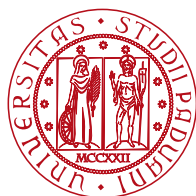


PROGETTO DI RICERCA DI ATENEIO 2008, UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA
PROGETTO CONGIUNTO 2010 FONDAZIONE CASSA DI RISPARMIO DI PADOVA E ROVIGO – FONDAZIONE CASSA DI RISPARMIO DI MODENA
ITALIAN RESEARCH IN PHILANTHROPY AWARD 2010, CENTRO DI RICERCA SULLA COOPERAZIONE E SUL NONPROFIT, UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE

GOVERNANCE & PERFORMANCE NELLE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA

MODELLI TEORICI,
CENSIMENTO DEGLI STRUMENTI
E PROPOSTE INNOVATIVE

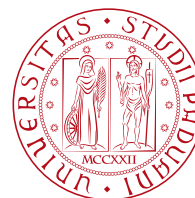


UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE

GOVERNANCE & PERFORMANCE
NELLE FONDAZIONI DI ORIGINE
BANCARIA: MODELLI TEORICI,
CENSIMENTO DEGLI STRUMENTI
E PROPOSTE INNOVATIVE

Giacomo Boesso, Fabrizio Cerbioni, Andrea Menini, Antonio Parbonetti
Dipartimento di Scienze Economiche



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

EXECUTIVE SUMMARY

Gli organi di governo delle Fondazioni di Origine Bancaria (FOB) sono sempre più consapevoli della crescente pressione sociale esercitata sulle loro organizzazioni quando queste procedono, nell'ambito dell'attività istituzionale, a finanziare i progetti più meritevoli espressi dagli operatori del cosiddetto Terzo Settore o a promuovere proprie iniziative per soddisfare direttamente specifici bisogni sociali. Il progetto di ricerca ha verificato sotto il profilo empirico i processi di governo che le fondazioni stanno implementando per rispondere compiutamente alle aspettative degli interlocutori presenti nel loro territorio obiettivo. Partendo dall'ipotesi che le FOB pianifichino la propria azione interpretandosi come "propulsori ed innovatori sociali" nelle relazioni con gli operatori del Terzo settore, la ricerca ha previsto la somministrazione di un articolato questionario a tutte le Fondazioni di Origine Bancaria Italiane fondato sui principali studi in tema di efficacia del processo di governo nelle organizzazioni "for profit" e "nonprofit".

Le analisi effettuate evidenziano gli effetti che specifiche modalità operative adottate dagli organi di governo hanno sull'approccio strategico delle 51 fondazioni analizzate tramite il questionario. I risultati mettono in evidenza aspetti del tutto innovativi relativamente agli assetti organizzativi ed operativi di cui si dotano queste istituzioni. In precedenza, nessuna ricerca aveva mai evidenziato le suddette peculiarità associando a indirizzi strategici specifici processi interni. In particolare, dalle analisi effettuate emerge che le priorità gestionali valutate come maggiormente strategiche (il finanziamento di progetti propri, complessi ed innovativi)

si associano a FOB dotate di un maggior numero di strumenti per la pianificazione ed il controllo e più impegnate nelle attività post-finanziamento destinate alla misurazione dei risultati; viceversa, le priorità erogative più classiche (il finanziamento di progetti espressi da operatori del terzo settore) sono associate a un più rilevante impegno nelle attività ante-finanziamento (predisposizione dei bandi e composizione delle graduatorie) e risultano implementate da organi di governo che utilizzano in misura minore strumenti di pianificazione e controllo e più centrate su di un modello decisionale "snello e diretto". Tali risultati non risultano influenzati dalla dimensione delle FOB; caratteristiche di governo "innovative" e centrate su processi di pianificazione e controllo sono, infatti, riscontrabili anche in realtà di medie e piccole dimensioni.

I dati raccolti e discussi in questo progetto di ricerca mostrano caratteristiche e processi di governo diversi al variare dell'approccio strategico alla filantropia: più tradizionale e fedele all'idealtipo della fondazione erogativa, oppure, più strategico e vicino all'idealtipo della fondazione operativa. Considerando che il territorio necessita di entrambi gli approcci - sintetizzabili come: "FOB Mecenati locali" al fianco del crescente numero di operatori del cosiddetto Terzo Settore e "FOB Banche d'investimento sociale" in grado di testare e verificare soluzioni innovative per la riduzione del disagio sociale - **questo studio riassume elementi utili per una ulteriore specializzazione dei ruoli tra le 88 FOB italiane**, fornendo spunti di riflessione sulla relazione tra finalità strategiche, governo e strumenti di pianificazione e controllo.

1 LA GOVERNANCE NEL NONPROFIT

L'efficacia del governo aziendale, in Italia e all'estero, è un tema sempre più dibattuto alla ricerca di comportamenti virtuosi e *best practices* in grado di: migliorare le relazioni tra i principali portatori di interessi all'interno dell'azienda (tradizionalmente quelli di proprietà e direzione); influire positivamente sul corretto posizionamento strategico dell'intrapresa e, di conseguenza, favorire la performance economico-finanziaria.

Solo recentemente la tematica del "buon governo" ha interessato gli operatori del cosiddetto Terzo Settore (*nonprofit*) cercando di mutuare, con le opportune cautele, l'orientamento aziendale verso la pianificazione degli interventi ed una crescente attenzione sul controllo di processi e risultati¹. Immediate, tuttavia, sono state le difficoltà incontrate dai ricercatori che hanno dovuto confrontarsi con "compagini proprietarie" ed "interessi prevalenti e residuali" di difficile individuazione, facendo nascere la necessità di rileggere i classici paradigmi teorici alla base degli studi di *corporate governance* (tra cui il ruolo prevalente del rapporto di agenzia tra azionisti e dirigenti, il cosiddetto *agency model*), a favore di un quadro di riferimento teorico più articolato in cui assumono pari rilevanza anche le aspettative degli interlocutori sociali e territoriali d'azienda (*stakeholder model*) e riferimenti a modelli di gestione del potere localmente "concertati" e meno aziendali (*democracy model*). In questo contesto, anche l'analisi delle prestazioni economico-finanziarie (*output*), da sempre

"termometro" dell'efficacia del processo di governo, è progressivamente stata affiancata, per le organizzazioni del Terzo Settore, da continui riferimenti alle cosiddette misure di ricaduta (*outcome*) in grado di catturare gli effettivi benefici sociali dell'azione strategica di queste organizzazioni. In sintesi, la letteratura propone un maggior coinvolgimento degli organi collegiali di governo nell'operatività dell'ente *nonprofit* in quanto alla classica funzione di controllo dell'operato dei dirigenti si associano funzioni di affiancamento degli stessi; di apporto di risorse manageriali e dirigenziali specifiche; di riequilibrio democratico degli interessi del territorio e di generazione di un singolo interesse inter-soggettivo che consenta la piena ed autonoma azione della FOB a beneficio delle comunità locali.

Il progetto di ricerca coordinato dall'Università degli studi di Padova affronta la tematica della *governance* strategica nelle FOB, proponendosi di censire concreti riferimenti operativi che confermino o meno questo maggiore coinvolgimento dei consiglieri; questo studio, inoltre, consente di individuare metodi e strumenti di governo virtuosi all'interno di organizzazioni che nell'esercizio dell'attività istituzionale filantropica mutuano, dalla gestione dei propri portafogli, marcati elementi di azionalità e un'impostazione gestionale improntata all'efficacia ed all'efficienza. Obiettivo del presente studio è, per-

1. Comforth, 2003; Ostrower e Stone, 2006.

tanto, isolare gli elementi che possono qualificare il processo di governo delle FOB come funzionale al perseguimento di strategie erogative di medio e lungo periodo caratterizzate dallo sfruttamento razionale di risorse interne ed esterne ed alla massimizzazione del

rendimento sociale dell'*output* erogativo. Parallelamente, l'approfondimento empirico sull'effettivo processo di governo implementato da queste organizzazioni verifica come, a fronte di diverse condizioni organizzative, il modello di governo possa essere localmente specificato per migliorare le prestazioni riconducibili alle attività istituzionali nel rispetto delle peculiarità locali.

2 MISURARE LA FILANTROPIA STRATEGICA ANALISI DESCRITTIVA

Le FOB, nella loro veste istituzionale di enti principalmente erogatori (*grant-making foundations* secondo la tassonomia anglosassone), svolgono un ruolo insostituibile: affiancano ed integrano l'attività dello Stato in quegli ambiti in cui è opportuna ed urgente un'azione di sussidiarietà finanziata anche con risorse private. L'origine bancaria di questi istituti, la marcata aziendalità della loro gestione finanziaria e l'orientamento verso i risultati può favorire, tuttavia, il prevalere di un modello operativo che sostituisca alla stereotipata filantropia del “buon padre di famiglia” e/o “dell'imprenditore/banchiere illuminato”

modelli in grado di meglio delineare una filantropia strategica (*strategic philanthropy*) qualora l'attività di pianificazione e controllo contribuisca a governare l'agire di queste organizzazioni, favorendo una evoluzione verso un'operatività assimilabile a quella di vere e proprie banche d'investimento sociale (*social merchant banks*).

In concreto, tale processo strategico è tendenzialmente associato ad una azione di governo in grado di²: collocare chiaramente il proprio intervento a sostegno degli interventi che incidano maggiormente sulle realtà sociali più prossime; concentrare il sostegno sulle organizzazioni, espressione della società civile e del settore *nonprofit* più meritevoli ed in grado di estrarre

2. Barbetta, 2001; Boesso ed altri, 2010; Monge, 2009.

valore sociale dalle risorse finanziarie a loro trasferite; privilegiare il finanziamento di progetti ad alto contenuto innovativo piuttosto che un sostegno alle regolari attività e straordinarie necessità delle diverse organizzazioni presenti sul territorio; ricercare soluzioni anche sperimentali per la riduzione del disagio sociale; possedere alti gradi di flessibilità e di controllo negli interventi anche se sviluppati da terzi; privilegiare il sostegno di progetti elaborati da organizzazioni con un'ampia apertura sul mercato; porre attenzione alla possibile replicabilità delle esperienze finanziarie; incentivare la partecipazione diffusa di altri attori istituzionali e privati all'interno dei progetti e nei processi decisionali e gestionali; potenziare la capacità di progettazione strategica identificando, valutando e scegliendo obiettivi di lungo periodo largamente condivisi dai possibili soggetti beneficiari e/o partner.

I presidenti delle FOB italiane, interrogati su queste linee di azione marcatamente strategiche ed innovative, evidenziano lo strumento dei progetti propri (tipico delle *operative foundations*) come principale priorità al fianco del tradizionale supporto agli operatori del Terzo Settore (tipico delle *grant-making foundations*).

Criterio guida delle linee erogative	Priorità media (Massimo 1, minimo 6)	% Di FOB che indicano ciascun criterio come prima priorità	Numero di dipendenti medio delle FOB che indicano ciascun criterio come prima priorità
Progetti propri delle fondazioni	2,2	44,2	10,3 (9,7) ♣
Il sostegno alla progettualità espressa da operatori del Terzo Settore	2,7	36,5	9,1 (12,7)
Il sostegno di progetti complessi e partecipati anche da altre organizzazioni	3,3	9,6	19,0 (33,7)
Il sostegno di progetti altamente innovativi	3,4	3,8	4,0 (2,8)
Il sostegno di progetti autonomi sin dalla partenza e replicabili in futuro se di successo	3,6	1,9	3,0 (0,0)

Fonte: rielaborazione domanda 1 del questionario. - ♣: in parentesi la deviazione standard dalla media

In specifici contesti non appaiono, inoltre, trascurate anche altre forme strategiche di intervento sociale (progetti complessi e partecipati; progetti innovativi). La dimensione delle fondazioni, misurata in funzione del numero di dipendenti, non sembra in questo contesto di analisi delle priorità strategiche influenzare i criteri guida delle linee operative; solo i progetti complessi e partecipati sono in media preferiti dalle FOB di maggiore dimensione³.

Alle intenzioni strategiche, tuttavia, è opportuno associare un'altra classica misura di governo strategico centrata sui processi operativi⁴; si riscontra, infatti, un'attività erogativa assimilabile a quella di una "banca d'investimento sociale" qualora i processi allocativi siano, in primo luogo, marcatamente selettivi ed originati da una pianificazione *ex-ante* in grado di gestire la mediazione tra le finalità istituzionali assegnate ai patrimoni e le richieste dei beneficiari o *partner* finali responsabili dell'attività operativa. In secondo luogo, la classica attenzione sui processi di controllo *in-progress* è, nelle realtà maggiormente

strategiche, controbilanciata da una attività *ex-post* preposta alla creazione dell'opportuna informazione e metrica da sottoporre ai decisori per valutare l'efficacia del loro operato ed apportare gli opportuni correttivi. Il passaggio verso modelli marcatamente più strategici e meno "tradizionali" avviene, in pratica, organizzando *input* ed *output* dell'attività filantropica in precise funzioni di produzione, articolate su più livelli (con attività *ex-ante*, *in-progress* ed *ex-post*) e su più attori co-interessati alle finalità sociali sovraordinate. Anche in questo caso, interrogando i presidenti delle FOB, si osserva una generale consapevolezza dell'importanza di tutte queste attività con punte che arrivano all'80% per l'*ex-ante* e al 50% per l'*ex-post*. La dimensione delle FOB non contribuisce da sola a spiegare le preferenze dei Presidenti, con l'esclusione dell'attività *ex-ante* che risulta sensibilmente maggiore (con punte del 70% e 80%) nelle micro-fondazioni (sino a tre dipendenti).

Attività operative istituzionali	Peso medio sul totale (min. e max. in parentesi)	Numero di dipendenti medio delle Fondazioni vicine al max.
La gestione "ex-ante" delle erogazioni (Predisposizione bandi, selezione dei beneficiari, ecc.)	38% (10-80)	2,3 (1,0) ♣
La gestione "in-progress" (assistenza, verifica periodica, amministrazione, ecc.)	37% (10-70)	7,8 (5,1)
La gestione "ex-post" (indicatori di risultato, rapporti finali, ecc.)	23% (10-50)	7,3 (6,6)

Fonte: rielaborazione domanda 39 del questionario. Min. e max. come osservati nelle risposte. - ♣: in parentesi la deviazione standard dalla media

3. Si segnala, tuttavia, che i dati raccolti relativamente alla filantropia strategica ed ai processi di governo non evidenziano differenze significative tra FOB di maggiore o minore dimensione. La tematica, infatti, è trasversale a tutte le FOB con realtà di diversa dimensione attive su tutte le priorità e su tutti i processi investigati.

4. *Centre for effective philanthropy*, 2000; Porter e Kramer, 1999.

Le due misure di filantropia strategica proposte (priorità strategiche e attività operative) risultano, infine, coerentemente correlate tra di loro.

In presenza di priorità maggiormente strategiche, infatti,

si osserva un maggior peso delle attività *ex-post* (+33%)

e, viceversa, a fronte del tradizionale supporto agli operatori del Terzo Settore un minor peso di questa fase (-32%).

Critero guida delle linee erogative	Indice di correlazione con le attività <i>ex-post</i>	Probabilità di errore (p-value)
Il sostegno di progetti altamente innovativi	+33%	2%
Il sostegno di progetti autonomi sin dalla partenza e replicabili in futuro se di successo	+28%	4%
Il sostegno alla progettualità espressa da operatori del Terzo Settore	-32%	2%

Fonte: correlazioni con indici di Pearson, domande 1 e 39 del questionario

Non sono invece riscontrabili correlazioni significative con l'attività *ex-ante* al variare delle priorità strategiche. Deboli correlazioni (con margini di errore abbastanza alti del 6% e 7%) sembrano indicare

minore attività di pianificazione e predisposizione dei bandi per le attività autonome e replicabili e maggiore attività *ex-ante* per il sostegno agli operatori del Terzo Settore.

Critero guida delle linee erogative	Indice di correlazione con le attività <i>ex-ante</i>	Probabilità di errore (p-value)
Il sostegno di progetti autonomi sin dalla partenza e replicabili in futuro se di successo	-26%	7%
Il sostegno alla progettualità espressa da operatori del Terzo Settore	+26%	6%

Fonte: correlazioni con indici di Pearson, domande 1 e 39 del questionario

3 LE DETERMINANTI DELLA FILANTROPIA STRATEGICA

ANALISI MULTIVARIATA

La domanda di ricerca affrontata dal progetto di ricerca vuole, tuttavia, investigare in maniera analitica quali possano essere le caratteristiche operative degli organi di governo e dei processi a loro riconducibili in grado di incidere maggiormente su di un approccio strategico alla filantropia. Per fare questo le domande da 2 a 38 come proposte nel questionario hanno riguardato le principali caratteristiche e l'organizzazione dei lavori degli organi di governo come riassumibili in otto principali aree:

1. Criteri per le nuove nomine dei componenti degli organi;
2. Analisi delle competenze professionali dei componenti;
3. Processo d'informazione degli organi relativamente ai fatti gestionali;
4. Sistema di incentivi per i membri degli organi;
5. Gestione dei tempi di lavoro;
6. Coinvolgimento di soggetti terzi nel processo di governo;

7. Verifica dell'efficacia del processo di governo;
8. Adozione di strumenti manageriali per la pianificazione e la valutazione dell'efficacia⁵.

PROGETTI PROPRI DELLE FONDAZIONI

Il primo livello di analisi proposto ricerca il collegamento tra un'alta priorità dei progetti propri nelle linee erogative della fondazione e le caratteristiche peculiari degli organi di governo che preferiscono questo tipo di erogazioni rispetto alle altre. In altre parole, con i progetti propri le FOB mutano la propria natura erogativa, diventando attori proponenti e gestori di progetti anche ad alta complessità, pertanto ci si chiede, quali sono le differenze rilevanti per le fondazioni che intraprendono questa strada con la massima priorità rispetto agli organi di governo delle altre fondazioni meno coinvolte in progetti propri?

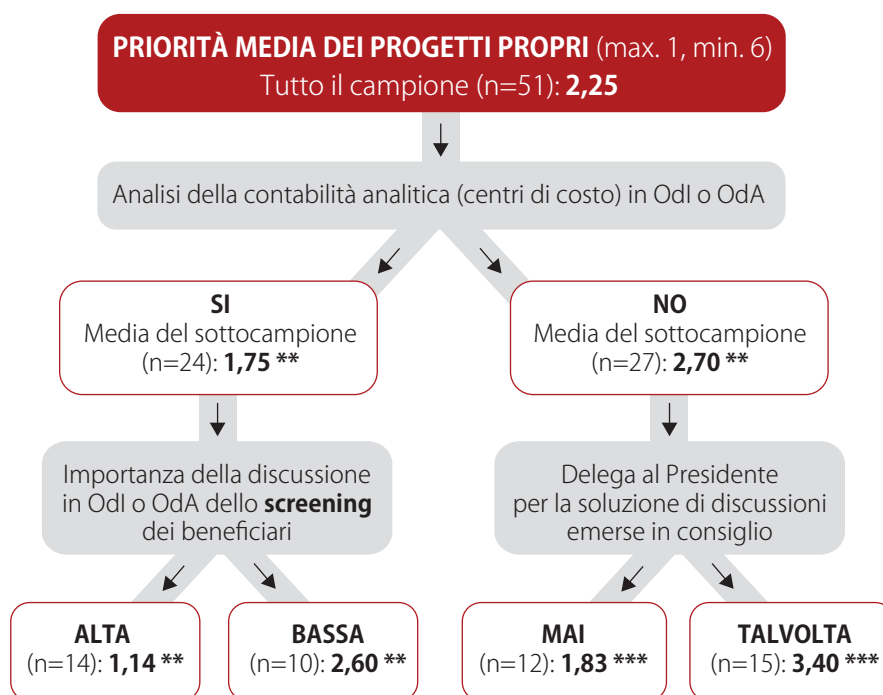
L'analisi dei dati mediante alberi di segmentazione⁶ mostra un significativo aumentare della priorità di questi progetti per le FOB che sono dotate di una contabilità per centri di costo e di un processo di *screening* dei potenziali beneficiari o *partner* (da 2,25 l'indice di priorità sale a 1,14). Le FOB che, viceversa, non sono dotate di una contabilità analitica dettagliata sembrano, comunque, assegnare alta priorità ai progetti propri (1,83), verosimilmente meno complessi se non necessitano di strumenti contabili sofisticati, in presenza di consiglieri che affiancano e supportano

5. Per maggiore dettagli sul contributo di ciascuna area al processo di governo si veda: Boesso ed altri, 2010.

6. Gli alberi di segmentazione di Chaid valutano quali variabili esplicative, all'interno di quelle maggiormente correlate con la variabile obiettivo, risultano più discriminanti nel determinare il comportamento del campione relativamente alla variabile scelta come obiettivo. In altre parole, quali caratteristiche del modello e dei processi di governo sono maggiormente selettive nello spiegare le priorità strategiche indicate dai Presidenti delle FOB.

il presidente in sede di governo ricorrendo il meno possibile allo strumento della delega. Coerentemente, le FOB senza contabilità analitica e con un presidente sovente delegato a risolvere in prima persona i punti all'ordine del giorno del consiglio su cui non si è raggiunto un accordo in sede di discussione, non esprimono progetti propri con alta priorità (3,40). La tabella sottostante mostra come cambia l'indice di priorità (con massimo 1 e minimo 6) al riscontrarsi di specifiche circostanze in sede di governo. **In sintesi, implementare progetti**

propri porta le fondazioni a dotarsi di strumenti contabili più sofisticati e ad aumentare la discussione in sede di governo ed in maniera collegiale di dettagli operativi cruciali per il successo delle iniziative (come la scelta dei *partner* di progetto).

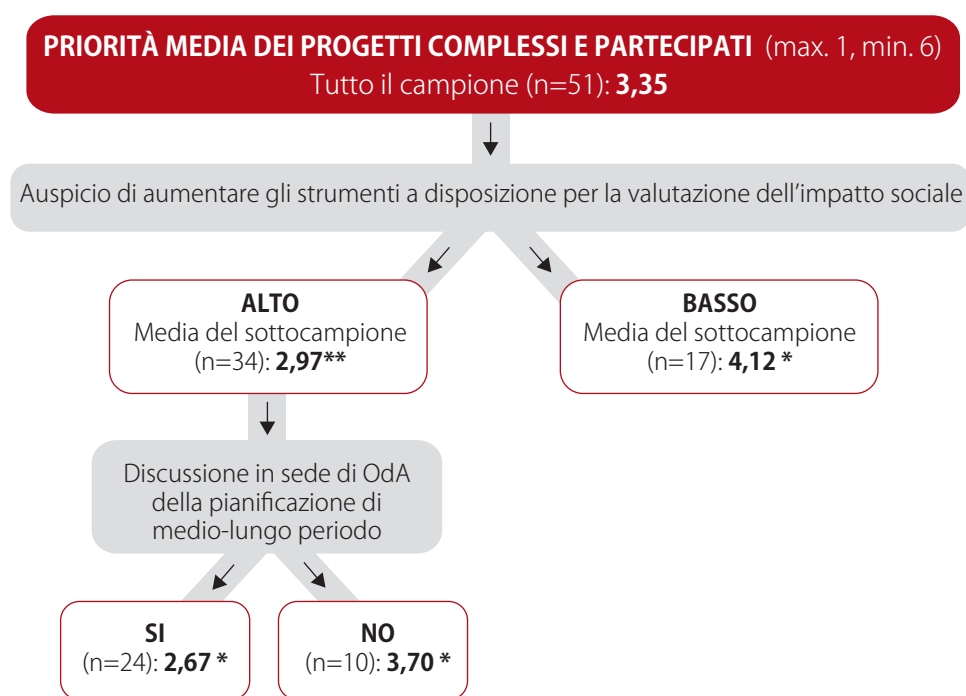


La priorità media dei "progetti propri" è inizialmente riferita a tutto il campione (51 FOB) e poi ricalcolata per i sottocampioni in base alla risposta data alle domande riportate in tabella. Odl: Organo di Indirizzo. OdA: Organo di Amministrazione. *** p-value < 0.001; ** p-value < 0.01.

IL SOSTEGNO DI PROGETTI COMPLESSI E PARTECIPATI ANCHE DA ALTRE ORGANIZZAZIONI

Una maggiore complessità organizzativa è associata, generalmente, ai progetti complessi e partecipati che per loro natura dovrebbero avere dimensioni anche maggiori dei progetti propri e richiedere una maggiore “responsabilizzazione” e “partecipazione attiva” degli organi di governo. Il tema della rilevanza degli strumenti di pianificazione e controllo per meglio implementare la filantropia strategica sembra trovare ulteriore conferma anche nell’analisi delle priorità assegnate dai Presidenti delle FOB a queste linee erogative. Le FOB che investono in questa direzione con una priorità maggiore rispetto alla media del campione (2,97 invece di 3,35) nel contempo esprimono l’auspicio di aumentare gli strumenti a loro disposizione

per la valutazione dell’impatto sociale (*outcome*) delle iniziative finanziate; inoltre, il sottocampione di 24 FOB che esprimono la priorità più alta per questa linea erogativa (2,67) coinvolgono l’OdA nella discussione della pianificazione di medio e lungo periodo, attività tendenzialmente di maggiore rilevanza per l’OdI⁷. In sintesi, **al crescere della priorità dei progetti complessi aumenta anche la necessità di tenere puntualmente monitorati, da parte dell’organo amministrativo, l’allineamento tra gli obiettivi di medio e lungo periodo che la fondazione si è data e gli impatti sociali riconducibili a queste impegnative linee di erogazione.**



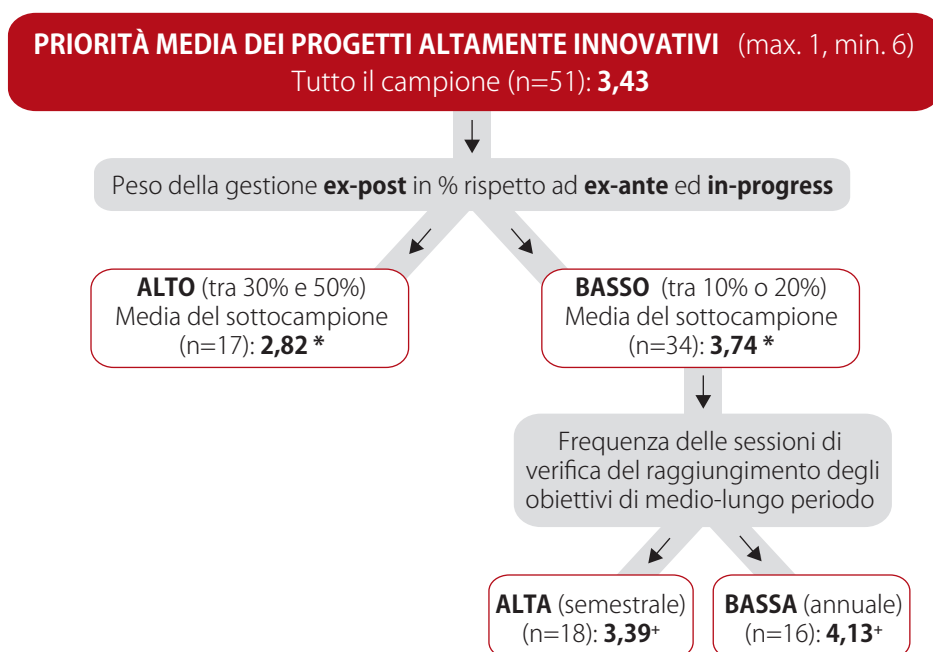
OdA: Organo di Amministrazione. *** p-value < 0.001; ** p-value < 0.01; * p-value < 0.05

7. Nelle statistiche descrittive, infatti, si nota che l’83% delle FOB coinvolge l’OdI nell’approvazione di questo documento contro il 54% che coinvolge anche l’OdA.

IL SOSTEGNO DI PROGETTI ALTAMENTE INNOVATIVI

Nel momento in cui la priorità d'intervento è spostata sull'innovazione, la fondazione accetta ritorni sociali molto dilazionati nel tempo e, di fatto, si espone al rischio di finanziare progetti dai risultati molto incerti. Gli organi di governo, coerentemente, dovrebbero favorire un corretto bilanciamento di questi rischi sociali, al pari della gestione di un portafoglio finanziario. Come già osservato nell'analisi delle correlazioni, i progetti altamente innovativi richiedono da parte delle FOB che li finanziano un maggior peso delle attività *ex-post* nel tentativo di misurarne i progressi (in presenza di maggiore *ex-post*, infatti, l'indice di priorità sale a 2,82). Per le 34 FOB, invece, che contengono le attività *ex-post* al di sotto del 20% del totale delle proprie attività i progetti innovativi non sono una priorità cogente (3,74), questo indice, tuttavia, aumenta a 3,39 qualora gli organi di governo mettano all'ordine del giorno frequenti sessioni di verifica dei propri obiettivi di medio e lungo periodo (con cadenza almeno semestrale). Quest'ultimo

dato ha una bassa significatività statistica e può essere proposto solo come una debole tendenza all'interno del campione analizzato, resta, tuttavia, una concreta indicazione di come a fronte di risorse operative limitate che non consentono di coprire adeguatamente tutte le fasi operative (*ex-ante*, *in-progress*, *ex-post*) gli organi di governo possano parzialmente sopperire mantenendo alto l'interesse dell'organo collegiale verso il raggiungimento degli obiettivi e, verosimilmente, il suo coinvolgimento diretto nella misurazione e validazione degli stessi. In sintesi, **gli organi di governo sembrano attrezzati per monitorare la rischiosità del portafoglio sociale sia con la struttura operativa, sia mediante la discussione in sede di organo di amministrazione dell'allineamento tra obiettivi di lungo periodo ed operatività.**



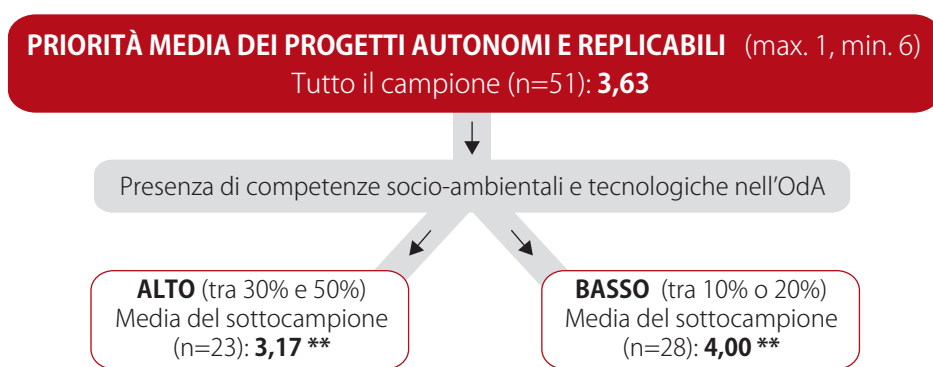
*** p-value < 0.001; ** p-value < 0.01; * p-value < 0.05; + p-value < 0.10

IL SOSTEGNO DI PROGETTI AUTONOMI SIN DALLA PARTENZA E REPLICABILI IN FUTURO SE DI SUCCESSO

Il massimo dell'innovazione sociale si osserva qualora la fondazione sperimenti diverse linee di intervento per valutare quella più efficace e renderla poi autonoma e replicabile. Questo avviene finanziando, eventualmente, anche enti operativi che rispondono allo stesso disagio in maniera diversa per studiarne il concreto impatto (si pensi, ad esempio, all'assistenza agli anziani svolta a domicilio rispetto che in strutture apposite o con strutture mobili, ecc.). Agli organi di governo, quindi, spetta la responsabilità di valutare, anche in termini comparativi, i diversi interventi.

L'analisi dei progetti autonomi e replicabili se di successo introduce una tematica molto trattata in letteratura, quella delle competenze dei soggetti che siedono negli organi di governo. Le statistiche descrittive⁸ mostrano come tutte le FOB abbiano numerose e variegate competenze rappresentate nei propri organi, grazie anche

alla verifica per legge dei requisiti di professionalità, e questa ampia rappresentazione di molteplici competenze, associata ad una bassa variabilità nel campione in quanto tutte le FOB procedono compatte in questa direzione, riduce l'impatto delle singole competenze sulla filantropia strategica. Solo nel caso dei progetti autonomi, infatti, si registra un significativo aumento della priorità assegnata a questa linea erogativa (3,17 invece di 3,63) in presenza di competenze tecniche e socio-ambientali nell'Organo di Amministrazione. Questo dato, per quanto isolato, conferma la possibilità di leggere il governo delle FOB come "imprese di cervelli" in cui la scelta di determinati profili rispetto ad altri finisce con l'impattare sulle linee erogative. In sintesi, **l'innovazione sociale sembra possibile solo dove vere e proprie "imprese di cervelli" guidino le fondazioni.**



OdA: Organo di Amministrazione. ** p-value < 0.01;

IL SOSTEGNO ALLA PROGETTUALITÀ ESPRESSA DA OPERATORI DEL TERZO SETTORE

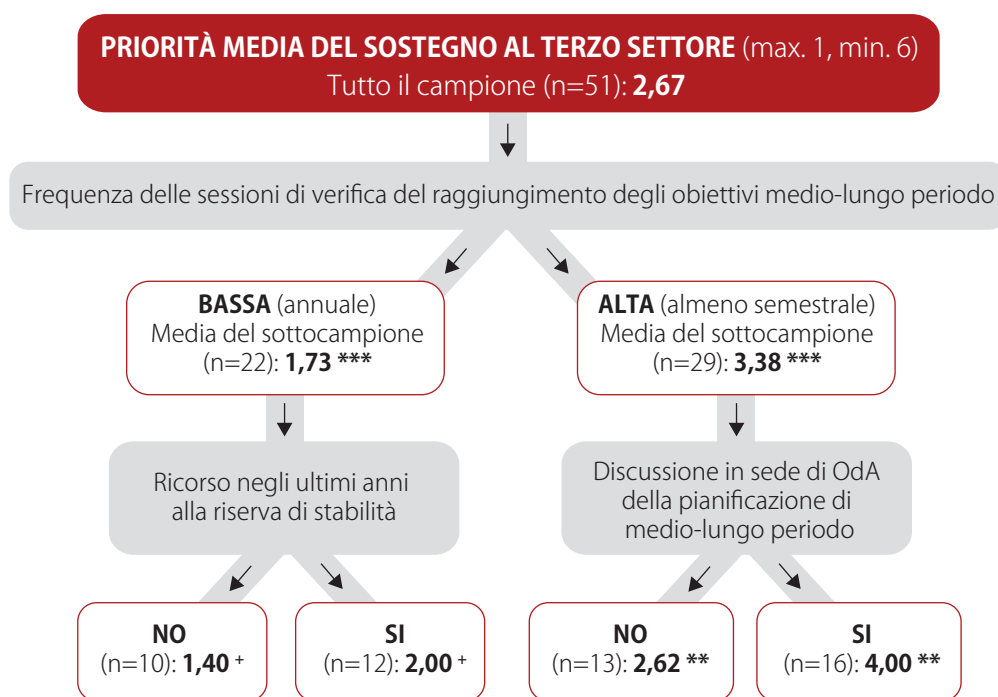
Come elemento di controllo è opportuno investigare, con la medesima tecnica, anche la più classica e per certi versi meno innovativa, linea erogativa delle FOB: l'erogazione verso operatori del Terzo Settore. Stante

la diversa dimensione delle fondazioni e l'assunzione che l'innovazione si affianca alle erogazioni tradizionali senza sostituirle, è ragionevole attendersi di osservare organi di governo con caratteristiche diverse per le FOB che danno massima priorità alla linea di erogazione più tradizionale. Tale linea è indica-

8. Le statistiche descrittive sono disponibili contattando gli autori.

ta come prima priorità dal 36,5% del campione e la “preferenza” per l’operatività istituzionale “classica” si associa trasversalmente a FOB di diverse dimensioni che riescono a governarne l’evolversi riducendo, forse ottimizzando, il coinvolgimento degli organi di governo nella valutazione dei risultati di queste erogazioni (l’indice di priorità sale, infatti, a 1,17 rispetto al 2,67 del campione totale). Ciò accade senza recare apparente danno all’operatività, come indicato dal fatto che l’indice massimo di priorità (1,40) si associa ad un sottocampione di 10 FOB dichiaratamente *grant-making* che negli ultimi tre esercizi non hanno mai utilizzato la riserva di stabilità a conferma di una buona pianificazione ed amministrazione delle linee erogative. Coerentemente, un’alta priorità di questa linea d’erogazione si associa anche alla non discussione in sede di OdA, ma solo di OdI, del documento di

pianificazione di lungo periodo (2,62); mentre, viceversa, la verifica semestrale degli obiettivi e la discussione del documento in sede di OdA sembrano delineare il profilo di un gruppo di FOB attive su le altre priorità qui indicate come più innovative e, implicitamente, più complesse nella loro gestione (con un indice di priorità della tradizionale attività *grant-making* che scende ad un minimo pari a 4,00). In sintesi, la classica funzione *grant-making* si associa ad organi di governo in cui la tradizionale funzione di controllo sembra essere predominante rispetto al coinvolgimento diretto degli organi nei passaggi operativi.

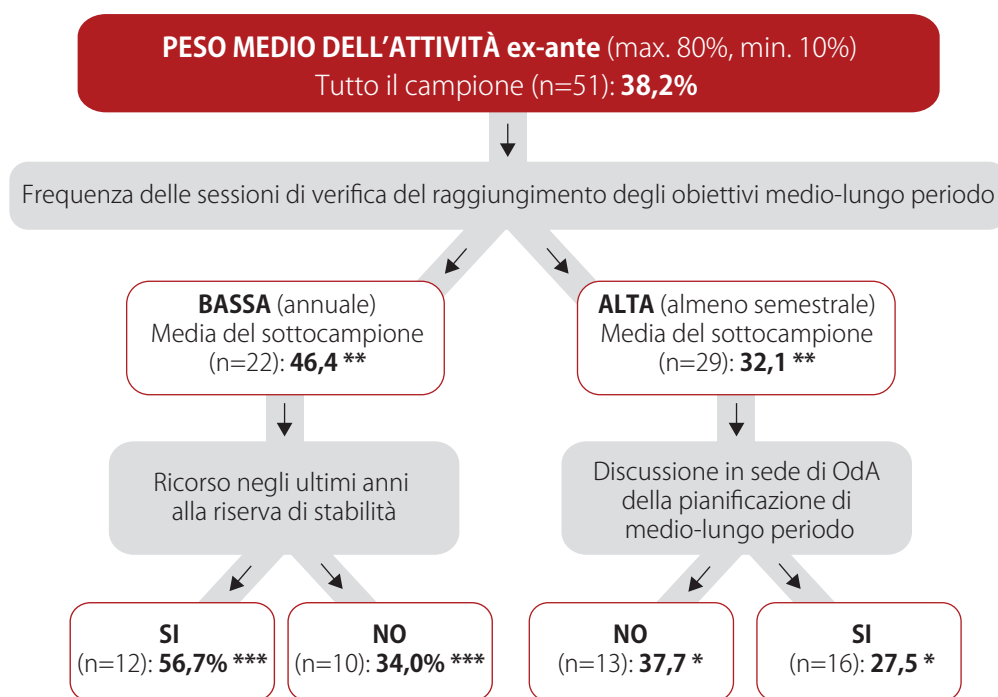


OdA: Organo di Amministrazione. *** p-value < 0.001; ** p-value < 0.01; * p-value < 0.05; + p-value < 0.10

L'ATTIVITÀ DI PIANIFICAZIONE EX-ANTE

Spostando l'analisi dalle priorità strategiche alle attività amministrative si spera di individuare ulteriori elementi che qualifichino un maggiore coinvolgimento degli organi di governo a supporto delle stesse. L'attività di pianificazione, preparazione e verifica dei bandi risulta influenzata dalle stesse variabili appena discusse per la priorità del sostegno al Terzo Settore. Anche in questo caso, le 12 FOB che si interpretano come "classici" soggetti erogatori fanno registrare un maggiore impiego di tempo e, implicitamente, risorse umane nelle attività *ex-ante* (sino ad un massimo del 56,7%) più di quanto riscontrabile per le 16 FOB attive su linee di intervento più complesse (con un minimo del 27,5%). Appare significativo che il massimo delle attività *ex-ante* si verifica nel caso in cui si

sia ricorso alla riserva di stabilità, circostanza che verosimilmente accresce la complessità preliminare. In sintesi, le attività amministrative che precedono l'erogazione dei fondi sembrano consumare più risorse interne per le fondazioni *grant-making*, mentre sono meno rilevanti qualora anche l'organo di amministrazione si occupi di pianificazione; un governo attivo, di fatto, sembra alleggerire il carico di lavoro per le funzioni amministrative.

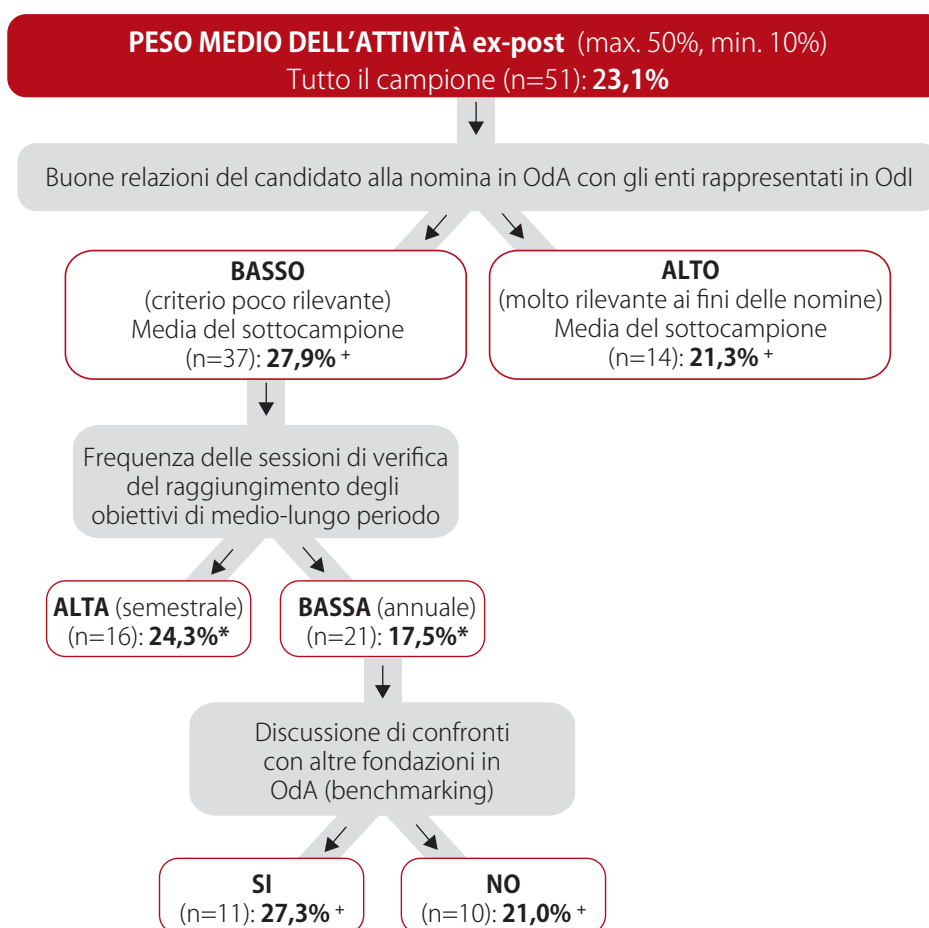


OdA: Organo di Amministrazione. *** p-value < 0.001; ** p-value < 0.01; * p-value < 0.05; + p-value < 0.10

L'ATTIVITÀ DI VERIFICA EX-POST

Anche dall'analisi del peso delle attività che seguono le erogazioni dei fondi, coerentemente, ci si aspetta collegamenti con organi di governo più attivi nella fase di controllo dei risultati e meglio assimilabili ad "imprese di cervelli". L'analisi dell'attività *ex-post* fa registrare, purtroppo, delle deboli significatività statistiche. Con un margine di errore del 15% i dati indicano che all'aumentare del peso delle attività di valutazione dei risultati si associ: un criterio di scelta dei candidati consiglieri per l'OdA svincolato dalle relazioni che gli stessi possano avere con gli enti rappresentati in Odi, quindi maggiormente collegato alle loro capacità tecniche rispetto al

criterio di legittimazione istituzionale; un'alta frequenza delle sessioni di verifica dei risultati; l'utilizzo, sempre in sede di OdA, di tecniche di confronto (*benchmarking*) con altre FOB. Un quadro, in sostanza, che confermerebbe la ricerca di un maggiore controllo sulle ricadute dell'azione sociale mediante la ricerca di competenze e strumenti di supporto alle progettualità più complesse. **Un governo attivo, di fatto, aumenterebbe l'attenzione dell'intera organizzazione sugli strumenti di analisi e verifica.**



Odi: Organo di Indirizzo. OdA: Organo di Amministrazione. * p-value < 0.05; + p-value < 0.15

4 L'IMPATTO DEL GOVERNO SUI DATI DI BILANCIO

Un maggiore coinvolgimento degli organi di governo nella definizione delle priorità strategiche e nell'esercizio di funzioni non solo di controllo, ma anche di indirizzo ed affiancamento dei dirigenti operativi dovrebbe, secondo i principali studi aziendali, influenzare positivamente le prestazioni economiche e sociali delle fondazioni. Per verificare questa ipotesi si è deciso di studiare la relazione tra le caratteristiche del processo di governo, come percepite e comunicate da Presidenti e Segretari Generali nel questionario, e dati oggettivi di bilancio come raccolti da ACRI.

L'efficienza ed efficacia dell'attività erogativa viene qui riassunta da un indice che pone al numeratore i compensi ed i rimborsi spese riconosciuti agli organi statuari nel 2009 ed al denominatore le erogazioni deliberate nello stesso anno, determinando, di fatto, un indice di "produttività erogativa" associato all'investimento nelle spese di governo⁹. La relazione prevista dagli studiosi è un ridursi di questo indice a fronte: (1) di un contenimento dei costi di governo associata

(2) a buoni livelli di erogazione; nel contempo, infatti, le fondazioni possono aumentare i costi del proprio governo a fronte di un ritorno più che proporzionale degli stessi sotto forma di maggiori erogazioni. L'analisi dovrebbe essere condotta confrontando più anni, per meglio consolidare i comportamenti delle FOB, l'esperimento proposto sul solo anno 2009, tuttavia, è comunque di interesse per meglio comprendere quali tra le diverse caratteristiche del modello di governo sembrano influenzare questo indice di produttività e fornire pertanto delle prime indicazioni agli operatori del settore.

Con un modello regressivo lineare semplice si sono individuati, tra tutte le risposte del questionario, i fattori che più e meglio di altri contribuiscono ad influenzare l'indice di "produttività" in maniera statisticamente significativa all'interno del campione analizzato.

I dati evidenziano alcuni comportamenti "virtuosi" in grado di ottimizzare il contributo del governo al processo erogativo istituzionale. Osservando l'impatto relativo dei soli coefficienti significativi, la discussione dello stato di avanzamento dei lavori è il fattore che contribuisce maggiormente ad aumen-

9. Tale indice tende a penalizzare le micro-fondazioni ed a premiare quelle grandi considerando che i costi di governo hanno un minimo "fisiologico" difficilmente comprimibile, pertanto sono state escluse dall'analisi le prime tre e le ultime tre Fondazioni ordinate per la consistenza del patrimonio.

Fattore di governo	Segno atteso	Coefficiente di impatto del singolo fattore su: costi di governo/ erogazioni	Impatto relativo	Probabilità di errore (p-value)
La discussione dello stato avanzamento dei progetti finanziati in Odl e/o OdA	-	-,51	28,9%	0%
La verifica dei termini dei bandi da parte dell'OdA	-	-,29	16,6%	3%
La presenza di competenze finanziarie nell'OdA	-	-,24	13,5%	7%
L'analisi di "benchmark" con altre Fondazioni in Odl e/o OdA	-	-,21	11,9%	11%
L'importanza dello screening dei potenziali beneficiari/ partner in Odl e/o OdA	-	+,32	18,2%	0%
Il numero dei dipendenti	-	-,19	11,0%	15%

Regressione OLS standard a blocchi. $R^2 = 0,76$; $F = 11,1$; Sig. 0,000. In tabella i coefficienti standardizzati.
Odl: Organo di Indirizzo. OdA: Organo di Amministrazione.

tare le erogazioni e/o ridurre i costi (28,9%) seguito, a debita distanza, dalla verifica da parte dell'OdA dei termini dei bandi prima della loro pubblicazione (16,6%); dalla presenza di competenze finanziarie in OdA (13,5%) e dalla discussione, in almeno uno degli organi di governo, delle prestazioni della propria fondazione in relazione ai risultati di altre fondazioni prese come riferimenti (11,9%). Contrariamente a quanto previsto, invece, il coinvolgimento degli organi di governo nello *screening* (verifica) dei potenziali beneficiari aumenta sensibilmente (18,2%) l'onerosità del governo in relazione alle erogazioni deliberate. In sintesi, un sistema di governo che affianchi in maniera competente i dirigenti analizzandone l'operatività e

confrontandola anche con altre *best practices* aumenta l'efficienza ed efficacia dei processi di indirizzo e controllo. Tale processo virtuoso, tuttavia, si interrompe qualora le attività richieste agli organi di governo siano marcatamente operative. Questi risultati andrebbero approfonditi verificando l'efficacia non solo in termini di *output* finanziario (come effettuato in questo esperimento) ma anche come *outcome* sociale sul territorio (misurando la riduzione del disagio sociale). Potrebbe essere, infatti, che lo screening dei beneficiari da parte degli organi di governo risulti oneroso dal punto di vista finanziario, ma "virtuoso" nel favorire una maggiore ricaduta sociale delle erogazioni deliberate.

5 LE FOB

“MECENATI LOCALI”, “BANCHIERI ILLUMINATI” E “BANCHE D’INVESTIMENTO SOCIALE”

Le analisi proposte nei paragrafi precedenti sembrano associare ai diversi comportamenti strategici adottati dalle fondazioni un diverso assetto e ruolo degli organi di governo. Contrariamente a precedenti studi, questi comportamenti non sembrano influenzati dalla dimensione delle FOB e non sono oggettivamente classificabili come “migliori” o “peggiori” ma, più semplicemente, come differenti. L’approccio alla filantropia viene implementato dalle FOB italiane con comportamenti disomogenei tra loro ed il miglior modo per cercare di valutare se esistano degli “famiglie” di FOB con tratti comuni, sia nelle priorità strategiche sia nelle caratteristiche dei processi di governo, è procedere con un’analisi dei “cluster” (gruppi) statisticamente diversi tra loro. L’esistenza di questi cluster, infatti, confermerebbe la tesi di diverse possibili strade alla filantropia, in potenziale “competizione” tra loro, tra le quali ogni FOB possa scegliere quella più adatta al proprio patrimonio, territorio ed “impresa di cervelli”. Il volersi riconoscere

in uno di questi gruppi strategici, tuttavia, potrebbe comportare parziali modifiche al proprio modello di governo per meglio conformarsi a quella che sembra essere la pratica prevalente all’interno della “famiglia” di FOB più prossima. Costruendo i cluster riferendosi unicamente alla filantropia tradizionale, intesa come preferenza per i “il finanziamento di progetti espressi e gestiti da operatori del Terzo Settore”, e alla preponderanza dei processi “ex-ante” di verifica dei bandi è possibile isolare tre principali famiglie di FOB così riassunte dai valori medi dei due fattori utilizzati come elementi aggregativi (priorità strategiche e attività operative).

L’analisi statistica evidenzia tre gruppi o famiglie di FOB il cui comportamento è certamente diverso in termini di priorità strategiche e tendenzialmente diverso in relazione al peso delle diverse fasi operative nei processi (con un alto margine di errore, pari al 9%). Per le FOB focalizzate sulla filantropia tradizionale, come visto in precedenza, pesa maggiormente la fase di verifica a priori dei bandi, mentre al crescere della rilevanza della filantropia strategica aumenta il peso delle attività di controllo. La preferenza verso una specifica linea di intervento (tradizionale vs. strategica) e le differenze in termini di organizzazione (verifica a priori dei bandi vs. controllo dei risultati) ci permette

	Mecenati locali	Banchieri illuminati	Banche d'investimento Sociale	Probabilità di errore (p-value)
Numero di FOB	19	14	18	
Priorità della filantropia tradizionale	100%	58%	24%	0%
Priorità della filantropia strategica	0%	42%	76%	
Peso delle attività <i>ex-ante</i>	40%	28%	26%	9%
Peso delle attività <i>in-progress</i> ed <i>ex-post</i>	60%	72%	74%	

Analisi per cluster two-steps k-means. In tabella le medie per cluster.

di isolare tre distinte tipologie di FOB: un primo gruppo predilige l'intervento a sostegno del Terzo Settore, tipico dei cosiddetti "Mecenati Locali", soluzione riscontrabile nel 37% delle FOB analizzate (19 casi). Un secondo gruppo, apparentemente opposto, predilige un maggior coinvolgimento in specifici progetti associabili al ruolo di "Banca d'Investimento Sociale", il 35% dei casi (18 FOB). Il restante 26%, pari a 14 FOB, non è collocabile in nessuno di questi due "idealtipi", ma si colloca in una posizione di compromesso: alla ricerca di un difficile mix tra erogazioni "*grant-making*" e gestione "*operative*" nell'allocazione di propri fondi; questo approccio è riassumibile nella denominazione di "Banchieri Illuminati" che non abbandonano la tradizione "erogativa", ma si aprono a prime sperimentazioni di filantropia strategica. L'analisi delle differenze significative tra gli elementi che caratterizzano il governo di queste tre "famiglie" di FOB permette di meglio rappresentare i fattori che sono alla base di questi diversi comportamenti erogativi ed è presentata nella tabella che segue evidenziando le domande del questionario a fronte delle

quali risulta statisticamente significativa (probabilità d'errore minore o uguale al 6%) la differenza tra le medie nelle risposte fornite dai Presidenti e Segretari Generali dei tre gruppi di FOB.

Limitando l'analisi ai soli gruppi che presentano la media più alta risulta che i Presidenti delle FOB "Mecenati Locali" auspicano un rafforzamento delle competenze manageriali presenti nei loro OdA e prediligono la capacità dei candidati all'OdA di instaurare buone relazioni con gli enti rappresentati in OdI; mentre i presidenti delle FOB "Banche d'investimento sociale" prediligono il successo professionale dei

Fattore	Gruppo	Media (max. 1, min. 0)	Deviazione standard	Probabilità di errore (p-value)
Auspicio di aumentare le competenze manageriali nell' OdA	Mecenati locali	0,08	0,17	4%
	Banchieri Illuminati	0,00	0,00	
	Banche d'investimento sociale	0,00	0,00	
Rilevanza, ai fini delle nomine in OdA, delle buone relazioni dei candidati con gli enti rappresentati in Odl	Mecenati locali	0,29	0,16	5%
	Banchieri Illuminati	0,25	0,19	
	Banche d'investimento sociale	0,15	0,15	
Rilevanza, ai fini delle nomine in OdA, del successo professionale dei candidati	Mecenati locali	0,17	0,19	2%
	Banchieri Illuminati	0,34	0,21	
	Banche d'investimento sociale	0,38	0,26	
Adozione di strumenti analitici per la misurazione dell'impatto sociale	Mecenati locali	0,20	0,23	2%
	Banchieri Illuminati	0,27	0,18	
	Banche d'investimento sociale	0,40	0,23	
Predisposizione di un documento programmatico pluriennale da parte dell'Odl	Mecenati locali	0,37	0,23	5%
	Banchieri Illuminati	0,36	0,23	
	Banche d'investimento sociale	0,50	0,00	
Discussione di elementi di contabilità analitica (centri di costo) da parte dell'OdA	Mecenati locali	0,11	0,21	2%
	Banchieri Illuminati	0,25	0,26	
	Banche d'investimento sociale	0,33	0,24	
Confronto con altre fondazioni (<i>benchmarking</i>) da parte dell'Odl	Mecenati locali	0,05	0,16	6%
	Banchieri Illuminati	0,11	0,21	
	Banche d'investimento sociale	0,22	0,26	
Predisposizione di ricerche tese a rappresentare per l'Odl le esigenze del territorio obiettivo	Mecenati locali	0,30	0,37	6%
	Banchieri Illuminati	0,07	0,14	
	Banche d'investimento sociale	0,32	0,33	
Verifica in Odl del contesto economico del territorio di riferimento	Mecenati locali	0,18	0,25	5%
	Banchieri Illuminati	0,27	0,25	
	Banche d'investimento sociale	0,40	0,29	
Remunerazione fissa + gettoni per i membri dell'OdA	Mecenati locali	0,39	0,21	2%
	Banchieri Illuminati	0,50	0,00	
	Banche d'investimento sociale	0,50	0,00	
Verifica da parte di Odl e OdA del raggiungimento degli obiettivi di medio-lungo periodo	Mecenati locali	0,38	0,30	0%
	Banchieri Illuminati	0,52	0,31	
	Banche d'investimento sociale	0,72	0,21	
Partecipazione attiva dell'OdA nella selezione dei dirigenti di primo livello	Mecenati locali	0,74	0,45	1%
	Banchieri Illuminati	0,36	0,50	
	Banche d'investimento sociale	0,83	0,38	
Erogazioni nel settore della Ricerca	Mecenati locali	0,05	0,06	5%
	Banchieri Illuminati	0,05	0,09	
	Banche d'investimento sociale	0,13	0,15	
Numero dei dipendenti	Mecenati locali	0,33	0,29	9%
	Banchieri Illuminati	0,27	0,25	
	Banche d'investimento sociale	0,49	0,32	

Risultati dell'analisi ANOVA sui tre gruppi condotta per ogni singolo fattore/variabile. In tabella le statistiche descrittive. Odl: Organo di Indirizzo. OdA: Organo di Amministrazione.

candidati all'OdA e si dotano di maggiori strumenti relativi alla pianificazione e controllo

al fine di sostenere la propria filantropia strategica (documento programmatico pluriennale; strumenti di analisi dell'impatto sociale; centri di costo; analisi di benchmark e sessioni di verifica frequenti in merito al raggiungimento degli obiettivi). Dal punto di vista operativo e strutturale, queste ultime fondazioni prediligono la remunerazione fissa + gettoni dei propri membri dell'OdA; monitorano le esigenze sociali e la situazione economica del territorio obiettivo; fan-

no partecipare attivamente l'OdA nella selezione dei dirigenti di primo livello ed investono mediamente più delle altre FOB nel settore della ricerca. Tendenzialmente le FOB "Banche d'investimento sociale" hanno un numero di dipendenti maggiore rispetto agli altri due gruppi, questo dato, tuttavia, è scarsamente significativo dal punto di vista statistico (margine di errore del 9%) e questo segnala che **anche alcune FOB medio-piccole stanno cercando di implementare priorità strategiche** associate ad alcuni dei fattori di governo sopra riportati.

6 CONCLUSIONI

In qualsiasi organizzazione il processo di governo si riferisce ad una "squadra" di "cervelli e competenze" che affianca i dirigenti per pianificare e verificare con loro gli obiettivi strategici e la loro progressiva realizzazione. I singoli membri degli organi di governo apportano specifiche competenze funzionali agli obiettivi istituzionali e si "nutrono" delle informazioni che puntualmente l'organizzazione e la propria esperienza personale sono in grado di fornirgli relativamente al contesto in cui si opera ed ai risultati delle strategie implementate. L'efficienza di questa squadra di "eccellenti solisti" è favorita, tuttavia, da una buona organizzazione del processo di selezione dei membri del *board* e dalle concrete forme di lavoro previste dall'organizzazione che se ne dota. L'efficacia,

analogamente, è funzione della capacità del *board* di affiancare i dirigenti in maniera costruttiva e critica con il fine di concordare, rivedere e migliorare nel corso del tempo le linee operative.

I dati raccolti e discussi in questo progetto di ricerca mostrano come le FOB italiane non si sottraggono a questo quadro teorico di riferimento e, anzi, stanno diversamente organizzando le proprie "squadre" di governo in funzione di diversi approcci alla filantropia: più tradizionale e fedele all'idealtipo della fondazione erogativa, oppure, più strategico e vicino all'idealtipo della fondazione anche operativa. L'approccio tradizionale, qui definito come FOB "Meccanati locali" si caratterizza per una struttura di governo

più snella, meno strutturata e supportata da sistemi elementari di controllo interno, ma comunque ricca di molteplici e diverse competenze nei propri organi di governo ed attenta nella verifica puntuale ed *ex-ante* del principale strumento attraverso il quale erogano risorse finanziarie sul territorio (il bando di finanziamento aperto ai molteplici operatori attivi sul territorio). Al crescere della rilevanza di forme di filantropia più strategica, mediante la gestione di progetti propri, complessi ed innovativi per affrontare in maniera originale e/o sperimentale specifiche manifestazioni del disagio sociale, si osserva una radicale trasformazione dei processi di governo.

Verificando oltre 150 variabili tradizionalmente associate al governo di organizzazioni *for profit* e *nonprofit*, grazie alla collaborazione dei Presidenti e dei Segretari generali che hanno compilato il questionario, è stato possibile isolare quali sono le principali tendenze nell'evoluzione dei sistemi di governo verso la filantropia strategica. Quello che ne scaturisce è un quadro coerente dove, a fronte di obiettivi più ambiziosi, si osservano FOB più attente nel fornire maggiori informazioni sociali, operative ed economiche ai propri organi di governo e più rigorose nel dotarsi di strumenti a supporto del processo di pianificazione e controllo (documento programmatico pluriennale; strumenti di analisi dell'impatto sociale; centri di costo; analisi di *benchmark* e sessioni di verifica frequenti in merito al raggiungimento degli obiettivi; ecc.). Laddove le FOB sperimentano linee di intervento mai tentate prima sul territorio (magari anche diverse soluzioni in competizione tra loro, per poi scegliere quelle che sembrano dare maggiori risultati) cresce, infatti, la necessità di mettere gli organi di governo nelle concrete condizioni di affiancare in maniera costruttiva i dirigenti.

Il progressivo sofisticarsi del processo di governo è certamente un fenomeno “oneroso” in termini di investimenti

finanziari e di risorse umane, ma nella maggior parte dei casi apparentemente virtuoso

(perché crescono i costi del governo, ma meno proporzionalmente rispetto alla capacità di aumentare le erogazioni deliberate) e certamente non riservato alle sole FOB di grandi dimensioni. Anche le medio/piccole, infatti, in diversi casi si sono già organizzate per implementare almeno alcuni dei fattori di governo più complessi come proposti in questo studio.

La lettura dei dati proposti in questa breve relazione di analisi è, pertanto, da intendersi come una bussola per gli operatori delle FOB che siano alla ricerca di concreti spunti operativi per migliorare la composizione dei propri organi di governo e la loro operatività. Di fatto, tuttavia, lo studio non è esente da alcune limitazioni che ne rendono la natura principalmente esplorativa. I dati raccolti, infatti, sono principalmente di tipo “perceptivo” ed anche se ben correlati con i dati oggettivi osservati nei bilanci delle FOB necessiteranno in futuro di maggiore validazione: allargando l'orizzonte temporale dell'analisi (dal solo 2009 a più anni); aumentando la profondità dell'analisi (muovendo dalla sola analisi campionaria verso la discussione di concreti casi per ciascuno dei diversi “gruppi” di FOB proposti); e correlando le caratteristiche del governo non solo con finalità strategiche; attività operative e dati di bilancio, ma anche con le ricadute sociali, ove misurabili.

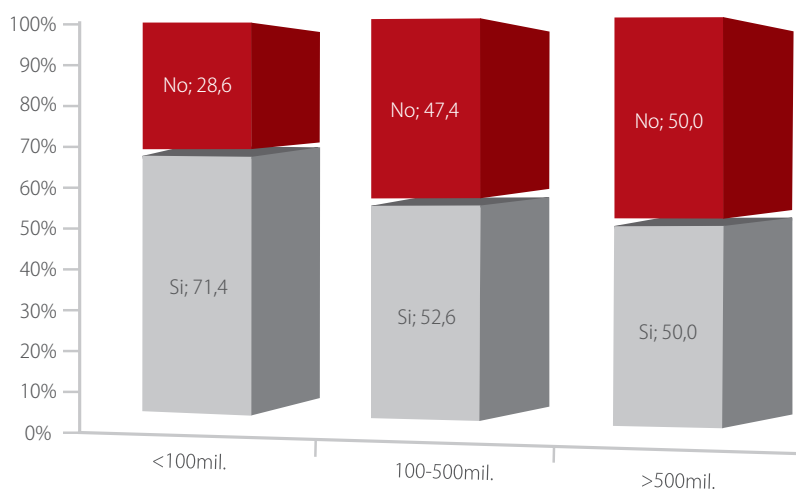
Il quadro che ne esce, in estrema sintesi, dipinge le FOB, venti anni dopo la loro turbolenta costituzione, come organizzazioni che si sono dotate di opportune “squadre” di governo e sono consapevoli della necessità di dotare i membri degli organi di governo delle corrette informazioni e degli strumenti appropriati in relazione agli obiettivi istituzionali. Considerando che il territorio necessita sia di “Mecenati locali”, al fianco del crescente numero di operatori del cosiddetto Terzo Settore, sia di “Banche d'investimento sociale”, in grado di testare e verificare soluzioni innovative per

la riduzione del disagio sociale - mettendo in conto anche il probabile verificarsi di alcuni fallimenti - si auspica che questo studio contribuisca ad una ulteriore specializzazione dei ruoli tra le 88

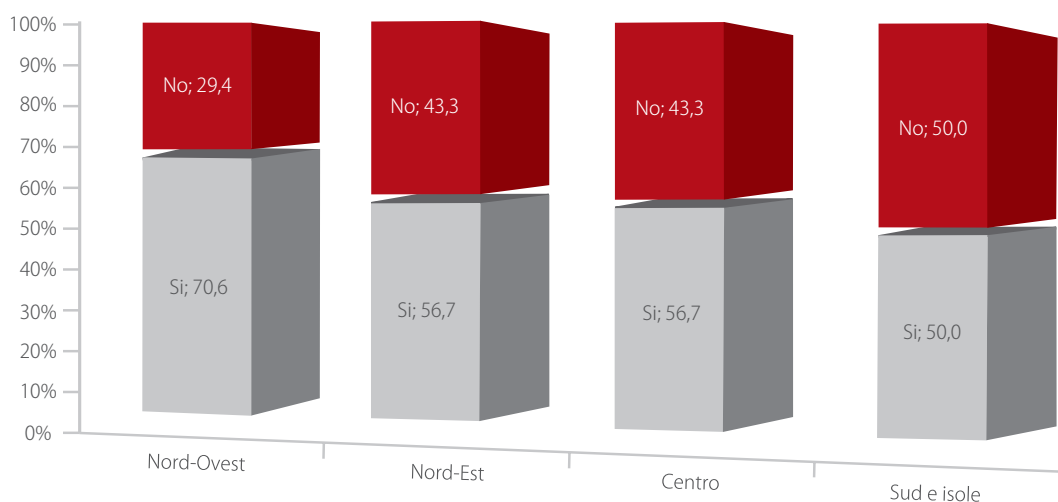
FOB italiane, fornendo spunti di riflessione sulla relazione tra governo e finalità strategiche e sulla possibile implementazione degli opportuni strumenti di pianificazione e controllo.

CARATTERISTICHE DELLE 51 FONDAZIONI CHE HANNO RISPOSTO AL QUESTIONARIO

Partecipazione all'indagine online per patrimonio della Fondazione



Partecipazione all'indagine online per area geografica



RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Barbetta, G.P. 2001. *Le fondazioni di origine bancaria: Merchant banker del settore nonprofit italiano?* in rivista Nonprofit, 2(7).
- Boesso, G., Cerbioni, F. & Di Paolo, A. 2010. La governance nelle fondazioni di origine bancaria: modelli teorici e proposte operative, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, settembre/ottobre.
- Center for Effective Philanthropy, 2000. *Foundation Governance: The CEO Viewpoint*, Report on On-line www.effectivephilanthropy.org.
- Cornforth, C. 2003. *The governance of Public and Non-Profit Organizations. What do boards do?*, London, Routledge.
- Monge, F. 2009. *La governance delle fondazioni bancarie. Competitors & Competition*, Franco Angeli, Milano.
- Ostrower, F. & Stone, M.M. 2006. Governance: Research trends, gaps and future prospects in W. Powell and R. Steinberg (Eds.) *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (2nd ed.) New Haven, CT: Yale University Press.
- Porter, M. & Kramer, M. 1999. Philanthropys New Agenda: Creating Value. *Harvard Business Review*. 12.

RINGRAZIAMENTI

- Alessandro Del Castello, Stefano Marchettini e Giorgio Righetti *di ACRI per la collaborazione ed il supporto nella predisposizione, somministrazione e analisi del questionario*
- Alessandro Di Paolo *di UNIPD per la ricerca bibliografica*
- Antonio Vianello *di SdV Marketing per l'indagine on-line e la gestione dei dati*
- Pallino&Co. *per l'editing grafico*

GRUPPO DI RICERCA

- Giacomo Boesso, *Ricercatore di Economia Aziendale**
- Fabrizio Cerbioni, *Professore Ordinario di Economia Aziendale*
- Andrea Menini, *Assegnista di ricerca*
- Antonio Parbonetti, *Professore Associato 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

Relazione Stampata in Febbraio 2011 e presentata alla “Giornata del Segretario”
organizzata da ACRI (Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio SpA)
Roma, 10 Febbraio 2011

* La ricerca è frutto del lavoro coordinato di tutti gli autori. Sono comunque da attribuirsi a F. Cerbioni l'Executive Summary; ad A. Parbonetti 1. La governance del non profit; ad A. Menini 2. Misurare la filantropia strategica analisi descrittiva ed a G. Boesso 3. Le determinanti della filantropia strategica, 4. L'impatto del governo sui dati di bilancio, 5. Le FOB Mecenati Locali, Banchieri Illuminati e Banche d'investimento sociale. Le conclusioni sono il risultato di una riflessione congiunta.

