene soddisfacenti i risultati economico-finanziari realizzati, alla luce degli andamenti di mercato, nell'ultimo triennio rispetto agli obiettivi posti? (0 molto negativi – 6 leader)
Attivismo del board
Quanto ritiene utili le seguenti attività dei membri degli organi di governo che la letteratura, a vario titolo, propone come possibili integrazioni alle classiche funzioni di indirizzo e controllo. (0 poco – 6 molto)
<ul style="list-style-type: none"> • Individuare manager o "project leader" professionisti, AB1 • Assumere rischi in progetti innovativi, AB2 • Promuovere una forte dialettica nel valutare i progetti, AB3
Strumenti di Pianificazione e Controllo
Quali dei seguenti strumenti di controllo favoriscono la disamina critica delle linee d'intervento filantropico al fine di migliorarle? (0 poco – 6 molto)
<ul style="list-style-type: none"> • La predisposizione di un budget di progetto, PC1 • L'analisi di indicatori di risultato operativi, PC2 • L'analisi di indicatori d'impatto sociale, PC3
Profilo di intervento
In base ai progetti finanziati nell'ultimo triennio (o sua frazione a cui ha partecipato), come valuta l'azione della sua Fondazione tra un estremo maggiormente erogativo (finanziamento a terzi) ed uno maggiormente operativo (progetti propri della fondazione)? (0 erogativo – 6 operativo)
Analisi ex ante
Fatto 100 il tempo dedicato dagli organi della Fondazione all'attività istituzionale, qual è la quota destinata all'analisi ex-ante (bandi, istruttorie, piani programmatici) delle aree sociali potenzialmente oggetto di finanziamento/erogazione? (10% – 100%)
Analisi ex post
Fatto 100 il tempo dedicato dagli organi della Fondazione all'attività istituzionale, qual è la quota di tempo destinata alla verifica ex-post (rendiconti, analisi d'impatto, bilanci sociali) dei progetti finanziati? (10% – 100%)
Dimensione
Come possiamo classificare la sua Fondazione? Piccola (patrimonio < 50 milioni di euro) – Medio-piccola (patrimonio 51-150 milioni) – Media (patrimonio 151-350) – Medio-grande (patrimonio 351-600 milioni) – Grande (patrimonio > 600 milioni)

*La classificazione delle variabili come deterministiche o solidaristiche non era nota ai rispondenti