

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

DIPARTIMENTO
DI SCIENZE
ECONOMICHE E
AZIENDALI
M.FANNO

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

**Analisi delle principali associazioni tra governance proattiva
nelle fondazioni, gestione partecipativa dei progetti sociali
e trasferimento di competenze presso i beneficiari**

di Giacomo Boesso, Fabrizio Cerbioni e Andrea Bafundi
Università degli Studi di Padova

Summary

Questa indagine analizza il modo in cui i leader e gli operatori delle principali Fondazioni erogative italiane possano migliorare la strategia erogativa delle proprie organizzazioni attraverso l'attivazione di processi partecipativi sul territorio e l'ottimizzazione della gestione dei progetti sociali finanziati.

Già da alcuni anni i principali operatori del Terzo Settore si interrogano su quali caratteristiche debba possedere un modello d'intervento filantropico capace di generare un impatto significativo sulle comunità beneficiarie dei progetti sociali sostenuti dalle Fondazioni e sviluppati in sinergia con altri attori del contesto associativo (associazioni, cooperative, fondazioni operative, ecc.). Mentre nel mondo anglosassone prevalgono soluzioni organizzative di stampo prevalentemente manageriale e deterministico, la filantropia italiana tradizionalmente pone l'accento sull'irrinunciabile ruolo solidaristico e partecipativo nella *governance* dei processi sociali.

La quinta indagine promossa dall'Università degli Studi di Padova ha raccolto il parere qualificato di 82 soggetti di governo e *decision maker* delle Fondazioni di Origine Bancaria italiane, delineando un quadro orientato a delineare un vero e proprio modello nazionale di filantropia partecipativa. Questo modello si fonda sulla creazione di reti d'intervento e sulla collaborazione tra competenze progettuali specialistiche.

I dati raccolti evidenziano una varietà di soluzioni organizzative per selezionare e integrare diverse competenze attorno ai capitali delle Fondazioni, con l'obiettivo di dar vita a interventi sussidiari, innovativi e partecipati da più soggetti. Ciascuno, con le proprie competenze specifiche, in grado di contribuire alla massimizzazione dell'impatto sociale attraverso un'azione collettiva e sinergica.

1.

Filantropia strategica e network philanthropy

Il settore nonprofit ha registrato una crescita significativa in termini di dimensioni e importanza e le Fondazioni di Origine Bancaria (FOB) svolgono un ruolo cruciale, dal supporto finanziario alle attività sociali alla realizzazione diretta di progetti per lo sviluppo territoriale (Rossi et al., 2015). Fungono da finanziatori per vari beneficiari, perseguendo un maggiore benessere sociale e culturale nella collettività.

Questo scenario ha spinto i ricercatori a concentrarsi sui meccanismi che influenzano la capacità delle fondazioni di generare valore sociale (Hinna e Monteduro, 2017), con crescente interesse per il ruolo della filantropia nella società contemporanea. La letteratura ha evidenziato l'opportunità di adottare approcci gestionali simili a quelli delle imprese a scopo di lucro (Maier et al., 2016) per migliorare le prestazioni sociali ed economiche.

I sistemi di controllo e misurazione delle performance nel settore nonprofit sono meno sviluppati rispetto a quelli delle imprese con fini di lucro per diversi motivi. In primo luogo, a causa delle dimensioni ridotte, in secondo luogo in quanto il modello operativo è basato su beneficenza e volontariato, circostanza che non favorisce l'adozione di misure di performance. Questo studio analizza la relazione tra strumenti manageriali ed efficacia della filantropia, concentrandosi sull'impatto dei sistemi di pianificazione, programmazione e controllo sullo sviluppo dell'azione filantropica nella dinamica tra fondazioni finanziatrici ed enti del terzo settore beneficiari.

Le fondazioni d'erogazione sono agenti primari chiamati a implementare piani pluriennali per far progredire le conoscenze in ambiti sociali selezionati, sperimentando nuove soluzioni ai problemi sociali (Boesso et al. 2023, CEP 2016). I dati mostrano che le regole di partecipazione a bandi e linee di finanziamento possono migliorare i processi e le prestazioni delle organizzazioni finanziate attraverso:

- a) lo sviluppo di migliori capacità di relazione e reti sociali sul territorio;
- b) una maggiore attenzione verso processi la programmazione ed il controllo degli interventi sociali.

L'analisi evidenzia alcune criticità, in particolare gli elevati costi di gestione associati alla partecipazione ai bandi e l'eccessivo formalismo amministrativo nelle rendicontazioni. Ciò contrasta con il desiderio delle organizzazioni beneficiarie di ridurre i costi operativi e le attività di supporto per dedicare maggiori risorse ai destinatari degli interventi sociali.

Permane una tensione nella relazione tra i diversi attori del terzo settore che richiede una gestione più efficace, verso una co-progettazione soddisfacente per tutte le parti coinvolte e in grado di risolvere in modo più efficiente i bisogni sociali del territorio.

L'Harvard Business Review ha introdotto il concetto di filantropia strategica (Porter e Kramer, 1999), sostenendo che le fondazioni dovrebbero assumersi la responsabilità di creare valore, ricercando un impatto maggiore rispetto alla filantropia di singoli donatori, ma un dibattito più recente ha sollevato la questione che una filantropia manageriale e strategica possa essere inadatta nell'affrontare problemi sociali complessi. Sostenendo la necessità d'interventi filantropici che coniughino il rigore deterministico con maggiore flessibilità e strategie emergenti co-disegnate con gli attori sul campo (Kania et al., 2014).

Nel contesto italiano, dove l'attivismo strategico delle fondazioni è meno diffuso rispetto agli Stati Uniti, la "strategic philanthropy" può rappresentare solo un quadro teorico iniziale, per pervenire ad un modello filantropico ibrido di "network philanthropy" che ambisce a co-disegnare, rinforzare e misurare l'efficienza della relazione tra fondazioni finanziatrici ed enti beneficiari.

L'idea alla base della filantropia strategica vede le fondazioni affrontare le questioni sociali attraverso soluzioni sperimentali, innovative e orientate alla tecnologia, replicando modelli di successo dell'ambiente for profit (Rogers, 2015). Tale strategia richiede l'implementazione di sistemi di programmazione e controllo efficaci, insieme a una forte preferenza per il finanziamento di progetti complessi, reticolari e tecnologicamente avanzati. In aggiunta, con la filantropia di rete (Boesso e Cerbioni, 2025), le fondazioni dovrebbero fornire competenze per supportare il processo decisionale dei beneficiari e promuovere discussioni mirate con gli operatori tese ad ottimizzare le prestazioni sociali degli investimenti.

La ricerca sul ruolo della programmazione e controllo trova origine nelle funzioni del consiglio di amministrazione, evidenziando come i consigli più proattivi nei processi decisionali e operativi possano migliorare le prestazioni organizzative (Brown e Guo, 2010). Una vasta letteratura accademica promuove l'idea che i processi e gli strumenti adottati dalle organizzazioni nonprofit dovrebbero essere più efficienti, ma personalizzati sul contesto sociale in cui sono calati (Bish e Becker, 2015). Diversi studi sostengono che pratiche come la condivisione di competenze, il supporto alla creazione di reti d'intervento, lo scambio di buone prassi e la valutazione, congiunta e anche qualitativa, delle prestazioni garantirebbero una maggiore professionalità ed innovatività, contribuendo a migliorare le prestazioni complessive degli enti beneficiari (Cornforth, 2012).

Questi aspetti sono al centro dell'indagine condotta sui decision makers delle Fondazioni Italiane per verificare il grado di adozione dei postulati della filantropia strategica e la soddisfazione in merito all'adozione di comportamenti di governance proattiva, strumenti di programmazione ed iniziative di rete.

2.

Metodo e campione

La gestione proattiva degli interventi sociali e la capacità di innovare richiedono organi di governo e team operativi competenti. Questi devono essere in grado di programmare le linee d'intervento in base ai bisogni sociali prioritari, svilupparle con risorse limitate e monitorarle per apportare eventuali correttivi e garantire un apprendimento continuo e una interazione virtuosa con i vari stakeholders.

Per verificare questi aspetti, il questionario è stato rivolto a membri degli Organi di Indirizzo (OdI o Comitati Scientifici) e degli organi di amministrazione (OdA o Consigli di Amministrazione) delle Fondazioni di Origine Bancaria. Tra i destinatari figurano consiglieri, presidenti, vicepresidenti, direttori, segretari generali, oltre a dipendenti e membri dello staff con ruoli chiave nello sviluppo delle linee progettuali. I quesiti replicano in gran parte l'indagine del 2016, permettendo di valutare l'evoluzione delle Fondazioni. Dopo una fase di test con l'associazione Acri, il questionario, in formato online e cartaceo, è stato inviato a tutte le 86 Fondazioni associate tra ottobre 2024 e gennaio 2025.

In totale sono state raccolte le opinioni di 82 decision maker, riconducibili a più di 31 Fondazioni (36%), un campione quindi ristretto ma assolutamente qualificato di rispondenti, riassunto nella tabella 1.

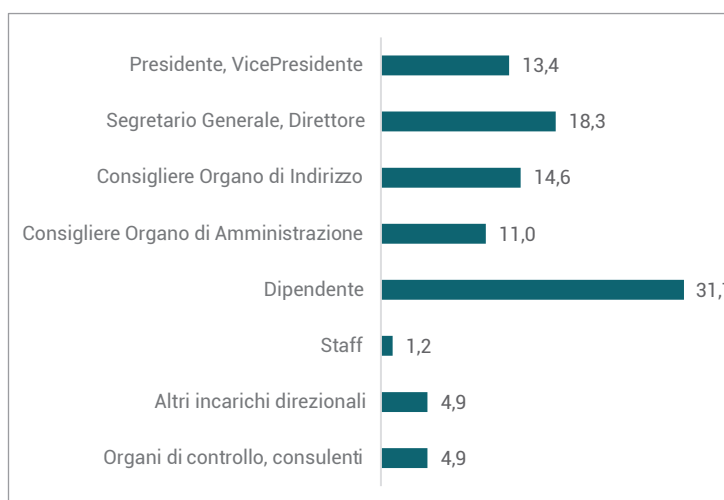


Tabella 1. Rispondenti in %.

Oltre il 57% dei rispondenti si è dichiarato componente di un organo di governo, conferendo al campione una buona rappresentatività riguardo la capacità di influenzare le strategie e definire le linee programmatiche delle Fondazioni. Il restante 43%, distribuito tra dirigenti, dipendenti, staff

e organi di controllo, fornisce una valida base di confronto sull'attuazione concreta di processi e azioni. Data questa leggera disomogeneità nei rispondenti, i dati saranno analizzati, come previsto dalla letteratura, verificando eventuali differenze statisticamente significative nelle risposte fornite dai diversi sottogruppi del campione.

Il campione presenta anche una buona copertura relativamente alle diverse classi dimensionali delle Fondazioni che risultano tutte rappresentate con le seguenti proporzioni:

- 18% piccola (sino a 50 milioni di patrimonio)
- 30% medio-piccola (tra 51 e 150 milioni)
- 11% media (tra 151 e 350 milioni)
- 4% medio-grande (tra 351 e 600 milioni)
- 37% grande (oltre i 600 milioni di patrimonio).

Nel dettaglio, il questionario ha investigato 9 sezioni:

1. Il ruolo del rispondente in Fondazione e le sue competenze principali;
2. Il grado di condivisione ed adozione dei principali postulati della filantropia strategica;
3. L'idoneità percepita dai singoli rispondenti al ruolo di supporto alla filantropia strategica;
4. Il valore riconosciuto da ciascun rispondente alla programmazione delle linee di intervento sociali (triennale e annuale);
5. L'utilità assegnata a specifiche attività di governo a supporto delle linee programmatiche;
6. La definizione del profilo strategico della Fondazione e delle principali attività;
7. La percezione delle prestazioni economiche e sociali della Fondazione;
8. Il livello d'implementazione del sistema di programmazione e controllo;
9. Il livello di costruzione di reti d'intervento sociale e di rafforzamento delle competenze dei partecipanti alla rete.

Il questionario è stato preparato per fornire risposte il più possibile neutrali sui potenziali vantaggi e sui costi dei quattro postulati della filantropia strategica (selezione, aggregazione, co-gestione e divulgazione), degli strumenti di programmazione (piani, budget e indicatori) e della costruzione di reti d'intervento (progetti propri, partenariati, co-gestione).

L'obiettivo è raccogliere le "percezioni" degli operatori del settore sui possibili pregi dei modelli teorici e sull'effettivo modello d'intervento osservato nella propria Fondazione. Sebbene basato su dati soggettivi, il database ha superato i classici test di affidabilità e congruità delle risposte (Alpha di Cronbach e Fattore di Harman) a garanzia che tutte le domande, così come formulate, sono state in media uniformemente comprese e interpretate dai rispondenti. Considerata la natura percettiva dei dati e la limitata numerosità del campione, le analisi offrono solo spunti di riflessione sulla condivisione e adozione dei diversi modelli d'intervento e

sulle loro associazioni con la soddisfazione individuale sull'impatto sociale le prestazioni economiche e sociali. Quando le risposte hanno segnalato associazioni statisticamente significative tra diverse soluzioni filantropiche e maggiore soddisfazione dei rispondenti si è cercato di isolare i comportamenti organizzativi più ricorrenti. I dati non possono fornire chiare indicazioni in merito ad eventuali rapporti causa-effetto tra modelli d'intervento e migliore impatto, ma rappresentano un importante approfondimento empirico sull'analisi di comportamenti organizzativi innovativi nel contesto filantropico nazionale e sulla loro valutazione più o meno positiva da parte dei soggetti titolari delle scelte strategiche e operative.

L'analisi delle tabelle seguenti consente agli operatori del settore di valutare come le Fondazioni di origine bancaria stiano interiorizzando modelli di governo proattivi, strumenti innovativi di programmazione e controllo, e processi di affiancamento dei beneficiari, al fine di aumentare l'impatto sociale delle loro iniziative.

3.

Attivare la filantropia strategica: forme di governo proattive

Il primo gruppo di quesiti formulato nell'indagine cerca d'investigare il grado di adozione dei postulati teorici della filantropia strategica, intesa come un modello multifase d'intervento sociale in grado di attivare "moltiplicatori" delle risorse destinate ad una specifica agenda sociale.

Il "filantropo strategico" sceglie il disagio sociale su cui intervenire, individua i partner di progetto più adatti, li affianca e supporta con risorse finanziarie e competenze, per sperimentare possibili soluzioni anche innovative e rischiose, ed infine condivide i risultati con altri enti pubblici e filantropici.

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

1. Selezionare beneficiari sinergici per il raggiungimento degli obiettivi;
2. Mobilitare risorse e competenze anche oltre il perimetro della Fondazione;
3. Condividere e favorire buone prassi operative;
4. Divulgare modelli d'intervento di successo o le ragioni del fallimento.

I dati riportati in tabella 2 mostrano una sostanziale e crescente adozione di questi postulati strategici, di derivazione anglosassone, anche nel contesto italiano con una maggiore diffusione delle selezioni dei beneficiari ed una più ridotta capacità di condividere i risultati con le agenzie pubbliche.

Quesito: <i>La Fondazione ...</i>	Media (0-6)	Deviazione Standard	Indagine 2016
Prevede criteri di selezione dei beneficiari	5,4	0,9	3,9 (-)
Riesce ad aggregare diversi attori e risorse	4,9	1,1	4,2 (-)
Favorisce metodologie e pratiche operative condivise	4,9	1,0	4,3 (-)
Fornisce modelli d'intervento per il <i>policy-maker</i> .	4,7	1,2	4,1 (-)

Tabella 2. Livello di adozione dei postulati della filantropia strategica

Non si osservano differenze sostanziali tra le risposte dei membri degli organi di governo ed i ruoli più operativi e tutti gli intervistati sembrano concordare verso un modello d'intervento che il Center for Effective Philanthropy di Boston definisce come "l'utilizzo di modelli di analisi a supporto di un processo decisionale che ipotizzi una relazione causale tra i diversi possibili usi delle risorse erogative della Fondazione ed il raggiungimento degli obiettivi pianificati".

In questo scenario, spetta quindi agli organi di governo il compito di farsi carico di una serie di analisi proattive per calibrare opportunamente le erogazioni in progetti, anche rischiosi, che presentino sulla carta risultati sociali misurabili ed in linea con il bilancio di missione.

Queste analisi esterne sono generalmente trattate come attività di programmazione, mentre la successiva attività di monitoraggio dei risultati rientra nelle attività di verifica e controllo. Coerentemente, il questionario ha investigato presso i principali soggetti decisori delle Fondazioni il peso percentuale che, a loro avviso, gli organi di governo dedicano alla programmazione ed al monitoraggio (tabella 3). Inoltre, è stata condotta una disamina della soddisfazione relativamente all'adozione dei principali strumenti di controllo (tabelle 4 e 5).

Quesito: <i>La Fondazione ...</i>	% Media	Deviazione Standard	Indagine 2016
Impegna i propri organi di governo in attività di <i>programmazione</i> (bandi, istruttorie, piani) per una percentuale di tempo pari a:	55,2	19,7	50,4 (-)
Impegna i propri organi di governo in attività di <i>verifica</i> (rendiconti, analisi d'impatto, bilanci sociali) per una percentuale di tempo pari a:	38,0	20,2	35,9 (-)

Tabella 3. Tempo in % dedicato alle attività ex-ante ed ex-post

Quesito: <i>Frequenza di utilizzo dello strumento ...</i>	Media Organi	Media Staff	Sign. della Differenza
Budget di progetto	5,0	4,6	**
Monitoraggio dello stato di avanzamento	4,3	4,4	Ns
Analisi degli scostamenti	4,2	4,1	Ns
Indicatori di risultato operativo	3,9	4,0	Ns
Indicatori di risultato sociale	3,8	3,6	Ns
Sessioni di confronto con i beneficiari	3,6	4,2	*

Tabella 4. Grado di adozione degli strumenti (** p-value, probabilità di errore, al 5%, * al 1%)

Quesito: <i>Soddisfazione in merito ...</i>	Media Organi	Media Staff	Sign. Della Differenza
Alla qualità delle informazioni prodotte per il processo decisionale	5,0	4,8	Ns
Alla capacità del controllo di gestione di essere uno stimolo per il miglioramento continuo	4,6	3,8	Ns
Al proprio contributo individuale alle attività di programmazione	4,5	3,9	Ns
All'adeguatezza della programmazione triennale per generare cambiamento	4,2	4	*
Al proprio contributo individuale alle attività di verifica e controllo	4,1	4,1 N	Ns

Tabella 5. Soddisfazione sulla programmazione ed il controllo (* p-value, probabilità di errore, al 1%)

La tabella 3 mostra un aumento del tempo dedicato alle attività di programmazione (55%, +5% rispetto a dieci anni fa) e di controllo (38%, +2%). La tabella 4 evidenzia il “budget di progetto” come lo strumento principale, utilizzato molto più dagli organi di governo che dallo staff. Si nota anche un crescente impiego di strumenti più analitici (gli indicatori di risultato) e partecipativi (le sessioni di confronto con i beneficiari). La tabella 5 riporta una discreta soddisfazione sulla qualità delle informazioni prodotte da questi strumenti (5 punti su 6). Tuttavia, emerge un acceso dibattito interno sulla loro effettiva utilità: gli organi di governo li apprezzano (4,6 punti), mentre lo staff li gradisce meno (3,8 punti), percependoli verosimilmente come onerosi e complessi.

È importante sottolineare come qualsiasi investimento in una attività di back-office distoglie risorse umane e finanziarie dalle attività a diretto beneficio degli utenti finali. Pertanto, ogni strumento deve essere attentamente valutato nei suoi costi e benefici prima di essere adottato dalla Fondazione.

Un modello d'intervento strategico e proattivo richiede necessariamente la capacità di programmare, descrivere, monitorare e valutare gli interventi. Ciò genera il bisogno di strumenti agili e condivisi dalla rete di attori coinvolti nel progetto sociale, per rendicontare senza appesantire o burocratizzare eccessivamente. Parallelamente, la letteratura internazionale suggerisce che gli organi di governo degli enti nonprofit debbano assumere un ruolo più proattivo rispetto ai classici compiti di indirizzo e controllo previsti per gli enti for profit. I consiglieri possono infatti fungere da ambasciatori delle Fondazioni e favorire la costruzione di reti d'intervento sociale ampie e articolate. Ispirandosi a questo filone di letteratura, la tabella 6 illustra il grado di utilizzo di alcune nuove funzioni di affiancamento e accompagnamento dei progetti sociali finanziati.

Quesito: <i>I membri degli organi sono attivi nel ...</i>	Media (0-6)	Deviazione Standard	Indagine 2016
Riportare le istanze della comunità in Fond.	4,9	1,1	4,9 (=)
Raccontare la Fondazione all'esterno	4,8	1,3	4,8 (=)
Supportare civismo e associazionismo	4,7	1,3	4,2 (-)
Affiancare il presidente nel <i>networking</i>	4,3	1,4	4,5 (+)
Garantire risorse agli enti meritevoli	4,2	1,2	4,3 (+)
Analizzare il <i>feedback</i> dai beneficiari	4,0	1,6	4,4 (+)
Comparare i risultati dei progetti	3,8	1,5	4,2 (+)
Assumere rischi in progetti innovativi	3,8	1,6	3,9 (+)
Accompagnare i progetti finanziati	3,7	1,5	3,7 (=)
Ampliare il numero dei beneficiari	3,7	1,7	3,1 (-)
Sviluppare i processi operativi	3,6	1,5	4,1 (+)
Promuovere una forte dialettica valutativa	3,6	1,6	4,0 (+)
Discutere fallimenti e successi	3,4	1,6	4,4 (+)
Autovalutare l'efficacia del consiglio	3,4	1,6	3,8 (+)
Individuare <i>project leader</i> professionisti	3,2	1,7	3,6 (+)
Finanziare il <i>welfare</i> privato	3,1	1,8	3,4 (+)

Tabella 6. Livello di adozione di comportamenti maggiormente proattivi

Questa analisi conferma una tendenza all'adozione di comportamenti più attivi. Le prime sei posizioni mostrano una chiara preferenza per la costruzione di reti e relazioni esterne, mentre si nota una minore enfasi sulle azioni più valutative e di efficientamento interno. Rispetto al sondaggio del 2016, la situazione appare fluida, con opinioni anche molto diverse tra loro. Ciò non sorprende, trattandosi di comportamenti di governo non codificati, che spesso dipendono dalla sensibilità dei singoli consiglieri e possono variare con il rinnovo delle cariche.

Per sintetizzare l'utilità intrinseca dell'impiego di maggiori strumenti di programmazione e controllo, insieme a una migliore proattività dei consiglieri, è stato utilizzato lo strumento degli alberi di segmentazione. Questo ha permesso di identificare le risposte che presentano una maggiore correlazione con alcune variabili obiettivo selezionate. In particolare, l'analisi ha evidenziato due correlazioni significative:

- **Sistemi di programmazione e controllo più soddisfacenti si associano a una maggiore capacità di trasferire competenze verso i beneficiari (tabella 7);**
- **La capacità dei consiglieri di affiancare il presidente nelle attività di costruzione di reti si associa a progetti più innovativi (tabella 8).**

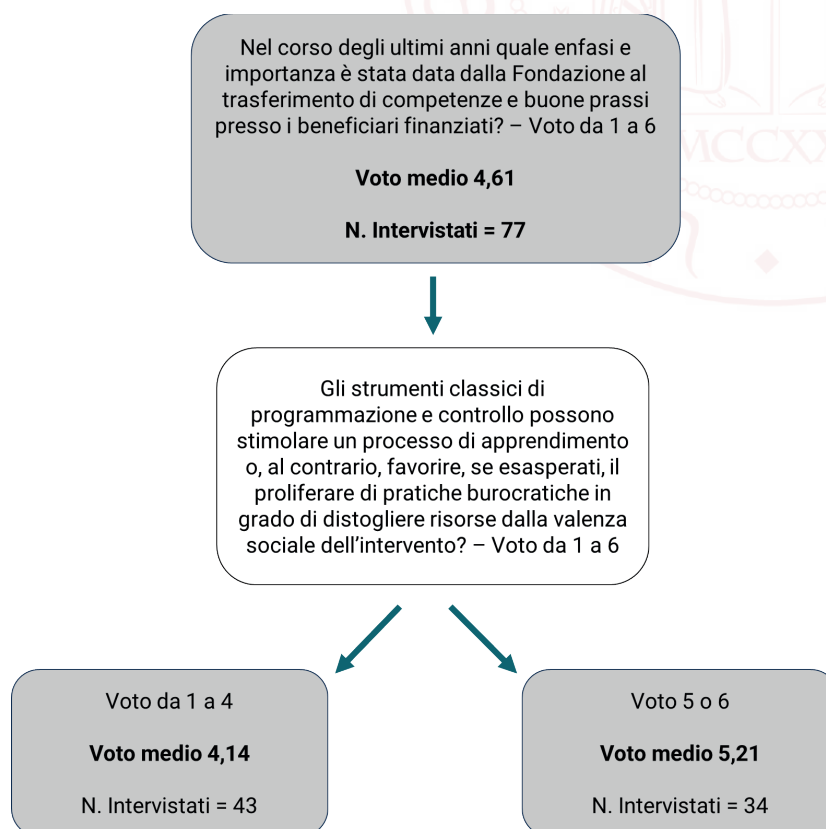


Tabella 7. Associazione positiva tra sistemi di programmazione e controllo e trasferimento di competenze presso i beneficiari

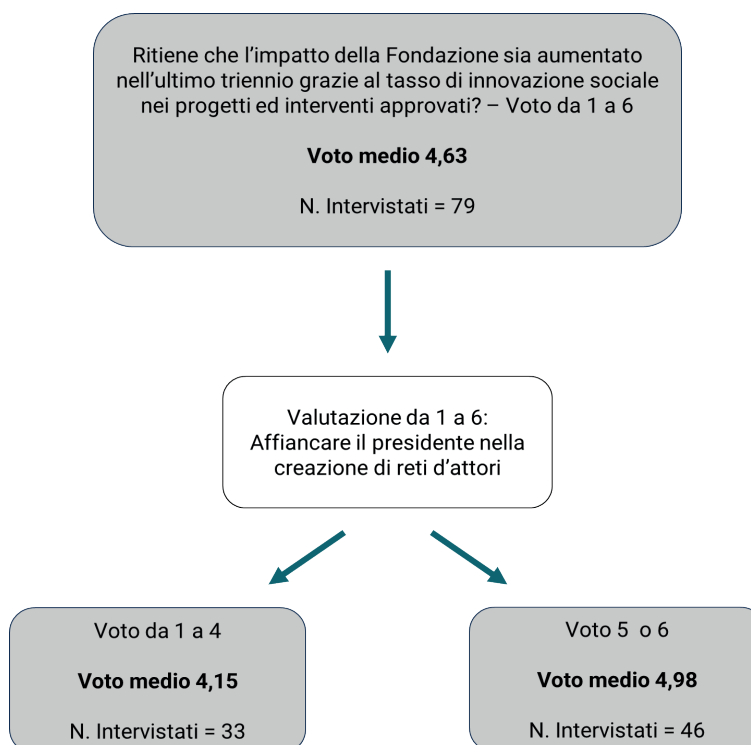


Tabella 8. Associazione positiva tra creazione di reti d'attori sociali e tasso d'innovazione dei progetti

Nel dettaglio, un sottocampione di 34 rispondenti sui 77 considerati in questa analisi, ritiene che la propria Fondazione sia più attenta a trasferire competenze presso i beneficiari (con una media di 5,21 su 6 punti massimi) quando dispone di strumenti di programmazione e controllo efficaci ed in grado di stimolare processi di apprendimento. Mentre 46 rispondenti su 79 assegnano una media maggiore (4,98) all'impatto della Fondazione in presenza di consiglieri mediamente più attivi nella costruzione di reti sociali d'intervento.

L'analisi fornisce quindi indicazione operative concrete, in quanto incoraggia le Fondazioni interessate ad adottare modelli più ispirati alla filantropia strategica a potenziare lo sforzo organizzativo per definire strumenti di programmazione e controllo condivisi con i beneficiari ed a formare amministratori in grado di supportare il presidente e lo staff nella costruzione di reti d'intervento sociali.

I dati raccolti suggeriscono lo sviluppo di uno specifico know-how filantropico in capo alle Fondazioni per associare all'utilizzo manageriale degli strumenti di programmazione e controllo un ruolo dei consiglieri per supportare i presidenti ed i beneficiari nella costruzione di reti fiduciarie e cooperative per il lancio di progetti sociali innovativi e sperimentali.

4.

Caratterizzare il modello filantropico: attività di supporto e strumenti operativi

Dopo aver documentato come la filantropia strategica nei suoi postulati sia una sfida che interessa ai principali soggetti decisori delle Fondazioni italiane, le successive tabelle documentano le attività di supporto e la strumentistica che gli organi di governo possono utilizzare nell'implementazione di un proprio modello filantropico personalizzato.

Per isolare i fattori che più di altri si associano all'utilizzo dei postulati della filantropia strategica si è analizzato il database delle risposte con la tecnica dei cluster¹. In altre parole, si sono isolate e raggruppate le risposte di gruppi omogenei di rispondenti in relazione alla condivisione dei postulati della filantropia strategica, per poi osservare quali strumenti e stili di governo risultano maggiormente utilizzati e preferiti.

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

La tabella 9 isola tre comportamenti distinti, ma omogenei al loro interno. Un primo gruppo, molto ristretto di 10 rispondenti, risulta più tiepido rispetto all'applicabilità dei postulati della filantropia strategica nel contesto nazionale e pare preferire un modello più focalizzato di mecenatismo, basato sull'approvazione ed il monitoraggio di selezionati progetti propri e reticolari in Fondazioni con patrimoni più limitati.

Un secondo gruppo, il più ampio con 45 rispondenti, condivide i postulati più manageriali e si interpreta come attivamente coinvolto in processi aggregativi e di co-gestione nelle Fondazioni di maggiore dimensione; mentre il restante terzo gruppo, di 27 rispondenti, si colloca in una posizione intermedia, cercando d'integrare entrambi i precedenti approcci in un modello istituzionale ma meno divulgativo.

I rispondenti più manageriali, non sorprendentemente, dichiarano un background principalmente aziendale, mentre non si osservano differenze sostanziali tra le risposte dei membri degli organi di governo e dello staff nei tre gruppi.

¹ L'analisi per cluster è una tecnica statistica che raggruppa oggetti o osservazioni in categorie (cluster) basate sulla loro similarità. Questo metodo mira a massimizzare l'omogeneità all'interno dei gruppi e la differenza tra i gruppi, permettendo di identificare pattern e strutture nei dati senza conoscenze a priori sulla loro classificazione.

L'analisi dei cluster evidenzia tre modelli filantropici che possono parimenti generare un impatto positivo sul territorio e sul contesto sociale, adottando differenti strumenti di programmazione e controllo e diversi stili di governo.

L'appartenenza ad un cluster rispetto ad un altro modifica le preferenze relativamente agli stili e strumenti di governo da adottare. Si osserva, infatti, una preferenza del filantropo focalizzato per l'attenta valutazione dei progetti propri innovativi, la prevalenza della co-gestione per il filantropo manageriale ed il supporto al civismo alle reti sociali per il filantropo istituzionale².

	Filantropo Focalizzato (n=10)	Filantropo Manageriale (n=45)	Filantropo Istituzionale (n=27)	Significatività delle differenze
Selezionare	3,7	5,6	5,5	***
Aggregare	3,7	5,5	4,4	***
Co-Gestire	3,3	5,4	4,8	***
Divulgare	4,6	5,4	3,7	***
% Program.	49%	58%	53%	Ns
% Controllo	39%	40%	35%	Ns
Dimensione della Fondazione	2,1	3,6	2,7	***
Preferenza per progetti propri	4,2	3,9	3,8	Ns
Competenze Manageriali	50%	67%	44%	Ns
Competenze Specialistiche	40%	36%	30%	Ns
Ruoli di Governo	60%	58%	59%	Ns

Tabella 9. Cluster significativi e principali caratteristiche (Min 0 – Max 6 dove non %)

Ns: differenza non significativa

*** alto livello di significatività (probabilità errore = pvalue) <1%, ** medio 1%, * basso 5%

Si osserva una specializzazione nei ruoli di governo, in grado di generare diverse strategie di cambiamento sociale, garantendo varietà e innovatività nella ricerca di impatti sociali positivi.

² Le tre categorie di filantropo si differenziano da quelle individuate nel 2016 ed assumono una nuova denominazione, perché si osservano punteggi mediamente più alti nei quattro postulati della filantropia strategica. Permane una differenza nel grado di adozione e condivisione delle quattro fasi, ma si riscontra una generale maggiore adesione che caratterizza tutte le categorie come “strategiche”.

	Fil Focaliz (n=10)	Fil Manag (n=45)	Fil Istituz (n=27)	Signif
Promuovere una dialettica valutativa	3,6	4,2	3,2	***
Assumere rischi in progetti innovativi	3,5	4,3	3,0	***
Accompagnare i beneficiari nel progetto	2,8	4,2	3,2	***
Individuare project leader professionisti	2,8	3,6	2,7	*
Riportare le istanze della comunità in Fond.	3,8	4,9	5,2	**
Affiancare il presidente per favorire reti	3,4	4,5	4,6	*

Tabella 10. Preferenze negli stili di governo

Ns: differenza non significativa

*** alto livello di significatività (probabilità errore = pvalue) <1%, ** medio 1%, * basso 5%

Queste diverse preferenze negli stili di governo riverberano anche sulla soddisfazione percepita in merito alla qualità dei processi di programmazione ed alla capacità di favorire interventi in rete con altri soggetti del terzo settore sul territorio (tabella 11). Con il filantropo focalizzato largamente soddisfatto dalle reti costruite per supportare i progetti condivisi, quello manageriale più interessato al trasferimento di competenze ed al monitoraggio e l'idealtipo istituzionale più attento ad allineare la fase di programmazione con lo staff disponibile.

	Fil Focaliz (n=10)	Fil Manag (n=45)	Fil Istituz (n=27)	Signif
Capacità dei progetti di rete di impattare maggiormente rispetto alle erogazioni liberali	4,4	4,6	4,1	Ns
Trasferimento di competenze e buone prassi dalle fondazioni ai beneficiari	3,8	4,9	4,4	***
Monitoraggio ed analisi ex-post in grado di generare apprendimento	3,1	4,6	4,4	***
Piani pluriennali con obiettivi adeguati per tutti i dipendenti	2,9	4,4	4,4	**

Tabella 11. Soddisfazione sui processi di programmazione, controllo e networking

Ns: differenza non significativa

*** alto livello di significatività (probabilità errore = pvalue) <1%, ** medio 1%, * basso 5%

Le differenze tra i tre approcci alla filantropia strategica si associano, in tutti i casi, con impatti sociali percepiti come innovativi e prestazioni soddisfacenti. Con il filantropo manageriale che ritiene di aver ben presidiato tutti gli aspetti relativi alle prestazioni, mentre l'innovazione pare al centro dell'approccio più focalizzato e l'allineamento tra obiettivi, risorse e risultati nel triennio programmatico risulta al centro del modello più istituzionale (tabella 12).

	Fil Focaliz (n=10)	Fil Manag (n=45)	Fil Istituz (n=27)	Signif
Tasso d'innovazione sociale in crescita	4,4	4,8	4,4	Ns
Soddisfazione sui risultati sociali	3,3	4,2	4,0	*
Coerenza con gli obiettivi triennali	4,3	5,1	5,3	*
Erogazioni come seed-funding virtuoso	4,1	4,7	4,9	Ns

Tabella 12. Soddisfazione in merito agli impatti ed ai risultati
Ns: differenza non significativa

*** alto livello di significatività (probabilità errore = pvalue) <1%, ** medio 1%, * basso 5%

In sintesi, le più interessanti associazioni con una crescente adozione dei postulati della filantropia strategica si osservano in presenza di amministratori mediamente più soddisfatti del proprio modello di programmazione e maggiormente impegnati nelle attività, anche operative, della propria Fondazione.

In media tutti i rispondenti descrivono le proprie Fondazioni come organizzazioni correttamente attrezzate per la creazione di valore sociale, in positiva sinergia con i soggetti pubblici ma in piena autonomia strategica e gestionale. Più nello specifico, come organizzazioni depositarie di un ruolo sussidiario, rispetto al policy maker, che viene interpretato con grande innovatività e flessibilità alla ricerca di diverse possibili forme di filantropia strategica ed in continuo ascolto e monitoraggio per migliorare i propri processi ed impatti.

5.

Attivare la filantropia strategica: fattori latenti e associazioni con migliori prestazioni

Il questionario ha presentato ai decision makers delle Fondazioni diversi possibili stili di governo e strumenti di programmazione, con l'obiettivo di migliorare l'attività erogativa, i progetti finanziati e gli impatti sociali sul territorio.

Per sintetizzare le relazioni tra le varie alternative proposte ai rispondenti, è stata utilizzata un'analisi fattoriale di tipo confermativo. Questa tecnica permette di identificare fattori 'latenti' che riassumono i principali elementi esplicativi della varietà di fattori inizialmente presenti nel questionario. In concreto, l'indagine ha sottoposto alla valutazione degli 82 rispondenti circa 40 variabili relative all'azione di governo. Tra queste, otto variabili contribuiscono significativamente (con fattori di carico prossimi o superiori alla soglia critica del 60%) a tre fattori aggregativi comuni, come illustrato nella tabella 13.

Nonostante il questionario invitasse a soppesare con cura i costi ed i benefici associati all'investire risorse in attività di back office, il risultato dell'analisi fattoriale fornisce una parziale conferma alla letteratura manageriale, riscontrando nelle risposte tre fattori "latenti" riconducibili ad elementi di "buon governo":

1. La volontà degli amministratori di dotarsi di strumenti di programmazione per prendere decisioni "informate" sulla qualità dei progetti finanziati;
2. La ricerca di un soddisfacente allineamento tra risorse, obiettivi e risultati nella definizione degli interventi per programmare efficacemente nel tempo.
3. La volontà di perseguire soluzioni co-progettate con altri enti del terzo settore per attivare sinergie ed impattare maggiormente sulla comunità.

Questi fattori sono comuni ai diversi modelli filantropici descritti nel paragrafo precedente e delineano la volontà dei rispondenti d'interpretarsi come attori protagonisti nella vita delle proprie organizzazioni. Una sorta di maggiore "protagonismo" che si sostanzia affiancando in prima persona la realizzazione dei progetti e ponendosi in positiva relazione con la rete d'attori del terzo settore che supporta ciascuna iniziativa.

Questo maggiore spettro d'azione degli amministratori si alimenta con maggiori indicatori di prestazione sui progetti sociali, in un quadro di attenta programmazione pluriennale e mediante l'organizzazione di reti sociali d'intervento.

Fattori Latenti e variabili in essi rappresentate	Media (0-6)	Contributo al fattore (0-1)		
		P&C	PRG	NET
Fattore 1: L'adozione di strumenti di programmazione e controllo (P&C)				
L'analisi di indicatori di prestazione operativa per ogni progetto	3,9	0,8	-0,3	0,3
L'analisi di indicatori di impatto sociale per ogni progetto	3,8	0,8	-0,2	-0,3
Sessioni di confronto con gli enti beneficiari delle erogazioni ed incaricati di sviluppare i progetti	3,6	0,6	-0,2	0,1
Fattore 2: L'allineamento tra obiettivi, risorse e risultati in un'ottica di programmazione pluriennale (PRG)				
Presenza di risorse finanziarie ed umane sufficienti per raggiungere i budget di progetto	4,3	0,3	0,7	-0,0
Raccolta di dati di valutazione ex-post per migliorare i progetti	4,4	0,4	0,6	-0,3
Conseguimento di risultati allineati e coerenti con i piani pluriennali	4,6	0,2	0,5	0,0
Fattore 3: L'utilità della co-progettazione e dei progetti partecipativi ed in networking (NET)				
Co-progettazione con enti del territorio per attivare sinergie sociali sul territorio e liberare risorse	4,2	0,5	0,27	0,6
Progetti partecipativi, reticolari e plurali per migliorare l'impatto del processo erogativo	4,4	0,5	-0,29	0,6

Tabella 13. Fattori latenti osservabili nel campione come tratti comuni nelle modalità d'intervento

L'ultima analisi si concentra sull'eventuale associazione positiva tra questi tre fattori e la percezione di migliori prestazioni da parte dei rispondenti. Per isolare più efficacemente l'effetto positivo che questi fattori possono esercitare in diversi contesti organizzativi, l'analisi include variabili di controllo. Queste catturano separatamente gli effetti positivi legati alla dimensione del patrimonio della Fondazione, al ruolo e alle competenze del rispondente, come illustrato nella tabella 14. Al netto di questi effetti di controllo, nel dettaglio si osserva come:

- un utilizzo crescente di tutti e tre fattori (strumenti di programmazione, ricerca di allineamento risorse/obiettivi e soddisfazione sull'utilità della co-progettazione) si associa positivamente a maggiore "Trasferimento di Competenze" verso i beneficiari finanziati.
- Allineamento e co-progettazione si associano a maggiore "Innovazione" nei progetti sociali finanziati.
- Strumenti e co-progettazione favoriscono erogazioni intese come "Seed Funding" per progetti sociali poi autonomi e pluriennali.
- Strumenti ed allineamento facilitano un maggiore "Orgoglio Organizzativo" da parte dei rispondenti quando svolgono attività per conto della Fondazione.

- Solo un crescente allineamento si associa ad una percezione da parte dei rispondenti di migliori “Prestazioni Sociali”.
- Nessuno dei tre fattori si associa ad una percezione di migliori prestazioni economiche, che invece risultano positivamente correlate alla dimensione della Fondazione e alle competenze manageriale dei rispondenti.

Variabile obiettivo:	Innova- zione	Seed funding	Trasfer. Compet.	Orgoglio Organiz.	Prestaz. Sociali	Prestaz. Econ.
Variabili esplicative	Coefficienti std di associazione e loro significatività (***) max)					
<i>Fattore 1: adozione di strumenti di programmazione e controllo</i>	-.10	.30 **	.29 ***	.35 ***	.03	-.07
<i>Fattore 2: ricerca di allineamento risorse/obiettivi</i>	.30 *	-.02	.28 ***	.34 ***	.27 *	.17
<i>Fattore 3: utilità della co-progettazione</i>	.24 **	.22 *	.20 *	.01	.09	.09
Dimensione (patrimonio della fondazione)	.07	.04	.01	-.03	.18	.33 ***
Ruolo di governo del rispondente	.02	.04	-.12	0.17	-.04	.08
Competenze manageriali del rispondente	.01	.18	.05	-.04	-.05	.22 *
Efficacia del modello (R quadro)	16%*	23%***	30%***	34%***	14%**	21%***

Tabella 14. Associazioni tra prestazioni e comportamenti organizzativi (regressioni OLS³)

*** alto livello di significatività (probabilità errore = pvalue) <1%, ** medio 1%, * basso 5%

Nonostante la limitata efficacia esplicativa di tutti i modelli, si osserva una generale associazione positiva e significativa tra i tre fattori e le principali variabili di performance. Questo risultato conferma sostanzialmente il diffuso consenso tra i rispondenti sull'utilità delle attività di programmazione, controllo e co-progettazione per aumentare l'impatto del modello filantropico.

3 La regressione è un metodo statistico che studia le relazioni tra una variabile dipendente e un set di variabili indipendenti ritenute rilevanti. Le tabelle di regressione mostrano i coefficienti, che indicano la forza dell'associazione e i livelli di significatività, che rappresentano la probabilità di errore nell'identificare la relazione. Questo metodo analizza la proporzionalità tra le variabili, assumendo che un aumento dei coefficienti corrisponda a un incremento della variabile dipendente, permettendo così di stimare come le variabili indipendenti influenzino il comportamento della variabile dipendente.

6.

Conclusioni: solidarietà di rete e professionisti della filantropia

A oltre un decennio dalle prime indagini dell'Università di Padova sulla governance delle Fondazioni italiane e sul ruolo degli amministratori nel promuovere modelli filantropici più strategici, la quinta indagine dell'osservatorio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "M. Fanno" delinea un quadro incoraggiante sull'evoluzione delle nostre Fondazioni.

I decision makers delle Fondazioni analizzate adottano con crescente entusiasmo strumenti di programmazione e riconoscono gli effetti positivi di una filantropia di rete basata su un attento allineamento tra risorse disponibili "scarse", obiettivi "realistici" e risultati "monitorati". Per pervenire alla riduzione di determinati disagi sociali, si osservano cicli di programmazione e controllo utilizzati con spirito critico dagli organi della governance ed in grado di generare apprendimento presso le Fondazioni ed in relazione alla rete d'intervento coinvolta. In sintesi, si assiste, come avviene nelle imprese for profit, all'emersione di nuove strategie sulla base del fare e dell'apprendimento.

I rispondenti al questionario si polarizzano attorno a tre "idealtipi" di amministratori (focalizzati, manageriali, istituzionali) che risultano ugualmente utili alla definizione di modelli filantropici strategici. L'agire strategico, infatti, si basa sulla consapevolezza dei mezzi della Fondazione e sulla progettazione di un sistema di obiettivi, azioni e controlli in grado di generare un cambiamento tangibile ed un impatto positivo, viceversa non ottenibile senza l'innescio garantito dall'utilizzo delle risorse finanziarie ed umane della Fondazione.

Date queste premesse, si rivela efficace la scelta di alcuni amministratori di concentrare le proprie iniziative filantropiche su temi selezionati. Ciò avviene attraverso progetti propri della fondazione, in collaborazione con altri operatori del terzo settore, sviluppando una strategia di seed funding. Questo approccio permette l'avvio di sperimentazioni anche marcatamente innovative, e quindi rischiose, consentendo poi un'attenta analisi dei risultati e dei possibili miglioramenti in una tensione verso un'innovazione basata sull'apprendimento e sul fare.

Con maggiori risorse disponibili, è altrettanto valido selezionare i migliori beneficiari possibili e confrontare le loro prestazioni su diverse linee d'intervento, anche in competizione tra loro, mirando a mobilitare le migliori competenze e risorse umane del territorio. Sia che si tratti di assistenza a minori, anziani, malati, o di patrocinio dell'arte e della cultura, le possibilità d'intervento sono molteplici. Si può optare per un modello più focalizzato

con pochi progetti propri, o per uno più deterministico e manageriale, basato su un bando aperto a proposte di qualificati soggetti terzi.

Un terzo modello, più ibrido e istituzionale, è praticabile per Fondazioni meglio strutturate, capaci di gestire parallelamente entrambi gli approcci precedenti in collaborazione con altri enti del territorio.

Allineando risorse e obiettivi, gli organi di indirizzo e amministrazione delle Fondazioni hanno, quindi, diverse soluzioni organizzative a disposizione. Ciò che emerge è che è il metodo di lavoro a fare la differenza, rendendo “redditizio” ogni investimento in programmazione e controllo in termini di efficacia e impatto, nonostante ciò comporti dedicare parte del budget ad attività di back office non a diretto contatto con le fasce svantaggiate o trascurate della popolazione.

Il metodo di lavoro sembra aver fatto notevoli progressi in questo decennio. Il ricambio generazionale e l’attento scrutinio della società civile stanno favorendo una generazione di amministratori, dipendenti e volontari più preparata e diversificata in tutte le organizzazioni del terzo settore, non solo nelle fondazioni.

Si afferma sempre più un modello reticolare di filantropia, basato su cooperazione e fiducia, con soggetti istituzionalizzati specializzati (comitati, associazioni, enti, fondazioni, cooperative, ecc.) e professionisti formati al ruolo (amministratori, manager, dipendenti, consulenti, volontari e associati) in forza a ciascun soggetto.

In conclusione, i dati del questionario confermano una notevole attenzione all’azione strategica delle fondazioni, in simbiosi con altri operatori ed in un contesto di crescente condivisione di competenze, sperimentazioni, dati e risultati. I nuovi professionisti del terzo settore risultano alla perenne ricerca di sinergie operative, capaci di generare favorevoli moltiplicatori intorno a progetti ed interventi sociali meritevoli di attrarre maggiori risorse finanziarie ed umane in quanto valutati, in sede di programmazione, come più efficaci di altri progetti nell’impattare sul territorio e sulle comunità.

7.

Bibliografia:

Bish, A. and K. Becker. 2016. Exploring expectations of nonprofit management capabilities. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 45(3):437-457.

Boesso, G. and F. Cerbioni. 2025. *Governance, Nonprofit Organizations and Strategy: The Network Philanthropy Model*. Taylor & Francis.

Boesso, G., Cerbioni, F., Menini, A. and G. Redigolo. 2023. Beyond the Money: Grantors Supporting their Grantees, *Journal of Management and Governance* 27(2): 479-503.

Brown, W. A. and C. Guo. 2010. Exploring the key roles for nonprofit boards. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 39(3): 536-546.

CEP, Center for Effective Philanthropy. 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.

Hinna, A. and F. Monteduro. 2017. Boards, governance and value creation in grant-giving foundations. *Journal of Management and Governance* 21(4): 935-961.

Kania, J., M. Kramer, P. Russell. 2014. Strategic philanthropy for a complex world. *Stanford Social Innovation Review* 12(3): 26-33.

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.

Porter, M.E. and M. R. Kramer. 1999. Philanthropy's new agenda: creating value. *Harvard Business Review* 77, 121-131.

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.

8.

Ringraziamenti:

Giorgio Righetti di *Acri* per l'utile confronto nella predisposizione della ricerca, nella somministrazione del questionario e nella discussione dei dati.

I colleghi e le comunità di *Impresa Sociale* e *Secondo Welfare* per l'utile confronto e la pubblicazione degli studi preliminari.

Antonio Vianello e Elisa Boscolo Mengolin di *SdV Marketing* per l'indagine online, la gestione dei dati e l'editing grafico.

GRUPPO DI RICERCA

Giacomo Boesso, Professore Ordinario di Economia Aziendale

Fabrizio Cerbioni, Professore Ordinario di Economia Aziendale

Andrea Bafundi, Ricercatore di Economia Aziendale

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

Padova, aprile 2025

