



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE  
ECONOMICHE E AZIENDALI  
"MARCO FANNO"

# ***INDAGINE SULLE ORGANIZZAZIONI BENEFICIARIE DI EROGAZIONI DA PARTE DELLE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA ITALIANE***

***Analisi delle principali associazioni tra capacity  
building, attività delle Fondazioni e prestazioni***

di Giacomo Boesso, Fabrizio Cerbioni e Livia Mian<sup>1</sup>

<http://www.economia.unipd.it/Fondazioni>

Padova, Marzo 2019

[giacomo.boesso@unipd.it](mailto:giacomo.boesso@unipd.it)

---

<sup>1</sup> Progetto co-finanziato con borse di studio dal progetto Fse: "Modelli Di Business Per L'innovazione Sociale". FSE 2014-2020 - D.G.R. N. 1267 del 08/08/2017 - codice progetto 4285-1-1267-2017

# Summary

***In che modo il feedback dei destinatari delle erogazioni può contribuire a migliorare la strategia delle Fondazioni di erogazione aiutando a raggiungere migliori risultati sociali?***

*Il tema è dibattuto da anni, soprattutto nel mondo anglosassone, dove sono numerosi gli studi basati sulla percezione dei beneficiari delle erogazioni. La recente Riforma del Terzo Settore aumenta l'attenzione e le aspettative verso gli attori del non profit e sdogana definitivamente il tema anche nel nostro Paese.*

***Sull'analisi delle percezioni dei beneficiari delle erogazioni si è concentrata la terza indagine sulle Fondazioni d'erogazione promossa dall'Università degli Studi di Padova.*** *I questionari restituiti da 245 organizzazioni beneficiarie tratteggiano un ruolo proattivo delle Fondazioni nel migliorare le capacità operative e le prestazioni dei beneficiari delle erogazioni.*

***Le analisi delineano le Fondazioni come operatori qualificati del non profit in grado di trasferire competenze specifiche e affiancare operatori del Terzo Settore al fine di migliorarne i processi, i progetti ed i risultati.***

# 1.

## Filantropia strategica: la prospettiva dei beneficiari

Le Fondazioni di erogazione operano nel Terzo Settore come catalizzatori di risorse a supporto dei progetti sociali promossi da altre organizzazioni. **Sempre di più, le Fondazioni di erogazione italiane adottano un approccio proattivo all'attività istituzionale** abbracciando il modello di intervento di matrice anglosassone della "filantropia strategica".

Questo scenario suggerisce una progressiva specializzazione delle Fondazioni come attori qualificati del non profit in grado di affiancare gli operatori del Terzo Settore al fine di migliorarne i progetti e i risultati. **Le Fondazioni di erogazione, infatti, sono sempre più chiamate a partecipare nel processo di *capacity building* degli Enti del Terzo Settore, attraverso la promozione di modelli che facilitino la collaborazione per affrontare le sfide sociali.**

La letteratura incoraggia un ruolo più proattivo delle Fondazioni nel migliorare i processi operativi dei soggetti in cui vengono investite le risorse e invita a sperimentare diverse soluzioni alla ricerca dei migliori impatti sociali possibili. Il *Center for Effective Philanthropy* di Boston evidenzia che i leader di grandi Fondazioni americane riconoscono che l'efficacia della propria organizzazione dipende da quella degli enti finanziati e pertanto propongono modelli di intervento che vanno al di là della semplice erogazioni finanziaria. <sup>1</sup>

In modo creativo e lungimirante si cerca di adattare il modello di intervento dei fondi di *private equity* e *venture capital* che iniettano, nei soggetti in cui investono, non soltanto risorse liquide ma anche competenze manageriali <sup>II</sup>. I fondi di *private equity* e *venture capital* investono in imprese al fine di massimizzarne il potenziale. Il modello di intervento di questi fondi si basa sull'affiancamento delle imprese partecipate, su un attento monitoraggio dell'andamento del business e su una partecipazione attiva nella pianificazione strategica. Il paragone tra fondi di investimento e Fondazioni di erogazione può rappresentare un'interessante intuizione nel momento in cui prassi sviluppate dai gestori dei fondi possano essere replicate con successo nel mondo della filantropia. L'idea è che forme di congiunto affiancamento e monitoraggio da parte delle Fondazioni di erogazione possano aiutare gli Enti del Terzo Settore a liberare il loro potenziale.

**Per testare il grado di applicazione e l'efficacia di questo approccio appare necessario investigare i modelli di intervento utilizzati dalle principali Fondazioni italiane con un approccio "bottom-up", raccogliendo quindi le opinioni dei beneficiari delle erogazioni.** L'analisi delle percezioni dei beneficiari è una pratica largamente diffusa nel mondo anglosassone, in quanto permette di migliorare l'efficacia e lo scopo d'azione delle Fondazioni. In Italia, i contributi sul tema sono stati fino ad oggi piuttosto scarsi. La recente Riforma del Terzo Settore apre la strada a uno studio più approfondito sul tema anche nel nostro paese.

Muovendo da questa necessità, l'Università degli Studi di Padova ha elaborato un questionario di approfondimento realizzato da un gruppo di economisti aziendali del Dipartimento di Scienze Economiche "M. Fanno". La ricerca condotta rappresenta la Terza Indagine inserita nell'ambito del progetto "Governance e filantropia strategica nelle Fondazioni di erogazione italiane". Dopo aver

studiato le percezioni dei soggetti apicali delle Fondazioni nelle precedenti indagini, la Terza Indagine sposta il focus sui principali interlocutori esterni delle Fondazioni: i destinatari delle erogazioni.

**L'indagine ha raccolto le risposte di un campione qualificato di soggetti beneficiari di erogazioni da parte di Fondazioni di origine bancaria con lo scopo di misurare la qualità della relazione tra gli enti finanziatori e beneficiari, il grado di allineamento di valori e obiettivi e il trasferimento di competenze operato nell'interazione con i beneficiari.**

# 2.

## Metodo e campione

L'indagine ha cercato di cogliere lo spirito della recente Riforma del Terzo Settore e di investigare il grado di collaborazione tra gli enti finanziatori ed operativi. Per questo motivo sono stati selezionati, tra i soggetti che hanno ricevuto erogazioni da Fondazioni di origine bancaria nel 2016, solo quelli operanti nel Terzo Settore, quali associazioni, organizzazioni di volontariato, cooperative sociali e Fondazioni operative. Le organizzazioni a cui inviare il questionario sono state individuate ricercando l'elenco dei destinatari dei contributi nei bilanci di missione di 33 selezionate Fondazioni di origine bancaria. Sono state prese in considerazione solo le organizzazioni che hanno ricevuto erogazioni superiori a 2.000 euro.

Dopo una fase di verifica con l'associazione di categoria Acri, il questionario in forma online è stato inviato a 1211 beneficiari durante il mese di ottobre 2018.

**In tutto sono state raccolte le risposte di 245 organizzazioni, corrispondenti ad un tasso di risposta del 20%. Il campione comprende associazioni (tra cui associazioni di promozione sociale, organizzazioni di volontariato e associazioni generiche), cooperative sociali e Fondazioni operative, come riassunto in Tabella 1.**

	N	Percentuale
Associazioni generiche	60	25%
Associazioni di promozione sociale	52	21%
Cooperative sociali	45	18%
Fondazioni operative	45	18%
Organizzazioni di volontariato	43	18%
Totale	245	100%

**Tabella 1.** Tipologia di organizzazioni rispondenti

**I principali settori di intervento sono arte e cultura (38%), educazione (15%), salute (19%) e volontariato (12%).** Tra le organizzazioni rispondenti, il 32% dichiara entrate inferiori ai 50 mila euro, il 14% tra 51 e 100 mila euro, il 26% tra 101 e 500 mila euro e il 27% maggiore di 500 mila euro. A livello di organico, **la maggior parte delle organizzazioni intervistate (69%) dichiara di avere meno di 10 dipendenti.**

I questionari sono stati compilati prevalentemente da soggetti che ricoprono il ruolo di presidente, vicepresidente (40%) o di direttore (18%), e in misura minore da soggetti che ricoprono altri ruoli (quali responsabile comunicazione e fundraising, responsabile progetti, amministrativo, segretario, volontario).

**Il questionario ha investigato 6 diverse sezioni:**

- 1. Anagrafica dell'organizzazione**
- 2. Anagrafica del rispondente**

3. **Rapporto con la finanza etica**
4. **Rapporto con la Fondazione di erogazione**
5. **Misurazione dell'impatto sociale**
6. **Performance economiche e sociali del beneficiario**

Le analisi condotte sui dati raccolti dal questionario forniscono spunti di riflessione sui modelli di intervento delle Fondazioni di erogazione e sull'impatto percepito dagli enti beneficiari. **Nei dati raccolti si sono ricercate associazioni statisticamente significative tra relazione con la Fondazione e sviluppo delle capacità operative del ricevente dell'erogazione.** Questi dati non forniscono chiare indicazioni su eventuali relazioni causa-effetto tra le variabili ma rappresentano comunque un importante approfondimento empirico sull'analisi di una relazione che è di primaria importanza per gli organi di governo delle Fondazioni nel tratteggiare le linee di intervento della propria attività istituzionale.

Per limitare possibili errori di raccolta nei dati ed interpretazioni forzate e/o non sincere, tutte le opzioni di risposta sono state presentate in maniera equi-attraente, alternando ciò che la letteratura consiglia come modello ideale con quanto la prassi ritiene più semplice e/o opportuno. Inoltre, dove possibile, ad esempio per le performance, i rispondenti sono stati chiamati ad esprimersi in relazione alla situazione di organizzazioni a loro comparabili. Il database finale ha, infine, superato test di affidabilità quali l'alpha di Cronbach ed il fattore di Hartman.

# 3.

## Il fabbisogno finanziario del Terzo Settore

Negli ultimi anni il numero di istituzioni non profit è cresciuto su tutto il territorio italiano. Questo trend crescente è sfociato nel riconoscimento legislativo di un diritto del Terzo Settore che prima non esisteva. La Riforma del Terzo Settore, infatti, riconosce e valorizza la capacità imprenditoriale degli enti non profit.<sup>III</sup>

**Diventa quindi di primario interesse garantire un assetto finanziario stabile che consenta agli Enti del Terzo Settore di mantenere il loro ruolo all'interno del sistema economico<sup>IV</sup>. Il questionario ha proposto ai rispondenti una rassegna degli strumenti di finanza sociale esistenti con l'obiettivo di analizzarne il grado di applicazione.**

**I dati riportati in Tabella 2 evidenziano che le donazioni (5 per mille, fundraising e crowdfunding) sono la forma di finanziamento più largamente adottata.** Strumenti di debito più complessi quali i social bond, green bond, mini-bond, community bond, e social impact bond sembrano rappresentare ancora sfide complesse per il mondo della finanza del Terzo Settore.

	Percentuale
5 per mille	58%
Fundraising	55%
Crowdfunding	24%
Fondi d'investimento filantropico	9%
Credito mutualistico (per appartenenza a specifici consorzi/network)	5%
Microcredito	3%
Community bond	2%
Incubatori Sociali	2%
Green bond, social bond, mini bond	1%
Social impact bond	1%

**Tabella 2.** Strumenti di finanza a impatto sociale utilizzati

Le donazioni, essendo slegate da qualsiasi forma di corrispettivo economico, non prevedono l'ingresso del finanziatore nella *governance* del soggetto finanziato. Tuttavia, sono in crescita fenomeni di cosiddetta "*venture philanthropy*" che vedono un coinvolgimento più attivo del donatore con forme di supporto finanziario e non.

**L'indagine promossa si è concentrata sul ruolo che le Fondazioni di origine bancaria, in quanto grandi donatori, ricoprono nel supportare i destinatari delle proprie erogazioni con forme di coinvolgimento più proattivo.**

# 4.

## Relazione con la Fondazione di erogazione

Per ogni rispondente, il questionario ha fatto riferimento ad una specifica erogazione ricevuta. I rispondenti sono rappresentativi di erogazioni da 26 Fondazioni diverse. Tra queste, 8 sono classificate come grandi Fondazioni, 6 come medio-grandi, 3 come medie, 7 come medio-piccole, e 2 come piccole.

**Tra i rispondenti, il 72% dichiara di aver dovuto partecipare ad un bando selettivo per l'erogazione del finanziamento.** Le erogazioni riguardano nella maggior parte dei casi contributi per la realizzazione di progetti sociali con una pluralità di azioni integrate, contributi alla gestione ordinaria dell'organizzazione, e finanziamenti o patrocini di eventi.

**Il questionario, sintetizzando diversi contributi presenti in letteratura, ha testato un ampio ventaglio di aspetti che caratterizzano la relazione tra soggetti finanziatori ed operativi.**

Nello specifico, il questionario ha proposto 22 variabili che indagano il rapporto tra ente finanziatore e soggetto finanziato, chiedendo ai rispondenti di valutare le variabili proposte su una scala Likert a 7 punti. Un'analisi fattoriale di tipo confermativo ha consentito di sintetizzare le relazioni esistenti tra le diverse variabili investigate, alla ricerca di fattori "latenti" che consentano di riassumere i principali elementi esplicativi rispetto alla varietà dei fattori inizialmente considerati<sup>2</sup>. Tra le variabili investigate, 14 alimentano, con fattori di carico pari o superiori alla soglia critica del 60%, tre fattori aggregativi comuni (Tabella 3).

Il risultato dell'analisi fattoriale conferma la letteratura riscontrando nelle risposte tre fattori "latenti" riconducibili ad elementi di relazione tra finanziatore-beneficiario:

- 1. Attività di supporto fornite in aggiunta all'erogazione di denaro;**
- 2. Allineamento degli obiettivi tra soggetto finanziatore e beneficiario;**
- 3. Forme di monitoraggio utilizzate dall'ente erogatore.**

---

<sup>2</sup> L'analisi fattoriale consente di raggruppare tra loro variabili osservate se accumulate da comportamenti di risposta simili e diffusi nel questionario. Ogni raggruppamento, se caratterizzato da coerenza teorica, rappresenta un "fattore latente" nelle risposte e può assumere una nuova denominazione capace di sintetizzare le diverse variabili osservate che lo costituiscono. Ogni variabile può contribuire ad uno o più fattori, se presenta un contributo di carico pari ad almeno 0.6 in un intervallo tra 0-1.



	Media (1-7)	Contributo al fattore (0-1)		
		F1	F2	F3
<b>F1: Attività di supporto</b>				
Assistenza nello sviluppo di misure di risultato e impatto	2,84	0,76		
Assistenza su pianificazione strategica e finanziaria	2,80	0,78		
Assistenza su marketing e comunicazione	2,73	0,71		
Assistenza e suggerimenti sul settore d'intervento	2,70	0,83		
Introduzione a leader nel settore d'intervento	2,15	0,74		
Supporto nell'ottenimento finanziamenti aggiuntivi	1,86	0,66		
<b>F2: Allineamento degli obiettivi</b>				
Condivisione della visione sui problemi sociali da affrontare	5,20		0,83	
Obiettivi della Fondazione allineati con quelli dell'organizzazione	5,15		0,92	
Entrambe le parti sono concordi nel perseguire i piani d'azione	4,93		0,85	
<b>F3: Monitoraggio</b>				
Valutazione ex- post dei risultati raggiunti	4,04			0,63
Specificazione delle attività che il beneficiario deve intraprendere	3,39			0,76
Enfaticizzazione di particolari risultati del progetto e idee per la divulgazione pubblica	3,26			0,78
Individuazione delle problematiche che il beneficiario ha affrontato	3,22			0,77
Individuazione di specifiche organizzazioni con cui il beneficiario può lavorare	1,89			0,64

**Tabella 3.** Variabili latenti e aggreganti nelle percezioni dei rispondenti sulla relazione con la Fondazione

I dati raccolti evidenziano che i rispondenti percepiscono un alto grado di allineamento dei valori e degli obiettivi con la Fondazione. **Tra le attività di supporto proposte i valori più elevati si osservano su assistenza nella pianificazione strategica e finanziaria e sullo sviluppo di misure di risultato e impatto.** La forma di monitoraggio più largamente utilizzata è la valutazione ex-post dei risultati raggiunti. Raramente invece le Fondazioni individuano specifiche organizzazioni con cui il beneficiario può lavorare.

# 5.

## Performance

Il questionario ha analizzato le performance delle organizzazioni partecipanti all'indagine in termini di successi e difficoltà riscontrati e di miglioramenti avvenuti grazie all'intervento della Fondazione.

La Tabella 4 riporta i dati relativi alle performance percepite in media dalle tre tipologie di organizzazioni incluse nel campione: associazioni (gruppo che aggrega associazioni di promozione sociale, organizzazioni di volontariato e associazioni generiche), cooperative sociali, e Fondazioni operative. I dati evidenziano un'elevata soddisfazione in merito alle performance economiche e sociali per tutte tre le tipologie di organizzazioni, in relazione alla percezione della media delle prestazioni di organizzazioni simili. L'analisi della significatività statistica non evidenzia differenze sostanziali tra le risposte delle diverse organizzazioni.

**Percezioni più ottimistiche emergono sulla soddisfazione relativamente ai risultati sociali rispetto agli obiettivi posti (performance sociali) e sulla ricerca di nuovi modi di aumentare l'impatto sociale (innovazione sociale).** Risultati un po' meno elevati, ma pur sempre molto ottimistici, si evidenziano sulla soddisfazione relativamente ai risultati economico-finanziari rispetto agli obiettivi posti (performance economiche).

	Media (min 0, max 1)			Sig.
	Associazioni (N=155)	Cooperative (N=45)	Fondazioni operative (N=45)	
Performance economiche	0,66	0,66	0,65	Ns
Performance sociali	0,75	0,72	0,71	Ns
Innovazione sociale	0,78	0,74	0,77	Ns

**Tabella 4.** Performance

Oltre alle performance il questionario ha indagato le difficoltà che vengono percepite dalle organizzazioni intervistate, chiedendo ai rispondenti di valutare l'entità con cui si riscontrano una serie di difficoltà (Tabella 5).

**La difficoltà più elevata riportata da tutti tre i gruppi è l'individuazione di finanziatori a conferma del fatto che il fabbisogno finanziario del Terzo Settore risulti essere una priorità.**

I dati evidenziano difficoltà in media più elevate per il gruppo delle associazioni nell'attrarre nuove risorse umane, organizzare il lavoro dei volontari e individuare nuovi finanziatori. Le cooperative sociali, invece, riportano difficoltà più elevate nel valutare l'efficacia del proprio operato.

	Media (min 0, max 1)			Sig.
	Associazioni (N=155)	Cooperative (N=45)	Fondazioni operative (N=45)	
<b>Principali difficoltà:</b>				
Individuare finanziatori	<b>0,76</b>	0,69	0,65	**
Difficoltà ad attrarre nuove risorse umane	<b>0,58</b>	0,46	0,44	***
Pianificazione finanziaria	0,48	0,49	0,41	Ns
Valutare il proprio operato	0,39	<b>0,54</b>	0,44	***
Organizzare il lavoro dei volontari	<b>0,38</b>	0,26	0,23	***
Pianificazione delle attività	0,36	0,41	0,31	Ns
Difficoltà a trattenere i dipendenti	0,25	0,21	0,21	Ns

**Tabella 5.** Difficoltà riscontrate (in grassetto i punteggi maggiori e significativi nella differenza tra gruppi)

In aggiunta, il questionario ha investigato il ruolo delle Fondazioni nel promuovere un'efficace misurazione e valutazione dell'impatto sociale creato. Il questionario ha proposto una rassegna degli strumenti di misurazione dell'impatto sociale più noti proposti dalla letteratura <sup>v</sup>. Ai rispondenti è stato chiesto di valutare in che misura l'utilizzo degli strumenti proposti è aumentato a seguito dell'intervento della Fondazione.

**I risultati riportati in Tabella 6 evidenziano che le analisi qualitative di primo livello (quali interviste e focus group con i beneficiari), l'analisi costi-benefici, e il sistema di rilevazione del Valore Aggiunto Sociale sono gli strumenti il cui utilizzo è aumentato maggiormente** a seguito dell'intervento della Fondazione. Meno sentito è invece l'aumento nell'utilizzo di strumenti più innovativi, quali *Social return on investment* (SROI), studi randomizzati controllati, analisi controfattuale, e *Theory of Change*.

**Per tutti gli strumenti proposti, ad eccezione della *Theory of Change*, l'incremento risulta significativamente maggiore nelle cooperative sociali.**

	Media (min 0, max 1)			Sig.
	Associazioni (N=155)	Cooperative (N=45)	Fondazioni operative (N=45)	
<b>Strumenti di valutazione:</b>				
Analisi costi-benefici	0,37	<b>0,49</b>	0,31	**
Analisi qualitative di primo livello	0,36	<b>0,42</b>	0,28	*
Sistema di rilevazione del Valore Aggiunto Sociale	0,20	<b>0,36</b>	0,11	***
SROI (Social return on investment)	0,12	<b>0,26</b>	0,09	***
Sviluppo di una "Theory of Change"	0,17	0,22	0,11	Ns
Utilizzo dell'analisi controfattuale	0,13	<b>0,19</b>	0,07	**
Utilizzo di studi randomizzati controllati	0,11	<b>0,14</b>	0,06	*

**Tabella 6.** Strumenti di misurazione dell'impatto sociale

(in grassetto i punteggi maggiori e significativi nella differenza tra gruppi)

**Infine, il questionario ha cercato di studiare il ruolo di *capacity builder* operato dalle Fondazioni. Nello specifico si è cercato di analizzare in che misura le Fondazioni riescano a sviluppare le capacità operative dei propri beneficiari** operando un trasferimento di competenze e aiutandoli a superare le difficoltà incontrate. A questo scopo, il questionario ha sottoposto alla valutazione dei

rispondenti diverse variabili che misurano i miglioramenti nella capacità operativa avvenuti a seguito dell'intervento della Fondazione. Le variabili proposte fanno riferimento a diversi aspetti legati alle capacità organizzative delle organizzazioni non profit <sup>VI</sup>.

Nelle variabili proposte sono stati identificati due fattori aggregativi comuni. **Il primo fattore evidenziato aggrega elementi legati a un aumento delle capacità manageriali e della capacità di reperire risorse finanziarie (sviluppo delle risorse e delle capacità manageriali). Il secondo fattore aggrega elementi legati all'aumento dei programmi e servizi offerti (sviluppo dei programmi).** I dati in Tabella 7 riportano i due fattori di sviluppo delle capacità operative individuati e le diverse variabili aggreganti.

**I dati evidenziano che l'intervento della Fondazione risulta particolarmente benefico nello sviluppo dei programmi.** Tra le diverse variabili proposte, infatti, i valori in media più elevati si osservano sull'aumento del numero di beneficiari serviti e sull'espansione dei servizi a nuovi gruppi di beneficiari. Tra le variabili che identificano lo sviluppo delle risorse e delle capacità manageriali i risultati migliori si osservano sull'incremento dell'utilizzo del budget e dei sistemi per la gestione delle finanze.

	Media (1-7)	Contributo al fattore (0-1)	
		F1	F2
<b>F1: Sviluppo delle risorse e delle capacità manageriali</b>			
Utilizzare un piano di budget	3,76	0,61	
Sviluppare sistemi che aiutino a gestire le finanze	3,18	0,71	
Fornire formazione e sviluppo professionale ai dipendenti	3,14	0,64	
Gestire più efficacemente i volontari	3,08	0,61	
Ricerca e identificare nuovi finanziamenti privati	3,07	0,77	
Sviluppare un piano di finanziamenti	3,05	0,65	
Ricerca e identificare nuovi finanziamenti pubblici	2,95	0,75	
Sviluppare, raccogliere informazioni sui disagi da risolvere	2,82	0,72	
Sviluppare le capacità di leadership dei dipendenti	2,48	0,62	
<b>F2: Sviluppo dei programmi</b>			
Servire un numero maggiore di clienti/utenti/beneficiari	4,02		0,80
Espandere i servizi a nuovi gruppi di beneficiari	4,01		0,81
Offrire un maggior numero di servizi	3,65		0,85

**Tabella 7.** Variabili latenti e aggreganti nello sviluppo delle capacità operative

# 6.

## **Il ruolo delle Fondazioni nello sviluppo delle capacità dei beneficiari**

I dati raccolti sono stati analizzati per studiare i meccanismi di intervento delle Fondazioni e il loro effetto. In particolare, le analisi si sono concentrate sulle dinamiche relazionali che intervengono tra Fondazioni e beneficiari. Per isolare i fattori che più di altri si associano alle diverse caratteristiche della relazione tra Fondazione e beneficiario si è analizzato il database delle risposte con la tecnica dei cluster. In altre parole, si sono isolati tre gruppi omogenei di rispondenti in base alle risposte date sui tre fattori latenti riconducibili ad elementi di relazione tra finanziatore-beneficiario. Tra questi tre gruppi si sono poi ricercate differenze riscontrabili nelle caratteristiche dell'organizzazione beneficiaria, nelle caratteristiche dell'erogazione ricevuta e nelle performance del beneficiario.

**La Tabella 8 isola tre comportamenti omogenei riscontrabili nei 245 questionari raccolti. I tre gruppi si identificano per diversi livelli di intensità nella relazione con la Fondazione di erogazione. Un primo gruppo (76 rispondenti) si caratterizza per una relazione molto forte, un secondo e più numeroso gruppo (103 rispondenti) per una relazione moderata e un ultimo gruppo (66 rispondenti) per una relazione di più bassa intensità.**

Il primo gruppo riporta di essere stato sottoposto ad un forte monitoraggio da parte della Fondazione e percepisce un forte allineamento degli obiettivi con il suo finanziatore. Gli appartenenti a questo gruppo riflettono percezioni meno entusiastiche riguardo le attività di supporto fornite dalla Fondazione, con punteggi tuttavia superiori rispetto a quelli degli altri due gruppi. Il secondo gruppo riflette una percezione di forte allineamento degli obiettivi con il suo finanziatore, ma riporta punteggi significativamente più bassi rispetto al primo gruppo sugli altri due fattori. Il terzo gruppo evidenzia punteggi significativamente più bassi rispetto agli altri due gruppi su tutti e tre i fattori.

**I tre gruppi non presentano differenze significative in termini di tipologia di organizzazione e non si riscontrano differenze significative sulle dimensioni delle organizzazioni appartenenti ai tre gruppi**, in termini di numero di dipendenti, numero di volontari e valore delle entrate. Questo significa che l'approccio adottato dalla Fondazione di erogazione non sembra essere legato al tipo di organizzazione beneficiaria scelta, né tantomeno alla sua dimensione.

**L'approccio alla filantropia non sembra, inoltre, avere relazioni con l'importo dell'erogazione**, quanto piuttosto altre caratteristiche dell'erogazione. Una relazione più forte con la Fondazione si associa a percentuali significativamente più elevate di beneficiari selezionati tramite bandi competitivi e di progetti finanziati di durata pluriennale.

**Il diverso approccio alla filantropia si associa a maggiore soddisfazione per i risultati economici e per l'innovazione sociale del beneficiario. Significativamente più elevato è anche l'aumento degli strumenti di misurazione dell'impatto sociale avvenuto quando la relazione intrattenuta con la Fondazione è stata più forte.**

	<b>Forte (n=76)</b>	<b>Moderata (n=103)</b>	<b>Bassa (n=66)</b>	<b>Sig.</b>
<b>Relazione con la Fondazione</b> (variabili discriminanti cluster)				
Supporto/Assistenza (F1)	<b>0,38</b>	0,25	0,11	***
Allineamento degli obiettivi (F2)	<b>0,82</b>	0,78	0,37	***
Monitoraggio (F3)	<b>0,69</b>	0,24	0,18	***
<b>Altre caratteristiche</b>				
<b>Tipologia di beneficiario</b>				
Associazione	0,64	0,57	0,61	Ns
Fondazione operativa	0,11	<b>0,24</b>	0,17	**
Cooperativa	0,25	0,17	0,12	Ns
<b>Dimensione beneficiario</b> (0 piccola, 1 grande)				
Dipendenti	0,21	0,16	0,13	Ns
Volontari	0,28	0,33	0,27	Ns
Entrate	0,54	0,48	0,48	Ns
<b>Erogazione ricevuta</b>				
Importo	0,02	0,02	0,01	Ns
Partecipazione a bando	<b>0,81</b>	0,74	0,59	**
Progetto pluriennale	<b>0,87</b>	0,79	0,64	***
<b>Performance</b>				
Performance economiche	<b>0,70</b>	0,66	0,61	**
Performance sociali	0,76	0,74	0,70	Ns
Innovazione sociale	<b>0,82</b>	0,76	0,72	**
<b>Misurazione impatto sociale</b>				
Analisi qualitative di primo livello	<b>0,51</b>	0,33	0,22	***
Analisi costi-benefici	<b>0,51</b>	0,39	0,23	***
Sistema di rilevazione del Valore Aggiunto Sociale	<b>0,32</b>	0,22	0,08	***
Sviluppo di una <i>Theory of Change</i>	<b>0,22</b>	0,19	0,07	**
SROI (social return on investment)	<b>0,21</b>	0,15	0,04	***
Analisi controfattuale	<b>0,20</b>	0,13	0,04	***
Studi randomizzati controllati	<b>0,19</b>	0,09	0,03	***

**Tabella 8.** Tipologie di relazione con la Fondazione e principali associazioni

(in grassetto i punteggi maggiori e significativi nella differenza tra gruppi)

**Infine, la diversa entità della relazione con la Fondazione presenta associazioni significative con lo sviluppo delle capacità organizzative dei beneficiari.** La Tabella 9 riporta le diverse variabili che misurano lo sviluppo delle capacità operative per tre diversi gruppi. **I dati evidenziano valori significativamente più elevati su tutte le variabili riportati dal gruppo che ha intrattenuto una relazione di maggiore intensità con la Fondazione.**

	<b>Forte (n=76)</b>	<b>Moderata (n=103)</b>	<b>Bassa (n=66)</b>	<b>Sig.</b>
<b>Sviluppo di servizi e programmi</b>				
Offrire un maggior numero di servizi	<b>0,65</b>	0,41	0,51	***
Servire un numero maggiore di clienti/beneficiari	<b>0,65</b>	0,48	0,42	***
Espandere i servizi a nuovi gruppi di beneficiari	<b>0,57</b>	0,45	0,33	***
<b>Sviluppo delle risorse e delle capacità manageriali</b>				
Utilizzare un piano di budget	<b>0,55</b>	0,47	0,34	***
Sviluppare sistemi che aiutino a gestire le finanze	<b>0,48</b>	0,36	0,25	***
Sviluppare le capacità di leadership dei dipendenti	<b>0,47</b>	0,34	0,24	***
Ricerca e identificare nuovi finanziamenti privati	<b>0,46</b>	0,35	0,23	***
Sviluppare un piano di finanziamenti	<b>0,46</b>	0,37	0,29	***
Fornire formazione e sviluppo professionale ai dipendenti	<b>0,46</b>	0,34	0,25	***
Sviluppare, raccogliere informazioni sui disagi da risolvere	<b>0,44</b>	0,32	0,19	***
Ricerca e identificare nuovi finanziamenti pubblici	<b>0,41</b>	0,35	0,22	***
Gestire più efficacemente i volontari	<b>0,39</b>	0,23	0,15	***

**Tabella 9.** Tipologie di relazione con la Fondazione e associazioni con sviluppo delle capacità operative (in grassetto i punteggi maggiori e significativi nella differenza tra gruppi)

**Le associazioni tra i due fattori aggregativi di sviluppo delle capacità operative e i tre fattori che definiscono la relazione con la Fondazione sono state approfondite utilizzando dei modelli di regressione.** Le analisi regressive presentate nelle Tabelle 10 e 11 utilizzano i due fattori di sviluppo delle capacità operative come variabili dipendenti (obiettivo) e riportano i coefficienti di associazione con i principali fattori che definiscono la relazione con la Fondazione<sup>3</sup>.

**I risultati in Tabella 10 evidenziano che lo sviluppo delle risorse e delle capacità manageriali risulta significativamente legato alle attività di supporto fornite dalla Fondazione** e alla percezione di un forte allineamento degli obiettivi da parte del beneficiario. Un forte monitoraggio da parte della Fondazione ha anche esso un effetto positivo ma non in maniera significativa. Lo sviluppo delle risorse e delle capacità manageriali è maggiore quando il progetto finanziato è pluriennale mentre non dipende dall'importo dell'erogazione né da come la selezione è stata effettuata (tramite bando o meno).

Infine, le associazioni sembrano percepire uno sviluppo delle risorse e delle capacità manageriali raggiunto grazie all'intervento della Fondazione più elevato rispetto alle cooperative sociali e alle Fondazioni operative.

<sup>3</sup> La regressione rappresenta un metodo di stima per studiare le associazioni tra una variabile dipendente ed un set di variabili indipendenti che si ritiene siano rilevanti per lo studio del comportamento della variabile dipendente. Le tabelle riportano i coefficienti di regressione, interpretabili come misura della magnitudo dell'associazione, ed i livelli di significatività dell'associazione, interpretabili come probabilità di errore nell'evidenziare la relazione tra le due variabili. Con la regressione si va ad analizzare la proporzionalità fra le grandezze esaminate, assumendo che al crescere dei coefficienti cresca anche la variabile dipendente.

<b>Sviluppo delle risorse e delle capacità manageriali</b> (variabile dipendente regressione OLS)		
Fattori caratterizzanti la relazione con la Fondazione (variabili indipendenti):	Coefficiente	Significatività (prob. errore)
F1: Attività di supporto	<b>0,41</b>	0,00
F2: Allineamento degli obiettivi	<b>0,11</b>	0,04
F3: Monitoraggio	0,08	0,13
Variabili di controllo del modello (Tipologia di organizzazione, caratteristiche dell'erogazione)		
Associazione	0,05	0,08
Cooperativa	0,03	0,34
Progetto pluriennale	0,07	0,02
Erogazione tramite bando	0,03	0,26
Importo erogazione (logaritmo)	0,01	0,50
Costante		
	R <sup>2</sup>	0,34
	F	14,74
	N	242

**Tabella 10.** Associazione tra sviluppo delle risorse e capacità manageriali e relazione con la Fondazione

**Lo sviluppo dei programmi, studiato nella Tabella 11, è, invece, maggiore quanto più la Fondazione propone attività di supporto, monitoraggio e quanto più il beneficiario percepisce un forte allineamento degli obiettivi con la Fondazione.** Anche in questo caso, la capacità della Fondazione di aiutare il beneficiario a sviluppare i programmi e servizi offerti è maggiore quando il progetto finanziato è pluriennale.

Lo sviluppo dei programmi e servizi offerti dal beneficiario operato grazie all'intervento della Fondazione è maggiore nelle associazioni e nelle cooperative rispetto al gruppo delle Fondazioni operative.



<b>Sviluppo di servizi e programmi</b> (variabile dipendente regressione OLS)		
Fattori caratterizzanti la relazione con la Fondazione (variabili indipendenti):	Coefficiente	Significatività (prob. errore)
F1: Attività di supporto	<b>0,30</b>	0,00
F2: Allineamento degli obiettivi	<b>0,15</b>	0,05
F3: Monitoraggio	<b>0,16</b>	0,02
Variabili di controllo del modello (Tipologia di organizzazione, caratteristiche dell'erogazione)		
Associazione	0,16	0,00
Cooperativa	0,14	0,01
Progetto pluriennale	0,10	0,01
Erogazione tramite bando	0,03	0,45
Importo erogazione (logaritmo)	0,02	0,14
Costante		
	R <sup>2</sup>	0,31
	F	16,31
	N	242

**Tabella 11.** Associazione tra sviluppo dei programmi e relazione con la Fondazione

# 7.

## Conclusioni: le Fondazioni come promotori di *capacity building*

**I risultati dell'indagine promossa evidenziano un ingente fabbisogno finanziario da parte degli Enti del Terzo Settore, che identificano l'individuazione di finanziatori come una delle primarie difficoltà e che risultano largamente dipendenti dalle donazioni liberali e filantropiche.** Altre difficoltà si riscontrano anche su diversi aspetti legati alla capacità operativa, quali misurazione della performance, pianificazione finanziaria e individuazione di risorse umane.

**In questo scenario le Fondazioni di erogazione sono chiamate a svolgere un duplice ruolo: quello di finanziatori e quello di promotori del trasferimento di competenze.** Le Fondazioni di origine bancaria italiane sembrano perseguire una via verso la filantropia strategica che presenta analogie con il modello di intervento dei fondi di *private equity*. Le Fondazioni infatti svolgono un ruolo importante nell'accompagnare e monitorare nel tempo il proprio variegato portafogli di investimenti e potrebbero interpretarsi come degli attivatori di "*private equity sociale*".

**Il lavoro svolto dalle Fondazioni di origine bancaria nell'accompagnare e monitorare i progetti finanziati risulta percepito dalle 245 organizzazioni partecipanti all'indagine. Il ruolo delle Fondazioni risulta inoltre apprezzato in quanto permette di contribuire allo sviluppo delle capacità operative dei beneficiari delle erogazioni.** Questi risultati risaltano il ruolo delle Fondazioni di origine bancaria come attori specializzati del non profit in grado di catalizzare risorse e competenze per il Terzo Settore.

Il modello di intervento delle Fondazioni di erogazione sembra quindi essere attivatore di forme di *capacity building* per il Terzo Settore inteso come sviluppo delle capacità di un'organizzazione al fine di migliorare la sua efficacia e sostenibilità <sup>VII</sup>. Il processo di *capacity building* viene operato attraverso il trasferimento di competenze e un'attenta supervisione delle attività e dei risultati del progetto. **L'efficacia del *capacity building* è maggiore quanto più Fondazione e beneficiario risultano allineati nel perseguire obiettivi comuni.**

**Questo modello di intervento risulta particolarmente efficace nelle associazioni.** Le associazioni sono anche la tipologia di ente che riporta difficoltà più elevate nelle principali attività operative quali attrarre nuove risorse umane, organizzare il lavoro dei volontari e individuare nuovi finanziatori. Pertanto, le associazioni sono il gruppo che sembra beneficiare maggiormente dell'attivazione di forme di *capacity building* per fare fronte alle difficoltà operative e migliorare la propria efficacia.

Tutte le organizzazioni intervistate si dichiarano altamente soddisfatte dei risultati ottenuti e del loro ruolo in quanto promotori di innovazione sociale. Tuttavia, **le tecniche proposte dalla letteratura per la valutazione dell'impatto sociale risultano scarsamente applicate, con risultati leggermente più incoraggianti nelle cooperative sociali.** È interessante notare che le cooperative sociali, gruppo che riporta un incremento maggiore dell'utilizzo dei metodi proposti dalla letteratura per la misurazione dell'impatto sociale a seguito dell'intervento della Fondazione, è anche il gruppo che riporta difficoltà più elevate nel valutare l'efficacia del proprio operato.

Queste evidenze possono essere interpretate come un incoraggiamento per le Fondazioni di erogazione a supportare i propri beneficiari nel valutarsi in modo più critico e obiettivo. Sfide per gli anni futuri per

le Fondazioni di erogazione italiane potrebbero essere rappresentate dalla ricerca di supportare i propri beneficiari nel definire e valutare in modo più strutturato l'impatto sociale e l'innovazione sociale attivati con i progetti supportati.

L'analisi empirica qui presentata risente di un campionamento limitato e parziale, che ha riguardato solo i beneficiari effettivamente finanziati e non ha esplorato l'universo dei beneficiari che hanno visto rifiutarsi la propria domanda. I dati raccolti, inoltre, sono discrezionali e soggettivi nella definizione delle percezioni che i rispondenti hanno della relazione tra la propria organizzazione e l'ente finanziatore. Al netto di queste debolezze metodologiche, che qualificano lo studio come esplorativo e non generalizzabile, i dati discussi rappresentano un primo tentativo organico d'investigare la relazione virtuosa tra beneficiari ed erogatori e alimentano il dibattito tra gli operatori del settore per un continuo miglioramento dell'azione filantropica.

# 8.

## Riferimenti bibliografici

- I. The Centre for Effective Philanthropy. (2008). *More than money: Making a difference with assistance beyond the grant*. Cambridge, MA: Centre for Effective Philanthropy.
- II. Letts, C.W., Ryan, W., Grossman A. (1997). Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Venture Capitalists. *Harvard business review*, 75(2), 36-44.
- III. Fici, A. (2018). *La Riforma del Terzo Settore e dell'impresa sociale*. Una introduzione. Editoriale Scientifica, Napoli.
- IV. Baggio, M. (2018). *L'impatto della finanza a impatto sociale: uno studio sulla relazione tra strumenti finanziari, forme di governance e motivazioni*. Working Paper.
- V. Perrini F., Vurro C. (2013), *La valutazione degli impatti sociali. Approcci e strumenti applicativi*, Egea, Milano.
- VI. Despard, M. R. (2017). Can Nonprofit Capacity Be Measured? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(3), 607-626.
- VII. Cornforth, C., & Mordaunt, J. (2011). Organisational Capacity Building: Understanding the Dilemmas for Foundations of Intervening in Small- and Medium-Size Charities. *Voluntas*, 22(3), 428-449.