



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI

"M. FANNO"

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ECONOMIA E DIRITTO

TESI DI LAUREA

"GOVERNANCE E STRATEGIA NELLE FONDAZIONI ITALIANE"

"GOVERNANCE AND STRATEGY IN ITALIAN FOUNDATIONS"

RELATORE:

CH.MO PROF. CERBIONI FABRIZIO

LAUREANDA: CHIARA CALORE

MATRICOLA N. 1136659

ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

dSEA

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere.

Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

Firma dello studente

“Even if I knew that tomorrow the world would go to pieces,

I would still plant my apple tree”

Martin Luther King Jr.

“Anche se sapessi che domani il mondo andrà in pezzi,

vorrei comunque piantare il mio albero di mele.”

Martin Luther King Jr.

Sommario

Introduzione.....	9
1. Un quadro della situazione	11
1.1 La filantropia mondiale	12
1.2 Le Fondazioni.....	17
1.2.1 Le Fondazioni italiane: alcuni numeri.....	17
1.2.2 Fondazioni operative e fondazioni di erogazione.....	20
1.2.3 Le Fondazioni di Origine Bancaria: evoluzione normativa.....	22
1.2.4 La Carta delle Fondazioni.....	26
1.2.5 Protocollo di Intesa ACRI - MEF.....	27
1.2.6 Le Fondazioni di Origine Bancaria: alcuni numeri	28
1.2.7 La tassazione: <i>cenni</i>	30
1.2.8 La governance.....	33
2. I concetti di determinismo e solidarismo in letteratura	36
2.1 Il determinismo e “ <i>The predictive model</i> ”.....	36
2.2 Le critiche al determinismo e gli sviluppi successivi “ <i>The emergent approach to strategy</i> ”	46
2.3 Il solidarismo	51
3. Metodologia della ricerca	53
3.1 Il campione	54
3.2 Risultati.....	60
3.2.1 Analisi univariata (o monovariata).....	60
3.2.2 Analisi bivariata.....	67
3.2.3 Analisi multivariata: il modello empirico.....	73
4. Commento ai risultati	86
4.1 Risultati dell’analisi multivariata.....	86
5. Conclusioni e Limitazioni	89
Bibliografia e sitografia	95
Appendice.....	100

Introduzione

Le Fondazioni rappresentano una forza consolidata e trainante in Italia, un *trait d'union* tra lo Stato e il singolo cittadino, con la peculiare capacità di colmare le mancanze del settore pubblico soprattutto nei momenti di difficoltà economica. All'interno di un "*welfare state*" in mutamento, il quale tende a scivolare verso un'idea di "*welfare society*", le Fondazioni risultano in grado di contribuire, non solo al benessere comune, ma anche alla crescita dell'innovazione degli strumenti e dei servizi volti al sociale. È necessario infatti un cambio di mentalità per far sì che si possa passare dalla concezione di "*welfare state*", intesa come tutta la serie di programmi governativi, leggi e allocazioni di risorse che garantiscono il benessere a 360° dei più bisognosi, ad una concezione di "*welfare society*", intesa come una società che crea un beneficio nel suo insieme perché i suoi cittadini (e quindi le organizzazioni caritative) entrano in gioco e si prendono cura di lei nel momento in cui il governo non può o non sta facendo abbastanza. Nonostante le Fondazioni siano degli enti *no profit*, con strette norme in merito al perseguimento dello scopo di lucro, non è precluso loro, anzi è essenziale che seguano delle logiche strategiche manageriali; come un qualsiasi ente orientato al business, infatti, necessitano di piani per poter perseguire un equilibrio economico. Le Fondazioni hanno assunto man mano un'importanza crescente all'interno del Terzo Settore, non dettato da un fatto numerico, ma proprio legato alle caratteristiche intrinseche. È necessario, per l'importanza del loro ruolo e per la comunicazione verso gli *stakeholder*, che le Fondazioni abbiano un delineato approccio strategico per le loro scelte manageriali.

Nella prassi, vengono isolati due approcci di governance e vengono così etichettati: il Determinismo strategico di stampo anglosassone e il Solidarismo con matrice continentale. In questo lavoro viene studiato il legame tra l'approccio alla governance delle Fondazioni di Origine Bancaria (FOB) italiane e i risultati da queste raggiunti in termini di migliori performance attraverso gli indici di bilancio. Si è deciso di concentrarsi sulle FOB, dal momento che sono un campione più omogeneo, con rigide regole relative alla trasparenza (e conseguentemente vi è un più facile reperimento delle informazioni) e la presenza al loro interno dell'Organo di Indirizzo obbligatorio. Ai vertici decisionali di questo campione, costitutivo da 88 unità, è stato somministrato nel 2016 un questionario, per testare la presenza tra i decisori di un comportamento maggiormente solidarista o determinista nelle scelte strategiche. In letteratura è quasi impossibile trovare i due concetti di governance etichettati in questo modo, come è difficile isolarli nella pratica perché spesso tendono a sovrapporsi all'interno del medesimo ente. È anche pressoché difficile riscontrare studi empirici su temi correlati per varie ragioni.

Nonostante il fatto che molti autori sottolineino l'importanza di studiare il mondo del *no profit* per la sua crescente rilevanza, allo stato dell'arte attuale manca infatti un *benchmark* di comportamento manageriale da seguire per molteplici cause. Le scienze sociali, infatti, tendono a concentrarsi poco sulla filantropia perché *in primis* il mondo in questione è difficile da studiare, *in secundis* perché districarsi tra cause ed effetti risulta complicato, *in tertiis* poiché gli output sono poco o comunque difficilmente misurabili e, non ultimo, poiché queste teorie sono comunque di recente formazione in un settore tendenzialmente di nicchia.

Al di là delle definizioni assegnate, è importante capire come sia possibile implementare un approccio più di un tipo o più di un altro e analizzare come questa scelta possa avere maggiori ritorni rispetto ad un'altra. Nessuno, sino ad ora, ha mai testato i concetti di determinismo e solidarismo (Sanders and McClellan, 2014) e, a maggior ragione, la loro associazione con l'andamento della performance: si vedrà quindi un'analisi nuova in letteratura, con più di qualche elemento di innovazione: questo studio empirico vuole provare a colmare la lacuna esistente sul tema e cercare di delineare un ottimo comportamento da implementare *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*, offrendo ai vertici delle Fondazioni uno strumento a supporto del processo decisionale al fine di ottenere risultati migliori.

Come si vedrà dalle tendenze recenti sul tema risulta necessario portare, con le dovute precauzioni, la Filantropia verso il mondo delle scienze misurabili e a maggior ragione occorre anche capire, se questo spostamento induca di fatto delle migliori performance in termini di indicatori di bilancio (pertanto valori numerici, non percezioni), rispetto ad una tradizione solidaristica più ancorata nel mondo nazionale e continentale. Sebbene i due concetti spesso si sovrappongano, è essenziale provare ad isolare i comportamenti tenuti dai vertici delle singole Fondazioni per cercare di incasellarli nei due costrutti teorici.

Il lavoro è così articolato: dopo aver delineato un quadro generale della filantropia mondiale, occorre soffermarsi su quelle che formeranno il campione analizzato, ovvero le FOB italiane (*cap. I*). Passando alle recenti tendenze sviluppatasi in letteratura, le quali tendono a prendere la strada della filantropia strategica di matrice anglosassone coniata da Porter e Kramer nel 1999 (tendenze in parte criticate e ridefinite), si analizza in seguito la tendenza più continentale e operativa (*cap. II*). Si proseguirà con la parte empirica del lavoro (*capitoli III, IV e V*). La base iniziale della ricerca risale al 2016, con il questionario sottoposto dai professori G. Boesso e F. Cerbioni dell'Università degli Studi di Padova ai soggetti apicali delle 88 FOB italiane. Il dataset così costituito è stato ampiamente allargato inserendo altre variabili quantitative. Dopo aver costruito le variabili e formato i quattro modelli di regressione lineare, si sono svolte le analisi univariate, bivariate e multivariate e tratte le conclusioni in merito agli output dei modelli.

1. Un quadro della situazione

Stiamo vivendo in un mondo che sta cambiando velocemente. I rapidi cambiamenti tecnologici e la globalizzazione stanno portando a profondi mutamenti sociali, politici, economici e culturali. *“La crisi del 2008 ha chiarito che la nuova filosofia liberale non è più valida all'inizio del XXI secolo. A meno che e fino a quando non ci sia solidarietà a livello sociale, le sofferenze degli uomini e delle donne moderni non possono essere mitigate in modo efficace.”* (Gupta, 2018, p.1)

. Sempre più prepotentemente ci si sta accorgendo che la filantropia privata possa giocare un ruolo determinante nella soluzione di problemi sia su scala locale, che su scala globale. *“Molte di queste aspettative sono incentrate sulle abilità delle organizzazioni filantropiche di migliorare la capacità delle comunità locali di risolvere i complessi e stimolanti problemi che devono affrontare.”*(Graddy and Morgan 2006, p.605). È necessario cambiare mentalità per far sì che si possa passare da una concezione di *“welfare state”*, intesa come tutta la serie di programmi governativi, leggi e allocazioni di risorse che garantiscono il benessere a 360° dei più bisognosi, ad una concezione di *“welfare society”*, intesa come una società che crea un beneficio nel suo insieme perché i suoi cittadini (e quindi le organizzazioni caritative) entrano in gioco e si prendono cura di lei nel momento in cui il governo non può o non sta facendo abbastanza. *“Il welfare state non è solo un sistema di assicurazione personale, ma un'espressione di comunità, di preoccupazione per i nostri simili. Mette alcune cose oltre la questione del potere d'acquisto. Eppure le sue strutture sono spesso criticate come sovvertimento di cure e responsabilità personali e sociali. Probabilmente c'è una "dialettica dell'autodistruzione" qui, una tendenza per l'istituzione a minare il proprio sostegno ”.* (Skillen, 1985, p.3). I cittadini, quali espressioni della comunità in cui vivono, possono fare la differenza. Pertanto lo *“[...]spostare il paradigma del welfare state sociale alla welfare society per affrontare alcune delle sfide affrontate dagli stati sociali sotto forma di "sovraccarico" e "crisi fiscale", da un lato, e cambiamenti demografici, iper mobilità, cambiamento climatico, ecc. dall'altro.”*(Gupta, 2018, p.1). *“Oggi nessuno, quanto meno nel mondo occidentale, può più sostenere che le risposte ai bisogni sociali debbano provenire dalla sola mano pubblica.”*(Silva, 2018). Questa mentalità si sta affermando in molti paesi in (anche asiatici) come l'India, la Cina, il Messico, la Gran Bretagna *“e persino la Svezia, la casa tradizionale dello statalismo.”* (Bishop, 2013, p.475).

Ora come non mai risulta veramente attuale una delle più famose frasi di John Fitzgerald Kennedy, pronunciata il giorno del suo insediamento alla Casa Bianca il 20 gennaio 1961.

“Ask not what your country can do for you; ask what you can do for your country”

1.1 La filantropia mondiale

Robin Rogers, un professore associato di Sociologia al Queens College and CUNY Graduate Center di New York, nel 2015 poneva come titolo di un suo intervento una asserzione che stimola la curiosità dei lettori “*Why the Social Sciences Should Take Philanthropy Seriously*”. Il suo *paper* parte da un concetto di fondo: gli studiosi di scienze sociali, i quali dovrebbero essere i primi a studiare la filantropia in modo serio e approfondito, sono i primi a non farlo. O comunque a non farlo abbastanza. Rogers (2015) fa notare come ci siano pochi centri nelle università che si applichino a studiare la materia, tra i quali ricorda quelli alla Stanford University, alla Duke University e all'Università dell'Indiana. Di recente c'è stato un aumento dei programmi di laurea riguardanti la filantropia: il primo dottorato di ricerca sugli studi filantropici negli Stati Uniti è stato assegnato nel 2008 a Yue Shang dal programma di dottorato dell'Università del Indiana, nato nel 2004. Anche la New York University offre un Master in materia. Rogers sottolinea come questi programmi professionali, oltre ad essere pochi, siano anche poco concentrati sulla ricerca vera e propria. Chi fa ricerca sulla filantropia risente della mancanza di informazioni disponibili sui modelli di donazione delle fondazioni e dei principali donatori e sull'efficacia delle organizzazioni non profit. In mancanza di tali informazioni, non si possono delineare delle *best practices* utili agli attori della nuova filantropia per indirizzare la propria governance o plasmare una strategia vincente.

Si è attualmente nella “*in the second golden age of philanthropy*”, ma, come dice l'autore è impossibile fissare l'anno esatto in cui questa nuova era abbia preso il via. Nel febbraio 2006, in un articolo di Matthew Bishop per il *The Economist*, nasce un nuovo termine “*Philanthrocapitalism*”, come fusione dei termini inglesi “filantropia” e “capitalismo”. Questo termine voleva indicare un nuovo comportamento emergente messo in atto dai milionari e dai miliardari principalmente nei primi anni del nuovo millennio, ma che aveva iniziato a germogliare nell'ultima decade del secolo precedente. L'idea era quella di concentrarsi sui problemi sociali con gli strumenti che, spesso, gli stessi ricchi avevano utilizzato nella loro vita da uomini di business. Si va affermando la voglia, per i più ricchi, di fondare la propria Fondazione per passare da una vita dedicata al business, ad una dedicata alla filantropia. In quell'anno stesso, come ricorda Rogers (2015, p.533), altri due miliardari influenti hanno fatto sentire la loro voce. Bill Gates in quell'anno fa presente che vuole dedicarsi a tempo pieno al bene comune; Warren Buffett annuncia la donazione di buona parte del suo patrimonio alla *Bill & Melinda Gates Foundation*. È senza dubbio impossibile, che uomini del loro calibro con le loro conoscenze in ambito manageriale, non abbiano contagiato il mondo della filantropia con il mondo del business! “*Volevano le proprie fondazioni e, cosa più importante, volevano che le*

loro fondazioni emulassero soluzioni sperimentali, innovative e orientate alla tecnologia che avevano creato la nuova ricchezza.”(Rogers, 2015, p.533). Questo approccio viene chiamato “venture philanthropy” o appunto “philanthrocapitalism”. Con questi due termini usati pressoché in modo interscambiabile e i termini: “effective altruism”, “strategic philanthropy,” e “the new philanthropy” vengono in letteratura menzionati i nuovi approcci alla filantropia.

Gli Americani sono conosciuti come grandi donatori con un background storico importante. Stando al “The World Giving Index (WGI)” pubblicato dalla Charities Aid Foundation che raccoglie i dati, non solo delle donazioni monetarie, ma anche del tempo dedicato al volontariato strutturato e non, nell’edizione più recente (settembre 2017) troviamo gli Stati Uniti al quinto posto (l’Italia si trova all’ottantaquattresima posizione).



Tab.

1: Top 10 most generous countries (Fonte: WGI, 2017).

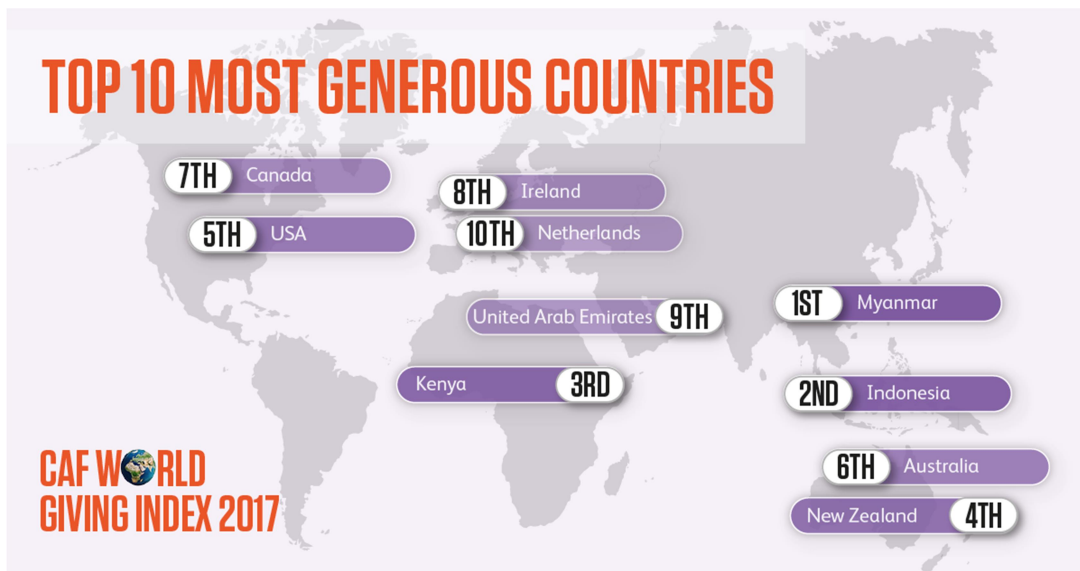


Fig. 1: Top 10 most generous countries (Fonte: WGI, 2017).

Stando ai dati raccolti da Rogers (2015, p.533) nel 2014 gli Americani hanno donato 358,38 miliardi di dollari (circa il del 2% del prodotto interno lordo, in aumento del 7,1% rispetto al 2013). I lasciti sono aumentati del 13,7%. Circa un terzo delle donazioni è andato a gruppi religiosi, come di consueto, mentre il resto è andato a istruzione, servizi umani, fondazioni, salute e altre aree. I primi dieci “mega-filantropi” hanno donato 3,3 miliardi di dollari.

“La virtù è più contagiosa del vizio, a condizione che venga fatta conoscere” sosteneva Aristotele, nel IV secolo a.C.. Stando alle sole donazioni filantropiche, l’Italia si preoccupa molto del bene comune, con *“un ammontare annuo di donazioni filantropiche stimato in 9,1 miliardi, al terzo posto in Europa dopo Gran Bretagna e Germania”* (Silva, 2017). In Europa, guardando all’articolo pubblicato da Carlo Marroni sul Sole 24 Ore del 22 maggio 2018, *“sono oltre 60 miliardi di euro all’anno gli interventi con finalità sociali del settore filantropico in Europa, di cui le Fondazioni sono un pilastro fondamentale [...] e nel dopo crisi di nuovo in crescita.”*(Marroni, 2018).

	Privati	Lasciti testamentari	Imprese	Fondazioni	Lotterie di beneficenza	Totale
UK	16,38	2,88	2,75	3,3	n.d.	25,31
Germania	6,3	n.d.	11,22	6	0,280	23,80
Italia	7,2	n.d.	1	0,884	n.d.	9,08
Francia	3,4	0,6	2,8	1,64	n.d.	8,44
Paesi Bassi	1,94	0,265	1,36	0,290	0,49	4,35
Svizzera	1,38	0,660	0,89	1,27	n.d.	4,21
Spagna	1,01	n.d.	0,343	0,413	1,9	3,67
Danimarca	0,795	0,67	n.d.	1,2	0,10	2,07
Svezia	0,545	0,98	n.d.	0,656	0,130	1,42

Tab. 2: Erogazioni filantropiche in alcuni Paesi europei, per fonte, anno 2013 (in miliardi di euro). (Fonte: ERNOP 2017. Nota: sono stati selezionati i Paesi in cui il totale delle erogazioni supera la quota di 1 miliardo di euro. (Rizzini and Noia, 2017, p.156).



Fig. 2: Le donazioni degli Americani nel 2014. (Fonte dati: Rogers, 2015).

“In base al rapporto con il PIL, per tenere passo con gli USA (378 miliardi di donazioni private nel 2015) dovremmo donare circa 70 miliardi di euro all’anno: ne doniamo (noi Italiani, n.d.r.) 10 (12 con la Chiesa).” (Platero, 2016). Il donare rimane molto radicato nell’essere umano, al di là dei venti di crisi che possono aver affaticato l’economia globale.

Rogers, nel 2011, fa riflettere pubblicando un articolo riguardante le implicazioni politiche del *philanthrocapitalism*, ponendo l’attenzione sul fatto che la filantropia possa fare sia del bene che del male alla democrazia e all’intero sistema pubblico. Il pericolo più importante, afferma

Rogers, è il fatto che la “*new mega philanthropy*” possa essere in grado di spostare il potere politico e le politiche nelle mani dell’élite economica, così di fatto erodendo la democrazia e rafforzando le disuguaglianze economiche e sociali. Non solo Rogers, come afferma l’autore stesso (2015), è di questa opinione; altri critici ne condividono il pensiero (Michael Edwards, *in primis*) e spesso sono meno ottimistici di lui. In una email che viene citata nel *paper* di Rogers (2015), Edwards scrive che non gli risulta che il *philanthrocapitalism* abbia avuto gli effetti sperati da Rogers stesso, ma piuttosto come esso sia rimasto un'attività elitaria portata avanti e controllata dall'1% della popolazione. Edwards, azzarda in maniera più cinica uno scenario: il *philanthrocapitalism* continuerà ad espandersi ancora un po' in futuro, perché aumenterà la disuguaglianza sociale e la filantropia sarà uno dei più importanti mezzi legittimanti per i ricchi, ma senza avere alcun effetto sul cambiamento sociale, poiché questo è deciso altrove. La contro-critica che riporta Rogers nel suo lavoro (2015) è additata dall’autore stesso come “*more populist and somewhat libertarian criticism*”(Rogers, 2015, p.537): si tratta del fatto che il denaro sia dei filantropi e pertanto non vi sia il diritto di farci considerazioni a riguardo.

Però i donatori, anche i più piccoli, oramai vogliono sapere come le loro erogazioni, seppur di modico valore, abbiano inciso sul progetto a favore del bene comune. Anche il più piccolo contribuente diviene quindi investitore, arrivando quindi ai concetti di “*venture philanthropy*”, passando dalla logica della piccola donazione a quella di una vera e propria sfida. “*Quando, poi, dalla logica della pura donazione si passa a quella dell’investimento sociale, che presuppone anche un ritorno di carattere finanziario, per quanto calmierato e diluito nel tempo, allora entra in campo anche l’impact investing, attività finanziaria che punta a coniugare redditività e benefici sociali misurabili. La transizione dalla filantropia all’investimento filantropico richiede anche nuove competenze professionali.*” (Silvia, 2017).

Pertanto, lo scopo della letteratura di riferimento non è il fare riflessioni sul dove queste donazioni vadano a “posarsi”, ma sul come far sì che il ritorno del denaro speso in questo settore, o ancora meglio investito (abbracciando il modo di pensare anglosassone), possa essere massimizzato.

1.2 Le Fondazioni

Stando alla definizione contenuta nell'Enciclopedia Treccani (2018) nel linguaggio giuridico una Fondazione è un' *“Istituzione di carattere privato riconosciuta come persona giuridica, caratterizzata dall'esistenza di un fondo patrimoniale destinato dalla volontà del fondatore a raggiungere nel tempo uno scopo determinato, senza perseguire fini di lucro.”*

Gli scopi possono essere perseguiti in molteplici settori, quali (solo per citarne alcuni): l'assistenza, l'istruzione, la ricerca scientifica, le erogazioni di premi, etc.... La sua disciplina è prevista dal Codice Civile. La struttura giuridica, di cui parla la definizione di cui sopra, può variare a seconda del tipo di Fondazione che viene costituita.

1.2.1 Le Fondazioni italiane: alcuni numeri

“La diversificazione delle aspettative riguardo la qualità della vita, i nuovi rischi e nuovi bisogni sociali, la crescente vulnerabilità e instabilità personale e collettiva soprattutto tra i giovani, a fronte di un welfare state insostenibile ed eccessivamente burocratizzato (Turati, Piacenza, Segrè, 2008)” hanno richiamato alla responsabilità attori diversi dallo Stato, tra cui soggetti privati e imprese.

È importante cercare canali di dialogo e di collaborazione tra il pubblico e il privato, per cercare di coprire tutte le aree problematiche della società. Vista l'importanza delle Fondazioni nel contesto del Terzo Settore (il quale è stato investito da un'importante riforma di razionalizzazione, avviata con la legge delega n. 106 del 6 giugno 2016, che ha trovato compimento con l'entrata in vigore dei decreti attuativi, in particolare del D.lgs. n. 117 del 3 luglio 2017), risulta fondamentale ridefinire il ruolo e i metodi assunti dalla filantropia nella società contemporanea, partendo proprio dai dati che confermano la portata del fenomeno in esame.

Il 20 dicembre 2017, l'Istat ha reso pubblico il “Censimento permanente delle istituzioni non profit”, dopo aver monitorato, nel periodo novembre 2016 – aprile 2017, l'evoluzione di 43 mila unità che hanno contribuito a fare un ulteriore passo avanti nello sviluppo sociale ed economico del Paese.

Sono state quindi rese disponibili informazioni sul numero di istituzioni non profit attive in Italia al 31 dicembre 2015, sulle loro principali caratteristiche strutturali, sulle attività svolte e sulle finalità perseguite.

Guardando ai soli dati di nostro interesse, ovvero quelli riguardanti la forma giuridica della Fondazione¹ (per approfondimenti sulla struttura giudica, sulla normativa e sull'evoluzione storica, cfr. *infra*) le Fondazioni hanno avuto un tasso di incremento del 3,7% rispetto al 2011, anno di riferimento del censimento precedente.

Forme giuridiche	2015		2011		Var. % 2015/2011
	v.a.	%	v.a.	%	
Associazione riconosciuta e non riconosciuta	286.942	85,3	269.353	89,4	6,5
Cooperativa sociale	16.125	4,8	11.264	3,7	43,2
Fondazione	6.451	1,9	6.220	2,1	3,7
Altra forma giuridica	26.756	8,0	14.354	4,8	86,4
TOTALE	336.275	100	301.191	100	11,6

Tab. 3: Istituzioni non profit per forma giuridica. Valori assoluti anno 2015 e variazioni percentuali 2015/2011.

(Fonte: Istat, 2017)

Le Fondazioni sono più diffuse in Lombardia (3,6%), Lazio (2,2%), Liguria (2,1%) ed Emilia Romagna (2,0%).

¹ In questo paragrafo non verrà fatta distinzione tra Fondazioni di origine bancaria (FOB) e altre Fondazioni. Qualora, nel prosieguo della trattazione di questo paragrafo vengano considerate solo le FOB, verrà fatto presente al lettore.

Regioni/Province autonome e Ripartizioni	Associazione		Cooperativa sociale		Fondazione		Altra forma giuridica		Totale
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	
Piemonte	24.436	85,7	801	2,8	514	1,8	2.776	9,7	28.527
Valle d'Aosta / Vallée D'Aoste	1.163	86,9	40	3,0	21	1,6	114	8,5	1.339
Lombardia	44.051	83,6	2.311	4,4	1.905	3,6	4.400	8,4	52.667
Liguria	8.542	81,7	425	4,1	215	2,1	1.274	12,2	10.455
Nord-Ovest	78.192	84,1	3.577	3,8	2.655	2,9	8.564	9,2	92.988
Bolzano / Bozen	4.733	88,6	193	3,6	53	1,0	361	6,8	5.340
Trento	5.246	87,4	120	2,0	75	1,2	560	9,3	6.002
Trentino-Alto Adige / Südtirol	9.979	88,0	313	2,8	128	1,1	921	8,1	11.342
Veneto	25.737	86,2	917	3,1	490	1,6	2.726	9,1	29.871
Friuli-Venezia Giulia	9.285	90,7	247	2,4	86	0,8	617	6,0	10.235
Emilia-Romagna	22.877	84,8	882	3,3	542	2,0	2.682	9,9	26.983
Nord-Est	67.879	86,5	2.359	3,0	1.246	1,6	6.497	8,3	78.431
Toscana	23.338	87,8	763	2,9	478	1,8	2.010	7,6	26.588
Umbria	5.584	82,3	253	3,7	117	1,7	827	12,2	6.781
Marche	9.837	85,6	371	3,2	219	1,9	1.060	9,2	11.487
Lazio	26.179	84,7	1.715	5,6	679	2,2	2.321	7,5	30.894
Centro	64.937	85,7	3.102	4,1	1.493	2,0	6.218	8,2	75.750
Abruzzo	6.970	89,0	382	4,9	100	1,3	383	4,9	7.835
Molise	1.541	86,6	138	7,8	20	1,1	80	4,5	1.779
Campania	15.888	82,5	1.589	8,3	322	1,7	1.453	7,5	19.252
Puglia	14.088	83,7	1.431	8,5	183	1,1	1.122	6,7	16.823
Basilicata	2.911	87,3	242	7,3	43	1,3	138	4,1	3.334
Calabria	7.513	87,4	624	7,3	104	1,2	352	4,1	8.593
Sud	48.911	84,9	4.406	7,6	772	1,3	3.528	6,1	57.616
Sicilia	17.667	85,4	1.731	8,4	191	0,9	1.110	5,4	20.699
Sardegna	9.357	86,7	949	8,8	96	0,9	388	3,6	10.790
Isole	27.024	85,8	2.680	8,5	287	0,9	1.498	4,8	31.489
ITALIA	286.942	85,3	16.125	4,8	6.451	1,9	26.756	8,0	336.275

Tab. 4: Istituzioni non profit per forma giuridica, regione/provincia autonoma e ripartizione geografica. Valori assoluti e composizione percentuale per regione Anno 2015. (Fonte: Istat, 2017)

In Italia, senza fare distinzione sull'origine delle Fondazioni, nel 2015 erano presenti 6451 unità, con una maggiore presenza al Nord (3901 unità), rispetto alla presenza al Centro e al Sud. Molti fattori possono essere stati causa di questo disequilibrio: un più elevato Reddito Pro Capite provinciale nella parte Nord del paese; la presenza più massiccia al Nord e al Centro delle Casse di Risparmio, dalle quali sono nate le FOB. Infine si potrebbe citare la globalizzazione degli ambienti vicini alle grandi aree metropolitane (cfr. Milano) che ha portato gli influssi della commistione tra business e filantropia propria dei paesi anglofoni.

Le Fondazioni si sono occupate maggiormente dei settori: della Istruzione e ricerca (13,2%), della Filantropia e promozione del volontariato (7,8%) e della Cooperazione e solidarietà internazionale (6,6%).

Settore di attività prevalente	Forma giuridica				Totale
	Associazione	Cooperativa sociale	Fondazione	Altra forma giuridica	
Valori assoluti					
Cultura, sport e ricreazione	95,0	0,4	0,8	3,9	100
Istruzione e ricerca	48,5	11,0	13,2	27,3	100
Sanità	85,2	9,4	3,1	2,3	100
Assistenza sociale e protezione civile	70,9	20,9	5,0	3,2	100
Ambiente	96,2	0,0	1,1	2,7	100
Sviluppo economico e coesione sociale	11,1	86,1	0,5	2,2	100
Tutela dei diritti e attività politica	96,4	0,0	1,3	2,3	100
Filantropia e promozione del volontariato	90,4	0,0	7,8	1,8	100
Cooperazione e solidarietà internazionale	86,7	0,0	6,6	6,7	100
Religione	13,5	0,0	1,8	84,7	100
Relazioni sindacali e rappresentanza di interessi	99,0	0,0	0,2	0,7	100
Altre attività	54,7	23,5	3,9	18,0	100
TOTALE	85,3	4,8	1,9	8,0	100

Tab. 5: Istituzioni non profit per settore di attività prevalente e forma giuridica. Valori percentuali Anno 2015.

(Fonte: Istat, 2017)

1.2.2 Fondazioni operative e fondazioni di erogazione

Le Fondazioni possono essere distinte in due macro gruppi, usando come discriminare le modalità di azione e di intervento. Nel primo gruppo troviamo le Fondazioni che seguono il modello di fondazione operativa (“operating”); nel secondo quelle che seguono il modello delle Fondazioni di erogazione (“grant making”).

Le Fondazioni che seguono il primo modello, ovvero il modello operativo (“operating”), sono direttamente promotrici delle iniziative, progettandole con o meno l’aiuto di soggetti terzi. Il modello “operating” “caratterizza le Fondazioni che scelgono di portare avanti progetti complessi, con altri importanti attori istituzionali pubblici e privati, al fine di ridurre uno specifico disagio (ad esempio, edificare e poi gestire una scuola professionale o un centro di ricerca avanzata). In questo tipo di Fondazioni, pertanto, è generalmente previsto un impegno più concreto in capo al CdA e ai dipendenti e collaboratori in confronto a quanto avviene nelle fondazioni di tipo erogativo.” (Boesso and Cerbioni, 2018, p.XXIII). Secondo il professor Barbeta (2013), le fondazioni a modello operativo risalirebbero alle *piae causae* previste dal diritto romano nel VI secolo d.C. sotto Giustiniano e alle Opere Pie, istituzioni private nate nel

Medioevo con lo scopo di assistere i bisognosi servendosi di un patrimonio prevalentemente immobiliare. (Barbetta 2013).

Il secondo modello, ovvero quello erogativo (*“grant making”*), è perpetrato da quelle Fondazioni che decidono di utilizzare il proprio patrimonio per finanziare progetti, cause, attività proposte anche da altri, ma in linea con il loro scopo, piuttosto che erogare direttamente il servizio. Questo modello *“segue i classici canoni del mecenatismo volto a finanziare soggetti meritevoli (privati, associazioni, comitati, etc. ...) che, in questo caso, si contraddistinguono per la capacità di creare valore sociale tramite la propria attività (ad esempio, un’associazione culturale o una cooperativa sociale per il sostegno degli anziani).”*(Boesso and Cerbioni, 2018, p. XXII). *“Erogano donazioni, contributi e sussidi ad altri attori, enti, soggetti o organizzazioni non-profit, selezionando le richieste esterne; stimolano la partecipazione e il coinvolgimento esterno attraverso bandi e progetti su temi vicini agli scopi statutari della fondazione.* (Barbetta, 2013, p.96). Secondo l’autore (2013) le attività menzionate caratterizzano i tre principali approcci del modello erogativo. Le Fondazioni, infatti, fungono da sperimentatori per cercare strategie innovative in risposta ai problemi irrisolti; fungono poi da sponsor finanziando progetti e/o enti il cui valore può accrescere visibilità della Fondazione stessa. Infine da risolutori, attraverso la collaborazione nella realizzazione di progetti volti a rispondere ai bisogni locali. Questo modello erogativo è prevalente soprattutto tra le Fondazioni medio-piccole e nei Paesi anglosassoni. In Italia è una modalità che si è affermata solo recentemente; tuttavia presenta un trend crescente. (Rizzini and Noia, 2017). La struttura finalizzata all’erogazione è prevalentemente seguita anche in Germania.

I due modelli non sono mutualmente escludibili tra loro, ma presentano contaminazioni. Infatti nella maggior parte delle Fondazioni italiane non è riscontrabile un modello puro. (Rizzini and Noia, 2017).

“In aggiunta a questi due modelli, vi è un terzo tipo, cosiddetto “misto”, che vede le fondazioni di erogazione proporre “progetti propri” o stimolare enti terzi per lavorare congiuntamente su progettualità condivise.” (Boesso and Cerbioni, 2018, p.XXIII).

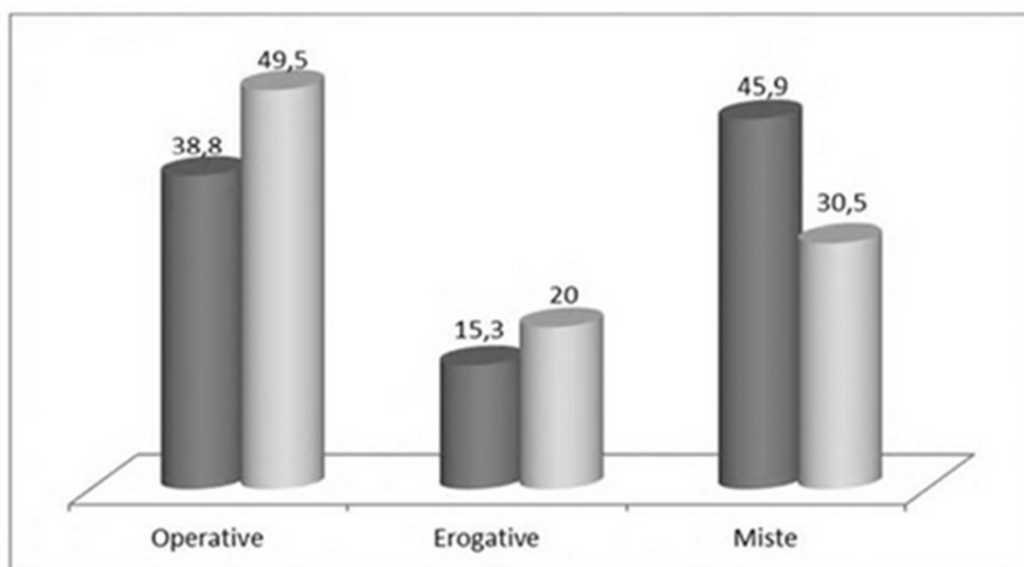


Fig. 3: Ripartizione delle Fondazioni in base alle modalità operative. Anni 1995/2005. (Valori in percentuale).
(Fonte: Fondazione Giovanni Agnelli, indagine conoscitiva sulle Fondazioni italiane, 1995-1996. In: Gustavo Barresi, 2013 su dati Istat p.60).

Boesso e Cerbioni (2018) sottolineano come il secondo approccio richiami l'aspetto più volontaristico e solidale degli enti non profit ed enfatizzi la capacità degli stessi di favorire l'associazionismo e la partecipazione civica. Questo approccio, più "socialdemocratico e mitteleuropeo" (Boesso and Cerbioni, 2018, p.XXIII) pone per l'appunto l'associazionismo e la partecipazione civica come le fondamenta di una qualsivoglia attività filantropica. Sempre gli autori (Boesso and Cerbioni, 2018) evidenziano come, invece, il primo approccio sia finalizzato alla gestione delle Fondazioni come enti *for profit*, come delle vere e proprie aziende, che al posto del fine di massimizzazione del profitto, vogliono massimizzare il bene comune.

1.2.3 Le Fondazioni di Origine Bancaria: evoluzione normativa

Le Fondazioni di Origine Bancaria (FOB) possono, a parere di chi scrive, essere considerate con un sottogruppo delle Fondazioni tra le quali annoveriamo anche le Fondazioni di Impresa e di Famiglia e le Fondazioni di Comunità. Le FOB, stando alla descrizione presente nel sito dell'ACRI - Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio Spa (l'organizzazione di rappresentanza delle Casse di Risparmio Spa e FOB costituite in base alla riforma Ciampi-Amato) sono soggetti *no profit* (persone giuridiche), privati e autonomi, che perseguono esclusivamente scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico. Questa definizione nasce nel 1999² anno in cui si concluse la prima fase di revisione della disciplina civilistica e fiscale delle Fondazioni, con l'approvazione degli statuti da parte dell'Autorità di

² Art. 2 D.lgs. 17 maggio 1999, n. 153.

vigilanza (Ministero del Tesoro, ora Ministero dell'Economia e delle Finanze). Sono attualmente 88 le FOB italiane, le quali sono appunto associate all'ACRI. Dagli utili derivanti dalla gestione degli investimenti in attività prudenti e fruttifere traggono le risorse per sostenere le attività d'interesse collettivo che ciascuna Fondazione ritenga di prevedere nel proprio statuto.

Le FOB nascono agli inizi degli anni Novanta, figlie della storia e della disciplina normativa delle Casse di Risparmio e degli Istituti di credito di diritto pubblico dalle quali sono nate in applicazione della legge Amato-Carli³, come soggetti che hanno effettuato le operazioni di conferimento dell'azienda bancaria di origine. Vi è così, come sottolineano (Rossi et al. 2009) una separazione tra le finalità di carattere sociale dall'attività bancaria che in origine veniva esercitata contemporaneamente all'interno dell'unico ente conferente. Le banche da cui sono derivate, infatti, avevano uno scopo benefico perseguito attraverso l'esercizio dell'impresa bancaria da cui traevano le risorse necessarie per i loro fini caritatevoli. Lo scopo esclusivo era quello di aiutare le categorie più in difficoltà, erogando semplicemente dei contributi cd. *a pioggia*, senza prestare particolare o pressoché nessuna attenzione alla programmazione *ex ante* o *ex post* (Boesso and Cerbioni, 2018).

Fino al 1994 le Fondazioni avevano l'obbligo di mantenere il controllo della maggioranza del capitale sociale delle Casse di Risparmio (banche conferitarie). Con l'entrata in vigore della legge n. 474/94 viene eliminato tale obbligo e vengono introdotti degli incentivi fiscali per la dismissione delle partecipazioni detenute dalle Fondazioni.

Con la legge Ciampi-Pinza⁴ del 1998 e l'introduzione dell'obbligo di dismissione del controllo delle banche (l'iniziale obbligo di detenere la maggioranza del capitale sociale delle banche conferitarie fu sostituito da questo obbligo opposto, incentivato dal regime di neutralità fiscale per le plusvalenze realizzate in dismissione), le Fondazioni acquisiscono il loro ruolo di moderni filantropi e investitori di lungo periodo, non solamente finanziando progetti di altri soggetti, ma anche impiegando innovativi mezzi per promuovere lo sviluppo della comunità di riferimento (Boesso and Cerbioni, 2018).⁵

Il 22 aprile 2015, 85 delle 86 Fondazioni associate all'ACRI, hanno siglato il Protocollo d'intesa firmato dall'Associazione e dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, al fine di ottimizzare il rapporto tra redditività e rischio nell'impiego del proprio patrimonio, mirando all'idea di un'adeguata diversificazione. Da questa data, come si evince dal comma 8 dell'articolo n. 2 del

³ Legge n. 218 del 1990 e legge delega n. 218/90.

⁴ Legge n. 461 del 23 dicembre 1998 e successivo decreto applicativo n. 153/99.

⁵ Al 31 dicembre 2015 su 88 Fondazioni: 31 non hanno più alcuna partecipazione nella banca originaria; 47 hanno partecipazioni minoritarie in società bancarie conferitarie che fanno parte di gruppi bancari; 10, di minori dimensioni, mantengono una quota di maggioranza, come consentito dalla legge deroga n. 143 del 2003.

Protocollo, le Fondazioni hanno tre anni per ridurre l'esposizione in esubero (se questa riguardi strumenti finanziari negoziati su mercati regolamentati), mentre cinque anni (se si tratta di strumenti finanziari non negoziati su mercati regolamentati).

“In ogni caso, il patrimonio non può essere impiegato, direttamente o indirettamente, in esposizioni verso un singolo soggetto per ammontare complessivamente superiore a un terzo del totale dell'attivo dello stato patrimoniale della Fondazione valutando al fair value esposizioni e componenti dell'attivo patrimoniale.”(Titolo I, art. n. 1, c.4 Protocollo d'Intesa ACRI-MEF).

“Nell'esposizione complessiva verso un singolo soggetto si computano tutti gli strumenti finanziari.” (Titolo I, art. n. 1, c.7 Protocollo d'Intesa ACRI-MEF).

Ai fini di garanzia di trasparenze nelle banche gli esponenti delle Fondazioni non possono essere nominati negli organi delle banche: né di quelle partecipate né delle loro concorrenti. L'articolo n. 4 del D.lgs. 17/5/1999 n. 153 dispone, infatti, la totale incompatibilità di carica tra gli amministratori delle banche e quelli delle Fondazioni. In questo modo, sin dalla riforma Ciampi, i presidenti, consiglieri, sindaci, direttori e segretari generali delle Fondazioni non possono sedere ai tavoli degli organi delle banche, né delle società controllate e partecipate. È applicabile al caso delle FOB italiane il concetto che esprimono Porter e Kramer (1999) nel loro lavoro: le fondazioni possono e dovrebbero guidare il progresso sociale dal momento che sono libere dalle pressioni politiche. Hanno infatti un'indipendenza nel esplorare nuove soluzioni per i problemi sociali che il governo non può avere.

Dal 2012 con il decreto legge del 24 gennaio 2012, n. 1 (cosiddetto "Decreto liberalizzazioni"), vi è stata introdotta un'ulteriore incompatibilità, ovvero quella fra le cariche negli organi delle Fondazioni e quelle *"negli organi gestionali, di sorveglianza e di controllo o di funzioni di direzione di società concorrenti della società bancaria conferitaria o di società del suo gruppo"*. Le FOB stanno applicando il d.l. del 6 dicembre 2011 n. 201 il quale conteneva il cosiddetto divieto di *"interlocking directorates"*. *“Gli “interlocking directorates” vietati dalla norma potrebbero essere definiti come quei legami fondati su elementi personali tra imprese (o gruppi di imprese) concorrenti che ricorrono allorché uno o più esponenti aziendali di un'impresa (o di un gruppo di imprese) siano altresì presenti negli organi di governo societario di un'impresa (o di un gruppo di imprese) concorrente. Tale divieto è stato introdotto con la finalità di tutelare la concorrenza e di garantire corrette dinamiche competitive in settori, quali quelli del credito, assicurativo e finanziario, che sono caratterizzati da un elevato numero di legami su base*

personale fra concorrenti, che non trova raffronto in altri paesi dell'Unione Europea."(Fulvio, 2012, p.113).

La riforma "Ciampi"⁶ sopra menzionata ha inoltre previsto che la componente "pubblica" non debba avere la maggioranza nell'organo di indirizzo delle Fondazioni. Si scongiura quindi la possibilità che le Fondazioni siano il *trait d'union* tra i rappresentati dei partiti e le sedie presenti negli organi delle banche. Gli enti pubblici, tra questi in primis Comuni, Provincie e Regioni, non possono costituire quindi la maggioranza negli organi del Fondazioni, estirpando il problema alla radice. Così facendo, si sono venute a rafforzare l'autonomia e la terzietà delle Fondazioni. Questo rafforzamento è continuato nel 2012, con il varo della "Carta delle Fondazioni", un regolamento volontario di metodi, comportamenti e pratiche uniformi per tutte le Fondazioni. Si parla di volontarietà, perché la firma alla Carta non era obbligatoria ma, una volta apposta, l'uniformarsi alle disposizioni diveniva imposto. Gli accordi e le procedure contenute nel documento, una volta recepiti nei singoli statuti delle Fondazioni, divenivano delle vere e proprie norme interne. La Carta risulta preceduta da un Preambolo e divisa in tre parti: governance, attività istituzionale e gestione del patrimonio. Autonomia, libera scelta, sussidiarietà, uniformità, trasparenza e imparzialità: sono questi i concetti che hanno guidato la stesura della Carta.

Questo regolamento ha posto le basi per la firma del già citato "Protocollo d'intesa fra l'ACRI e il Mef"⁷. Questo protocollo, fra l'altro, impegna le Fondazioni aderenti all'Associazione a modificare i propri statuti ("*regulatory compliance*") secondo i contenuti del "Protocollo". Il fine, della "Carta delle Fondazioni prima" e del "Protocollo" poi, è proprio quello di rafforzare la diversificazione degli investimenti, valorizzare la trasparenza delle erogazioni e disciplinare in termini più stringenti la governance. Il Protocollo contiene 13 articoli (in due sezioni) che disciplinano gli aspetti economico-patrimoniali e la *governance* delle Fondazioni.

⁶ Si veda anche la sentenza n. 301/2003 della Corte Costituzionale.

⁷ L'articolo 52 del D.L. n. 78 del 2010, (convertito dalla legge n. 122 del 30 luglio 2010), chiarisce che la vigilanza di legittimità sulle FOB è attribuita al Ministero dell'Economia e delle Finanze. Il Ministero dell'Economia e delle Finanze deve relazionare ogni anno il Parlamento, entro il 30 giugno, riguardo all'attività svolta dalle Fondazioni nell'anno precedente, "*con riferimento, tra l'altro, agli interventi finalizzati a promuovere lo sviluppo economico-sociale nei territori locali in cui operano le medesime fondazioni*".



Fig. 4: Le principali tappe della storia delle FOB.

1.2.4 La Carta delle Fondazioni

La Carta delle Fondazioni è stata approvata il 4 aprile 2012 all'unanimità tra tutte le associate ACRI. È un documento articolato in 16 pagine. La data di approvazione della Carta è da leggere con attenzione: la firma è infatti avvenuta nel mezzo di una crisi finanziaria che, coinvolgendo il sistema bancario, ha conseguentemente ridotto le risorse che le Fondazioni potevano investire nell'attività istituzionale.

Nel preambolo che precede le tre sezioni del documento (governance, attività istituzionale e gestione del patrimonio), viene sottolineata la situazione di autonomia in cui operano le Fondazioni. Vengono inoltre descritte: la missione delle Fondazioni e i criteri di erogazione delle risorse.

La prima sezione è dedicata alla governance e agli organi necessari al governo delle Fondazioni (si veda il § 1.2.8, relativo alla governance delle Fondazioni). La sezione si articola in undici principi di autodisciplina della Carta:

La seconda sezione della Carta è dedicata all'attività istituzionale delle Fondazioni e descrive analiticamente gli otto principi di programmazione e di gestione dell'attività istituzionale. Viene nuovamente menzionato il concetto di *“autonomia delle scelte”* correlato al concetto di

“imparzialità delle decisioni, nel rispetto del principio costituzionale di sussidiarietà, senza svolgere ruoli supplenti o sostitutivi delle istituzioni preposte” (Pag. 6).

La terza sezione riguarda la gestione del patrimonio. Le Fondazioni devono operare secondo *“le logiche dell’investitore istituzionale, avendo a riferimento un orizzonte temporale di medio/lungo periodo, attente alla salvaguardia del patrimonio e all’adeguata redditività.”* (Pag. 10).

1.2.5 Protocollo di Intesa ACRI - MEF

Il Protocollo di Intesa tra l’Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio Spa e il Ministero dell’Economia e delle Finanze (Autorità di Vigilanza) e l’ACRI (l’Associazione di Fondazioni e Casse Di Risparmio SPA) è stato siglato a Roma il 22 aprile 2015. È suddiviso in due titoli e 12 articoli ed è, a tutti gli effetti, un’autoriforma. Partendo dalla fine, all’articolo 13, vi è la previsione che le Fondazioni debbano adeguare gli statuti al Protocollo entro un anno dalla sottoscrizione.

All’articolo 2 della prima sezione, viene menzionato il sopra citato (cfr. § 1.2.3) divieto di esposizione *“verso un singolo soggetto per ammontare complessivamente superiore a un terzo del totale dell’attivo dello stato patrimoniale della Fondazione”* (art. 2 c. 4). Nei commi successivi vengono indicate le ulteriori modalità di calcolo delle esposizioni. All’art. 3 viene sottolineato che occorre rispettare *“il principio di conservazione del patrimonio”*. Le Fondazioni non devono ricorrere all’indebitamento in nessuna forma, *“salvo il caso di temporanee e limitate esigenze di liquidità dovute allo sfasamento temporale tra uscite di cassa ed entrate certe per data ed ammontare. In ogni caso, l’esposizione debitoria complessiva non può superare il dieci per cento della consistenza patrimoniale.”*

Dopo altri dettagli indicati nella sezione I (cfr. appendice) si apre la seconda sezione, dedicata alla governance e agli organi delle Fondazioni. La carica del Presidente e dei componenti degli Organi di Amministrazione e di Controllo possono durare un massimo di quattro anni. Le cariche non possono essere ricoperte per più di due mandati consecutivi (cfr. art. 7). I componenti degli Organi sono professionali, competenti, autorevoli e indipendenti (cfr. art. 8). È inoltre assicurata la presenza del genere meno rappresentato (cfr. art. 9). I corrispettivi devono essere di importo contenuto *“in coerenza con la natura delle fondazioni bancarie e con l’assenza di finalità lucrative”* (art. 9) commisurati alle erogazioni e all’entità del patrimonio, con comunque alcuni limiti anche qualora il patrimonio della Fondazione superi il miliardo di euro. All’articolo 10 viene riaffermata l’incompatibilità delle cariche di componente degli Organi delle Fondazioni con gli incarichi politici; viene introdotto un limite temporale di dodici

mesi, limite che deve trascorrere prima che chi abbia ricoperto la carica di componente degli Organi della società bancaria conferitaria possa assumere cariche negli Organi della Fondazione. All'articolo 11 si tratta di trasparenza. Le Fondazioni devono pubblicare sui propri siti internet bilanci, regolamenti, statuti, documenti programmatici previsionali, bandi per le erogazioni, curricula dei componenti degli organi e ogni altra documentazione che possa agevolare la trasparenza verso terzi. L'articolo 12 incoraggia le Fondazioni a ricorrere alla cooperazione e all'aggregazione per finalità di efficienza e di economicità. Per agevolare la trasparenza, la confrontabilità, l'uniformità, il controllo e la verifica dei bilanci sia per gli *stakeholders* che per gli stessi membri delle Fondazioni, l'ACRI ha elaborato una guida in armonia con le indicazioni del MEF (*"Orientamenti contabili in tema di bilancio delle Fondazioni"*).

1.2.6 Le Fondazioni di Origine Bancaria: alcuni numeri

Questa sezione presenta i principali dati resi disponibili dal XXII rapporto sulle Fondazioni di origine bancaria relativo all'anno 2016. Il rapporto pubblicato da ACRI nel 2016 è il più recente, non prendendo in considerazione la bozza del XXIII rapporto (2017) reso disponibile sul sito dell'Associazione negli ultimi mesi del 2018. È stato comunque scelto di utilizzare i dati relativi all'anno 2016, dal momento che il questionario e i dati con cui è stato implementato sono relativi all'annualità menzionata.

Il patrimonio da bilancio totale al 31.12.2016 ammonta a 39.662 milioni di euro suddiviso geograficamente nel modo in cui segue.

- Nord: Le 47 Fondazioni hanno un totale di patrimonio contabile dei circa 30 miliardi di euro (74,2% del patrimonio complessivo). Al Nord Ovest risiedono 5 delle 18 Fondazioni di grande dimensione. Il valore medio del patrimonio delle Fondazioni italiane è 451 milioni: analizzando le Fondazioni del Nord Ovest si nota che il patrimonio medio è circa due volte e mezzo la media generale (1.069 milioni di euro). Al Nord Est sono presenti 30 Fondazioni ma molto meno patrimonializzate, con un valore medio più contenuto della media (375 milioni di euro).
- Centro: Le 30 Fondazioni presenti hanno valori patrimoniali molto più contenuti (276 milioni di euro).
- Sud e Isole: Le 11 Fondazioni (un numero esiguo, ma in crescita rispetto all'anno precedente) presenti sono dotate di un valore medio di patrimonio di 180 milioni, molto sotto la media generale.

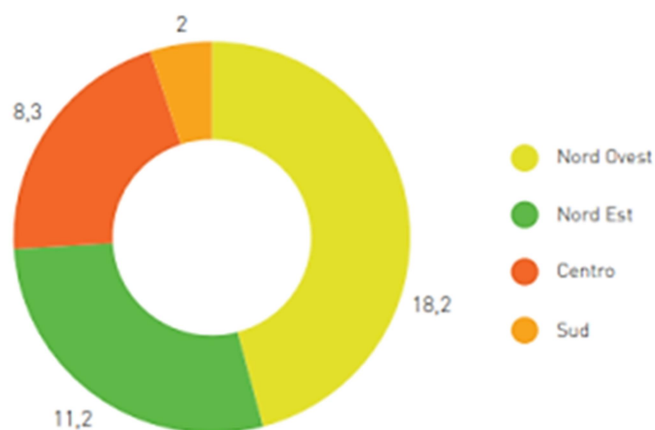


Fig. 5: Patrimonio totale per aree geografiche (valori in milioni di euro).

Fonte: XXII Rapporto ACRI p.9 (2016).

Balza agevolmente all'occhio la forte disomogeneità territoriale, dovuta in primis alla originaria distribuzione delle Casse di Risparmio più accentuata al Nord e al Centro del territorio.

Si aggiunge che il gruppo delle 18 Fondazioni di grande dimensione detiene il 76,9% del totale del patrimonio complessivo. Le Fondazioni di piccola dimensione pesano per l'1,2%.

Nel 2016 le Fondazioni si sono attivamente impegnate in vari settori, supportando propri progetti o erogando a progetti di terzi soggetti nei vari campi della filantropia. I settori che hanno ricevuto erogazioni più ingenti da parte delle FOB sono risultati essere il settore dell'Arte e dei beni culturali con 260,9 milioni di euro di erogazioni; quelli di Volontariato, beneficenza, assistenza sociale, Povertà e Ricerca e sviluppo con una media di 12 milioni di euro erogati per settore.

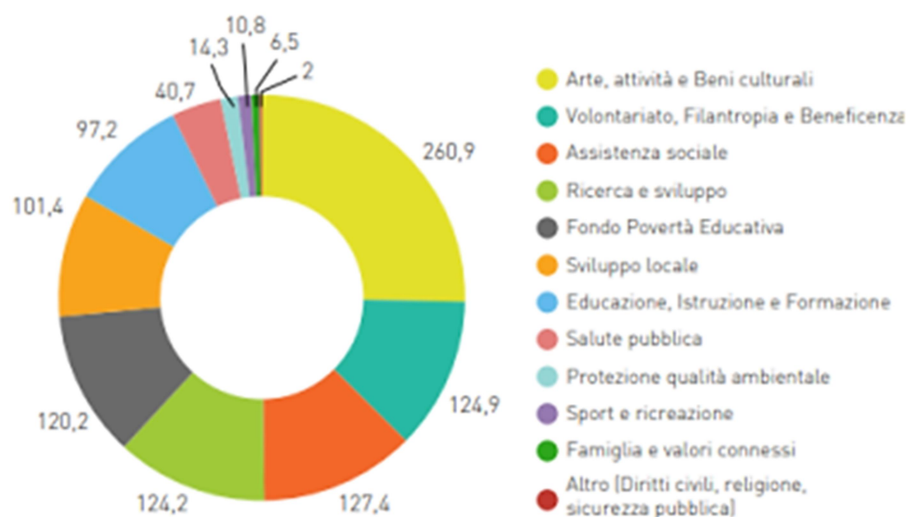


Fig. 6: Erogazioni suddivise per settore (valori in milioni di euro).

Fonte: XXII Rapporto ACRI, p.9 (2016).

1.2.7 La tassazione: *cenni*

Nell'anno 2015 il carico fiscale (imposte dirette, sui proventi percepiti, e indirette, come IRAP e IMU) è stato pari a 305 milioni di euro. (XXII Rapporto ACRI, p.9, 2016).

Dal primo luglio 2014, l'aliquota di tassazione delle rendite finanziarie è passata dal 20% al 26%. Tale aliquota aveva già avuto un incremento nel 2012, passando dal 12.50% al 20% sopra menzionato.

Per quanto concerne la tassazione dei dividendi, la Legge di stabilità 2015 (Legge n. 190 del 2014) ha portato al 77,74% la quota imponibile dei dividendi incassati, la quale prima era pari al 5% (con effetto retroattivo ai dividendi messi in distribuzione dal 1° gennaio 2014). Dal primo gennaio di quest'anno (2018), con il Decreto del 26 maggio 2017, il MEF ha portato al 100% l'imponibile dei dividendi, con un ulteriore carico tassazione (24%).

Dal 2013 le Fondazioni sono state escluse dal regime agevolativo, riguardo la tassazione degli immobili destinati all'esercizio dell'attività filantropica, previsto per gli altri soggetti non commerciali.

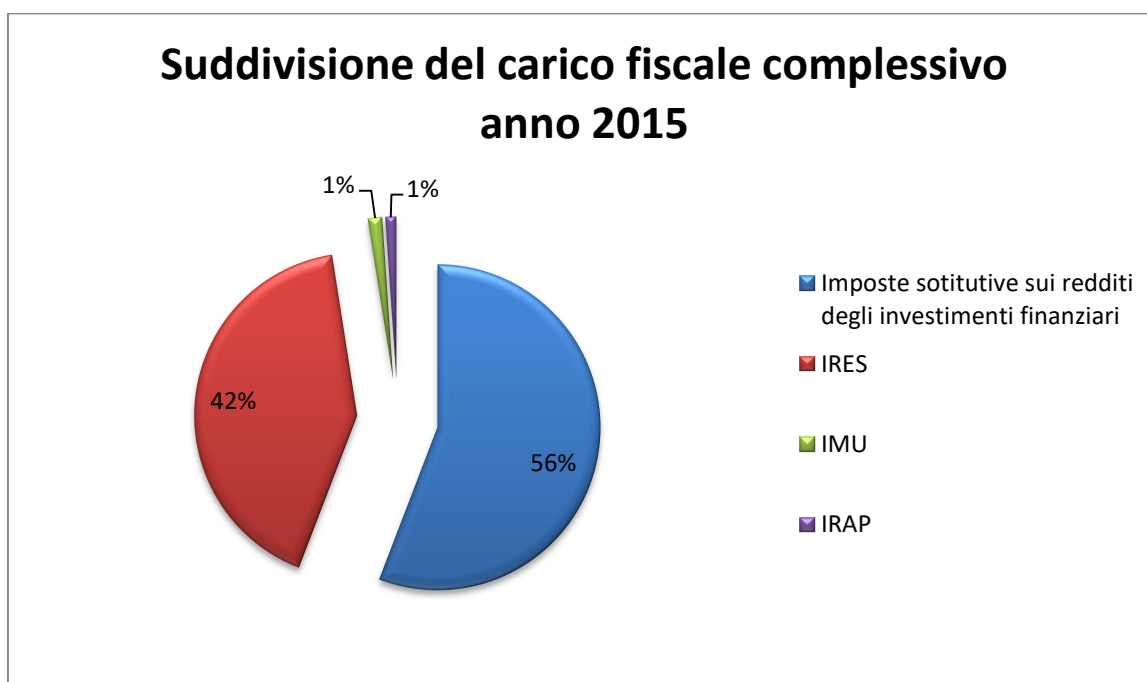


Fig. 7: Suddivisione del carico fiscale complessivo per l'anno 2015.

Fonte dati: XXII Rapporto ACRI, p.9 (2016).

Stando a queste ed altre disposizioni tendenzialmente peggiorative del regime di tassazione delle Fondazioni, vi è stato riscontrato un forte aumento dell'imposizione fiscale già dall'anno 2015, come risulta nel XXII Rapporto ACRI. Sempre riferendosi ai dati resi disponibili dall'ACRI, le Fondazioni nel 2017 hanno corrisposto oltre 465 milioni di euro per imposte e tasse, (+ 31% rispetto al 2016).

Viene, quindi in questa sede, utile una riflessione. Le Fondazioni sono chiamate ad accettare una sfida globale come catalizzatori di risorse e creatori di spinte all'innovazione, con l'obiettivo di creare quello che Porter e Kramer chiamano "Valore condiviso" (2011). Rizzini e Noia, nel loro *paper* relativo alle Fondazioni di Impresa (*Corporate Foundations*), evidenziano tre cause che sarebbero responsabili del numero contenuto delle Fondazioni di Impresa in Italia rispetto ad altri paesi europei. Sebbene in questo lavoro si stia trattando delle FOB e non delle Fondazioni di Impresa, può essere utile menzionare una delle tre cause individuate dalle autrici ed estenderla al nostro caso. Le autrici, mettono per prima causa (non casualmente) dei numeri contenuti l'impostazione del modello fiscale italiano "[...] Per cui di fatto "l'impegno sociale" delle imprese viene centralizzato dal soggetto pubblico, che raccoglie le risorse, tramite il gettito fiscale, e le ridistribuisce attraverso la spesa pubblica. Un modello differente rispetto, per esempio, a quello statunitense, dove la pressione fiscale è inferiore e parte delle risorse destinate dalle imprese a scopi sociali vengono incanalate e distribuite attraverso la filantropia. Su questo punto tuttavia, potrebbe in parte intervenire la recente riforma del Terzo Settore,

avendo introdotto alcune agevolazioni fiscali per aziende ed enti: donazioni in denaro e natura saranno per esempio deducibili fino al 10% del reddito complessivo dichiarato e sarà rimosso il limite di 70.000 euro annui.” (Rizzini and Noia, 2017, p.151).

L'attuale regime di tassazione italiano, pertanto, discrimina l'utilizzo del modello della Fondazione. Non solo non ne valorizza il ruolo, ma anche non ne spinge la proliferazione. Il confronto con l'Europa, luogo in cui ai soggetti con fini sociali vengono riconosciuti regimi fiscali fortemente premianti, rende ancora più evidente il trattamento italiano sfavorevole. È importante che questo gap venga superato velocemente. Citando Massimo Lapucci e la *European Foundation Center* (EFC), (il quale ne è presidente dal 2017 e segretario generale della Fondazione Crt, uno dei maggiori enti di origine bancaria): *“I prossimi mesi saranno cruciali per un migliore riconoscimento del ruolo della filantropia nel promuovere e sostenere i valori europei, specie ora che gli Stati membri sono attraversati da un'ondata crescente di sentimenti nazionalisti e populistici.”* È fondamentale riflettere su questo fine ulteriore che può essere perseguito dalle Fondazioni: fine nobile che non deve in nessun modo essere ostacolato da restrizioni legali (misure contro il terrorismo e il riciclaggio di denaro, sicuramente necessarie ma se applicate troppo rigidamente sicuramente penalizzanti) e/o regimi di tassazione sfavorevoli.

1.2.8 La governance

Con l'abbandono del riduttivo compito assunto inizialmente dalle Fondazioni prima del 1998, vi è stata una crescita delle medesime per far sì di trovare un proprio modello operativo in grado di declinarsi e di rispondere al loro nuovo ruolo di catalizzatori di risorse. L'approccio è quindi divenuto più proattivo con una governance solida e altamente strutturata al pari di una impresa for profit (Boesso and Cerbioni, 2018). Nella Carta delle Fondazioni (2012), nella parte relativa alla governance, si descrivono le competenze, le funzioni e i principi relativi ai tre organi di governo necessari (oltre a quello del presidente). I tre organi di governo sono qui di seguito schematizzati:



Fig. 8: Gli organi di governo necessari.

“Le Fondazioni assegnano un ruolo determinante alla separazione personale e funzionale tra i vari organi e quindi alle competenze e responsabilità attribuite a ciascuno di essi.” (Carta delle Fondazioni, 2012, p. 3).

Nome dell'Organo	Funzioni e competenze secondo la “ <i>Carta delle Fondazioni</i> ” (p.3)
<i>Organo di Indirizzo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • È l’organo strategico. • Forma gli organi di amministrazione e di controllo; • Approva le modifiche statutarie; • Definisce le linee programmatiche della politica d’investimento e della politica erogativa; • Verifica il perseguimento degli obiettivi stabiliti e dei programmi delineati; • Approva il bilancio annuale.
<i>Organo di Amministrazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> • È l’organo di proposta e di gestione. • Realizza i programmi definiti dall’organo di indirizzo e a persegue gli obiettivi individuati.
<i>Organo di Controllo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • È l’organo di verifica della legittimità e del corretto funzionamento della Fondazione.

Tab. 6: Gli organi di governo necessari: descrizione di funzioni e competenze.

Va segnalata la presenza, oltre a questi tre organi del presidente, il quale ha solitamente la rappresentanza dell’ente verso i terzi.

Nelle FOB è l’Organo di Indirizzo quello capace di attualizzare gli scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico, ed è anche quello che differenzia ciascuna Fondazione dall’altra, dal momento che rappresenta le realtà pubbliche e private del territorio di riferimento della Fondazione. L’Organo di Indirizzo è a tutti gli effetti un organo strategico capace di orientare sia l’attività di impiego del patrimonio che quella erogativa. Specifiche norme e principi (si vedano principi di: trasparenza, autonomia, competenza riportati nella Carta, pagine 3 e 4) assicurano la professionalità e l’indipendenza dei soggetti designati dai diversi enti, preservando l’autonomia delle decisioni dell’Organo e la previsione di criteri di nomina trasparenti (Boesso and Cerbioni, 2018).

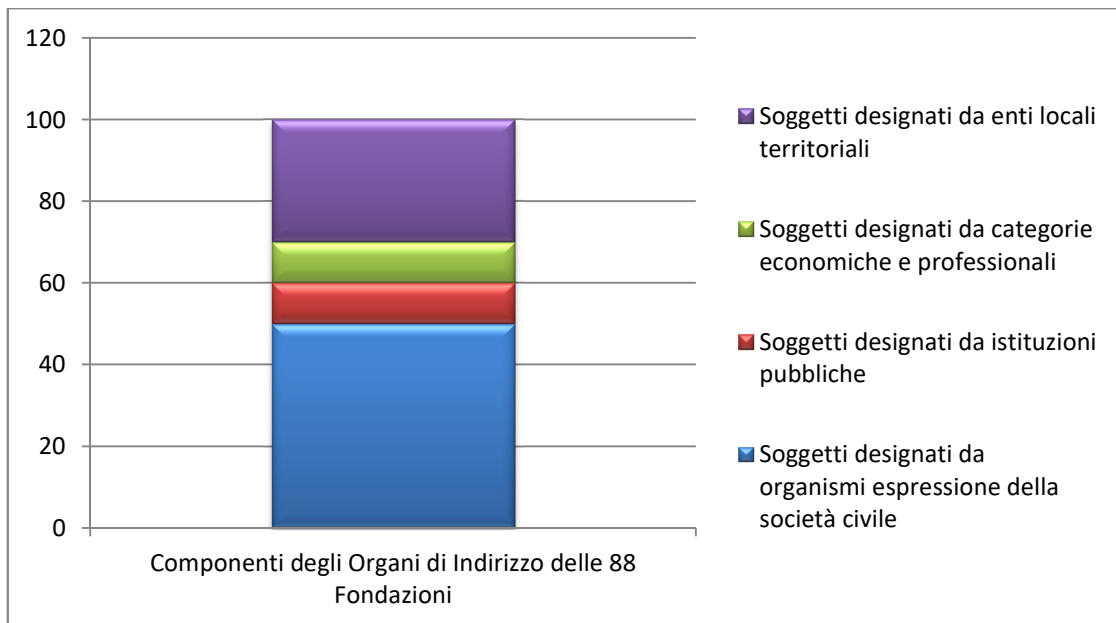


Fig. 9: Componenti degli Organi di Indirizzo delle 88 Fondazioni.

Fonte dati: Boesso and Cerbioni, (2018).

Pertanto, occorre opportuno considerare le FOB “*innovatori progettuali e attivatori di risorse locali*” (Boesso and Cerbioni, p.4, 2018). Maier, Meyer, e Steinbereithner (2016), scrivendo relativamente alla macro categoria nelle Organizzazioni *No profit* (NPOs), parlano di cambiamenti notevoli, che hanno avuto seguito fin dagli anni Ottanta del secolo scorso. Questi cambiamenti a cui le NPOs si sono sottoposte hanno fatto in modo che divenissero più simili alle organizzazioni *for profit*. Si apre quindi, in letteratura, una discussione relativa a questo fenomeno. Si parla delle cause che hanno portato le NPOs (e tra queste le Fondazioni) ad adottare una visione sempre più “*Business-Like*” (Maier et al. 2016; Sanders and McClellan, 2014); come questa visione abbia impattato e impatti pragmaticamente e concretamente nelle scelte delle NPOs; se questa visione volta al *business* possa costituire una contraddizione con “l’anima sociale” di queste organizzazioni e, infine, come un modello di strategia adottato rispetto ad un altro possa di fatto creare un risvolto economico e uno sociale migliori.

2. I concetti di determinismo e solidarismo in letteratura

Trova seguito, nella trattazione, la contrapposizione, meramente concettuale (come si vedrà), di due costrutti teorici utilizzati per esemplificare, per trattare in letteratura e targettizzare i due comportamenti strategici utilizzati nelle NPOs e in particolar modo nelle Fondazioni.

2.1 Il determinismo e “*The predictive model*”

A seguito delle riforme normative menzionate nel capitolo precedente, le Fondazioni hanno rafforzato i profili manageriali presenti negli organici e hanno maggiormente suddiviso le funzioni interne. Complice la contrazione delle risorse pubbliche, le Fondazioni sono divenute consapevoli delle proprie responsabilità, del proprio ruolo di filantropi. L’azione filantropica deve essere declinata in tutte e tre le fasi (Boesso and Cerbioni, 2018):



Fig. 10: Le tre fasi in cui deve essere declinata l’azione filantropica.

Implementare una struttura che segua un progetto sia *ex ante*, che *in itinere* ed *ex post* aumenta sicuramente i costi fissi che le Fondazioni devono affrontare. Stando ai dati raccolti da Porter e Kramer (1999), le Fondazioni avrebbero un totale di costi amministrativi tra i 2 e i tre milioni di dollari all’anno. Inoltre, un ulteriore e pesante carico amministrativo graverebbe sulle spalle dei beneficiari, i quali devono uniformarsi alle dettagliate e protratte procedure di report (Porter and Kramer, 1999). Gli autori fanno riflettere anche su un altro ordine di costi, oltre a quelli amministrativi e quelli che gravano sui beneficiari. Un donatore, quando vuole donare parte delle sue ricchezze (che siano \$10 o \$1000), si trova davanti ad una scelta. Può scegliere se donare il denaro ad una impresa sociale (la quale di solito è supportata da una Fondazione), oppure donare direttamente alla Fondazione (la quale, supponendo sia *grant giving*, deciderà di utilizzare la donazione ricevuta per finanziare progetti, cause, attività proposte dalle varie imprese sociali che supporta). Ma vi è un costo opportunità qualora il donatore in questione decida di donare attraverso la Fondazione, costo derivante dal mancato sfruttamento dell’altra opportunità concessagli. Porter e Kramer fanno notare che, qualora il benefattore decida di dare i soldi alla Fondazione, “buona parte del regalo starà in panchina”, rispetto a quando il benefattore doni ad una impresa sociale: “*When a donor gives money to a social enterprise, all of the money*

goes to work creating social benefits. When a donor gives money to a foundation, most of the gift sits on the sidelines.” (Porter and Kramer, 1999, p.122). Ma perché accade ciò? Gli autori danno colpa al fatto che Fondazioni, in media, donano annualmente solo il 5,5% delle loro attività in beneficenza (un numero leggermente superiore al minimo legale del 5%). Il resto è investito per creare ritorni finanziari e non sociali. (Solo lo 0,01% del portfolio degli investimenti delle Fondazioni è investito per sostenere scopi filantropici). Pertanto, la maggior parte dei beni detenuti dalle Fondazioni, avrà un ritorno benefico per la società solo nel momento in cui verrà smobilizzata. Gli scrittori ci fanno meditare ulteriormente. L’atto di donazione verso un ente di beneficenza e quello verso una Fondazione sono diversi. Tornando al benefattore di alcune righe fa. Quando il filantropo decide di donare \$100 ad un ente di beneficenza, lo Stato perde \$4 di entrate fiscali, ma l’organizzazione di beneficenza ottiene effettivamente quei cento dollari, i quali andranno a fornire servizi per la società. Il beneficio sociale che immediatamente pervade la società è, quindi, il 250% delle entrate fiscali perse. Qualora, invece, il filantropo decida di versare \$100 ad una Fondazione, lo Stato perderà comune entrate fiscali pari a \$40. Ma i benefici sociali immediati sono solo i \$5,50 all'anno che la fondazione dà all'esterno, cioè meno del 14% delle entrate fiscali perdute. Certamente, la Fondazione continuerà ogni anno a sborsare il 5,5% del capitale. Ciò nonostante c’è un costo notevole nel tenere da parte così tanti soldi. Gli autori prendono come esempio un tasso di sconto del 10%. Il valore attuale dei contributi cumulativi della Fondazione dopo 5 anni è di \$21. Dopo 100 anni, di \$55, che sono appena poco più della metà dei \$100 distribuiti direttamente all’ente di beneficenza nel primo anno. Le Fondazioni devono pertanto divenire maggiormente efficienti, non solo efficaci. Devono porre l’attenzione sul *“come spendo, piuttosto che il quanto spendo”* (Boesso and Cerbioni, 2018, p.6). Noi cittadini, in primis, paghiamo per i benefici sociali, dal momento che la donazione rompe la catena della tassazione (*“Gets the tax break”* Porter and Kramer, 1999, p.122), sia perché non scontano la tassazione al momento della donazione, che perché vi sono alcuni regimi fiscali agevolati per gli enti di questo tipo. *“Negli ultimi dieci anni, quando il mercato azionario è stato forte, gli Stati Uniti hanno rinunciato a un gettito fiscale di 75 centesimi per ogni dollaro assegnato dalle Fondazioni alle imprese sociali.”* (Porter and Kramer, 1999, p.122). Considerando questi tre livelli di costo, sembrerebbe facile arrivare ad una conclusione: forse le Fondazioni sono una via dispendiosa nel passaggio tra il benefattore e le imprese sociali e, spesso, la concessione di fondi per coprire queste spese generali risulta poco attraente per molti finanziatori, perché questi costi sembrano essere estranei alla missione principale e agli scopi pubblici delle organizzazioni non profit (Frumkin, 2002).

Quello che anche gli autori vogliono dire, i quali aprono un dibattito in letteratura che è ancora molto vivo a 19 anni di distanza, è che ogni nazione impegnata nella Filantropia fa un

investimento sostanziale e quindi occorre che le Fondazioni abbiano performance soddisfacenti, aumentando l'impatto sociale e superando i tre livelli di costo considerati. Si badi bene che gli autori non vogliono dire che le Fondazioni non siano in grado di dare alla collettività un aumento di impatto sociale maggiore delle entrate fiscali perse. E non significa nemmeno che il Governo si debba sostituire ad esse per perseguire il medesimo scopo attraverso il gettito fiscale.

A seguito di queste riflessioni, Porter e Kramer fanno nascere in letteratura un nuovo modo di intendere la filantropia strategica all'interno delle Fondazioni. Occorre avere un approccio più orientato al business, senza ovviamente dimenticare passione e buone intenzioni: "essere *business-like* non deve opporsi alla ricerca di una missione sociale." (Sanders and McClellan, 2014, p.69).

Occorre inoltre, grazie alla possibilità di un orizzonte temporale di lungo periodo, sviluppare personalità competenti e competenze sul campo. Così facendo sarà possibile ottenere un maggiore impatto sociale per ogni dollaro speso sul campo, rispetto allo stesso dollaro speso dal Governo o da un benefattore privato. "*Questo è ciò che intendiamo fare quando sfidiamo le Fondazioni per creare valore.*" (Porter and Kramer, 1999, p.122).

L'approccio "scientifico" che prende origine da questo lavoro di Porter e Kramer trova una etichetta a fini esplicativi: viene targettizzato come "determinismo". I filantropi anglosassoni hanno trasferito la cultura tayloristica e scientifica nel mecenatismo classico, rinforzando le competenze del mecenate e dell'intera squadra, aumentando le politiche innovative frutto del continuo studio e della continua sperimentazione dei fenomeni di interesse. Vi è una sorta di applicazione del metodo scientifico e della selezione darwiniana, per far sì che solo gli operatori meritevoli di finanziamenti e più capaci di creare un valore sociale condiviso maggiore (ed effettivamente misurabile) possano avere i finanziamenti. (Boesso and Cerbioni, 2018).

La maggior parte delle Fondazioni (cfr. *fig. 3*) opera nel senso del *grant making*, ovvero produce ritorni socialmente utili attraverso le organizzazioni supportate direttamente. Ma tornando all'esempio del benefattore: come una Fondazione può creare del maggior valore, rispetto a quello che lo Stato o un qualsiasi privato cittadino siano in grado di fare? Porter e Kramer (1999) asseriscono che le Fondazioni sono in grado di creare del valore in più rispetto a quello creato dallo Stato o dal singolo benefattore, quando riescono a generare benefici sociali che vanno oltre il potere d'acquisto delle loro donazioni. Gli autori propongono quattro modi per fare ciò: i primi due che citano sono ben conosciuti ma poco spesso messi in pratica sistematicamente. Gli ultimi due sono molto più potenti, ma meno comuni. Tutti i quattro aspetti presentati nel lavoro sono in grado di creare valore, ma sono ovviamente presentati in una scala gerarchica ascendente

relativamente al loro impatto. Quando si passa da un approccio al successivo, l'approccio che segue avrà quindi un maggior impatto del precedente; inoltre, farà leva su una caratteristica specifica della Fondazione (risorse, esperienza, indipendenza e orizzonte temporale), spostando mano a mano il focus tra il singolo individuo beneficiario e l'intero settore sociale.

Di seguito le quattro fasi di implementazione della filantropia strategica per la creazione di valore, così come Porter e Kramer le presentano nel loro lavoro del 1999. Il processo di creazione di valore nelle Fondazioni può essere considerato come l'insieme delle attività attraverso le quali nuovi prodotti o servizi vengono dalle Fondazioni sviluppati, in modo che siano percepiti come di valore sia dai beneficiari sia dagli altri *stakeholders*. (Hinna and Monteduro 2016).

1. Selezione dei migliori beneficiari ("*Selecting the Best Grantees*", Porter and Kramer, 1999, p.123). Le Fondazioni devono agire come consulenti per gli investimenti nel mondo degli affari, ovvero devono utilizzare le loro competenze per indirizzare le risorse verso la massima produttività all'interno del settore sociale. Possono farlo finanziando le organizzazioni che sono più redditizie ("*cost effective*", p.123) o che affrontano problemi che hanno una certa urgenza o sono trascurati. Per portare un esempio diverso da quello fatto dagli autori, tra varie organizzazioni che cercano finanziamenti per programmi volti a ridurre il tasso di obesità nella preadolescenza, la Fondazione che seguirà l'approccio sopra menzionato selezionerà l'organizzazione più efficace. Operando in questo modo, il rendimento di \$1 donato dalla Fondazione sarà maggiore di quello donato da un singolo benefattore che non ha le capacità o il tempo per informarsi ulteriormente. Allocare i fondi in maniera pensata ai destinatari più meritevoli è di per sé creazione di fonte di valore. La maggior parte delle Fondazioni riconosce che la valutazione al momento della selezione dei beneficiari si a uno dei primari compiti da seguire, ma poche misurano successivamente le proprie prestazioni. Gli autori portano come benchmark la "*Colorado Trust Foundation*", Fondazione che investe del tempo per analizzare i risultati e prenderli come parte integrante delle future scelte. La Fondazione si chiede se i criteri usati nel processo di selezione siano stati ottimi. Sul sito internet viene data molta rilevanza (giustamente) a queste ricerche, che sono inserite nell'archivio report.

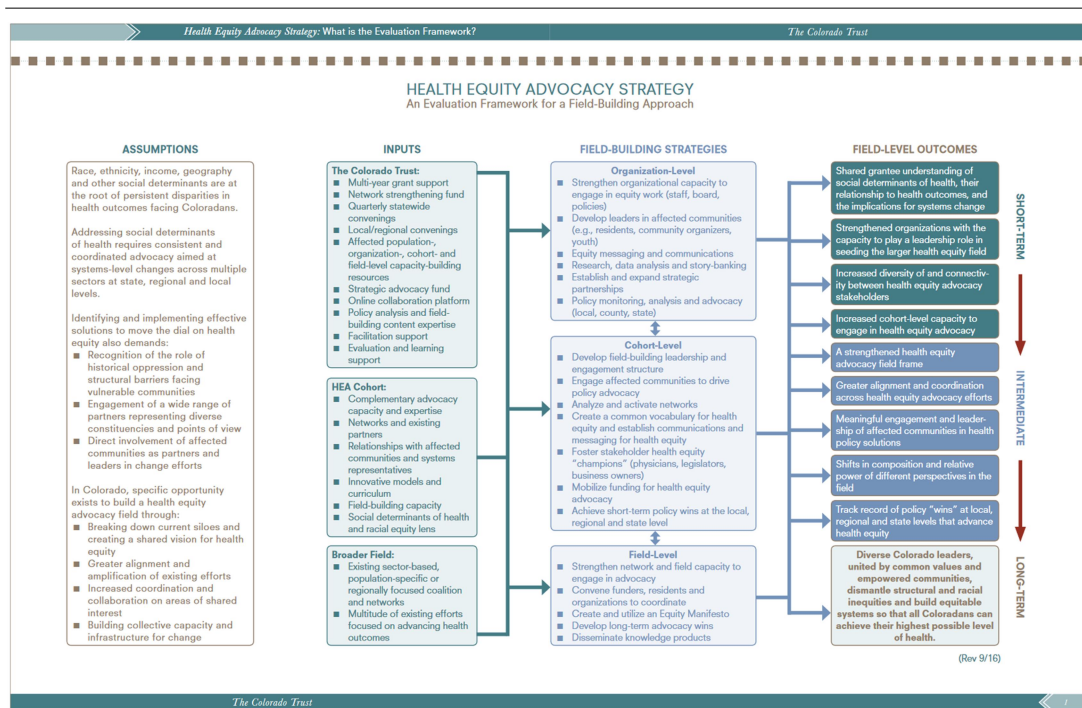


Fig. 11: HEALTH EQUITY ADVOCACY STRATEGY: An Evaluation Framework for a Field-Building Approach. (Fonte: Colorado Trust, 2017, p.2).

2. Segnalazione di altri finanziatori (“*Signaling Other Funders*”, Porter and Kramer, 1999, p.123). Se una Fondazione è esperta nella valutazione e nella selezione di enti di beneficenza, può aumentare il valore educando ed attraendo altri donatori (specialmente quelli non presentano la medesima esperienza su un tal settore). In tal modo, andrà ad aumentare la quantità di fondi raccolti, agendo sui contributi derivanti dall’esterno della fondazione stessa. Una forma di *signaling* al fine di attrarre altri finanziatori può essere quella di offrire contributi congiunti (ma è raramente utilizzata. Rappresenta infatti solo il 4% delle sovvenzioni totali). Un altro modo può essere educare altri finanziatori a migliorare le proprie procedure di selezione. Porter e Kramer (1999) dicono che la cultura prevalente all’interno delle Fondazioni non crei terreno fertile a questa cooperazione reciproca perché tenderebbe ad essere focalizzata sull’individualità e sull’indipendenza.
3. Migliorare le performance dei beneficiari (“*Improving the Performance of Grant Recipients*”, Porter and Kramer, 1999, p.123). Passare dal semplice ruolo di fornitore di capitale al ruolo di partner pienamente coinvolto, migliorando così l’efficacia del beneficiario come organizzazione in sé lavorando insieme, è il centro del terzo approccio per creare ancora più valore. Si va oltre la risposta alla mera sovvenzione: ciò aumenta l’impatto sociale del beneficiario in tutte le azioni che fa e, può di conseguenza l’efficacia delle altre organizzazioni, dal momento che beneficiari sono disposti a imparare gli uni dagli altri.

Influenzare positivamente l'intero settore sociale è importante perché le Fondazioni sono solo una piccola parte del reddito totale del settore *no profit*. Nel settore in esame mancano forti incentivi per misurare e gestire le prestazioni. Le Fondazioni devono incoraggiarle i beneficiari a farlo, e offrire la loro esperienza personale e tecnica (sia interna che esterna) per aiutarli a puntare sulle debolezze e a trasformarle in punti di forza; ad eliminare le minacce e convertirle in opportunità. Come esempio, Porter e Kramer (1999) portano la “*Fondazione David e Lucile Packard*”. Alla data dello studio degli autori, veniva rilevata una spesa totale di \$12 milioni all'anno per assistere le organizzazioni no profit nei momenti di pianificazione e gestione, nella ristrutturazione e nello sviluppo del personale (numeri aggiornati al 2018, *in figura 12*). Una sovvenzione, ad esempio, è stata utilizzata per formare il personale marketing di una organizzazione ambientale come essere più efficace nella raccolta fondi e nella parte di marketing. Anche la “*Fondazione Echoing Green*”, offre (o meglio ancora, investe) 1,4 milioni di dollari l'anno per migliorare le prestazioni del settore non profit (fino alla data del lavoro degli autori, era stato investito su oltre 300 persone) investendo sugli imprenditori sociali, individui con la capacità e la visione di lungo periodo utili a muovere il cambiamento sociale. L'obiettivo è quello di costruire una comunità di leader del servizio pubblico che cooperino insieme e condividano le conoscenze. Le fondazioni possono quindi offrire molto di più di tutto quello che è monetario: possono portare in campo le loro competenze tecniche e gestionali e metterle al servizio delle varie organizzazioni che supportano. Tutto ciò richiede un impegno di lungo periodo e un coinvolgimento stretto, comportamenti non difficilmente attuabili dalle Fondazioni.



Fig. 12: What we fund. Organizational Effectiveness.
David e Lucile Packard Foundation. (Fonte: sito della Fondazione, 2018).

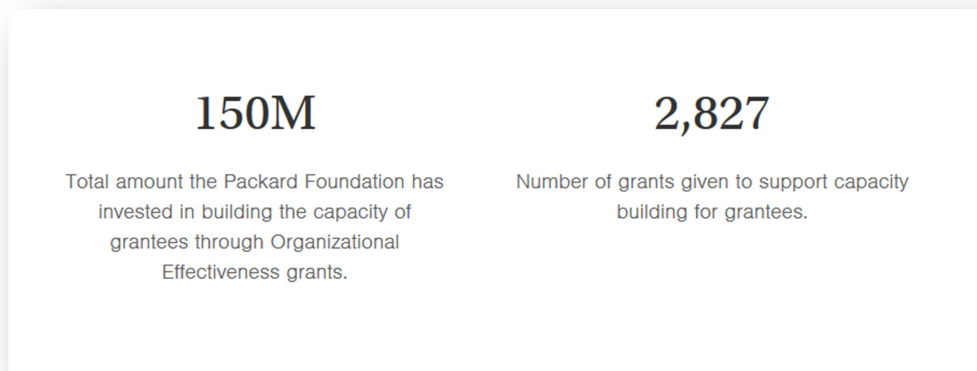


Fig. 13: What we fund. Organizational Effectiveness, Numbers. David e Lucile Packard Foundation. (Fonte: sito web della Fondazione, 2018).



Fig. 14: What's about Echoing Green? (Fonte: sito web della Fondazione, 2018)

4. Far avanzare lo stato dell'arte. (*“Advancing the State of Knowledge and Practice”*, Porter and Kramer, 1999, p.125). Rendere più produttivo ogni dollaro speso dai filantropi, dal governo e da altre organizzazioni richiede uno studio del campo che va in profondità. Le Fondazioni si trovano in una ottima posizione per studiare il campo, per creare un valore enorme avanzando lo stato delle conoscenze e delle pratiche nel settore sociale e di conseguenza porre sotto l'attenzione pubblica e statale i problemi che ne nascono. Gli autori portano come esempio la *“Green Revolution”* che ha trovato le sue radici nella ricerca delle Fondazioni Ford e Rockefeller (tra gli anni Cinquanta e Sessanta del secolo scorso). Nel 1959, alla *Rockefeller Foundation* si è aggiunta la *Ford Foundation* nella ricerca per la produzione di cibo al fine di sconfiggere la fame nel mondo dovuta anche alla crescita della popolazione. La Fondazione Ford ha donato \$7,15 milioni per costruire *“The International*

Rice Research Institute”, un centro di ricerca all’avanguardia e ha contribuito con una donazione ulteriore di \$750.000, per la ricerca e la formazione. (Huke, 1985). La ricerca ha portato allo sviluppo di nuovi ceppi di grano e riso che hanno raddoppiato e triplicato la produzione agricola per ettaro. L’India il Messico hanno migliorato le proprie condizioni di vita e di commercio; la Nigeria e la Colombia hanno creato i propri istituti di ricerca modellati sulla ricerca delle Fondazioni. La Fondazione Rockefeller ha fatto di più: ha divulgato i suoi risultati a organizzazioni di 28 paesi in via di sviluppo, cosicché molte persone potessero beneficiare della conoscenza creata. Altre Fondazioni in tempi più o meno recenti hanno seguito questa strada. Gli studi della *Carnegie Foundation* hanno avuto un impatto nel campo dell’istruzione, della legge, dell’ingegneria e degli affari. Il *Pew Charitable Trust* ha creato il *Pew Center on Global Climate Change* per studiare il riscaldamento globale.

I quattro approcci alla filantropia strategica danno quindi la possibilità di aumentare il valore di un dollaro investito. Infatti Mano a mano che si scende dal primo al quarto approccio nel grafico in figura 15 (Porter and Kramer, 1999, p.124) si può notare come ogni dollaro acquisisca un più altro valore rispetto a quello che avrebbe acquisito fermandosi allo step appena precedente: i benefici sono infatti tra loro cumulabili, creando così circoli virtuosi.

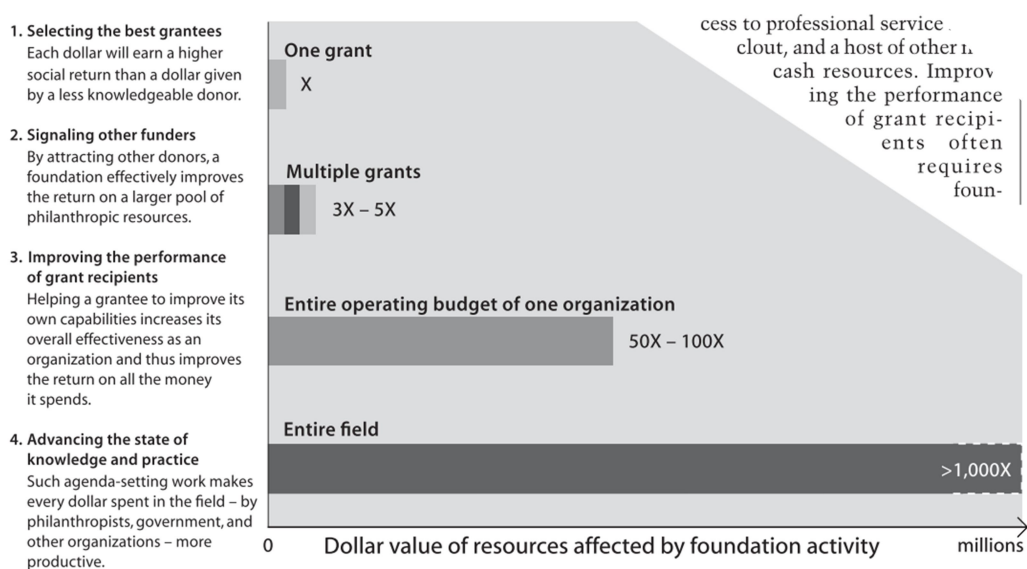


Fig. 15: Le Fondazioni possono creare valore in quattro modi. (Fonte: Porter and Kramer, 1999 p. 124)

Queste quattro fasi possono essere applicate a qualsiasi scopo filantropico con il fine ultimo di creare valore sociale. L’idea di fondo della filantropia di stampo anglosassone rimane quella di selezionare i progetti più attrattivi secondo i vari criteri definiti dagli esperti del settore.

“Servirebbero, ad esempio, i più solidi argomenti e le più ampie reti di proponenti per perorare il finanziamento del restauro di capolavori situati in zone impervie, con scarse opportunità di essere poi visitate dalla collettività, o per supportare progetti d’integrazione culturali ambiziosi e innovativi, qualora proposti da soggetti con una scarsa o nulla esperienza pregressa nel settore.” (Boesso and Cerbioni, p.95). È richiesta quindi una forte professionalità ad ogni livello degli Organi della Fondazione, per poter analizzare, selezionare, implementare e valutare i progetti. Questo è uno dei punti in cui il determinismo incontra alcune critiche (che troveranno un’analisi più particolareggiata nel paragrafo successivo). Molti mecenati, infatti, risultano scoraggiati da creare ex novo la loro Fondazione: preferiscono infatti investire risorse in Fondazioni già esistenti perché strutturate ed affermate per poter gestire ogni fase di un progetto. (Boesso and Cerbioni).

Appreso il fatto che sia necessario pianificare per poter abbracciare i quattro approcci di creazione di valore, è essenziale passare dalla teoria alla pratica: per questo è importante la definizione di una strategia. I soggetti *for profit* e *no profit* hanno degli obiettivi diversi tra loro ma il fine di fondo rimane lo stesso: creare valore attraverso una strategia ben definita seguendo i principi (in figura 16, Porter and Kramer, 1999).



Fig. 16: I quattro principi da seguire per delineare una strategia in un qualsiasi settore.

1. L'obiettivo è una miglior performance (“*The goal is superior performance in a chosen arena*” Porter and Kramer, 1999, p.126). La miglior performance per una Fondazione significa ottenere un maggiore impatto sociale per dollaro speso rispetto a qualsiasi

organizzazione che operi per lo stesso fine. È necessario che vi siano una continua sperimentazione e un continuo miglioramento. Una Fondazione *grant making* può misurare il suo successo in dipendenza da quello che ottiene la realtà beneficiaria dei fondi. Per avere successo, una Fondazione deve avere una performance di gruppo (formato dalle entità che sostiene) maggiore della media.

2. La strategia dipende dalla scelta di un solo posizionamento (*“Strategy depends on choosing a unique positioning” Porter and Kramer, 1999, p.126*). Per implementare una performance superiore a quella degli altri enti, occorre che *in primis* la Fondazione scelga in quale campo voglia operare e, all’interno del campo, scelga a quali problemi sociali dedicarsi. Ovviamente non si parla solamente di delimitare il campo per poter ottenere una strategia vincente! Occorre capire la cultura che sottende alla Fondazione e al suo staff animati da passione. La scelta del posizionamento, infatti, riflette sia i valori della Fondazione e delle persone che ne fanno parte, che uno studio realista delle opportunità delle minacce, dei punti di forza e di quelli di debolezza (una sorta di matrice SWOT “sociale” di Albert Humphrey).
3. Ogni azione deve essere modellata sul posizionamento scelto dalla Fondazione (*“Strategy rests on unique activities” Porter and Kramer, 1999, p.127*). Gli autori sottolineano come ogni macro azione della Fondazione (il processo di selezione, la grandezza, la durata e il mix delle assegnazioni ai beneficiari, la composizione dei *board* e dello staff, i tipi di supporto di natura non monetaria che vengono offerti ai beneficiari) debba essere modellata sulla posizione scelta al punto precedente. Così facendo, una Fondazione può istituzionalizzare e rinforzare i punti di forza che la distinguono.
4. Ogni posizionamento richiede un trade-off (*“Every positioning requires trade-offs” Porter and Kramer, 1999, p. 127*). Decidere cosa fare e in che settore operare sono sicuramente due scelte che escludono qualcosa altro. Sono scelte che ogni giorno le società, come gli enti *no profit*, si trovano ad affrontare. Per il settore *no profit*, spesso, questa scelta risulta difficile. Le Fondazioni sono bersagliate da richieste di fondi che le fanno scivolare dal settore prescelto, ad un altro. Ma se si tiene in mente il fine ultimo della creazione di valore sociale, ci si rende conto come i *trade-offs* siano necessari.

2.2 Le critiche al determinismo e gli sviluppi successivi “*The emergent approach to strategy*”

Già leggendo in maniera teorica le basi del determinismo “puro”, così concepito da Porter e Kramer nel 1999 (cfr. paragrafo precedente) senza essere degli esperti in materia, ci si accorge che sembra un concetto quasi semplicistico. I risultati della *practice* della filantropia strategica emersi tra il 1999 e il 2014 hanno portato alcuni autori ad avanzare delle critiche al modello e a proporre delle correzioni. Rogers (2015) menziona il fatto che alcuni autori criticano la filantropia strategica perché questa abbia una tendenza a riporre fin troppo potere nelle mani dei donatori rispetto a quanto faccia la filantropia tradizionale.

Tra questi lo stesso Kramer, nel 2014, ritorna sulle asserzioni fatte da lui 15 anni prima. Questo “ritorno sui propri passi”, che non deve essere visto, a parere di chi scrive, come un “rimangiarsi” il lavoro precedente, fa piuttosto capire come il mondo della filantropia e della filantropia strategica sia un modo complesso che necessita più che di pure teorie, di aggiustamenti nella pratica. John Kania, Mark R. Kramer e Patty Russel, nel 2014, intitolano un loro lavoro “*Strategic Philanthropy for a Complex World*”, dove l’aggettivo non è stato scelto casualmente dagli autori. Negli anni trascorsi dalla descrizione della filantropia strategica (del cosiddetto determinismo), gli autori e i professionisti in questo campo hanno provato ad aiutare le organizzazioni a definire gli obiettivi, a seguire una strategia predeterminata, abbracciando tutti i principi della filantropia strategica. Ma i risultati non sono stati soddisfacenti, presentando degli insuccessi. Kania et al. sono arrivati alla conclusione che “*Gli strumenti convenzionali della filantropia strategica non si sposino perfettamente con la realtà dei cambiamenti sociali in un mondo complesso.*” (Kania et al., 2014, p.26). Occorre infatti muoversi oltre a dei modelli rigidi che male si adattano al mondo della filantropia e a quello dei problemi sociali. Cercare un rapporto di causalità lineare è molto difficile perché i cambiamenti sociali sono spesso non prevedibili, multiformi, idiosincratici, figli di dinamiche relazionali e di governo. Come detto poco fa, gli autori non vogliono assolutamente cancellare la teoria della filantropia tradizionale e bollarla come inutile ai fini del mondo in questione. Gli autori vogliono segnalarne i limiti, ma anche sottolineare l’efficacia che questo approccio può avere per alcune tipologie di problemi. I problemi per i quali la filantropia strategica offre utili schemi, sono quelli “*simple and complicated*” (secondo le etichette di David Snowden)⁸. Fortunatamente la maggior parte dei fondi erogati dalle Fondazioni si riferiscono a questo genere di problemi.

⁸ “*Un semplice problema può essere molto ambizioso: costruire un ospedale non è facile, ma segue una formula ben compresa. Date le risorse e le competenze necessarie, è possibile prevedere in modo affidabile costi, tempi e risultati finali con elevata precisione. Problemi complicati, come lo sviluppo di un vaccino, possono richiedere molti tentativi prima che venga sviluppata una formula di successo, ma ogni tentativo successivo si basa sulla*

I problemi sociali dei quali si occupa la filantropia sono “*complex problems*” (David Snowden), ovvero quei problemi dinamici, che non seguono relazioni lineari, frutto di relazioni tra fattori indipendenti che si influenzano a vicenda in modi sempre nuovi. Gli autori pertanto afferiscono che “*Ogni intervento è unico, i programmi di successo non possono essere ripetuti in modo affidabile con gli stessi risultati e imparare dagli sforzi passati non contribuisce necessariamente a risultati migliori in futuro.*” (Kania et al., 2014, p.26).

Pertanto nel 2014, si passa dal “*The predictive model*” della filantropia strategica al “*The emergent approach to strategy*” che meglio si adatta alle condizioni di complessità nelle quali opera la filantropia strategica. “*Seguire un approccio emergente, co-creare la strategia iniziale con altre organizzazioni, rafforzando l'ecosistema globale che ha determinato i risultati hanno cercato e modificando continuamente la propria strategia come personale opportunità sensate per amplificare gli sviluppi positivi lungo la strada. La strategia emergente non tenta di semplificare eccessivamente i problemi complessi. Invece, prova a dare origine a soluzioni in continua evoluzione che sono unicamente adatti al tempo, al luogo e ai partecipanti coinvolti.*” (Kania et al., 2014, p.28). La strategia emergente, elaborata da Henry Mintzberg professore della McGill University nel secolo scorso, fa capire come sia inevitabile uno scostamento tra la strategia intenzionale e quella che effettivamente verrà realizzata.

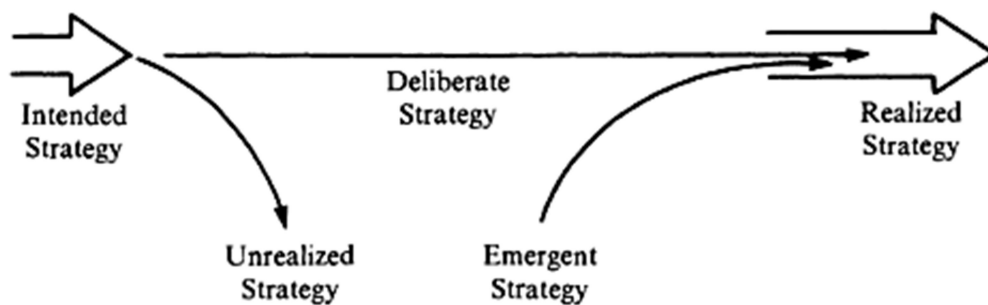


FIGURE 1. Types of Strategies.

Fig. 17: Le diverse strategie. (Fonte: Henry Mintzberg, 1978 p.945)

conoscenza e sull'esperienza e, una volta scoperta la formula, può essere ripetuta con risultati altrettanto prevedibili. Problemi complessi, come il miglioramento della salute di un particolare gruppo di persone, sono completamente diversi. La salute di una popolazione è influenzata dalla disponibilità e dalla qualità dell'assistenza sanitaria, ma anche da condizioni economiche, norme sociali, dieta quotidiana, tratti ereditari, relazioni familiari, modelli meteorologici e benessere psicologico. L'interazione di questi fattori crea un caleidoscopio di cause ed effetti che possono spostare l'impulso di un sistema in una direzione o nell'altra in modi non prevedibili.” Kania et. al., 2014, p.26: Le definizioni di problemi semplici, complicati e complessi secondo David Snowden.

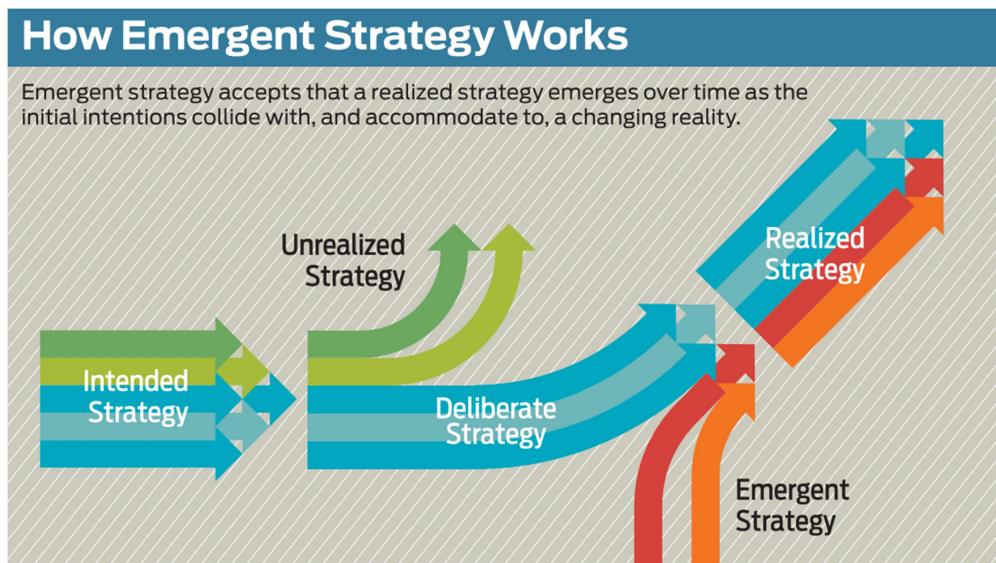


Fig. 18: Come funziona la strategia emergente.

(Fonte: H. Mintzberg, S. Ghoshal and J. B. Quinn, *The strategy Process*, Prentice Hall, 1998).

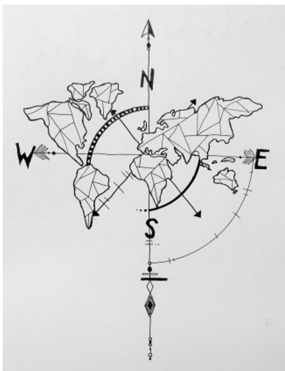
“Mintzberg è uno dei principali critici agli approcci razionali all’individuazione della strategia.” (Grant and Jordan, 2012, p. 29). Come è possibile osservare nelle figure n. 17 e 18, lo scostamento tra la strategia intenzionale e quella effettivamente realizzata crea di fatto altri tre tipi di strategie: la strategia deliberata, la strategia emergente e la strategia non realizzata. Partendo dalla fine, la strategia non realizzata è quella che, molto semplicemente, non trova una concreta applicazione nella pratica e rimane solo un’idea astratta. La strategia deliberata “è la strategia come viene concepita dal gruppo dei dirigenti del vertice. Non è un prodotto di una decisione razionale, quanto piuttosto il risultato di un processo di negoziazione, contrattazione e compromesso fra i molti individui e gruppi coinvolti nel processo decisionale.” (Grant and Jordan, 2012, p.29). Per quanto riguarda la strategia realizzata (quella che viene effettivamente implementata), secondo l’autore rappresenta solo il 10-30% della strategia deliberata (Grant and Jordan, 2012). Le specifiche principali della strategia realizzata sono ciò che Mintzberg definisce strategia emergente: ovvero l’insieme di decisioni che emergono dal processo complesso attraverso il quale i singoli manager interpretano la strategia deliberata e la adattano ai cambiamenti delle circostanze esterne (Kauffman, 1993). La strategia emergente è il momento in cui il rigore e la flessibilità si incontrano (Kania et al., 2014).

Applicando questo modello di strategia emergente alla mondo filantropico significa avere davanti a sé un chiaro intento strategico per guidare le azioni dei finanziatori ma riconosce come i risultati specifici non possano essere prevedibili *ex ante* al momento della pianificazione. La strategia richiede anche un costante processo di “sensing”, al fine di percepire l’ambiente e

assicurarsi che le risorse vengano investite lì dove ci siano maggiori e migliori opportunità. Secondo gli autori che applicano questo modello al mondo della filantropia, la percezione è anche la capacità intuitiva di capire come i vari attori che compongono il sistema siano in continuo mutamento relazionandosi tra loro, in risposta a fattori esogeni che intervengono in modo non aspettato. (Kania et al., 2014). La strategia emergente abbraccia tre principi della teoria della complessità: co-creare la strategia, manovrare sia gli attori positivi che negativi del sistema e migliorare la flessibilità (l'adattamento) del sistema. (Kania et al., 2014).

1. Co-creazione della strategia “*Co-creating strategy*” (Kania et al., 2014, p. 29). Tutti gli attori sono parte del sistema che loro stessi stanno cercando di cambiare. I problemi complessi sono influenzati da un diverso numero di attori. Nessun finanziatore ha tale poter da riuscire a far emergere come predominante la propria strategia. Ecco quindi perché la strategia che emerge è una strategia che è stata creata insieme tra le diverse organizzazioni presenti all'interno del sistema. Far in modo che i vari enti beneficino delle diverse opportunità condivise gli uni con gli altri, della strategia creata in cooperazione per raggiungere obiettivi comuni. Va ricordato che la strategia non rimarrà, ovviamente, immutata per tutta la durata della vita della Fondazione. Essa cambierà, proprio perché sono la Fondazione e l'ambiente in cui è calata a cambiare.
2. Manovrare sia gli attori positivi che negativi “*Working the attractors*” (Kania et al., 2014, p. 30). Che siano persone, idee, risorse o eventi gli attori possono avvicinare o allontanare la Fondazione dagli obiettivi prefissati. Gli attori che tendono ad avvicinare la Fondazione ai propri obiettivi saranno quelli da replicare; gli altri, per contro, saranno da eliminare. Occorre quindi non isolare la Fondazione come un ente che sia al di fuori dal sistema sociale, ma occorre piuttosto considerarlo come intrinsecamente legato ad ogni attore esterno e interno che potrebbe influenzare la riuscita del progetto. Sarebbe utile riproporre l'analisi PEST, ovvero la classificazione delle influenze ambientali secondo la fonte (politiche, economiche, sociali e tecnologiche), oppure secondo il grado di prossimità (macro e micro ambiente) (Grant and Jordan, 2012). Questa analisi, utilizzata dagli strateghi aziendali nelle organizzazioni *for profit*, potrebbe essere utilmente applicata alle organizzazioni *no profit* per individuare quei fattori che tendono a plasmare le condizioni di un settore e per immaginare possibili scenari di opportunità e minacce.
3. Migliorare la flessibilità (l'adattamento) del sistema “*Improving system fitness*” (Kania et al., 2014, p. 31). È accettato universalmente il fatto che un sistema (o

un'organizzazione) più flessibile possa reagire più facilmente ad un ambiente in continuo mutamento. Il sistema deve essere capace di adattarsi ai continui cambiamenti e di evolversi. Molti fattori incidono sulla flessibilità di un sistema, tra i quali gli autori menzionano: visioni condivise di successo all'interno e tra i settori che consentono all'innovazione di rafforzarsi; relazioni positive tra organizzazioni e individui che consentono pratiche efficaci di diffusione; comunicazioni regolari e la resilienza dei giocatori all'interno del sistema nell'adattarsi al cambiamento delle condizioni. L'adattamento del sistema include anche il grado di allineamento e fiducia relazionale tra i partecipanti, i quali possono accelerare l'adozione di nuove idee.



Stando alla metafora usata da John Cawley, direttore organizzativo della *McConnel Foundation* (Kania et al., 2014, p.32), *“la differenza è tra l’averne un compasso e una mappa. Una mappa presuppone che tu stia andando su un terreno che qualcuno ha già segnato prima. Una bussola, d’altra parte, mantiene uno orientato verso l’obiettivo finale, indipendentemente dagli ostacoli e dalle deviazioni imprevisti che potrebbero apparire durante il viaggio. Ogni passo è deciso nel momento, sulla base dell’esperienza passata e della combinazione unica di circostanze allora presenti. Sebbene il percorso sia sconosciuto, l’obiettivo rimane chiaro.”* Sono proprio gli obiettivi chiari del momento in cui si delinea la strategia intenzionale a guidare verso la strategia realizzata.

Pertanto, l’approccio teorizzato nel 1999 (*“The predictive model”*) da Porter e Kramer può essere agevolmente applicato alla risoluzione di problemi “semplici” e “complicati”, così come delineati da Snowden. Qualora i vertici delle Fondazioni si ritrovino ad avere a che fare con problemi complessi, (*“complex problems”*, David Snowden), ovvero quei problemi dinamici, che non seguono relazioni lineari, frutto di relazioni tra fattori indipendenti che si influenzano a vicenda in modi sempre nuovi, ogni intervento risulta essere unico e non replicabile, pertanto utilizzare il compasso, invece che la mappa (stando all’interno della metafora di Cawley), avendo obiettivi fissati ma sapendo adattarsi alla mutevolezza dell’ambiente, è il punto chiave del determinismo strategico.

2.3 Il solidarismo

A questo approccio tendenzialmente molto rigoroso, il quale porta la Filantropia nel mondo delle scienze esatte (con molti punti di forza e alcuni di debolezza, come si vedrà nel prosieguo della trattazione), si contrappone una tradizione solidaristica più nazionale, continentale ed operativa. Questo approccio prende il nome di “solidarismo”. L’approccio è stato ricompreso in un’etichetta per una mera funzione didattica ed esplicativa. I due approcci, inoltre, non si escludono a vicenda e quindi non sono presenti “puri in natura”, “*anche se presentano specificità talvolta poco conciliabili.*” (Boesso and Cerbioni, 2018, p. 94).

Il solidarismo non abbraccia la selezione darwiniana dei progetti e dei beneficiari che dal determinismo vengono analizzati e selezionati seguendo vari criteri, tra i quali il maggior ritorno dell’investimento, ma piuttosto cerca di ampliare al massimo il numero di questi. La tradizione solidaristica ha un’idea più operativa e meno pianificata, riconoscendo al massimo nelle Fondazioni la versione moderna del mecenate rinascimentale (tra gli esempi più noti di mecenatismo nella storia, vi è quello di Firenze con i ben conosciuti Signori della città, I Medici) e dell’ente religioso che sostenevano il più grande numero di bisognosi possibile e supportavano terze figure ad una maggiore partecipazione civile e locale. (Boesso and Cerbioni, 2018). Distaccandosi dall’idea che le Fondazioni debbano abbracciare tutti i fini e gli strumenti delle aziende for profit, cercano comunque di selezionare i progetti meritevoli. Per alcuni ricercatori, infatti, essere *business-like* porterebbe ad implementare una serie di pratiche che minacciano la capacità del settore non profit di rimanere distinto dagli altri settori e di affrontare in modo univoco i problemi sociali. (Brainard and Siplon, 2004; Bush, 1992; Eikenberry and Kluver, 2004). Secondo Sanders e McClellan (2014), la ragione principale per la quale le organizzazioni *no profit* sono caute nel diventare *business-like* è la percepita incompatibilità degli orientamenti ravvisabili in un’organizzazione *for profit* una *no profit*. Ad esempio, valori come l’altruismo, il volontariato, la cooperazione e la giustizia sociale (O’Connell, 1988) sono distinti dai valori economici incentrati sulla concorrenza del mondo *for profit*, mondo che si impegna nella produzione di beni e servizi per l’individuo che si avvicina al mercato perché se lo può permettere. (Brainard and Siplon, 2004). La critica di questa corrente degli studiosi è incentrata sul fatto che i modelli economici di mercato possano compromettere gli ideali democratici di equità e giustizia che creano la società civile e di conseguenza ostacolano la capacità del settore *no profit* di affrontare con successo i problemi sociali (Eikenberry, 2009).

L’approccio solidarista, pertanto, cerca di selezionare i progetti senza dimenticare però le locali eccellenze artistiche e culturali anche se magari, su queste, non sia sempre possibile ampliare al massimo il ritorno degli investimenti. “*Un intervento sul territorio, finalizzato a supportare i*

bisogni, non può prescindere da una attenta analisi e da una sensibilità che possono provenire solo dal tessuto sociale prossimo all'intervento stesso." (Boesso and Cerbioni, 2018, p. 96). Se, quindi, un approccio più determinista, che richiede una forte professionalizzazione degli attori, potrebbe scoraggiare (cfr. paragrafo precedente) la nascita di una nuova Fondazione, e piuttosto incentivare la creazione di una unica mega-fondazione con sedi in tutte le città, un approccio più solidarista, per contro, tenderebbe ad incoraggiare un intervento più capillare ritagliato sul bisogno del territorio. Stando a Rogers (2015) lo slittamento verso la filantropia strategica e la conseguente minore importanza assegnata alla realtà locale dal determinismo sarebbe proprio un outcome logico della stessa globalizzazione.

Tornando all'esempio dell'opera d'arte da ristrutturare situata in una zona impervia poco visitata da cittadini e turisti (cfr. §2.1): l'approccio determinista tenderebbe ad abbandonare il restauro, poiché non sarebbe possibile avere un altro ritorno dell'investimento, mentre l'approccio solidarista riterrebbe meritevole di ristrutturazione perché, magari, riuscirebbe a vedere in questo progetto un valore aggiunto per la comunità locale di riferimento e una partecipazione attiva dei cittadini.

Alcuni autori sostengono che questa tensione tra un approccio basato su argomenti utilitaristici e un approccio basato sulla giustizia sociale e sui diritti umani costituisca un punto cruciale di discussione nel campo della diversità e dell'uguaglianza, sostenendo infatti che argomenti di business possono coesistere con argomenti di giustizia sociale e ciò andrebbe ad alimentare la diversità interna al fine di raggiungere una maggiore uguaglianza sociale. (Barnes and Ashtiany, 2003; Maxwell, 2004).

3. Metodologia della ricerca

L'obiettivo di questa ricerca è studiare se la presenza di uno stile di governance (perpetrato dalle Fondazioni) maggiormente orientato al solidarismo o, per contro, maggiormente volto al determinismo, sia correlato a degli indicatori di performance più elevati. La ricerca è stata condotta analizzando le tendenze che si potevano osservare all'interno di un campione di Fondazioni di origine bancaria (FOB) italiane.

Al di là delle etichette assegnate, dei pro e dei contro di questi comportamenti strategici messi in atto dalle Fondazioni, è importante capire come sia possibile implementare un approccio più di un tipo o più di un altro e analizzare come un comportamento possa avere maggiori ritorni o una performance più elevata, rispetto ad un altro. Nessuno ha mai testato i concetti di determinismo e solidarismo e, a maggior ragione, la loro associazione con l'andamento della performance. Anche Porter e Kramer (1999, p. 127) asseriscono che: *“Non vi è stato nessuno studio completo che avesse documentato le (best) practices delle Fondazioni o l'efficacia del loro impegno al dono.”* Nel prosieguo empirico di questo lavoro, si vedrà un'analisi nuova in letteratura, con più di qualche elemento di innovazione. Se è necessario portare come afferma la recente letteratura, con le dovute precauzioni, la Filantropia verso il mondo delle scienze misurabili, occorre anche capire se questo spostamento induca di fatto delle migliori performance in termini di indicatori di bilancio (pertanto valori numerici, non percezioni), rispetto ad una tradizione solidaristica più ancorata almeno nel mondo continentale. Sebbene i due concetti spesso si sovrappongano, è essenziale provare ad isolare i comportamenti tenuti dai vertici delle singole Fondazioni per cercare di incasellarli nei due costrutti teorici (Tomlinson and Schwabenland, 2010). Questo settore rappresenta, infatti, un campo particolarmente interessante in cui esplorare le tensioni tra argomenti morali e utilitaristici, ma che raramente è stato oggetto di ricerca nel campo della diversità. Da qui possono proseguire diverse analisi, per cercare di arrivare ad un *benchmark* condiviso e disegnabile. *Benchmark* che manca in letteratura per varie cause: perché le scienze sociali tendono a concentrarsi poco sulla filantropia (Rogers, 2015), perché il mondo in questione è difficile da studiare (Porter and Kramer, 1999; Frumkin, 2002) (districarsi tra cause ed effetti risulta difficile, (Maier et al., 2016), perché gli output sono poco o comunque difficilmente misurabili (Porter and Kramer, 1999) e perché queste teorie sono comunque di recente formazione in un settore tendenzialmente di nicchia e pertanto pochi seguono la strada dello sviluppo dello stato dell'arte attuale (Porter and Kramer, 1999).

Pertanto è stato deciso, ampliando l'indagine svolta nel 2016, di provare a testare l'associazione tra i due approcci di governance adottabili dalle Fondazioni e la performance delle stesse. L'indagine sulla quale si basa per la prima parte questo lavoro, è stata svolta da un gruppo di

ricerca di economisti d'azienda dell'Università di Padova (dipartimenti di Scienze Economiche "M. Fanno"), la quale ha finanziato l'intero progetto con la collaborazione delle principali associazioni di categoria. Per la parte dell'indagine che interessa questo lavoro, è stato analizzato e ulteriormente ampliato il dataset formatosi con i dati delle risposte al questionario somministrato ai soggetti apicali delle 88 FOB associate ACRI. Una volta scelto il campione e ampliato il dataset di informazioni, è stata svolta un'analisi statistica su tre livelli. Il fine pertanto è proprio quello di eliminare il gap esistente nella letteratura delle Fondazioni sulla potenziale associazione positiva tra adozione di un comportamento strategico e una performance più elevata.

In questo capitolo troverà descrizione in dettaglio la ricerca empirica di questo elaborato e la costruzione del set di dati (l'induzione delle proprietà della popolazione, sulla base dei dati conosciuti relativi al campione, troverà spazio nei capitoli successivi). Nel primo paragrafo verrà introdotto il campione di analisi utilizzato. Successivamente, nel secondo paragrafo, verranno descritti il quadro di riferimento e la procedura utilizzata per condurre l'analisi. Successivamente, nel terzo paragrafo, troveranno esposizione le variabili dipendenti e indipendenti utilizzate nei quattro modelli di regressione lineare multipla e tutto il dettaglio dell'analisi empirica utilizzata per testare le due ipotesi.

3.1 Il campione

Basandosi sul XXII rapporto annuale sulle Fondazioni di origine bancaria (anno 2016) stilato da ACRI (Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio Spa), la popolazione target di questa analisi empirica è rappresentata dalle 88 FOB alle quali, insieme alle 105 Fondazioni che sono associate ad ASSIFERO è stato somministrato un questionario (il questionario è infatti stato somministrato anche agli affiliati ASSIFERO ma la presente tesi ha come oggetto di analisi solo i dati delle Fondazioni ACRI). Questo questionario, (la quale raccolta è stata conclusa a settembre 2016), è stato predisposto da un gruppo di economisti d'azienda afferenti al Dipartimento di Scienze Economiche "Marco Fanno" dell'Università degli Studi di Padova. Il progetto è stato finanziato dall'Università stessa, con la partecipazione delle principali associazioni di categoria (Boesso and Cerbioni, 2017). Il questionario è stato inviato in molteplici copie, sia al Presidente che alle altre figure decisionali eventualmente presenti nei *board*. Il questionario (le domande e le risposte che hanno permesso di costruire le variabili relative al solidarismo e al determinismo, come usate nella parte empirica della tesi, per facilità di lettura si troveranno integralmente in appendice) si compone di 20 domande che in molti casi

presentano diverse risposte possibili; è inoltre suddiviso in otto aree tematiche ed è stato somministrato cercando il più possibile un approccio neutrale (Boesso e Cerbioni, 2017). Nell'analisi empirica sono state considerate le risposte degli esponenti di 34 FOB per un totale di 142 osservazioni. Sul totale delle FOB contattate (88 su 88 associate ACRI), il 39.5% (pari a 34) di esse è oggetto di questa analisi.

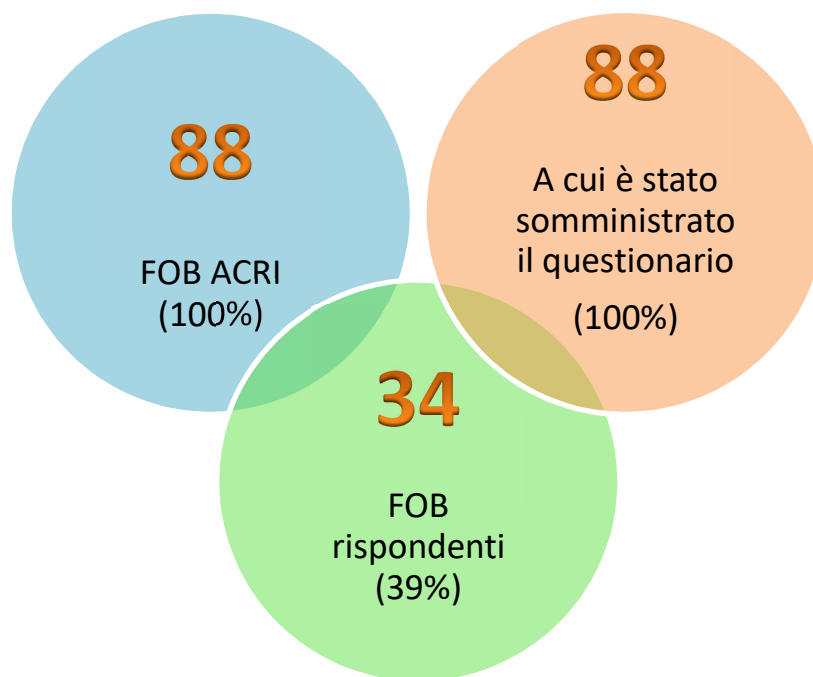


Fig. 19: Analisi del campione: risposte percentuali.

È stato scelto di analizzare le FOB e di tralasciare le Fondazioni associate ASSIFERO, una serie di ragioni. Innanzitutto il campione è più omogeneo, la governance poi è più strutturata presentando l'organo di indirizzo; vi è il vincolo di trasparenza come sancito dalla Carta delle Fondazioni del 2012 e dal Protocollo ACRI-MEF del 2015, pertanto, essendo i bilanci pubblici per obbligo di legge, le informazioni sono più facilmente accessibili, organizzate e quindi analizzabili e comparabili. Il settore ha rilevanza nazionale e persino europea in termine di risorse fornite e ben quattro FOB italiane sono tra le *Europe's top 15 spending foundations* (Hinna and Monteduro, 2016). Va inoltre considerato che, per quasi tutte le FOB analizzate, le risposte non vengono solo da una figura apicale, ma da più di un componente del vertice (sia esso Segretario generale, Direttore o Consigliere dell'Organo di Indirizzo etc...). Va ricordato che comunque le risposte sono frutto di percezioni dei membri dei *board*, pertanto vanno analizzate con cautela. Il presente questionario, che è stato dalla sottoscritta utilizzato come base di partenza per ulteriori analisi e ulteriori raccolte di dati, ha superato i test di affidabilità e congruità delle risposte (Boesso and Cerbioni, 2017).

Il campione (n) delle Fondazioni analizzate si distribuisce come segue, rispetto alla popolazione (N). Nella prima tabella è possibile vederne la distribuzione per dimensione patrimoniale: la suddivisione in Fondazioni piccole, medio-piccole, medie, medio-grandi e grandi è stata proposta da ACRI, nel XXII rapporto relativo all'anno 2016.

	Total N	Total n	%
Small	18	6	33
Small-medium	17	6	35
Medium	18	4	22
Medium-large	17	9	53
Large	18	9	50
Total	88	34	38

Tab. 7: Distribuzione delle FOB italiane per dimensione patrimoniale

Fonte: XXII rapporto ACRI (2016).

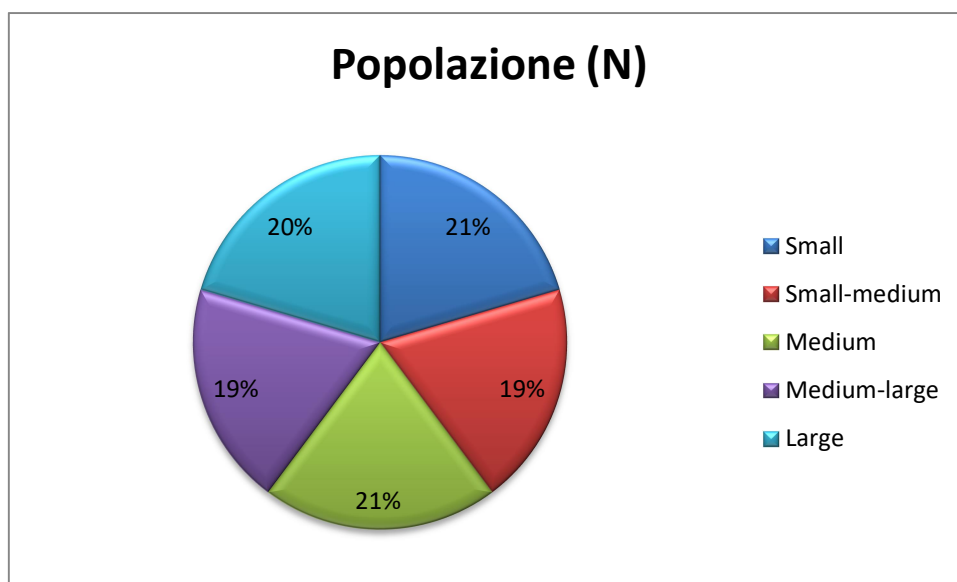


Fig. 20: Distribuzione percentuale della popolazione per dimensione patrimoniale.

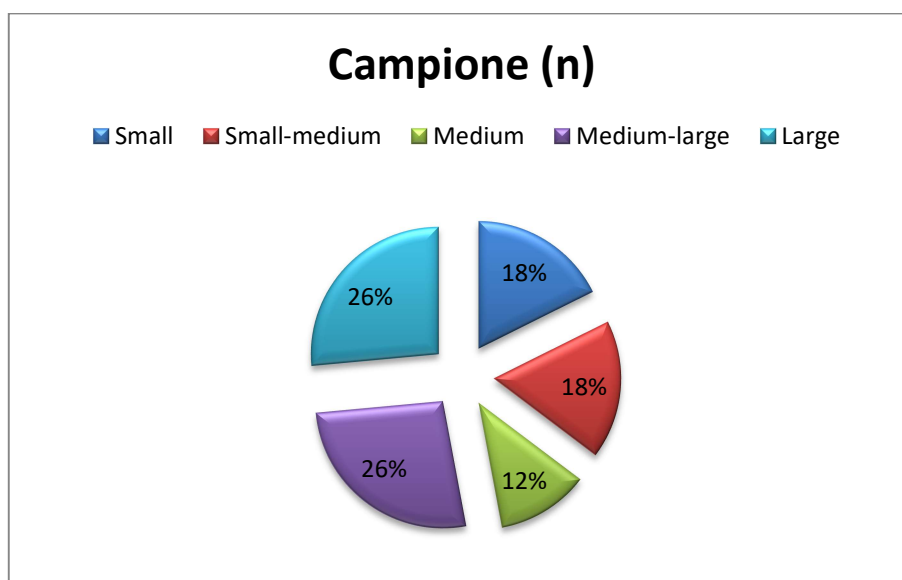


Fig. 21: Distribuzione percentuale del campione per dimensione patrimoniale.

Infine, un rapido excursus sulle Fondazioni analizzate per posizione geografica, ricordando che:

- Il Nord comprende le regioni del *Nord-Ovest* (Liguria, Lombardia, Piemonte, Valle d'Aosta) e quelle del *Nord-Est* (Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Trentino-Alto Adige, Veneto).
- Il Centro comprende le regioni Lazio, Marche, Toscana ed Umbria.
- Il Mezzogiorno (raggruppato in tabella, per semplicità, sotto la voce *Southern Italy*) comprende le regioni dell'*Italia Meridionale* o *Sud Italia* (Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia) e quelle dell'*Italia insulare* (Sardegna, Sicilia).

	Total N	Total n	%
North West	17	10	60
North East	30	12	40
Central Italy	30	12	40
Southern Italy	11	0	0
Total	88	34	38

Tab. 8: Distribuzione delle FOB italiane per area geografica.



Fig. 22. Distribuzione delle FOB italiane per area geografica. Fonte: ACRI.

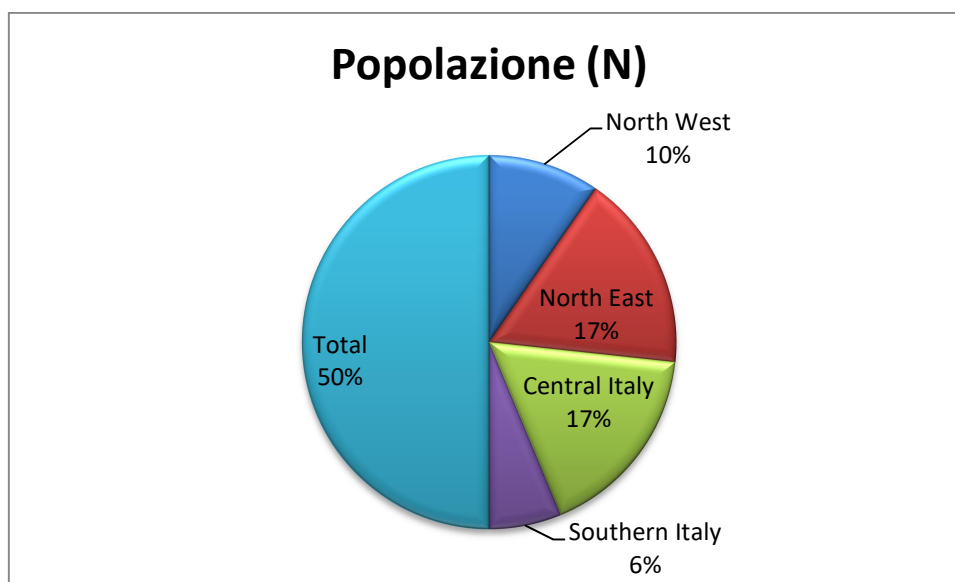


Fig. 23. Distribuzione percentuale della popolazione delle FOB italiane per area geografica.

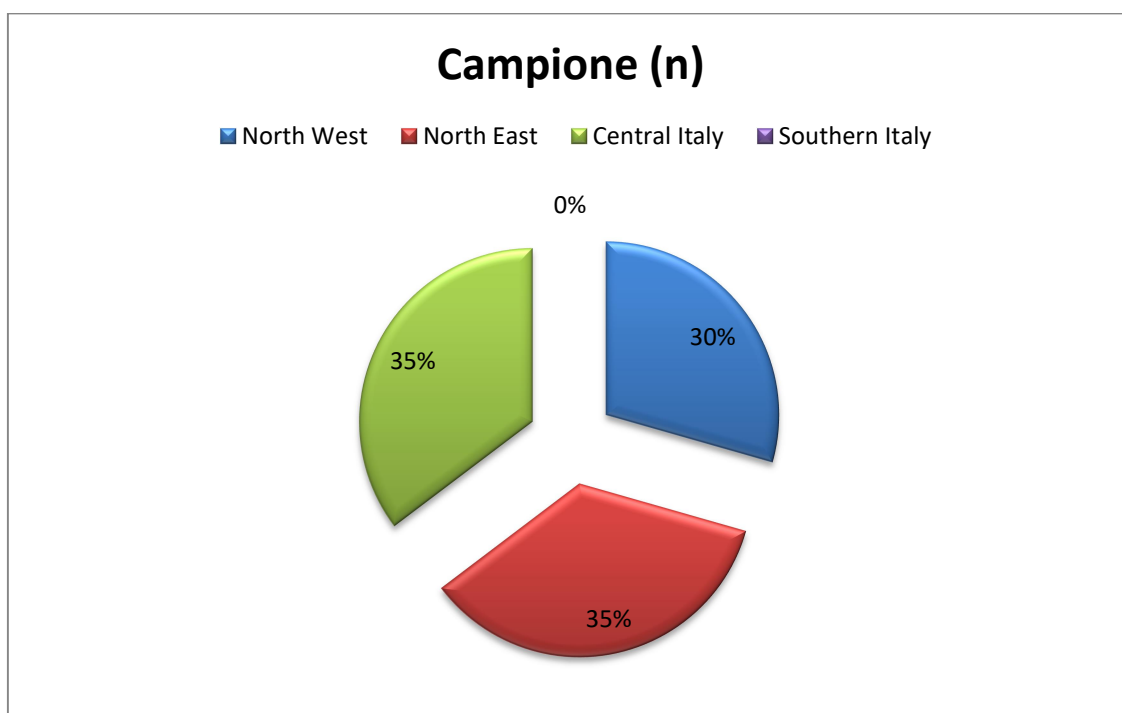


Fig. 24. Distribuzione percentuale del campione italiane per area geografica.

GRUPPI	Fondazioni Piccole		Fondazioni Medio-piccole		Fondazioni Medie		Fondazioni Medio-grandi		Fondazioni Grandi		Totale		
	Milioni di euro	N°	Milioni di euro	N°	Milioni di euro	N°	Milioni di euro	N°	Milioni di euro	N°	Milioni di euro	N°	Media
AREE GEOGRAFICHE													
Nord Ovest	126	3	116	2	422	3	858	4	16.649	5	18.171	17	1.069
Nord Est	83	7	137	2	1.099	7	2.345	7	7.575	7	11.239	30	375
Centro	164	5	786	11	680	5	1.263	4	5.377	5	8.270	30	276
Sud	84	3	174	2	396	3	421	2	907	1	1.982	11	180
Totale	457	18	1.213	17	2.597	18	4.887	17	30.508	18	39.662	88	451
Media	25		71		144		287		1.695		451		

Tab. 9. Distribuzione del patrimonio delle Fondazioni per gruppi dimensionali ed aree geografiche (situazione al 31.12.2016).

Fonte: XXII rapporto ACRI (2016).⁹

⁹ Per quanto riguarda la suddivisione dell'intero universo secondo la dimensione del patrimonio si è adottato il criterio statistico dei quintili, cioè i valori di patrimonio che permettono di creare cinque gruppi tendenzialmente di uguale numerosità: Fondazioni Piccole (18 Fondazioni), Medio-piccole (17), Medie (17), Medio-grandi (17), Grandi (18).

Il campione analizzato in questo lavoro è ristretto, ma attendibile, dal momento che rispecchia il 40% delle FOB italiane: pertanto le Fondazioni analizzate rappresentano sufficientemente bene la popolazione totale delle FOB italiane.

3.2 Risultati

Di seguito, verranno svolte le analisi univariate (o monovariate), bivariate e multivariate sia delle variabili dipendenti che di quelle indipendenti e di controllo. Questa analisi consiste nello studio delle variabili e delle loro relazioni, sia dal punto di vista descrittivo che attraverso grafici e tabelle.

3.2.1 Analisi univariata (o monovariata)

Di seguito verranno enunciate le variabili che andranno ad essere oggetto di analisi. Nella descrizione delle variabili dipendenti, si è seguito il documento che le Fondazioni devono riportare in allegato al bilancio, dopo la Nota Integrativa: si tratta delle “Informazioni integrative definite in ambito ACRI”. Questa analisi consente di studiare le variabili ad una ad una prese singolarmente, ovvero senza metterle in relazione tra loro. Va specificato che tutte le otto variabili analizzate sono variabili quantitative continue.

$$Ratio_i = \alpha + \beta_1 Determinism_i + \beta_2 Solidarism_i + \beta_3 GDP_i + \beta_4 Total\ assets_i + \varepsilon_i$$

Il modello di cui sopra è il modello di regressione utilizzato nel corso dello studio empirico. Questa regressione troverà ampio spazio descrittivo al § 3.3.3, relativo all’analisi multivariata. Emergono quattro modelli di regressione, ognuno con una diversa variabile risposta costituita dai quattro indici studiati (cfr. *tab. 10 parte a*). I regressori del modello vengono descritti in *tabella 10 parte b*.

<i>Variable</i>	<i>Name</i>	<i>Description</i>
Variabile dipendente (valori espressi in percentuale)	Indice n.º3 Redditività (Avanzo dell'esercizio/patrimonio)	“L'indice esprime in modo sintetico il risultato dell'attività di investimento della Fondazione, al netto degli oneri e delle imposte, in rapporto al patrimonio medio espresso a valori correnti.” REDD_3
	Indice n.º1 Attività istituzionale (Deliberato/patrimonio)	“L'indice misura l'intensità economica dell'attività istituzionale rispetto alle risorse proprie della Fondazione rappresentate dal patrimonio medio a valori correnti.” IST_1
	Indice n.º2 Redditività (Proventi totali netti/totale attivo)	“L'indice esprime la misura del rendimento del complesso delle attività mediamente investite nell'anno dalla Fondazione, espresso a valori correnti.” REDD_2
	Indice n.º3 Efficienza (Oneri di funzionamento/patrimonio)	L'indice esprime l'incidenza degli oneri di funzionamento rispetto al patrimonio medio espresso a valori correnti, correlandoli in tal modo alla dimensione della Fondazione. Il suo valore è più stabile in quanto non risente della ciclicità dei rendimenti di mercato. EFF_3

Tab. 10 parte a: descrizione delle variabili (dipendenti).

<i>Variable</i>	<i>Name</i>	<i>Description</i>
Variabili indipendenti (e di controllo)	Determinism	Media dei valori delle risposte alle domande 3, 4, 5, 6 del questionario. I valori sono stati preventivamente standardizzati tra 0 e 6.
	Solidarism	Media dei valori delle risposte alla domanda 13, in particolare: 13_7, 13_3, 13_16, 13_12. I valori sono stati preventivamente normalizzati tra 0 e 6.
	Totale attivo al 31.12.2016 (valori in €)	Valore di attivo (Total assets, TA) di stato patrimoniale al 31.12.2016 di ogni fondazione (fonte bilanci ACRI) .
	Pil pro capite per provincia (valori in €)	Reddito pro capite (GDP) 2016 per provincia, guardando alla sede della fondazione (fonte Prometeia).

Tab. 10 parte b: descrizione delle variabili (indipendenti e di controllo).

Nella tabella seguente vengono proposte le statistiche descrittive delle variabili in esame.

Variabile	Min	1° quartile	Mediana	Media	3° quartil e	Max	Deviazione standard
REDD_3	-0.093	0.004	0.017	0.011	0.025	0.048	0.026
IST_1	0.0002	0.011	0.019	0.019	0.025	0.037	0.010
REDD_2	-0.009	0.008	0.022	0.020	0.028	0.050	0.013
EFF_3	0.0001	0.004	0.006	0.008	0.010	0.029	0.006
DETERMINIS M	0.000	0.500	0.700	0.629	0.750	1.000	0.215
SOLIDARISM	0.050	0.500	0.600	0.601	0.750	1.000	0.205
GDP	16892	24387	27132	27149	27869	46180	5090.087
TA	8.145 $\times 10^4$	6.342 $\times 10^7$	2.000 $\times 10^8$	5.805 $\times 10^8$	4.925 $\times 10^8$	7.584 $\times 10^9$	1296506406

Tab. 11: Statistiche descrittive per le variabili quantitative.

Per individuare le caratteristiche della distribuzione delle variabili quantitative si ricorre al diagramma a scatola con baffi (cosiddetto boxplot), costruito con il calcolo dei quantili. *“The box-plot is another way of representing a data set graphically. It is constructed using the quartiles, and gives a good indication of the spread of the data set and its symmetry (or lack of symmetry). It is a very useful method for comparing two or more data sets. The box-plot consists of a scale, a box drawn between the first and third quartile, the median placed within the box, whiskers on both sides of the box and outliers (if any).”* (Ashbacher, C. 2002). Dal boxplot è possibile osservare la presenza di simmetria o di asimmetria. In presenza di dati asimmetrici si può avere un’asimmetria positiva, qualora la mediana fosse più piccola della media, oppure negativa qualora la mediana fosse più grande della media.

In seguito verrà testata la normalità delle variabili in esame usando il test di Shapiro-Wilk. *“The Shapiro-Wilk test is tailored to assess the goodness of fit to the normal distribution.”* (Tobertge and Curtis 2013). *Such test is fairly robust with larger sample sizes ($n > 100$).* (Mccluskey and Lalkhen 2007). L’ipotesi nulla di questo test è la presenza di normalità. È stato posto un livello di significatività pari ad $\alpha = 0.05$, dunque, qualora fossimo in presenza di un p-value del test minore di 0.05, rifiutiamo l’ipotesi nulla e accettiamo l’ipotesi alternativa ovvero assumiamo che la variabile non si distribuisca come una normale.

Variabile	W	P-value
REDD_3	0.765	< 0.001
IST_1	0.959	< 0.001
REDD_2	0.961	< 0.001
EFF_3	0.809	< 0.001
DETERMINISM	0.947	< 0.001
SOLIDARISM	0.965	0.001

Tab. 12: Shapiro-Wilk normality test.

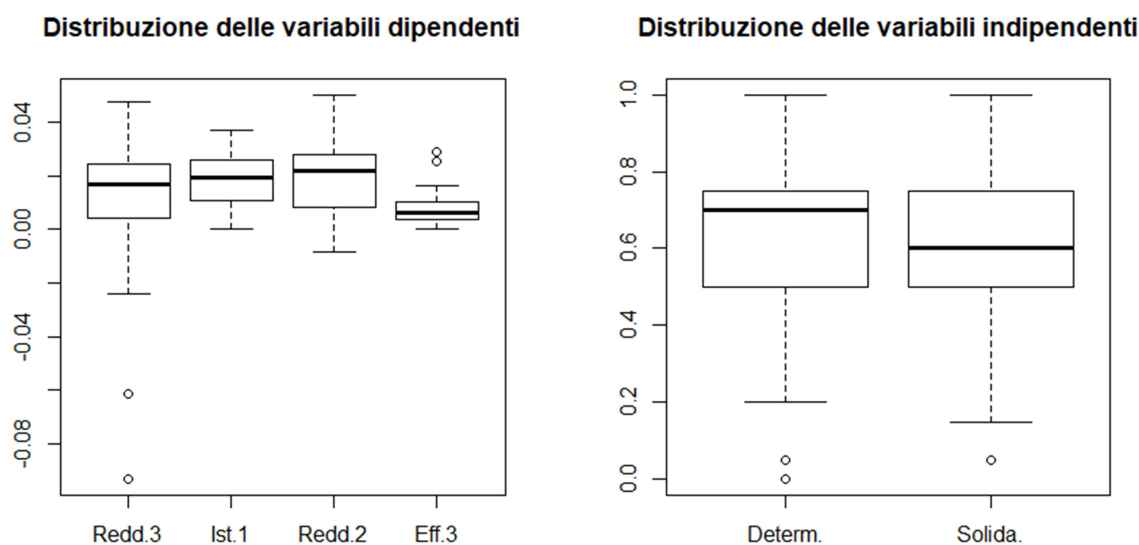


Fig. 25: Distribuzione delle variabili dipendenti e delle variabili indipendenti (boxplot).

La variabile dipendente REDD_3 assume un valor medio pari a 0.011 (sd = 0.026). I valori risultano in percentuale, pertanto il valore medio si attesta attorno all'1.1%. Il test di Shapiro-Wilk è contro l'ipotesi nulla di normalità della distribuzione ($W = 0.765, p\text{-value} < 0.001$).

La variabile dipendente IST_1 assume un valor medio pari a 0.019 (sd = 0.010). I valori risultano in percentuale, pertanto il valore medio si attesta attorno all'1.9%. Osservando il boxplot in Figura 25, si nota una simmetria nella distribuzione. Tuttavia, il test di Shapiro-Wilk rifiuta l'ipotesi nulla di normalità della distribuzione ($W = 0.959, p\text{-value} < 0.001$).

La variabile dipendente REDD_2 assume un valor medio pari a 0.020 (sd = 0.013). I valori risultano in percentuale, pertanto il valore medio si attesta attorno al 2%. Il boxplot della variabile in Figura 25 suggerisce una leggera asimmetria positiva nella distribuzione. Il test di

Shapiro-Wilk è contro l'ipotesi nulla di normalità della distribuzione ($W = 0.961$, $p\text{-value} < 0.001$).

La variabile dipendente EFF_3 assume un valor medio pari a 0.008 (sd = 0.006). I valori risultano in percentuale, pertanto il valore medio si attesta sotto all'1%. Il boxplot della variabile in Figura 25 suggerisce una simmetria nella distribuzione. Il test di Shapiro-Wilk, però, è contro l'ipotesi nulla di normalità della distribuzione ($W = 0.809$, $p\text{-value} < 0.001$).

La variabile indipendente DETERMINISM assume un valor medio pari a 0.629 (sd = 0.215). Il boxplot della variabile in Figura 25 suggerisce una leggera asimmetria nella distribuzione. Il test di Shapiro-Wilk, però, è contro l'ipotesi nulla di normalità della distribuzione ($W = 0.947$, $p\text{-value} < 0.001$).

La variabile indipendente SOLIDARISM assume un valor medio pari a 0.601 (sd = 0.205). Il boxplot della variabile in Figura 25 suggerisce una leggera asimmetria negativa nella distribuzione. Il test di Shapiro-Wilk, è contro l'ipotesi nulla di normalità della distribuzione ($W = 0.965$, $p\text{-value} < 0.001$).

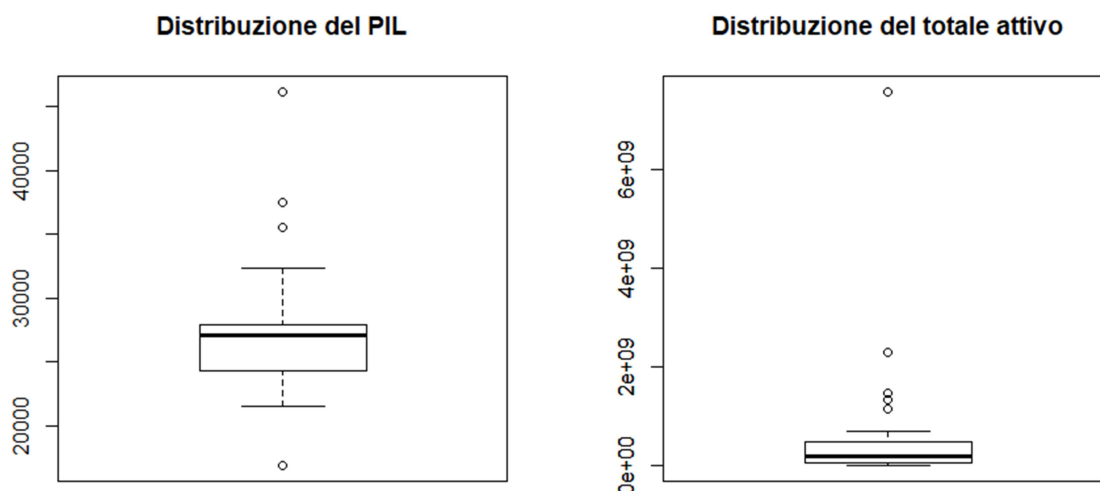


Fig. 26: Distribuzione delle variabili di controllo (boxplot).

La variabile indipendente, GDP (Pil pro capite per provincia), utilizzata come variabile di controllo, assume un valor medio pari a 0.601 (sd = 5090.087). Il boxplot della variabile in Figura 26 suggerisce una leggera asimmetria positiva nella distribuzione.

La variabile indipendente, Totale Attivo al 31.12.2016 TA, utilizzata come variabile di controllo, assume un valor medio pari a 0.601 (sd = 1296506406). Il boxplot della variabile in Figura 26 suggerisce una forte asimmetria positiva nella distribuzione. Abbiamo la presenza di un valore

anomalo (*outlier*). La media è molto sensibile alla asimmetria e alla presenza di: questo è il motivo per cui media e mediana in questo caso sono molto differenti.

“Notoriamente le variabili di carattere economico, in particolare il PIL, presentano marcate asimmetrie positive (Hess & Iwata, 1997). Non è dunque sensato effettuare alcun tipo di test statistico per valutarne la normalità.”

3.2.2 Analisi bivariata

Si passa ora alla analisi statistica bivariata, studiando su ogni unità statistica, appartenente alla popolazione, contemporaneamente due caratteri quantitativi; verranno pertanto analizzate le relazioni tra coppie di variabili quantitative. Dal momento che in nessuna delle variabili è presente normalità (testata e rigettata nel paragrafo precedente usando il test di Shapiro-Wilk, §3.3.1), per analizzare la correlazione tra le variabili si userà la correlazione di Spearman (*The Spearman Rank Correlation*), invece che quella più conosciuta di Pearson.

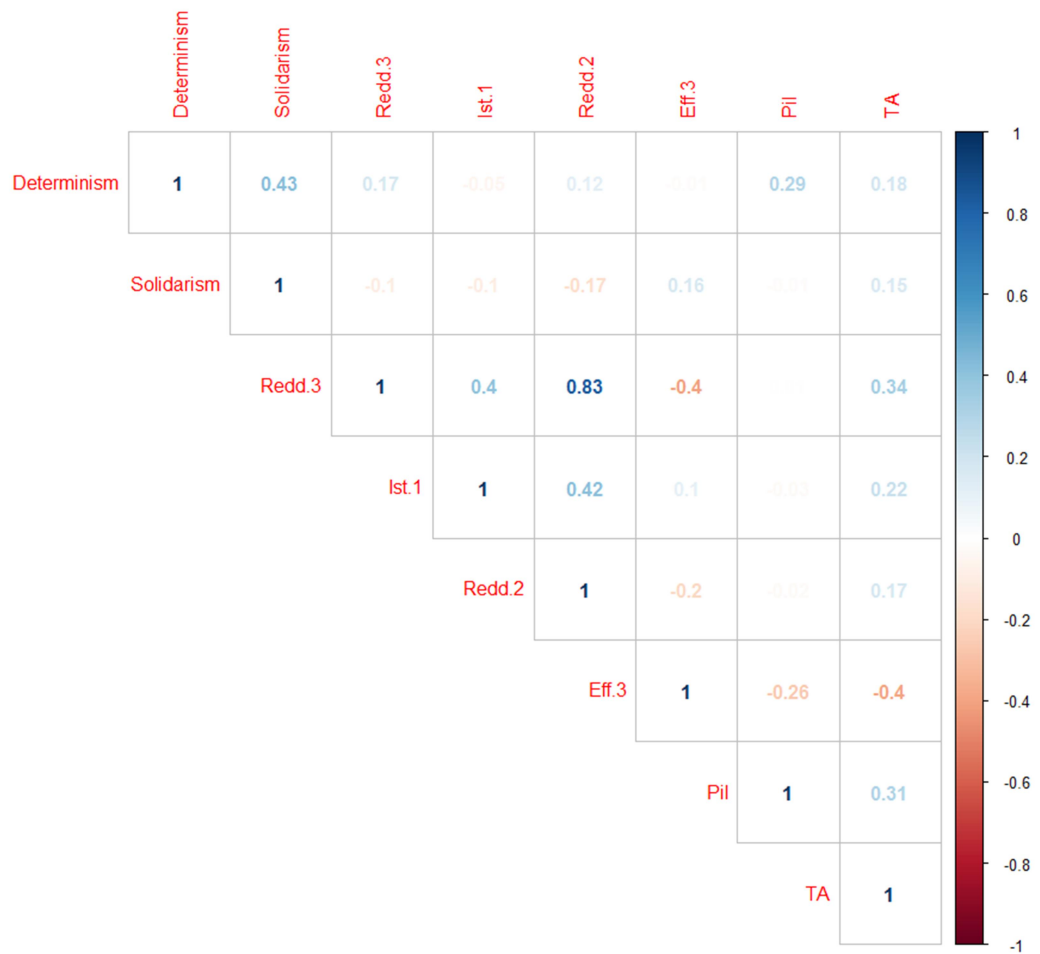


Fig. 27 a: Correlation plot. Spearman Rank Correlation (method number).

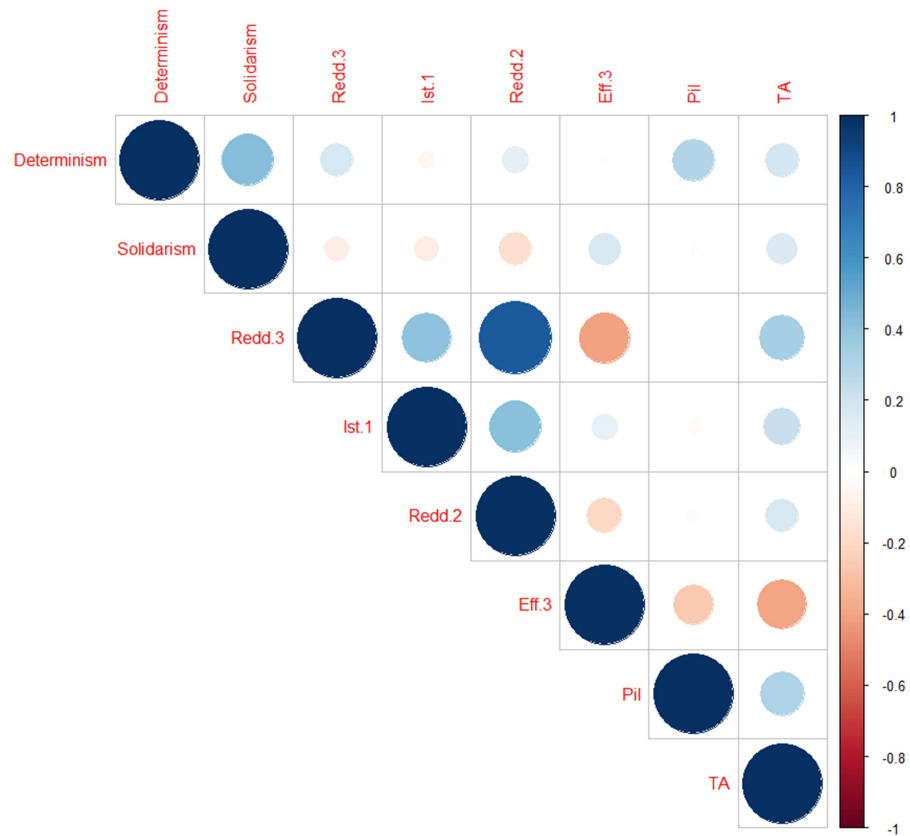


Fig. 27 b: Correlation plot. Spearman Rank Correlation (method circle).

Con il software R, utilizzato per analizzare i dati del presente lavoro, è possibile scaricare il *corrplot package* che permette di visualizzare graficamente in sette modi differenti le correlazioni tra ogni coppia di variabili in esame. Il grafico in figura 27 a presenta l'utilizzo del modello di visualizzazione "number". Il grafico in figura 27 b presenta l'utilizzo del modello di visualizzazione "circle". Le correlazioni positive sono visualizzate in blu, mentre le correlazioni negative in rosso. L'intensità del colore e la dimensione del cerchio (in figura 27 b) sono proporzionali al coefficiente di correlazione. Pertanto, il segno positivo o negativo indicherà la direzione dell'associazione tra X ed Y. Se Y tende a crescere, quando X cresce, allora siamo in presenza di correlazione positiva. Qualora, invece, si verificasse l'inverso (Y tende a diminuire, quando X cresce), saremmo in presenza di un coefficiente di correlazione di Spearman negativo. Nel caso che il coefficiente fosse uguale a zero, significherebbe che in Y non vi sia nessuna tendenza né a crescere, né a decrescere in relazione al comportamento di X. Nel grafico in figura 27 a, la grandezza del cerchio viene sostituita con il numero che, ovviamente, già da sé è in grado di esporre l'intensità della correlazione.

Nei due grafici sopra menzionati, trovano esposizioni tutte le correlazioni fra tutte le variabili prese a due a due. Dal momento che ci sono correlazioni che non sono rilevanti al fine del presente lavoro (ad esempio: la correlazione tra le variabili dipendenti che trovano esplicazioni in modelli diversi), è stato eseguito un test sulla correlazione di Spearman solo per le variabili di interesse.

L'output del comando in R:

```
cor.test (variabile 1, variabile 2, method = "spearman")
```

restituisce per ogni coppia di variabile la correlazione e il relativo p-value per valutarne la significatività.

Si ricorda che è stato utilizzato il metodo Spearman e non Pearson, dal momento che non si è sotto ipotesi di normalità.

I risultati del test sulla correlazione di Spearman sono riportati *in tabella n.13*

ρ / <u>p-value</u>	REDD_3	IST_1	REDD_2	EFF_3
Determinism	0.17 <u>0.023</u>	-0.06 <u>0.458</u>	0.12 <u>0.140</u>	-0.03 <u>0.658</u>
Solidarism	-0.1 <u>0.246</u>	-0.1 <u>0.241</u>	-0.17 <u>0.044</u>	0.16 <u>0.054</u>
GDP-PIL	0.02 <u>0.824</u>	-0.03 <u>0.6709</u>	-0.02 <u>0.864</u>	-0.26 <u><0.001</u>
TA	0.34 <u><0.001</u>	0.20 <u>0.010</u>	0.17 <u>0.034</u>	-0.4 <u><0.001</u>

Tab. 13: Spearman Correlation Test per le sole variabili di interesse.

Ora, è necessario capire quali correlazioni sopra riportate siano statisticamente significative. Fissando un $\alpha = 0.05$, si va a confrontare il p-value risultante dal test sulla correlazione di Spearman (riportato sottolineato nella tabella sopra) con il livello di significatività prescelto. Ponendo come ipotesi nulla (H_0) che la correlazione sia statisticamente non significativa, si andrà ad rifiutare questa ipotesi (e quindi ad accettare l'ipotesi alternativa, H_1) qualora il p-value risultante dal test fosse minore di 0.05 (α). Quindi, qualora il p-value fosse inferiore ad α , si ricadrebbe nell'ipotesi alternativa e la correlazione sarebbe non nulla (ovvero statisticamente significativa).

REDD 3 – Determinism

Il coefficiente del test sulla correlazione di Spearman è $\rho = 0.17$. La correlazione tra le due variabili è positiva e bassa. Il p-value del test di Spearman è 0.023. Il valore risulta quindi minore di $\alpha (=0.05)$: pertanto si rifiuta l'ipotesi nulla (H_0) e si accetta l'ipotesi H_1 . La correlazione è statisticamente significativa.

REDD 3 – Solidarism

Il coefficiente del test sulla correlazione di Spearman è $\rho = -0.1$. La correlazione tra le due variabili è negativa e bassa. Il p-value del test di Spearman è 0.025. Il valore risulta quindi minore di $\alpha (=0.05)$: pertanto si rifiuta l'ipotesi nulla (H_0). La correlazione è statisticamente significativa.

REDD 3 – Pil pro capite

Il coefficiente del test sulla correlazione di Spearman è $\rho = 0.02$. La correlazione tra le due variabili è positiva e bassa. Il p-value del test di Spearman è 0.824. Il valore risulta quindi maggiore di $\alpha (=0.05)$: pertanto si accetta l'ipotesi nulla (H_0). La correlazione non è statisticamente significativa.

REDD 3 – Totale attivo

Il coefficiente del test sulla correlazione di Spearman è $\rho = 0.34$. La correlazione tra le due variabili è positiva e mediamente intensa. Il p-value del test di Spearman è <0.001 . Il valore risulta quindi minore di $\alpha (=0.05)$: pertanto si rifiuta l'ipotesi nulla (H_0). La correlazione è statisticamente significativa.

IST 1 – Determinism

Il coefficiente del test sulla correlazione di Spearman è $\rho = -0.06$. La correlazione tra le due variabili è negativa e bassa. Il p-value del test di Spearman è 0.458. Il valore risulta quindi maggiore di $\alpha (=0.05)$: pertanto si accetta l'ipotesi nulla (H_0). La correlazione è statisticamente non significativa.

IST 1 – Solidarism

Il coefficiente del test sulla correlazione di Spearman è $\rho = -0.1$. La correlazione tra le due variabili è negativa e bassa. Il p-value del test di Spearman è 0.241. Il valore risulta quindi

maggiore di α ($=0.05$): pertanto si accetta l'ipotesi nulla (H_0). La correlazione è statisticamente non significativa.

IST 1 – Pil pro capite

Il coefficiente del test sulla correlazione di Spearman è $\rho = -0.03$. La correlazione tra le due variabili è negativa e bassa. Il p-value del test di Spearman è 0.671. Il valore risulta quindi maggiore di α ($=0.05$): pertanto si accetta l'ipotesi nulla (H_0). La correlazione è statisticamente non significativa.

IST 1 – Totale attivo

Il coefficiente del test sulla correlazione di Spearman è $\rho = 0.20$. La correlazione tra le due variabili è positiva e mediamente intensa. Il p-value del test di Spearman è 0.015. Il valore risulta quindi minore di α ($=0.05$): pertanto si rifiuta l'ipotesi nulla (H_0). La correlazione è statisticamente significativa.

REDD 2 – Determinism

Il coefficiente del test sulla correlazione di Spearman è $\rho = 0.12$. La correlazione tra le due variabili è positiva e bassa. Il p-value del test di Spearman è 0.14. Il valore risulta quindi maggiore di α ($=0.05$): pertanto si accetta l'ipotesi nulla (H_0). La correlazione è statisticamente non significativa.

REDD 2 – Solidarism

Il coefficiente del test sulla correlazione di Spearman è $\rho = -0.17$. La correlazione tra le due variabili è negativa e mediamente intensa. Il p-value del test di Spearman è 0.044. Il valore risulta quindi minore di α ($=0.05$): pertanto si rifiuta l'ipotesi nulla (H_0). La correlazione è statisticamente significativa.

REDD 2 – Pil pro capite

Il coefficiente del test sulla correlazione di Spearman è $\rho = -0.02$. La correlazione tra le due variabili è negativa e mediamente intensa. Il p-value del test di Spearman è 0.864. Il valore risulta quindi maggiore di α ($=0.05$): pertanto si accetta l'ipotesi nulla (H_0). La correlazione è statisticamente non significativa.

REDD 2 – Totale attivo

Il coefficiente del test sulla correlazione di Spearman è $\rho = 0.17$. La correlazione tra le due variabili è positiva e mediamente intensa. Il p-value del test di Spearman è 0.034. Il valore risulta quindi minore di $\alpha (=0.05)$: pertanto si rifiuta l'ipotesi nulla (H_0). La correlazione è statisticamente significativa.

EFF 2 – Determinism

Il coefficiente del test sulla correlazione di Spearman è $\rho = -0.03$. La correlazione tra le due variabili è negativa e bassa. Il p-value del test di Spearman è 0.658. Il valore risulta quindi maggiore di $\alpha (=0.05)$: pertanto si accetta l'ipotesi nulla (H_0). La correlazione è statisticamente non significativa.

EFF 2 – Solidarism

Il coefficiente di correlazione di Spearman è $\rho = 0.16$. La correlazione tra le due variabili è positiva e mediamente intensa. Il p-value del test di Spearman è 0.05382. Il valore risulta quindi di poco maggiore di $\alpha (=0.05)$: pertanto si accetta l'ipotesi nulla (H_0). La correlazione è statisticamente non significativa.

EFF 2 – Pil pro capite

Il coefficiente del test sulla correlazione di Spearman è $\rho = -0.26$. La correlazione tra le due variabili è negativa e mediamente intensa. Il p-value del test di Spearman è <0.001 . Il valore risulta quindi minore di $\alpha (=0.05)$: pertanto si rifiuta l'ipotesi nulla (H_0). La correlazione è statisticamente significativa.

EFF 2 – Totale attivo

Il coefficiente del test sulla correlazione di Spearman è $\rho = -0.4$. La correlazione tra le due variabili è negativa e mediamente intensa. Il p-value del test di Spearman è <0.001 . Il valore risulta quindi minore di $\alpha (=0.05)$: pertanto si rifiuta l'ipotesi nulla (H_0). La correlazione è statisticamente significativa.

3.2.3 Analisi multivariata: il modello empirico

Il seguente paragrafo mira ad analizzare le specifiche del modello di regressione utilizzato. Nel corso dello studio empirico del caso, sono emersi quattro modelli di regressione, ognuno con una diversa variabile dipendente. Verranno quindi richiamate all'attenzione tutte le variabili (che sono state introdotte nel § 3.3.1) che compongono il modello di regressione lineare multipla che sarà oggetto di studio del prossimo capitolo

$$Ratio_i = \alpha + \beta_1 Determinism_i + \beta_2 Solidarism_i + \beta_3 GDP_i + \beta_4 Total\ assets_i + \varepsilon_i$$

La variabile dipendente *Ratio* corrisponde ai quattro indici presentati nel paragrafo precedente (cfr. Tab. 3.1 parte A: descrizione delle variabili dipendenti)

Redditività

$$Indice\ n.^{\circ}\ 3 = \frac{Avanzo\ dell'esercizio}{Patrimonio}$$

Attività istituzionale

$$Indice\ n.^{\circ}\ 1 = \frac{Deliberato}{Patrimonio}$$

Redditività

$$Indice\ n.^{\circ}\ 2 = \frac{Proventi\ totali\ netti}{Totale\ attivo}$$

Efficienza

$$Indice\ n.^{\circ}\ 3 = \frac{Oneri\ di\ funzionamento}{Patrimonio}$$

Il questionario ha proposto alcune domande costruite per identificare un approccio maggiormente determinista e alcune uno maggiormente solidarista: è bene notare che la classificazione non era nota ai rispondenti al momento della compilazione.

- È stata creata la variabile "*determinism*", come media dei valori delle risposte alle domande 3, 4, 5, 6.¹⁰ I valori sono stati preventivamente standardizzati tra 0 e 6. Le domande in questione si connettono ai cosiddetti "Postulati della Filantropia strategica" analizzati da Porter e Kramer (1999), riferendosi: alla previsione di criteri di selezione dei beneficiari; alla capacità di mobilitare attori risorse del territorio indirizzandoli verso le proprie linee strategiche; alla possibilità che la propria Fondazione riesca o meno a favorire la diffusione tra i soggetti beneficiari di metodologie e pratiche operative capaci di migliorare la gestione dei progetti; infine la capacità di individuare soluzioni innovative e/o autosostenibili che possano diventare esempi per il policy-maker.
- È stata creata la variabile "*solidarism*", come media dei valori delle risposte alla domanda 13, in particolare: 13_7, 13_3, 13_16, 13_12. I valori sono stati preventivamente normalizzati tra 0 e 6. Le domande in questione si riferiscono: alla capacità di garantire risorse ad enti meritevoli e sotto-finanziati; alla capacità di ampliare il numero dei beneficiari al massimo; alla capacità di analizzare il feedback da parte dei beneficiari; infine alla capacità di supportare la partecipazione civile e l'associazionismo sociale.
- Sono state inserite due variabili di controllo guardando a: i *valori di attivo (Total assets)* di stato patrimoniale al 31.12.2016 di ogni fondazione (fonte bilanci ACRI) e il *reddito pro capite (GDP)* 2016 per provincia, guardando alla sede della fondazione (fonte Prometeia). La variabile di controllo relativa al reddito pro capite dell'anno 2016 per provincia italiana era già stata usata in letteratura da Boesso et al. (2017). È stata utilizzata questa variabile come controllo per tenere conto del fatto che le provincie differiscono notevolmente in termini di ricchezza. Operare come Fondazione in un'area ricca o in un'area povera del paese, sviluppa un diverso approccio alla progettualità. Semplificando al massimo: in un'area povera i finanziamenti scaturiti saranno tendenzialmente "a pioggia"; in un'area ricca, invece, la Fondazione protenderà verso una visione più a progetto. Per quanto riguarda la variabile di controllo relativa alla dimensione, si è preferito utilizzare il totale attivo relativo, piuttosto che il patrimonio della Fondazione, dal momento che quest'ultimo risulta essere già al denominatore di tre (Indice di redditività n.° 3; Indice di attività istituzionale n.° 1; Indice di efficienza n.° 3) delle quattro variabili dipendenti che costituiscono i modelli da analizzare.

¹⁰ Cfr. Questionario in Appendice per il testo completo e puntuale delle domande citate.

- I quattro indici¹¹ utilizzati come variabili risposta sono stati costruiti come segue. Per ogni fondazione sono stati presi dai bilanci (fonte ACRI) i valori di ciascun indice per gli anni di bilancio 2014, 2015, 2016 e vi è stata fatta una media aritmetica dei valori di ognuno di essi sui tre anni. Questo è stato fatto per creare un dataset più accurato possibile, dal momento che il questionario è stato somministrato nel 2016 e in alcune circostanze, i rispondenti dovevano contestualizzare i risultati della propria fondazione all'interno del triennio appena trascorso.

Le variabili così costruite ("*Determinism*", "*Solidarism*", "*GDP*", "*Total assets*") sono divenute le variabili esplicative di ognuna delle quattro regressioni che, come variabili risposta, presentavano i quattro indici (*ratio*) di cui sopra.

Il dataset iniziale è stato così ampliato.

The screenshot shows an Excel spreadsheet titled "Dataset II indagine_solo colonne importanti - Microsoft Excel". The spreadsheet contains a table with the following columns: G, L, P, T, X, AB, AC, AD, AE, AF, AG. The rows represent different observations, with the first row being a header row. The data includes values for indicators like Determinism, Solidarism, REDD_3 Media triennio, IST_1 Media triennio, REDD_2 Media triennio, EFF_3 Media triennio, Provincia, PIL pro capite provincia di riferimento anno 2016, and Totale attivo anno al 31.12.2016.

	G	L	P	T	X	AB	AC	AD	AE	AF	AG
1	Determinism	Solidarism	REDD_3 Media triennio	IST_1 Media triennio	REDD_2 Media triennio	EFF_3 Media triennio	Provincia	PIL pro capite provincia di riferimento anno 2016	Totale attivo anno al 31.12.2016		
2	0,75	0,30	0,0245	0,0139	0,0228	0,0028	PR	32310,00	1146763463,00		
3	0,55	0,30	-0,0615	0,0035	0,0502	0,0251	AN	26538,00	24328543,79		
4	0,70	0,80	0,0218	0,0082	0,0068	0,0073	AL	24628,00	240441413,00		
5	0,75	0,85	0,0218	0,0082	0,0068	0,0073	AL	24628,00	240441413,00		
6	0,80	0,70	0,0218	0,0082	0,0068	0,0073	AL	24628,00	240441413,00		
7	0,80	0,85	0,0218	0,0082	0,0068	0,0073	AL	24628,00	240441413,00		
8	0,40	0,25	0,0218	0,0082	0,0068	0,0073	AL	24628,00	240441413,00		
9	0,65	0,80	0,0046	0,0256	0,0073	0,0084	BZ	37530,00	708650437,00		
10	0,70	0,80	0,0046	0,0256	0,0073	0,0084	BZ	37530,00	708650437,00		
11	0,50	0,60	0,0046	0,0256	0,0073	0,0084	BZ	37530,00	708650437,00		
12	0,60	0,70	0,0046	0,0256	0,0073	0,0084	BZ	37530,00	708650437,00		
13	0,50	0,60	0,0046	0,0256	0,0073	0,0084	BZ	37530,00	708650437,00		
14	0,75	0,65	0,0206	0,0191	0,0358	0,0289	RO	23220,00	7271100,00		
15	0,50	0,60	0,0206	0,0191	0,0358	0,0289	RO	23220,00	7271100,00		
16	0,50	0,40	0,0206	0,0191	0,0358	0,0289	RO	23220,00	7271100,00		
17	0,25	0,55	0,0206	0,0191	0,0358	0,0289	RO	23220,00	7271100,00		
18	0,75	0,65	0,0206	0,0191	0,0358	0,0289	RO	23220,00	7271100,00		
19	0,95	0,95	0,0245	0,0219	0,0276	0,0042	FC	27648,00	492450679,00		
20	0,75	0,50	0,0245	0,0219	0,0276	0,0042	FC	27648,00	492450679,00		
21	0,65	0,55	0,0245	0,0219	0,0276	0,0042	FC	27648,00	492450679,00		
22	0,90	0,70	0,0245	0,0219	0,0276	0,0042	FC	27648,00	492450679,00		
23	0,65	1,00	0,0245	0,0219	0,0276	0,0042	FC	27648,00	492450679,00		
24	0,80	0,75	0,0245	0,0219	0,0276	0,0042	FC	27648,00	492450679,00		
25	0,75	1,00	0,0245	0,0219	0,0276	0,0042	FC	27648,00	492450679,00		

Fig. 28: Schermata Excel del dataset utilizzato.

Il dataset ampliato presenta 142 osservazioni di 119 variabili. È stato creato un sottoinsieme del dataset per lavorare più agevolmente. Questo dataset comprende 142 osservazioni di 8 variabili (quattro variabili dipendenti, due indipendenti e due di controllo). Il campione di dati presenta due valori mancanti in corrispondenza della variabile SOLIDARISM. Data la numerosità alta dei

¹¹ Per arricchire la leggibilità dei bilanci, in sede Acri sono stati predisposti alcuni contributi esplicativi, recepiti dalle Fondazioni in un apposito allegato al bilancio, denominato "Informazioni integrative definite in ambito ACRI". In questo documento vi sono due sezioni: nella prima vi sono le informazioni relative alle voci di bilancio tipiche. Nella seconda sezione, trovano appunto spazio gli indicatori gestionali comuni riferiti alle peculiari aree della gestione delle Fondazioni, ossia redditività, efficienza operativa, attività istituzionale e composizione degli investimenti.

dati presenti nel dataset, si è deciso di non sostituire i dati mancanti né con la media, né con la mediana.

Nei casi in cui per ogni fondazione si avessero avute più risposte di diversi membri della medesima, i valori sono stati replicati al fine di non perdere nessuna osservazione al momento dell'inserimento dei dati nel programma statistico. Nell'immagine si può agevolmente notare come si presenta il dataset costruito. Va considerato che, per facilità di lettura, sono state nascoste molte colonne non rilevanti (o solo parzialmente) ai fini esplicativi del modello.

Il commento ai risultati dei quattro modelli di regressione e ai grafici troverà esposizione successivamente nel capitolo 4.

Prima di passare all'analisi dei modelli in esame, è opportuno specificare alcuni concetti che verranno menzionati nelle prossime pagine.

Linearità del modello

L'ipotesi di linearità del modello “riguarda la possibilità o meno di approssimare i dati con una retta.” (Boella, 2011).

Valori eccezionali (“outlier”)

“Può capitare che nei dati si nasconda un outlier; la sua sola presenza può mutare di molto il risultato di una regressione. Sfortunatamente, non vi è una regola generale per affrontare casi di questo genere: può trattarsi di un'osservazione errata, nel qual caso è bene eliminarla; può tuttavia anche trattarsi di un valore insolito, ma che a buon diritto fa parte del fenomeno che stiamo esaminando [si veda il *boxplot* relativo al Totale attivo, nel § dell'analisi univariata], nel qual caso eliminare l'osservazione eccezionale sarebbe un grave errore.” (Boella, 2011).

Analisi dei residui: residuals vs fitted

Attraverso il grafico *Residuals vs fitted*, qualora si osservasse “un andamento meno casuale e più regolare dei residui è in genere sintomo del venire meno dell'indipendenza degli errori E_j (di cui

ciascun residuo è un'osservazione) non siano così indipendenti fra loro come dovrebbero essere. Indice che l'ipotesi di dipendenza lineare potrebbe non essere corretta.” (Boella, 2011).

Analisi dei residui: Normalità dei residui (Q-Qplot)

“Il Q-Qplot, o Normal probability plot, è un grafico volto a verificare se i dati siano o meno provenienti da una distribuzione Normale [...] Se i dati provengono da una distribuzione Normale, i punti tenderanno a essere allineati lungo una retta. Un mancato allineamento può essere sintomo del mancato verificarsi dell'ipotesi di normalità degli errori.” (Boella, 2011).

F statistic e p-value relativo al test

$$\begin{cases} H_0: \text{tutti i coefficienti } \beta_i \text{ sono nulli} \\ H_1: \text{almeno un coefficiente } \beta_i \text{ è diverso da 0} \end{cases}$$

Si è in presenza di un test globale sulla regressione. Qualora il p-value del test fosse minore di α ($= 0.05$) si cadrebbe nell'area di accettazione dell'ipotesi H_1 , ovvero vi sarebbe un qualsiasi β_i non zero e la regressione sarebbe nel complesso significativa.

Modello 1:

$$REDD_{3i} = \alpha + \beta_1 Determinism_i + \beta_2 Solidarism_i + \beta_3 GDP_i + \beta_4 Total\ assets_i + \varepsilon_i$$

	Estimate	Std. Error	t value	Pr (> t)	
Intercept	5.835×10^{-2}	1.613×10^{-2}	3.618	0.000419	***
Determinism	1.986×10^{-2}	1.169×10^{-2}	1.699	0.091675	
Solidarism	-2.850×10^{-2}	1.220×10^{-2}	-2.336	0.020990	*
GDP	-1.732×10^{-6}	5.632×10^{-7}	-3.076	0.002540	**
TA	7.964×10^{-12}	2.209×10^{-12}	3.605	0.000438	***

Tab. 14 a: Risultati della regressione lineare multipla. Coefficienti.

F-statistic	p-value
4.332 on 4 and 135 DF	0.002504

Tab. 14 b: Risultati della regressione lineare multipla. F-statistic.

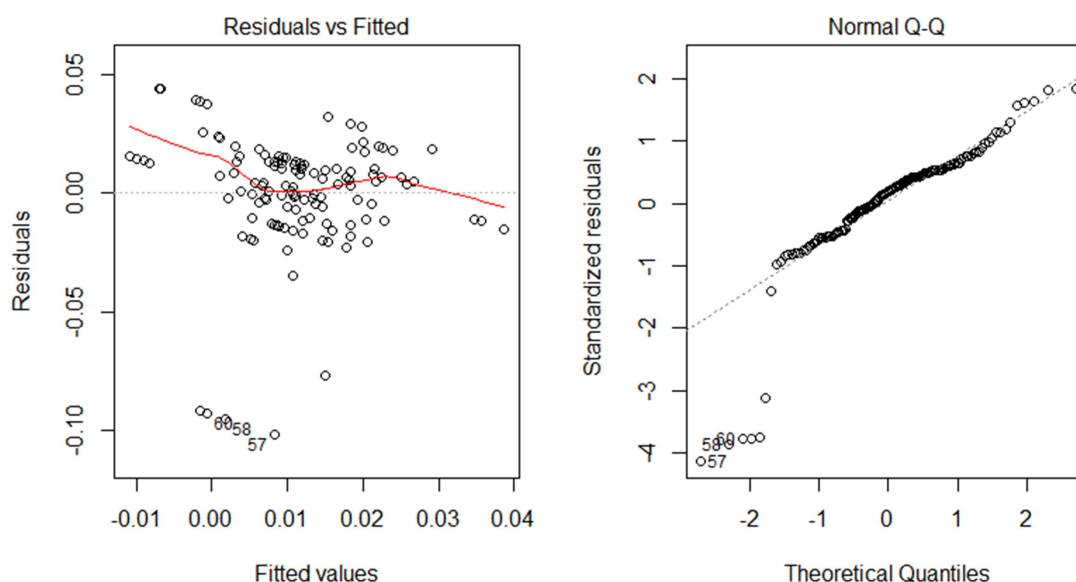


Fig. 29: Grafici diagnostici del modello.

Innanzitutto dalla tabella possiamo ricavare che le stime dei coefficienti Solidarism, GDP e TA sono statisticamente significativi, mentre solo Determinism è statisticamente nullo. Passando all'analisi dell' F-statistic, ovvero il test congiunto di tutto il modello, si può ricavare un'ulteriore informazione. Essendo il p-value del test (0.002) < di α (= 0.05), possiamo accettare l'ipotesi che il modello sia statisticamente significativo, ovvero un modello migliore del modello nullo, (un modello con la sola intercetta, linea retta).

Per quanto riguarda l'analisi dei grafici diagnostici del modello, è possibile ricavare un'osservazione sui residui.

Nel grafico a sinistra *in figura 29 (Residuals vs fitted)* i residui non presentano nessun trend (né in crescita, né in diminuzione), ma sono disposti a “nuvola” pertanto l’errore è frutto del caso.

Nel grafico a destra (*Normal Q-Q*), è possibile notare la normalità dei residui e pertanto è possibile concludere che il modello lineare adottato in questo lavoro è un’ottima scelta.

Il modello in esame, il quale presenta come variabile dipendente l’indice di redditività numero 3¹², indica una correlazione di segno positivo tra l’assunzione di un comportamento strategico più volto al determinismo (rappresentato dalla variabile “determinism”). Pertanto, al crescere della variabile “determinism” di una unità, l’indice in esame, il quale esprime in modo sintetico il risultato dell’attività di investimento della Fondazione in rapporto al suo patrimonio, crescerà di 0.01986 unità, al netto del Pil pro capite della provincia in cui ha sede e del suo totale attivo. Per contro, invece, il segno del coefficiente della stima della variabile “solidarism” risulta negativo. L’associazione tra questa variabile e l’indice REDD_3 va in senso contrario rispetto alla variabile determinism. Al crescere della variabile “solidarism” di una unità, l’indice calerà di 0.02850 unità, al netto del Pil pro capite della provincia in cui ha sede e del suo totale attivo.

Modello 2:

$$IST_{1i} = \alpha + \beta_1 Determinism_i + \beta_2 Solidarism_i + \beta_3 GDP_i + \beta_4 Total\ assets_i + \varepsilon_i$$

	Estimate	Std. Error	t value	Pr (> t)	
Intercept	3.094×10^{-2}	6.228×10^{-3}	4.968	2.01×10^{-6}	***
Determinism	2.362×10^{-2}	4.513×10^{-3}	0.523	0.6017	
Solidarism	-7.110×10^{-3}	4.711×10^{-3}	-1.509	0.1336	
GDP	-3.895×10^{-7}	2.175×10^{-7}	-1.791	0.0755	
TA	1.934×10^{-12}	8.530×10^{-13}	2.268	0.0249	*

Tab. 15 a: Risultati della regressione lineare multipla. Coefficienti.

F-statistic	p-value
1.655 on 4 and 135 DF	0.1618

Tab. 15 b: Risultati della regressione lineare multipla. F-statistic.

¹² “L’indice esprime in modo sintetico il risultato dell’attività di investimento della Fondazione, al netto degli oneri e delle imposte, in rapporto al patrimonio medio espresso a valori correnti.”



Innanzitutto dalla tabella possiamo ricavare che solamente la stima del coefficiente di TA è statisticamente significativa, mentre per tutte le altre stime non vi è significatività statistica. Passando all'analisi dell' F-statistic, ovvero il test congiunto di tutto il modello, si può ricavare un'ulteriore informazione.

Essendo il p-value del test (0.1618) > di α (= 0.05), possiamo rifiutare l'ipotesi che il modello sia statisticamente significativo, ovvero un modello migliore del modello nullo, (un modello con la sola intercetta, linea retta).

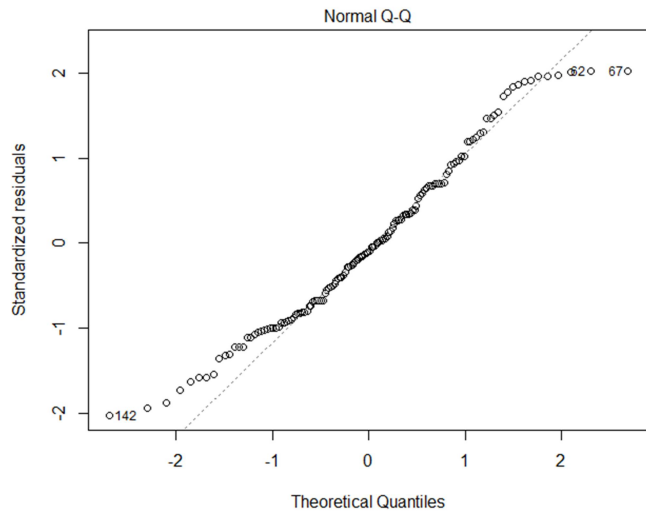


Fig. 30: Grafici diagnostici del modello.

Per quanto riguarda l'analisi dei grafici diagnostici del modello, è possibile ricavare un'osservazione sui residui.

Nel grafico in figura 30 (*Residuals vs fitted*) i residui non presentano nessun trend (né in crescita, né in diminuzione), ma sono disposti a “nuvola” pertanto l'errore è frutto del caso.

Nel grafico in figura 3.11 (*Normal Q-Q*), è possibile notare la normalità dei residui e pertanto è possibile concludere che il modello lineare adottato in questo lavoro è un'ottima scelta.

Il modello in esame, il quale presenta come variabile dipendente l'indice numero 1 dell'Attività istituzionale¹³, indica una correlazione di segno positivo tra l'assunzione di un comportamento strategico più volto al determinismo (rappresentato dalla variabile "determinism"). Pertanto, al crescere della variabile "determinism" di una unità, l'indice in esame, il quale misura l'intensità economica dell'attività istituzionale rispetto alle risorse proprie della Fondazione, crescerà di 0.02362 unità, al netto del Pil pro capite della provincia in cui ha sede e del suo totale attivo. Per contro, invece, il segno del coefficiente della stima della variabile "solidarism" risulta negativo. L'associazione tra questa variabile e l'indice IST_1 va in senso contrario rispetto alla variabile determinism. Al crescere della variabile "solidarism" di una unità, l'indice calerà di 0.007110 unità, al netto del Pil pro capite della provincia in cui ha sede e del suo totale attivo.

Modello 3:

$$REDD_{2i} = \alpha + \beta_1 Determinism_i + \beta_2 Solidarism_i + \beta_3 GDP_i + \beta_4 Total\ assets_i + \varepsilon_i$$

	Estimate	Std. Error	t value	Pr (> t)	
Intercept	4.051×10^{-2}	8.133×10^{-3}	4.981	1.9×10^{-6}	***
Determinism	1.548×10^{-2}	5.894×10^{-3}	2.627	0.00961	**
Solidarism	-1.757×10^{-2}	6.152×10^{-3}	-2.855	0.00498	**
GDP	-7.790×10^{-7}	2.840×10^{-7}	-2.743	0.00691	**
TA	3.096×10^{-12}	1.114×10^{-12}	2.780	0.00622	**

Tab. 16 a: Risultati della regressione lineare multipla. Coefficienti.

F-statistic	p-value
4.177 on 4 and 135 DF	0.003202

Tab. 16 b: Risultati della regressione lineare multipla. F-statistic.

¹³ "L'indice misura l'intensità economica dell'attività istituzionale rispetto alle risorse proprie della Fondazione rappresentate dal patrimonio medio a valori correnti."

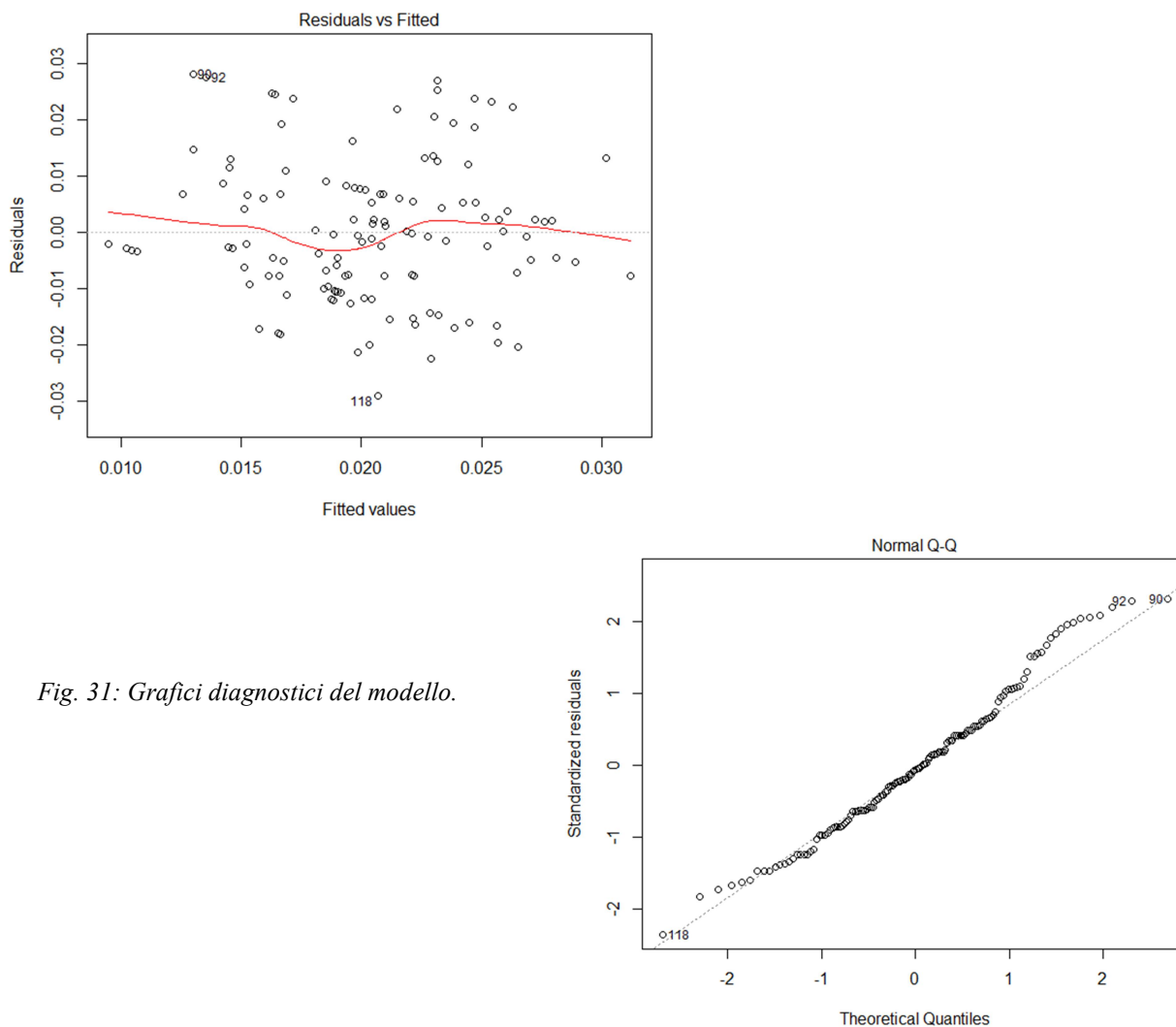


Fig. 31: Grafici diagnostici del modello.

Innanzitutto dalla tabella possiamo ricavare che le stime di tutti i coefficienti sono statisticamente significativi. Passando all'analisi dell' F-statistic, ovvero il test congiunto di tutto il modello, si può ricavare un'ulteriore informazione. Essendo il p-value del test (0.003) < di α (= 0.05), possiamo accettare l'ipotesi che il modello sia statisticamente significativo, ovvero un modello migliore del modello nullo (un modello con la sola intercetta, linea retta).

Per quanto riguarda l'analisi dei grafici diagnostici del modello, è possibile ricavare un'osservazione sui residui.

Nel grafico a sinistra in figura 31 (*Residuals vs fitted*) i residui non presentano nessun trend (né in crescita, né in diminuzione), ma sono disposti a “nuvola” pertanto l'errore è frutto del caso.

Nel grafico a destra (*Normal Q-Q*), è possibile notare la normalità dei residui e pertanto è possibile concludere che il modello lineare adottato in questo lavoro è un'ottima scelta.

Il modello in esame, il quale presenta come variabile dipendente l'indice numero 2 di Redditività¹⁴, indica una correlazione di segno positivo tra l'assunzione di un comportamento strategico più volto al determinismo (rappresentato dalla variabile "determinism"). Pertanto, al crescere della variabile "determinism" di una unità, l'indice in esame, il quale misura, il rendimento del complesso delle attività mediamente investite nell'anno dalla Fondazione, crescerà di 0.01548 unità, al netto del Pil pro capite della provincia in cui ha sede e del suo totale attivo. Per contro, invece, il segno del coefficiente della stima della variabile "solidarism" risulta negativo. L'associazione tra questa variabile e l'indice REDD_2 va in senso contrario rispetto alla variabile determinism. Al crescere della variabile "solidarism" di una unità, l'indice calerà di 0.01757 unità, al netto del Pil pro capite della provincia in cui ha sede e del suo totale attivo.

¹⁴ "L'indice esprime la misura del rendimento del complesso delle attività mediamente investite nell'anno dalla Fondazione, espresso a valori correnti."

Modello 4:

$$EFF_3_i = \alpha + \beta_1 Determinism_i + \beta_2 Solidarism_i + \beta_3 GDP_i + \beta_4 Total\ assets_i + \varepsilon_i$$

	Estimate	Std. Error	t value	Pr (> t)	
Intercept	1.111×10^{-2}	3.738×10^{-3}	2.974	0.00349	**
Determinism	1.056×10^{-4}	2.709×10^{-3}	0.039	0.96895	
Solidarism	3.236×10^{-3}	2.827×10^{-3}	1.144	0.25449	
GDP	-1.861×10^{-7}	1.305×10^{-7}	-1.426	0.15628	
TA	-8.833×10^{-13}	5.119×10^{-13}	-1.725	0.08674	

Tab. 17 a: Risultati della regressione lineare multipla. Coefficienti.

F-statistic	p-value
4.013 on 4 and 135 DF	0.004161

Tab. 17 b: Risultati della regressione lineare multipla. F-statistic.

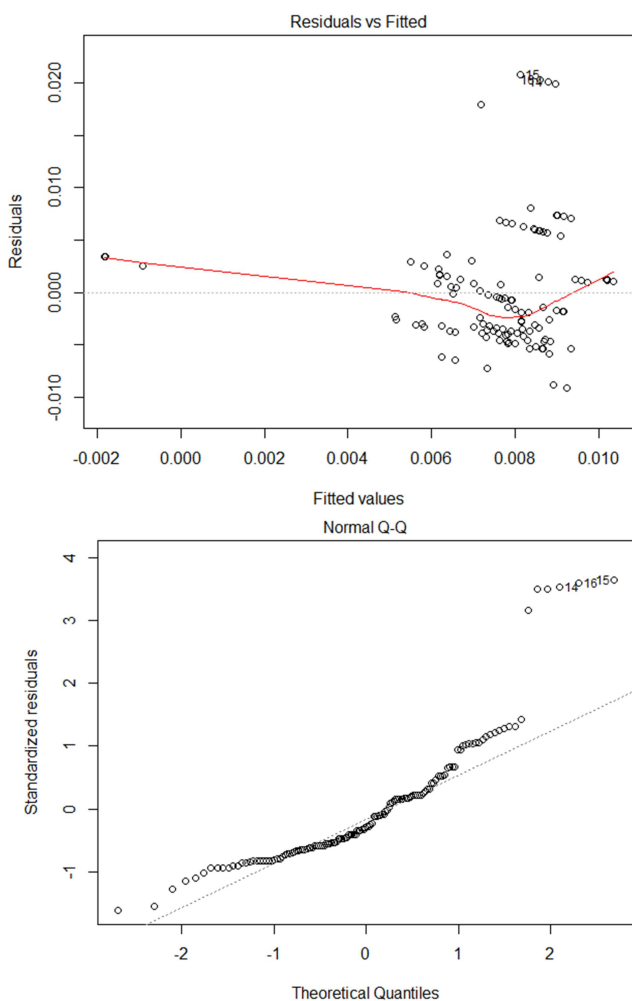


Fig. 32: Grafici diagnostici del modello.

Innanzitutto dalla tabella possiamo ricavare che le stime di tutti i coefficienti sono statisticamente nulle.

Passando all'analisi dell' F-statistic, ovvero il test congiunto di tutto il modello, si può ricavare un'ulteriore informazione. Essendo il p-value del test (0.004) < di α (= 0.05), possiamo accettare l'ipotesi che il modello sia statisticamente significativo, ovvero un modello migliore del modello nullo (un modello con la sola intercetta, linea retta).

Per quanto riguarda l'analisi dei grafici diagnostici del modello, è possibile ricavare un'osservazione sui residui.

Nel grafico sopra *in figura 32 (Residuals vs fitted)* i residui non presentano nessun trend (né in crescita, né in diminuzione), ma sono disposti a “nuvola” pertanto l’errore è frutto del caso.

Nel grafico *in figura 32 (Normal Q-Q)*, è possibile notare la normalità dei residui e pertanto è possibile concludere che il modello lineare adottato in questo lavoro è un’ottima scelta.

Il modello in esame, il quale presenta come variabile dipendente l’indice numero 3 di Efficienza¹⁵, indica una correlazione di segno positivo tra l’assunzione di un comportamento strategico più volto al determinismo (rappresentato dalla variabile “determinism”). Pertanto, al crescere della variabile “determinism” di una unità, l’indice in esame, il quale esprime l’incidenza degli oneri di funzionamento rispetto al patrimonio medio espresso a valori correnti, crescerà di 0.001056 unità, al netto del Pil pro capite della provincia in cui ha sede e del suo totale attivo. Contrariamente ai tre modelli analizzati precedentemente, invece, il segno del coefficiente della stima della variabile “solidarism” risulta anch’esso positivo. Al crescere della variabile “solidarism” di una unità, l’indice crescerà di 0.003236 unità, al netto del Pil pro capite della provincia in cui ha sede e del suo totale attivo.

¹⁵ “L’indice esprime l’incidenza degli oneri di funzionamento rispetto al patrimonio medio espresso a valori correnti, correlandoli in tal modo alla dimensione della Fondazione. Il suo valore è più stabile in quanto non risente della ciclicità dei rendimenti di mercato.”

4. Commento ai risultati

Il significato economico dei risultati ottenuti con il modello di regressione lineare multipla viene analizzato in questo capitolo. Il paragrafo che segue interpreta gli output forniti dal programma in merito ai quattro modelli considerati e, dopo averne analizzato i risvolti economici, inquadra gli output della ricerca all'interno della letteratura sul tema. Si andrà quindi a considerare gli aspetti di novità che questo lavoro apporta alla letteratura di riferimento.

4.1 Risultati dell'analisi multivariata

Il segno e il significato dei regressori "Determinism" e "Solidarism" saranno investigati per fare inferenza sulla relazione tra questi modelli di comportamento strategico e gli indicatori presi in esame.

Innanzitutto, occorre riassumere visivamente la significatività delle stime dei regressori utilizzati nei quattro modelli descritti ed analizzati nel precedente capitolo.

	Modello 1	Modello 2	Modello 3	Modello 4
Determinism			**	
Solidarism	*		**	
GDP	**		**	
TA	***	*	**	

Tab.18: Significatività delle stime di tutti i coefficienti dei quattro modelli.

	Modello 1	Modello 2	Modello 3	Modello 4
Determinism	+	+	+	+
Solidarism	-	-	-	+
GDP	-	-	-	-
TA	+	+	-	-

Tab. 19: Segni dei coefficienti delle stime delle variabili dei quattro modelli.

Partendo dall'analisi della significatività (cfr. tab. 18) delle stime dei coefficienti utilizzati, non tutti i modelli analizzati ci offrono un numero importante di osservazioni. Pertanto sarebbe opportuno porre maggiormente attenzione al modello di regressione numero tre.

Guardando alla tabella (cfr. tab. 19), i risultati nella stima dei coefficienti di tutti e quattro i modelli sono in linea con la letteratura di riferimento: un approccio tendenzialmente sempre più determinista, porterebbe ad una crescita:

- dell'attività di investimento in rapporto al patrimonio della Fondazione (modello 1);
- dell'intensità economica dell'attività istituzionale rispetto alle risorse della Fondazione (modello 2);
- del rendimento del complesso delle attività mediamente investite nell'anno dalla Fondazione (modello 3);
- dell'incidenza degli oneri di funzionamento rispetto al patrimonio della Fondazione (modello 4).

Investigando, infatti, i segni delle variabili “*Determinism*” e “*Solidarism*”, la prima variabile dipendente presenta sempre segno positivo, mentre la seconda, su tre modelli (di quattro), presenta segno negativo. Nell'ultimo modello anche la variabile che delinea un comportamento maggiormente solidarista porterebbe ad una crescita dell'efficienza delle Fondazioni, ma

comunque con un'incidenza ridotta rispetto alla variabile che delinea un approccio maggiormente determinista.

Questo risultato nei segni della stima dei coefficienti porterebbe ad alcune conclusioni. In primis, un approccio tendenzialmente più determinista, ovvero incentrato sulla pianificazione e controllo, sul monitoraggio ex ante, in itinere ed ex post, rispetto a quello più solidarista, concentrato sull'incentivazione e il supporto porta ad una crescita delle performance. Riportando un risultato già discusso in letteratura: *“Organizational performance is positively related to market orientation”* (Shoham et al., 2006).

5. Conclusioni e Limitazioni

Questo lavoro ha affrontato, sia sotto il profilo teorico che sotto quello empirico, i due modelli di governance e strategia attuabili (denominati “determinismo” e “solidarismo”) dalle Fondazioni, più in dettaglio, ha analizzato l’associazione tra i due approcci strategici e l’andamento della performance, nel campione delle 88 Fondazioni di Origine Bancaria (FOB) associate ACRI. La performance è stata misurata attraverso gli indicatori presenti nei bilanci delle Fondazioni, mentre le variabili che descrivono i due approcci strategici sono state costruite sulle risposte del questionario somministrato alle figure apicali delle 88 FOB. Il tentativo è stato quello di superare l’idea che i due orientamenti strategici non possano avere dei risvolti misurabili in termini quantitativi. Pertanto, in questo studio, la qualità di un comportamento strategico è misurata da indicatori quantitativi della performance, quali gli indici di bilancio, predisposti in ambito ACRI, riferiti alle peculiari aree della gestione delle Fondazioni, ossia redditività, efficienza operativa, attività istituzionale. Le informazioni quantitative, infatti, danno la possibilità di comunicare all’esterno risultati concreti e riescono a far capire come effettivamente un comportamento strategico possa avere dei risvolti migliori rispetto all’adozione di un altro. Nessuno, sino ad ora, aveva mai testato i concetti di determinismo e solidarismo (Sanders and McClellan, 2014) e a maggior ragione studiato la loro associazione con l’andamento della performance. Questa analisi empirica e quantitativa, pertanto, è un’analisi nuova in letteratura, con più di qualche elemento di innovazione. Il fine ultimo dello studio è stato, sin dall’inizio, quello di voler colmare la lacuna esistente in letteratura (riscontrata anche da Porter e Kramer, 1999), in merito all’esistenza di uno studio completo che documentasse le *(best) practices* delle Fondazioni e l’efficacia di queste, per poter delineare un *benchmark* strategico condiviso. Questo *benchmark*, allo stato dell’arte attuale, manca per varie cause: perché le scienze sociali tendono a concentrarsi poco sulla filantropia, perché il mondo in questione è difficile da studiare, perché districarsi tra cause ed effetti risulta difficile, perché gli output sono poco o comunque difficilmente misurabili, perché queste teorie sono di recente formazione in un settore tendenzialmente di nicchia e pertanto pochi seguono la strada dello sviluppo delle ricerche sul tema.

Questa indagine ha dimostrato che sia un comportamento deterministico che uno maggiormente solidarista non sembrano irrilevanti dal punto di vista della performance. I risultati empirici nati dalle regressioni consentono di mettere in evidenza una importante associazione e cioè che le FOB che mettono in atto un comportamento maggiormente determinista, figlio della filantropia strategica e dei successivi sviluppi, tendono a riportare risultati di performance migliori, creando maggior valore. Le migliori performance sarebbero associate a tutti e quattro gli indici studiati.

Un comportamento maggiormente determinista tenderebbe infatti ad aumentare sia gli indici di redditività (maggior rendimento degli investimenti) che quelli di efficienza (maggior efficienza interna) e di attività istituzionale (maggior intensità del deliberato sul patrimonio). Tuttavia, guardando a tutti e quattro i modelli in generale, si dovrebbe trarre questa conclusione in modo cauto, poiché non tutte le relazioni sono fortemente significative. Per quanto riguarda, invece, la misura del rendimento delle attività investite, sembra possibile dedurre con maggior certezza che, tra le FOB, quelle che assumono un comportamento strategico più scientifico e anglosassone presentino un miglior indice che esprime la misura del rendimento del complesso delle attività mediamente investite nell'anno dalla Fondazione (REDD_2). In tre dei quattro modelli di regressione studiati, la stima del coefficiente della variabile “*Solidarism*” presenta sempre segno negativo, andando in senso opposto a quella che esprime l'approccio della filantropia strategica (“*Determinism*”). Questo dato va a confermare ulteriormente le conclusioni che si sono provate a trarre. Per quanto riguarda l'efficienza interna alla Fondazione, anche un approccio solidarista tenderebbe ad aumentarla (il segno della stima del coefficiente è positivo solo in questo modello), però comunque in maniera minore rispetto a quanto può fare un comportamento determinista, andando così a rafforzare le conclusioni.

I risultati trovati in questo lavoro sono in linea con la letteratura di stampo anglosassone di riferimento. Infatti, le recenti tendenze sul tema, ritengono necessario portare, con le dovute precauzioni, la Filantropia verso il mondo delle scienze misurabili. Con questo lavoro si è provato a dimostrare che questo spostamento, fino ad ora analizzato solo teoricamente, di fatto tenda a delle migliori performance in termini di indicatori di bilancio (pertanto valori numerici, non percezioni), rispetto ad una tradizione solidaristica più ancorata almeno nel mondo continentale.

Si è attinto alla teoria della filantropia strategica per interpretare l'approccio mostrato dalle FOB nell'adottare dei comportamenti strategici. Secondo questa teoria, le quattro fasi di implementazione della filantropia strategica per la creazione di valore (Porter and Kramer, 1999) sarebbero costituite da una selezione dei migliori beneficiari (“*Selecting the Best Grantees*”), una segnalazione di altri finanziatori (“*Signaling Other Funders*”), un miglioramento delle performance dei beneficiari (“*Improving the Performance of Grant Recipients*”), e uno sforzo nel far avanzare lo stato dell'arte. (“*Advancing the State of Knowledge and Practice*”). Queste quattro fasi possono essere applicate a qualsiasi problema sociale con il fine ultimo di creare valore collettivo. Questo “*The predictive model*” della filantropia strategica è stato in parte superato e ampliato emergendo, così nel 2014 (Kania et al., 2014) “*The emergent approach to*

strategy” un modello che meglio si adatta alle condizioni di complessità nelle quali opera la filantropia strategica.

Le prove osservate da questa analisi relativa al comportamento strategico sono in linea con tali studi teorici. Ciò che emerge è che, la decisione di implementare un comportamento strategico nel solco della filantropia strategica è accompagnata dalla tendenza di avere migliori performance misurabili quantitativamente in tutte le peculiari aree della gestione delle Fondazioni.

Questo studio non è senza limiti. Il limite principale è il fatto che il questionario, sottoposto ai decisori presenti ai vertici delle 88 FOB, è un questionario che si basa sulle percezioni dei rispondenti, coinvolgendo un certo livello di soggettività nelle risposte. Si è cercato, comunque, di stemperare tale problema, utilizzando come regressori delle variabili quantitative calcolate come media dei valori dell’anno del questionario (2016) e dei due anni precedenti (2015 e 2014) e sottoponendo il questionari a più di un soggetto decisore della singola Fondazione. Inoltre il campione dei rispondenti al questionario è limitato; circa il 40% delle Fondazioni ha risposto ai quesiti sottoposti: in ogni caso risulta un campione attendibile. Le Fondazioni analizzate, infatti, rappresentano sufficientemente bene la popolazione totale delle FOB italiane. Per quanto riguarda il modello di regressione utilizzato, ci si è avvalso di quello lineare (notando la normalità dei residui è stato possibile concludere che il modello lineare adottato fosse è un’ottima scelta). Come analizzato nel lavoro di Kania et al. (2014 and David Snowden), però, i problemi affrontati dalla filantropia sono problemi dinamici, che non seguono relazioni lineari, frutto di relazioni tra fattori indipendenti che si influenzano a vicenda in modi sempre nuovi e spesso contro-intuitivi ed ogni intervento risulta essere unico e non replicabile in un ambiente in continuo mutamento. È stato comunque necessario trovare un compromesso con la necessità di condurre l’analisi entro un ragionevole lasso di tempo. Va anche sottolineato che i due modelli di strategia analizzati non si escludono a vicenda e si presentano spesso all’interno della stessa Fondazione. Non esistendo modelli completamente “puri” (Boesso and Cerbioni, 2018, Rizzini and Noia, 2017) ma contaminazioni e sovrapposizioni, etichettare in base ad alcune risposte il comportamento strategico di una Fondazione in un costrutto teorico ed astratto può risultare a volte forzato, ma necessario per poter fare una prima analisi sulle associazioni con la performance. Lo stesso coautore di Porter, Mark Kramer, nel rielaborare nel 2014 la teoria presentata con Porter 15 anni prima evidenzia alcuni limiti, dovuti al fatto che il mondo filantropico sia complesso e frutto di continue relazioni uniche tra i vari attori che lo compongono. In questo studio, infatti, vi sono delle limitazioni condivise dalla letteratura di riferimento. Il *benchmark* di un comportamento strategico, infatti, manca in letteratura per varie

cause. Secondo Rogers (2015) sono in primis le scienze sociali a tendere a concentrarsi poco sugli studi filantropici. Il mondo in questione è difficile da studiare (Porter and Kramer, 1999, Frumkin, 2002), spesso i *report* sono intesi più a livello di valutazione degli output (che il denaro sia stato speso come previsto) che degli outcome (misurazione dell’impatto sociale) e questi *report* sono redatti spesso dagli stessi beneficiari delle sovvenzioni, creando problemi di conflitto di interessi. Si stanno vedendo le prime valutazioni degli outcome (e la loro comunicazione agli *stakeholder* attraverso canali informativi diversi, cfr. esempio *in figura 33*) per mezzo del “Ritorno sociale sull’investimento” (SROI) ovvero un indicatore di performance che misura l’impatto sociale ed economico che un soggetto riesce a portare, attraverso le attività di un’organizzazione, ai beneficiari e all’intera comunità (Millar and Hall, 2012). I *venture philanthropists* sono infatti impegnati infatti a sviluppare queste nuove metriche per misurare le prestazioni organizzative (Frumkin, 2002).



Fig. 33 Indagine sul Ritorno Sociale dell’Investimento (SROI).

(Fonte: Fondazione Opera Immacolata Concezione ONLUS, 2018).

La misurazione dell’indice SROI "con la semplice pressione di un pulsante" (Frumkin, 2002, p.14) è un sogno distante dalla realtà perché la maggior parte dei programmi e delle iniziative sociali non opera in isolamento, ma in un contesto caratterizzato da una moltitudine di altre forze sociali ed economiche, dove gli output sono poco o comunque difficilmente misurabili (Porter and Kramer, 1999). Inoltre, districarsi tra cause ed effetti risulta spesso difficile (Maier et al., 2016),. Isolare gli effetti programmatici e quantificare questi effetti richiede un approccio sperimentale alla valutazione, che richiede un grosso investimento di tempo e denaro.

Sicuramente la filantropia potrebbe solo che beneficiare di valutazioni più rigorose, ma non è chiaro che lo strumento del SROI, introdotto dalla *venture philanthropy*, sia di fatto un metodo di valutazione produttivo (Frumkin, 2002).

Infine, risulta difficile l'emersione di un *benchmark* strategico nel mondo della filantropia anche perché queste teorie sono comunque di recente formazione in un settore tendenzialmente di nicchia e le stesse Fondazioni (o comunque la maggior parte di esse), nonostante i tagli ai finanziamenti governativi per i programmi sociali, non avanzano lo stato delle conoscenze e delle pratiche di questo settore (Porter and Kramer, 1999).

Alcuni limiti intrinseci ai confini di questa ricerca potrebbero anche rappresentare spunti interessanti per ulteriori analisi future. Una prima area di miglioramento potrebbe essere costituita da un'ulteriore questionario con nuove domande al fine di capire l'interazione tra i due approcci insieme. Va infatti riconosciuto che la categorizzazione di una moltitudine di fattori in due costrutti astratti potrebbe risultare molto parziale.

Un'altra possibile area di miglioramento potrebbe essere quella di testare nuovamente le ipotesi usando altri indicatori di bilancio come variabili dipendenti, per vedere se i risultati verrebbero confermati. Ad esempio, un'analisi aggiuntiva avrebbe potuto essere eseguita usando come variabili risposta un diverso indice di redditività o di attività istituzionale

I risultati di questo lavoro sono importanti per diverse ragioni. Oltre al fine ultimo, ovvero mostrare che un comportamento tendenzialmente determinista aumenti le performance della Fondazione, questa analisi avrebbe provato a colmare una lacuna esistente in letteratura, riportando l'attenzione sul tema della filantropia. Non ci sono studi globali sui comportamenti strategici messi in atto dalle Fondazioni e l'efficacia delle donazioni (Porter and Kramer, 1999). Ma questo studio e i dati emersi sottolineano il fatto che la strategia abbia bisogno di essere al centro dell'attenzione dei soggetti apicali e che necessiti di un certo rigore scientifico nelle misurazioni, sia *ex ante*, che *in itinere* che *ex post*. Il risultato proattivo che andrebbe implementato evidenzia anche il fatto che le Fondazioni debbano essere le prime a investire su una struttura in grado di svolgere questo compito e sulle ricerche accademiche relative. I risultati possono essere importanti per i membri delle Fondazioni, per chi volesse studiare ulteriormente il tema e per tutti gli attori interessati ad aumentare l'efficacia delle sovvenzioni.

Riguardo alle limitazioni inerenti al modello di regressione, si riconosce che il modello di regressione utilizzato potrebbe soffrire di *endogeneity bias* a causa di variabili omesse. Questo modello, inoltre, è lineare nonostante le relazioni all'interno del campo sociale siano spesso non lineari. Lo studio non presenta risultati solidi perché, spesso, le variabili non risultano

significative. Pertanto le conclusioni relativamente all'associazione tra i comportamenti strategici e le performance migliori devono essere svolte con cautela.

Nonostante tutti gli sforzi per contenere le possibili limitazioni di cui sopra, quelle che rimangono qualificano questo studio come esplorativo ed empirico. Anche se questo lavoro raggiunge l'obiettivo di testare l'associazione ipotizzata tra un modello di governance e una migliore performance, la ricerca futura potrebbe scavare più a fondo sull'argomento, analizzando delle strategie concrete al fine di creare più valore sociale per ogni euro o dollaro speso.

Va ricordato comunque che la ricerca e le conclusioni non hanno svolto alcun tentativo di giudicare i comportamenti strategici adottati dai membri delle Fondazioni. Tuttavia, si ritiene che l'analisi condotta possa essere di una certa rilevanza. Questa analisi non trova una soluzione al dibattito aperto, ma vuole offrire un punto di partenza per ricerche future sui comportamenti strategici nel mondo della filantropia ed accendere un riflettore su un campo tanto complesso quanto importante. Nel mondo attuale, segnato da venti di populismo e amore per la patria che tende al nazionalismo, le Fondazioni possono essere un ruolo importante nel promuovere e sostenere, attraverso la filantropia, i valori europei (Marroni, 2018).

Bibliografia e sitografia

Ashbacher, C., 2002. *Introduction to descriptive statistics*. Mathematics Learning Centre University of Sydney NSW.

Barbetta, G.P., 2013. *Le fondazioni – Il motore finanziario del terzo settore*, Il Mulino, Bologna.

Barnes, Lizzie and Ashtiany, Sue, 2003. ‘The Diversity Approach to Achieving Equality: Problems and Pitfalls’, *International Law Journal* 32(4): 274–96. In: Tomlinson, F. and Schwabenland, C., 2010. Reconciling competing discourses of diversity? The UK non-profit sector between social justice and the business case. *Organization*, 17(1), 101-121.

Barresi, G., 2013. *La rendicontazione economica e sociale nelle fondazioni. Profili di accountability e trasparenza nell'esperienza italiana*. Franco Angeli editore.

Barresi, G., 2013. *La rendicontazione economica e sociale nelle fondazioni. Profili di accountability e trasparenza nell'esperienza italiana*. Franco Angeli editore.

Bishop, M., 2013. Philanthrocapitalism: Solving public problems through private means. *Social research*, 80(2), 473-490.

Boella, M., 2011. *Probabilità e statistica per ingegneria e scienze*. Pearson. 241 – 251.

Boesso G., Cerfioni F., 2015, “Indagine sull’azione di governo.”

Boesso, G, Cerbioni, F., 2017. *Managerialità Solidale. Governance e strategia nelle Fondazioni*, Wolters Kluwer.

Boesso, G., et al., 2017. The role of the board in shaping foundations strategy: an empirical study. *Journal of Management and Governance* 21(2):375–97.

Brainard, L. A. and Siplon, P. D., 2004. Toward Nonprofit Organization Reform in the Voluntary Spirit: Lessons from the Internet, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 33: 435–57. In: Sanders, M.L. and McClellan, J.G., 2014. Being business-like while pursuing a social mission: Acknowledging the inherent tensions in US nonprofit organizing. *Organization*, 21(1), 68-89.

Bush, R., 1992. Survival of the Nonprofit Spirit in a For-profit World. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 21: 391–410. In: Sanders, M.L. and McClellan, J.G., 2014. Being business-like while pursuing a social mission: Acknowledging the inherent tensions in US nonprofit organizing. *Organization*, 21(1), 68-89.

- Eikenberry, A. M., 2009. Refusing the Market: A Democratic Discourse for Nonprofit and Voluntary Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 38: 582–96. In: Sanders, M.L. and McClellan, J.G., 2014. Being business-like while pursuing a social mission: Acknowledging the inherent tensions in US nonprofit organizing. *Organization*, 21(1), 68-89.
- Eikenberry, A. M. and Kluver, J. D., 2004. The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk?. *Public Administration Review* 64(2): 132–40. In: Sanders, M.L. and McClellan, J.G., 2014. Being business-like while pursuing a social mission: Acknowledging the inherent tensions in US nonprofit organizing. *Organization*, 21(1), 68-89.
- Frumkin, P., 2003. Inside venture philanthropy. *Society*, 40(4), 7-15.
- Fulvio, P., 2012. Il Decreto Salva Italia e Il Nuovo Divieto Di Interlocking Directorates. *Diritto e Normativa finanziaria*. 1.113–21.
- Graddy, E.A and Morgan, D.L., 2006. Community Foundations, Organizational Strategy, and Public Policy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(4), 605-630.
- Grant, R. M., Jordan, J., 2013. *Fondamenti di strategia*. Il Mulino.
- Gupta, A., 2018. *From Welfare State to Welfare Society: A Shift in Paradigm*. Brisbane, Australia, July 21-25, 2018 25th World Congress of Political Science. Session RC39 Welfare States and Developing Societies.
- Hess, G. D., Iwata, S., 1997. Asymmetric persistence in GDP? A deeper look at depth. *Journal of Monetary Economics*, 40.3: 535-554.
- Hinna, A., & Monteduro, F., 2017. Boards, governance and value creation in grant-giving foundations. *Journal of Management and Governance*, 21(4), 935–961.
- Huke, R., 1985. The Green Revolution. *Journal of Geography* 84:pp.248-254.
- Kania, J., Kramer, M., Russell, P., 2014. Strategic philanthropy for a complex world. *Stanford Social Innovation Review*, 12(3), 26-33.
- Kauffman, S., 1993. *Origins of Order: Self-Organization and Selection in Evolution*. OUP USA.
- Lodi Rizzini, C. e Noia, E., 2017. *Le Fondazioni di impresa di fronte a un welfare state in trasformazione*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di) (2017), Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 147-172.

- Maier, F., Meyer, M., Steinbereithner, M., 2016. Nonprofit organizations becoming business-like: A systematic review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 64-86.
- Marroni, C., 2018. Fondazioni, in Europa interventi da 60 miliardi. *Il Sole 24 Ore*, 22 Maggio, p.39.
- Maxwell, Gillian, 2004. 'Minority Report: Taking the Initiative in Managing Diversity at BBC Scotland', *Employee Relations* 26(2): 182–202. In: Tomlinson, F. and Schwabenland, C., 2010. Reconciling competing discourses of diversity? The UK non-profit sector between social justice and the business case. *Organization*, 17(1), 101-121.
- Mccluskey, A., & Lalkhen, A. G., 2007. Statistics IV: Interpreting the results of statistical tests. *Continuing Education in Anaesthesia, Critical Care and Pain*, 7(6), 208–212.
- Millar, R. and Hall, K., 2012. Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement: The Opportunities and Barriers for Social Enterprises in Health and Social Care. *Public Management Review*.
- Mintzberg, H., Patterns in Strategy Formation. *Management Science*. Vol. 24, No. 9 (May, 1978), pp. 934-948
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., 1998. *Readings in the Strategy Process*. Prentice Hall, 3rd edition, p. 347-350.
- Netti, E., 2017. La mappa dell'Italia che cerca di uscire dal tunnel della crisi. *Il Sole 24 Ore (le classifiche)*, 17 Luglio. Su elaborazione dati Prometeia, 2016.
- O'Connell, B., 1988. Values Underlying the Nonprofit Endeavor, in M. O'Neill and D. R. Young (eds) *Educating Managers of Nonprofit Organizations*, pp. 156–61. New York, NY: Praeger. In: Sanders, M.L. and McClellan, J.G., 2014. Being business-like while pursuing a social mission: Acknowledging the inherent tensions in US nonprofit organizing. *Organization*, 21(1), 68-89.
- Platero, M., 2016. In ceca di una via italiana alla filantropia. *Il Sole 24 Ore*, 11 Dicembre, p.22.
- Porter, M.E. and Kramer, M.R., 1999. Philanthropy's new agenda: Creating value. *Harvard business review*, 77, 121-131.
- Porter, M.E. and Kramer, M.R., 2011. Creating Shared Value. *Harvard Business Review* 89(1/2):62–77.

- Rogers, R. 2011. Why philanthro-policymaking matters. *Society*, 48, 376–381.
- Rogers, R., 2015. Why the social sciences should take philanthropy seriously. *Society*, 52(6), 533-540.
- Rossi, G., Todesco, C., Leardini, C., 2009. Governance e accountability nelle Fondazioni Bancarie. *Online*, 4, 81–95.
- Sanders, M.L. and McClellan, J.G., 2014. Being business-like while pursuing a social mission: Acknowledging the inherent tensions in US nonprofit organizing. *Organization*, 21(1), 68-89.
- Shoham, A., Ruvio, A., Vigoda-Gadot, E., & Schwabsky, N., 2006. Market orientations in the nonprofit and voluntary sector: A meta-analysis of their relationships with organizational performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35, 453-476.
- Silva, E., 2017. La filantropia come buon investimento. *Il Sole 24 Ore*, 27 Novembre, p.8.
- Silva, E., 2018. Filantropia alleata del nuovo welfare. *Il Sole 24 Ore*, 12 Febbraio, p.8.
- Skillen A., 1985. Welfare State Versus Welfare Society? *Journal of Applied Philosophy*. Vol. 2, No. 1, pp. 3-17
- Tobergte, D. R., & Curtis, S., 2013. *Applied statistics using SSPS, Statistica, Matlab and R. Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53).
- Tomlinson, F. and Schwabenland, C., 2010. Reconciling competing discourses of diversity? The UK non-profit sector between social justice and the business case. *Organization*, 17(1), 101-121.
- Turati, G., Piacenza, M., Segre, G. [a cura di], 2008. *Patrimoni & scopi – per un’analisi economica delle fondazioni*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino.

www.acri.it

www.echoinggreen.org/

www.packard.org

www.riskcompliance.it/news/genesi-normativa-e-attualita-delle-fondazioni-bancarie-parte-3/

www.treccani.it/vocabolario/fondazione/

Documenti consultati

Bilanci delle singole Fondazioni. *Consultabili qui: www.acri.it*

Carta delle Fondazioni, 2015.

Consultabile qui: www.acri.it/_upload/Fondazioni/Carta_delle_Fondazioni.pdf

Health equity advocacy strategy: An Evaluation Framework for a Field-Building Approach.

Consultabile qui: www.coloradotrust.org

Protocollo di Intesa tra Il Ministero dell'Economia e delle Finanze e L'Associazione di Fondazioni e Casse di Risparmio SPA, 2015.

Consultabile qui: www.mef.gov.it/inevidenza/documenti/acri.pdf

World Giving Index 2017 . Charities Aid Foundation (settembre) 2017. *Consultabile qui: www.cafonline.org*

XXII Rapporto ACRI del 2016.

Consultabile qui: www.acri.it/Article/PublicArticle/337/7764/ventiduesimo-rapporto-sulle-fondazioni-di-origine-bancaria---anno-2016

Appendice

Domande del questionario classificate come maggiormente deterministiche o solidaristiche.

Questions and variables used in the model

Research variable: Determinism*
How useful do you consider the following board's activities that literature deems possible integration of the classical function of planning and control? (0 slightly – 6 a lot)
<ul style="list-style-type: none"> Selecting on a comparative basis only the best projects D1 DOMANDA 3 Mobilizing additional funders toward the line of intervention of the foundations D2 DOMANDA 4 Encouraging among the beneficiaries the spread of methodologies and operating practices the foster the ability to manage and report projects D3 DOMANDA 5 Finding innovative solutions which could represent an example of intervention model for the policy-maker D4 DOMANDA 6
Research variable: Solidarism*
How useful do you consider the following board's activities that literature deems possible integration of the classical function of planning and control? (0 slightly – 6 a lot)
<ul style="list-style-type: none"> Maximize the number of beneficiaries for a given budget by optimizing the foundation's action S1 DOMANDA 13_7 Granting additional funds to emeritus institutions poorly funded S2 DOMANDA 13_3 Support local activism and civil participation of a high number of subjects catalyzing them around the foundation's projects S3 DOMANDA 13_16 Analyze the feedback from grantees to improve the relationship S4 DOMANDA 13_12

*Classification of the variables as deterministic or solidaristic was unknown to the respondents

Determinismo:

POSTULATI DELLA FILANTROPIA STRATEGICA

3) La sua Fondazione, nell'ambito della definizione dei requisiti per la partecipazione alle assegnazioni delle risorse, prevede criteri di selezione dei beneficiari che consentano di valutarli *comparativamente* alla ricerca del soggetto che meglio di altri possa realizzare le finalità perseguite?

1 Non rilevante	2 Poco	3	4	5	6 Molto	Non so
-----------------	--------	---	---	---	---------	--------

4) Investendo in progetti sociali la sua Fondazione riesce a *mobilizzare attori e risorse* del territorio indirizzandoli verso le proprie linee strategiche di intervento o linee di intervento comuni?

1 Per nulla (o scarsa disponibilità dei partner)	2 Poco	3	4	5	6 Molto	Non so
--	--------	---	---	---	---------	--------

5) Ritieni possibile che la Fondazione possa favorire/promuovere la diffusione fra *i soggetti beneficiari* di metodologie e pratiche operative che ne accrescano la capacità di gestire e rendicontare progetti?

1 Per nulla (eccessivamente complesso o costoso)	2 Poco	3	4	5	6 Molto	Non so
--	--------	---	---	---	---------	--------

6) La sua Fondazione nella scelta dei progetti si propone di individuare soluzioni innovative e/o autosostenibili che possano rappresentare un *esempio di modello di intervento per il policy-maker*?

1 Non possibile (per scelta progetti locali e specifici)	2 Poco	3	4	5	6 Molto	Non so
--	--------	---	---	---	---------	--------

Altri commenti:

Solidarismo (in giallo):

ATTIVITÀ DI SUPPORTO AI CLASSICI COMPITI DI GOVERNO

13) Quanto ritiene utili le seguenti *attività dei membri degli organi di governo* che la letteratura, a vario titolo, propone come possibili integrazioni alle classiche funzioni di indirizzo e controllo.

“Raccontare” l’azione della Fondazione all’esterno:	1	Poco	2	3	4	5	6	Molto	NS
Riportare le istanze delle comunità in Fondazione:	1	Poco	2	3	4	5	6	Molto	NS
Garantire risorse ad enti meritevoli e sotto-finanziati:	1	Poco	2	3	4	5	6	Molto	NS
Affiancare il presidente nella creazione di reti d’attori:	1	Poco	2	3	4	5	6	Molto	NS
Accompagnare i beneficiari nella realizzazione dei progetti:	1	Poco	2	3	4	5	6	Molto	NS
Sviluppare e aggiornare i processi operativi:	1	Poco	2	3	4	5	6	Molto	NS
Ampliare al massimo il numero di beneficiari:	1	Poco	2	3	4	5	6	Molto	NS
Comparare i risultati dei progetti finanziati:	1	Poco	2	3	4	5	6	Molto	NS
Discutere fallimenti e successi nei progetti sociali:	1	Poco	2	3	4	5	6	Molto	NS
Assumere rischi in progetti innovativi:	1	Poco	2	3	4	5	6	Molto	NS
Autovalutare l’efficacia del consiglio:	1	Poco	2	3	4	5	6	Molto	NS
Analizzare il <i>feedback</i> da parte dei “beneficiari”:	1	Poco	2	3	4	5	6	Molto	NS
Individuare manager o “project leader” professionisti:	1	Poco	2	3	4	5	6	Molto	NS
Promuovere una forte dialettica nel valutare i progetti:	1	Poco	2	3	4	5	6	Molto	NS
Finanziare l’erogazione di servizi di welfare privato:	1	Poco	2	3	4	5	6	Molto	NS
Supportare la partecipazione civile e l’associazionismo sociale:	1	Poco	2	3	4	5	6	Molto	NS

Altri commenti:

CARTA DELLE FONDAZIONI

TESTO APPROVATO DALL'ASSEMBLEA ACRI DEL 4 APRILE 2012

PREAMBOLO

Le Fondazioni rappresentano un bene originario nelle comunità locali e realizzano in responsabile autonomia i propri scopi istituzionali, secondo le proprie determinazioni, operando prevalentemente nell'ambito dei territori da cui hanno avuto origine.

Per le Fondazioni l'autonomia non è solo principio fondante - nelle sue varie declinazioni in termini di indipendenza da ingerenze e condizionamenti esterni e di capacità di libera autodeterminazione per adempiere nel modo migliore alla propria missione - ma è anche strumento e modalità attuativa. In questo senso, l'autonomia rappresenta la capacità di definire entro i limiti generali dettati dal sistema positivo (costituzionale e legislativo) le proprie scelte e le relative regole attraverso le diverse forme giuridiche riconosciute: statutarie, regolamentari, o anche di semplice autodisciplina.

Tale autonomia, sancita dalla Corte costituzionale, con le sentenze n. 300 e n. 301 del 2003, con la riconduzione delle Fondazioni fra i soggetti appartenenti all'organizzazione delle libertà sociali, non è disgiunta dalla assunzione di una piena responsabilità per le finalità di interesse generale loro affidate e per le attività poste in essere. In tal modo tutti gli elementi, dalla trasparenza e pubblicità del proprio operato (ivi compresi i percorsi che ne garantiscono la realizzazione) alla autorevolezza degli amministratori, fino all'ordinato funzionamento degli organi di governo (la cui specializzazione funzionale è volta ad attivare il circuito interno delle responsabilità) e alle forme di vigilanza previste dall'ordinamento, rappresentano attributi imprescindibili nell'ambito dei quali l'autonomia viene esercitata.

Le Fondazioni svolgono la loro attività nell'esclusivo interesse generale delle comunità di riferimento e rispondono del loro operato, interpretando le esigenze e corrispondendo alle istanze del proprio territorio, in maniera imparziale e con uno spirito di collaborazione con i soggetti espressione delle realtà locali, nel rispetto del principio di sussidiarietà orizzontale (come declinato dall'art. 118, comma 4, della Costituzione), quali organismi in grado di esprimere capacità programmatiche e progettuali a favore della crescita culturale, sociale ed economica dei territori di riferimento. In tal senso, svolgono una funzione di catalizzatore delle risorse, delle politiche e delle competenze presenti sul territorio su specifiche problematiche di interesse comune, stimolando direttamente o attraverso la promozione di partnership, processi di innovazione e sviluppo nei settori di intervento.

Le Fondazioni condividono il contenuto della presente Carta e ad essa ispirano la propria azione, dando attuazione ai principi e ai criteri indicati declinandoli in piena autonomia in norme statutarie e/o regolamentari, nonché in procedure e prassi operative, secondo le loro dimensioni e caratteristiche operative e istituzionali.

LA GOVERNANCE

PREMESSA

Costituiscono gli organi di governo necessari delle Fondazioni, oltre al presidente, l'organo di indirizzo, l'organo di amministrazione e l'organo di controllo.

Le Fondazioni assegnano un ruolo determinante alla separazione personale e funzionale tra i vari organi e quindi alle competenze e responsabilità attribuite a ciascuno di essi, fermo restando che:

- l'organo di indirizzo è l'organo strategico cui spetta la formazione degli organi di amministrazione e di controllo, l'approvazione delle modifiche statutarie, la definizione delle linee programmatiche della politica d'investimento e della politica erogativa, la verifica del perseguimento degli obiettivi stabiliti e dei programmi delineati e l'approvazione del bilancio annuale;
- l'organo di amministrazione è l'organo di proposta e di gestione, deputato a realizzare i programmi definiti dall'organo di indirizzo e a perseguire gli obiettivi individuati;
- l'organo di controllo è l'organo cui compete il controllo e la verifica della legittimità e del corretto funzionamento della Fondazione.

Per le Fondazioni di origine associativa, l'assemblea dei soci, che costituisce la continuazione degli originari fondatori, rappresenta un soggetto insostituibile anche per assicurare all'interno dell'organo di indirizzo un'adeguata presenza di esponenti della società civile.

Le comunità locali concorrono alla formazione degli organi di governo delle Fondazioni secondo le previsioni degli statuti e nel rispetto dei principi di autodisciplina della presente Carta.

PRINCIPI

1. Autonomia

Le Fondazioni svolgono la loro attività, interpretando le esigenze e corrispondendo alle istanze del proprio territorio, e operano le loro scelte libere da ingerenze e condizionamenti esterni che ne possano limitare l'autonomia. Il rapporto con gli attori locali, pubblici e privati, è informato da spirito di collaborazione, nel reciproco rispetto delle autonomie e prerogative decisionali.

2. Responsabilità

Le Fondazioni operano nell'esclusivo interesse generale delle comunità di riferimento e rispondono del loro operato in conformità ai principi della presente Carta.

Nel perseguire gli obiettivi di missione, elaborano strategie di intervento e modalità operative di azione tenendo opportunamente conto delle istanze e dei bisogni provenienti dal territorio, e provvedendo a comunicare alle comunità di riferimento, nelle forme ritenute più idonee, le decisioni assunte e i risultati conseguiti.

3. Rappresentatività

Nel processo di composizione degli organi di indirizzo le Fondazioni adottano le misure idonee a favorire, nel rispetto del principio di efficiente funzionamento, la presenza di

personalità in grado di concorrere proficuamente alla loro attività e alle loro finalità istituzionali, perseguendo un'adeguata presenza di genere.

4. Autorevolezza e competenza degli organi

I componenti degli organi, oltre al possesso dei requisiti di onorabilità previsti dalla legge, sono portatori di professionalità, competenza e autorevolezza in grado di contribuire al perseguimento delle finalità istituzionali. Nella nomina e nella revoca dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo, l'organo di indirizzo assume le proprie determinazioni al fine di individuare le soluzioni più adeguate ad assicurare il conseguimento dei programmi di attività e a preservare il corretto funzionamento dell'Ente.

5. Indipendenza degli organi

I componenti degli organi concorrono, in posizione di parità e in un positivo e costruttivo rapporto dialettico, a formare la libera volontà delle Fondazioni. Agiscono nell'esclusivo interesse delle Fondazioni e non sono rappresentanti degli enti designanti, né a questi rispondono. Sono tenuti alla piena osservanza di principi di riservatezza e di deontologia professionale, anche nei rapporti con i mezzi di comunicazione.

6. Trasparenza

Le Fondazioni individuano i soggetti cui spetta la designazione dei componenti l'organo di indirizzo e disciplinano le modalità attraverso le quali gli stessi partecipano effettivamente alla formazione del medesimo. Definiscono altresì le procedure di nomina dei designati, esplicitando e rendendo pubbliche le relative modalità individuate secondo criteri idonei ad assicurare esperienze e saperi adeguati alle finalità statutarie prescelte, a salvaguardare l'indipendenza dei singoli componenti e dell'organo nel suo complesso, nonché la sua equilibrata composizione.

Le Fondazioni identificano opportune modalità per rendere pubblici i percorsi professionali e le competenze dei componenti degli organi.

Al fine di effettuare in autonomia le migliori scelte nell'interesse proprio e delle comunità di riferimento, le Fondazioni provvedono, in particolare, a esplicitare i profili di competenza ritenuti idonei a ricoprire gli incarichi all'interno degli organi, l'eventuale adozione di modalità di designazione dei componenti degli organi di indirizzo basate sull'indicazione da parte dei soggetti designanti di più candidati tra cui effettuare la selezione, l'individuazione degli ambiti nei quali i designati devono aver maturato i requisiti e la definizione dei procedimenti di accertamento del possesso dei requisiti richiesti.

7. Incompatibilità e ineleggibilità

Al fine di salvaguardare la propria indipendenza ed evitare conflitti di interesse, la partecipazione agli organi delle Fondazioni è incompatibile con qualsiasi incarico o candidatura politica (elettiva o amministrativa). Le Fondazioni individuano le modalità ritenute più idonee per evitare l'insorgere di situazioni di conflitto di interessi, anche ulteriori rispetto alle predette fattispecie.

Le Fondazioni individuano inoltre opportune misure atte a determinare una discontinuità temporale tra incarico politico svolto e nomina all'interno di uno dei loro organi. La disciplina di eventuali ipotesi di discontinuità tra cessazione dalla

Fondazione e assunzione successiva di incarichi politici (elettivi o amministrativi) è rimessa alla sottoscrizione di “impegni morali” o alla stesura di un “codice etico”.

8. Autorevolezza e competenza delle nomine in società controllate e partecipate

La designazione dei componenti degli organi di società controllate e partecipate ha luogo secondo criteri volti a garantire autorevolezza e competenza dei nominati, in funzione delle caratteristiche della società e del ruolo da ricoprire. Le nomine sono effettuate nell'esclusivo interesse delle società controllate o partecipate.

9. Stabilità e Continuità

Le Fondazioni adottano idonee misure in grado di garantire l'unitarietà operativa e l'univoca rappresentanza dell'ente - assicurate in via primaria dall'unicità della figura del presidente - salvaguardando la distinzione dei ruoli e dei compiti degli organi, e di evitare che il rinnovo degli organi possa creare situazioni di instabilità nella *governance* o di discontinuità nell'azione. In tal senso, nel rispetto del limite di numero dei mandati previsto dalla normativa e di una ragionevole durata delle cariche atti a contemperare l'esigenza di continuità dell'azione degli organi con quella del loro ricambio, le Fondazioni possono identificare modalità (quali il rinnovo parziale e scaglionato nel tempo dei componenti del medesimo organo; la sfasatura temporale nella scadenza degli organi; la loro differente durata; ecc.), atte a garantire, al necessario ricambio, condizioni di gradualità, privilegiando, in ogni caso, la stabilità e la funzionalità.

Le Fondazioni riconoscono alla struttura operativa un ruolo rilevante nello svolgimento della propria funzione istituzionale in termini di imparzialità, adeguatezza e continuità operativa e ne promuovono la formazione e la crescita delle professionalità necessarie in funzione della loro dimensione e operatività.

10. Economicità

In conformità al criterio generale di buon uso delle risorse, le Fondazioni determinano l'entità dei compensi dei propri organi in funzione delle responsabilità e degli impegni associati alle relative cariche, nonché della loro congruità rispetto alla natura istituzionale dell'Ente, alla dimensione, alle finalità perseguite e agli oneri di gestione complessivi.

11. Cooperazione con altre Fondazioni

Le Fondazioni favoriscono la collaborazione con altre Fondazioni di origine bancaria per conseguire obiettivi comuni coerenti con la propria missione sia attraverso relazioni dirette tra Fondazioni, sia attraverso il coordinamento dell'Acri o degli organismi associativi regionali.

L'ATTIVITA' ISTITUZIONALE

PREMESSA

Nel perseguimento delle finalità istituzionali, le Fondazioni operano avendo come riferimento il proprio territorio di elezione, secondo logiche ispirate all'autonomia delle scelte e alla imparzialità delle decisioni, nel rispetto del principio costituzionale di sussidiarietà, senza svolgere ruoli supplenti o sostitutivi delle istituzioni preposte.

1. PRINCIPI DI PROGRAMMAZIONE E DI GESTIONE DELL'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE

1.1. Territorialità

Le Fondazioni sono radicate nel territorio da cui hanno avuto origine. In relazione alla propria tradizione storica e alla propria dimensione, ognuna definisce gli ambiti di operatività nonché condizioni e modalità secondo cui partecipa alle iniziative sovra territoriali anche in collaborazione con le altre Fondazioni, italiane e straniere.

1.2. Ascolto

L'interazione con le comunità dove sono radicate è un valore imprescindibile, che viene perseguito secondo modalità e forme adeguate alle realtà di riferimento, dando ascolto e interpretando le istanze ritenute più meritevoli di attenzione.

1.3. Programmazione

Le Fondazioni operano secondo metodi di programmazione annuale e pluriennale. Nella definizione delle linee programmatiche, individuano, sulla base delle competenze e delle esperienze acquisite, i settori, gli ambiti e le modalità di intervento, in relazione alla propria visione e alla significatività dei bisogni e delle esigenze rilevate, anche mediante il confronto con i soggetti più rappresentativi delle realtà locali.

1.4. Sussidiarietà

In conformità al principio costituzionale di sussidiarietà, definiscono in piena libertà e indipendenza la propria strategia di intervento, senza svolgere un ruolo di sostituzione o supplenza di altre istituzioni.

1.5. Autonomia nelle scelte

Le Fondazioni individuano autonomamente le modalità di intervento ritenute più idonee per il perseguimento delle proprie finalità statutarie, attraverso sia il finanziamento di iniziative promosse da terzi, che la realizzazione di iniziative proprie, nel rispetto dei principi di trasparenza e di non discriminazione, dando rilievo alla valenza sociale, economica e ambientale delle iniziative.

1.6. Allocazione e gestione delle risorse

Le Fondazioni operano secondo criteri di economicità, perseguendo obiettivi di efficienza e di efficacia, anche attraverso il confronto con esperienze e prassi poste in essere da altre fondazioni italiane e internazionali. Mettono in atto politiche attive di

bilancio volte a stabilizzare le erogazioni nel tempo e a realizzare un'equilibrata destinazione dei proventi tra impegni annuali, pluriennali e continuativi.

1.7. Comunicazione

Le Fondazioni hanno cura di porre in essere le opportune azioni volte a fare conoscere il percorso di rilevazione delle esigenze del territorio e i contenuti programmatici della propria attività.

1.8. Rendicontazione

Le Fondazioni danno conto dell'attività svolta e dei risultati conseguiti attraverso idonei strumenti informativi e divulgativi che assicurino un agevole accesso alle informazioni e la loro più ampia diffusione.

2. PRINCIPI E CRITERI PER LA INDIVIDUAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE INIZIATIVE

Principi che informano il processo

2.1. Trasparenza

Le Fondazioni individuano e informano i propri *stakeholder*, utilizzando le modalità e gli strumenti ritenuti più idonei, circa il processo mediante il quale pervengono all'individuazione delle iniziative da sostenere, siano esse di terzi che proprie. La trasparenza con riferimento alle condizioni di accesso, ai criteri di selezione e agli esiti del processo di individuazione delle iniziative di terzi da finanziare, nonché del percorso di identificazione di progetti propri, rappresentano elementi di fondamentale importanza, che trovano evidenza in apposite e pubblicizzate determinazioni .

2.2. Imparzialità e non discriminazione

La individuazione delle iniziative da sostenere avviene sulla base di criteri definiti, che consentano di perseguire al meglio gli obiettivi di missione, escludendo situazioni di conflitto di interessi e ingerenze esterne. L'eventuale impiego di professionalità esterne nel processo di selezione avviene nel rispetto dell'indipendenza di formazione del loro giudizio di valutazione.

Nel processo di individuazione delle iniziative, nel rispetto dei requisiti e dei criteri definiti, viene garantita la parità di trattamento.

2.3. Comparazione

Nel processo di selezione delle iniziative attraverso bandi le Fondazioni procedono a una valutazione di merito sia assoluta sia comparativa rispetto ad altre iniziative di analogo contenuto. Similmente, i "progetti propri" sono realizzati a seguito della valutazione di possibili soluzioni alternative per perseguire con maggiore efficacia ed efficienza gli obiettivi programmati.

2.4. Accesso all'informazione

Le Fondazioni mettono in atto le opportune procedure operative per fornire ai richiedenti informazioni circa lo stato di avanzamento delle pratiche e gli esiti del processo di selezione.

2.5. Economicità

Le risorse destinate dalle Fondazioni al processo di individuazione e selezione delle iniziative sono commisurate alla dimensione delle disponibilità e alla complessità dei contenuti oggetto di valutazione. Le Fondazioni pongono massima attenzione al bilanciamento tra l'esigenza di efficacia del processo di individuazione delle iniziative e i costi a esso collegati.

2.6. Adattabilità

Il processo di individuazione delle iniziative viene adattato, nel rispetto dei principi descritti, ai diversi contesti con riguardo alle modalità di valutazione, alle caratteristiche dei potenziali beneficiari, alla dimensione delle risorse a disposizione e agli ambiti di intervento.

Criteria di valutazione delle iniziative di terzi

Nel processo di selezione delle iniziative di terzi le Fondazioni adottano i seguenti criteri generali di valutazione, coniugandoli in funzione delle caratteristiche e dei contenuti dell'ambito di intervento interessato e all'entità delle risorse ad esso destinate.

1. Caratteristiche del richiedente

L'esperienza, la competenza, la professionalità, la reputazione e la propensione di mettersi in rete con altri *partner*, rappresentano elementi fondamentali di valutazione della capacità dei proponenti di perseguire con efficacia ed efficienza gli obiettivi delle iniziative proposte. Vengono adottati gli opportuni meccanismi atti a favorire, ove possibile, il ricambio tra i soggetti finanziati.

2. Capacità di lettura del bisogno e adeguatezza e coerenza della soluzione proposta La proposta viene valutata in relazione al grado di comprensione delle caratteristiche del bisogno, all'efficacia della soluzione proposta rispetto al bisogno rilevato e alla coerenza della stessa con gli obiettivi e i programmi definiti.

3. Innovatività

Il contenuto innovativo della proposta in termini di risposta al bisogno, di modalità organizzative o di impiego delle risorse rappresenta un elemento da tenere in opportuna considerazione.

4. Efficienza

Le risorse necessarie per la realizzazione dell'iniziativa devono essere commisurate agli obiettivi perseguiti e l'impiego previsto deve rispettare criteri di efficienza e di accurata gestione.

5. Sostenibilità

La proposta viene valutata in relazione alla capacità di proseguire l'azione oltre i termini previsti dal sostegno finanziario delle Fondazioni, attraverso la generazione diretta di risorse, l'attrazione di proventi futuri o la presa in carico dell'iniziativa da parte di altri soggetti pubblici o privati.

6. Capacità di catalizzare altre risorse

La capacità della proposta di mobilitare altre risorse (co-finanziamento), sia provenienti da altri soggetti finanziatori, che da autofinanziamento, e disponibili per un pronto avvio del progetto, rappresenta un elemento di estrema rilevanza per comprendere il livello di credibilità, affidabilità ed efficacia dell'iniziativa e dei suoi proponenti.

7. Non sostitutività

Nel valutare le iniziative le Fondazioni perseguono un approccio complementare e non sostitutivo dell'intervento pubblico, tenuto conto delle situazioni di contesto.

8. Monitoraggio e valutazione

Le Fondazioni pongono attenzione all'efficacia dei meccanismi di monitoraggio e valutazione eventualmente presenti all'interno della proposta e/o della misurabilità degli obiettivi e del programma di attuazione previsto.

3. PRINCIPI DI GESTIONE, MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELLE INIZIATIVE SOSTENUTE

3.1. Procedure di erogazione

Le Fondazioni definiscono e rendono noti ai beneficiari tempi e modalità di erogazione dei contributi concessi.

3.2. Monitoraggio e valutazione dei progetti sostenuti

Le Fondazioni verificano la realizzazione delle iniziative sostenute sia sotto il profilo amministrativo sia nel merito dell'efficacia dell'azione rispetto agli impegni assunti dai soggetti beneficiari, individuando le relative modalità, corredate dalle necessarie risorse, in relazione alla dimensione del contributo e alla natura e complessità del progetto.

3.3. Valutazione dei risultati dell'azione

Le Fondazioni raccolgono ed elaborano informazioni sul complesso delle iniziative sostenute per ambiti o settori operativi al fine di trarne indicazioni in merito ai risultati dell'azione svolta e quale utile riferimento ai fini della programmazione dell'attività dei periodi successivi.

3.4. Disseminazione delle esperienze

Le Fondazioni promuovono la disseminazione delle esperienze più positive, sia con proprie iniziative di comunicazione esterna sia stimolando i beneficiari a diffondere notizie e informazioni su quanto realizzato.

3.5. Riservatezza delle informazioni

Nel rispetto della vigente normativa sulla privacy, la concessione di contributi a terzi è subordinata al consenso degli stessi alla messa in rete di informazioni inerenti al contributo medesimo.

LA GESTIONE DEL PATRIMONIO

PREMESSA

Nella gestione del proprio patrimonio, le Fondazioni operano secondo le logiche dell'investitore istituzionale, avendo a riferimento un orizzonte temporale di medio/lungo periodo, attente alla salvaguardia del patrimonio e all'adeguata redditività.

1. PRINCIPI E CRITERI DI SELEZIONE DEGLI INVESTIMENTI

Principi

1.1. Salvaguardia del patrimonio

Il patrimonio ha lo scopo di garantire il perseguimento della missione nel tempo. Le decisioni di investimento vengono effettuate osservando criteri prudenziali di rischio, in coerenza con l'obiettivo di salvaguardare nel medio/lungo periodo il valore del patrimonio e la sua capacità di produrre reddito. Le politiche di spesa (erogative e di struttura) sono correlate con gli obiettivi di mantenimento del patrimonio e di stabilizzazione dei flussi erogativi in un orizzonte pluriennale, tenuto conto delle esigenze del territorio. L'eventuale ricorso a forme di finanziamento esterno viene effettuato nel rispetto del principio di tutela del patrimonio.

1.2. Adeguata redditività

Il patrimonio viene investito con l'obiettivo di produrre una redditività in grado di consentire il perseguimento degli obiettivi di missione. Le decisioni di investimento sono adeguatamente bilanciate al fine di ottenere una redditività complessiva coerente con le esigenze di impiego, in un arco temporale coerente con la sua natura di investitore di lungo periodo.

1.3. Pianificazione dell'impiego del patrimonio

L'impiego del patrimonio richiede una attenta attività di pianificazione strategica e operativa volta a individuare obiettivi e classi di investimento idonei a garantire la continuità del patrimonio e un'adeguata redditività sia nel breve che nel lungo periodo. Le singole decisioni di investimento si inseriscono coerentemente all'interno di questo quadro di riferimento.

1.4. Diversificazione

La consistenza delle decisioni di investimento è coerente con l'esigenza di diversificazione del rischio in una pluralità di investimenti sufficientemente ampia da consentire il perseguimento degli obiettivi di salvaguardia del patrimonio e di generazione di un adeguato flusso di risorse per lo svolgimento dell'attività istituzionale.

1.5. Trasparenza

Le modalità di determinazione delle decisioni di investimento, orientate al perseguimento degli scopi statutari, vengono stabilite, prima dell'avvio dei processi di selezione, dagli organi deputati alla valutazione e rese esplicite.

1.6. Competizione/comparazione

Le decisioni di investimento sono determinate sulla base di un processo comparativo tra opportunità alternative, che tiene conto di criteri oggettivi di valutazione.

1.7. Collegamento funzionale

L'investimento del patrimonio, oltre che generare la redditività necessaria per lo svolgimento delle attività istituzionali, può rappresentare uno strumento diretto di sostegno a iniziative correlate alle finalità perseguite. Nel rispetto dei principi generali di investimento (salvaguardia del valore del patrimonio e adeguata redditività) e di specifiche linee guida cui ispirare la politica degli investimenti collegati alla missione, le Fondazioni possono ricercare idonee opportunità di impiego per perseguire gli scopi istituzionali di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico.

1.8. Rapporto con società bancaria di riferimento

Nell'ambito delle proprie finalità di sviluppo del territorio, attraverso l'investimento nella società bancaria di riferimento, nel rispetto della legislazione vigente, le Fondazioni perseguono l'obiettivo di contribuire alla promozione dello sviluppo economico, nella consapevolezza che una istituzione finanziaria solida e radicata nei territori costituisca un volano di crescita e di stabilizzazione del sistema finanziario locale e nazionale. Le Fondazioni non si ingeriscono nella gestione operativa delle società bancarie, ma, esercitando i diritti dell'azionista, vigilano affinché la conduzione avvenga nel rispetto dei principi sopra richiamati.

1.9. Bilanciamento breve e medio/lungo periodo

Un'equilibrata erogazione di risorse nel tempo consente di garantire un contributo armonico ai processi di sviluppo economico-sociali del territorio. A tal fine, gli investimenti vengono programmati bilanciando opportunamente il flusso di proventi con riferimento a orizzonti di breve e di medio/lungo periodo, anche attraverso una diversificazione tra strumenti di investimento, avuto riguardo tra l'altro al loro grado di liquidità e alla programmazione dell'attività erogativa. Il meccanismo dei Fondi di Stabilizzazione rappresenta una leva importante ma complementare rispetto a un bilanciamento delle risorse perseguito attraverso coerenti processi di investimento del patrimonio.

1.10. Eticità

Nelle decisioni di impiego del proprio patrimonio vengono esclusi gli investimenti che presentino connessioni con situazioni di violazione dei diritti dell'uomo e delle norme di tutela dell'ambiente e del patrimonio storico, artistico e culturale, a tal fine ispirandosi a principi elaborati da organismi nazionali e sovranazionali.

1.11. Assunzione e gestione del rischio

Nell'assunzione e gestione del rischio le Fondazioni operano coerentemente con le esigenze di salvaguardia del patrimonio e di generazione di un'adeguata redditività funzionale al raggiungimento degli obiettivi istituzionali in un arco temporale di medio/lungo termine, perseguendo in primo luogo un adeguato livello di diversificazione degli investimenti. Qualora ritenuto opportuno, potranno adottare modelli di valutazione del rischio che possano essere di supporto alla definizione e

gestione degli impieghi, anche identificando in un dato orizzonte temporale il livello massimo di rischio accettabile, inteso sia come variabilità del valore degli *asset* sia come variabilità del rendimento atteso dagli stessi, coerentemente con le esigenze di salvaguardia del patrimonio e di generazione di una adeguata redditività.

1.12. Copertura del rischio

Avuto riguardo ai costi/benefici, nonché al trattamento contabile, le Fondazioni valutano l'opportunità di porre in essere forme di copertura del rischio che consentano di contenerne gli effetti e salvaguardare l'integrità del patrimonio. Considerata la loro natura di investitori a medio/lungo termine, valuteranno altresì i costi/benefici di copertura del rischio delle periodiche fluttuazioni dei mercati finanziari, anche in relazione alla presenza di fondi che consentano di attenuare possibili effetti sulla propria attività di erogazione delle fasi negative dei mercati.

Criteria di selezione

1.1. Rischio

Il rischio intrinseco dell'investimento, nelle sue diverse componenti, rappresenta un elemento fondamentale di valutazione che va considerato in termini sia assoluti, rispetto cioè alla propensione al rischio insita nella strategia di gestione del patrimonio, sia in termini relativi rispetto a investimenti aventi caratteristiche analoghe.

1.2. Rendimento atteso

La redditività attesa dall'investimento va valutata al netto degli oneri connessi (di natura gestionale e fiscale) e messa in correlazione con il rischio intrinseco dell'investimento.

1.3. Flussi finanziari attesi

La distribuzione nel tempo di uscite ed entrate finanziarie relative a un investimento richiede una attenta valutazione al fine di considerare l'impatto della decisione sulla liquidità complessiva e la generazione di risorse per il perseguimento degli scopi istituzionali.

1.4. Liquidabilità

L'investimento deve essere valutato anche in termini di liquidabilità, in relazione agli impegni derivanti dall'attività istituzionale, ai tempi necessari per la sua smobilizzazione, ai potenziali oneri di liquidazione (perdite di valore e/o oneri aggiuntivi).

1.5. Chiarezza e comprensibilità

La chiarezza e la comprensibilità delle caratteristiche dell'investimento e delle sue implicazioni dirette e indirette devono rappresentare condizioni determinanti nel processo di selezione di un investimento, in quanto incidono sul rischio e la sua liquidabilità.

2. ASSETTO ORGANIZZATIVO, MONITORAGGIO E RENDICONTAZIONE

Principi

2.1. Responsabilità

I ruoli e le responsabilità degli organi e delle strutture tecniche coinvolte nella gestione del patrimonio sono distinti e chiaramente individuati, essendo di competenza dell'Organo di Indirizzo la definizione della politica degli investimenti, dell'Organo di Amministrazione la sua traduzione operativa e delle strutture tecniche la sua esecuzione.

2.2. Trasparenza

Le Fondazioni definiscono, attraverso uno o più atti, le modalità procedurali e i criteri di gestione del patrimonio avendo riguardo alla definizione del livello di diversificazione degli investimenti e dell'eventuale *benchmark* strategico di rendimento, nonché della scelta in merito alla struttura organizzativa per la gestione del patrimonio, interna o esterna, e, in questo secondo caso, ai criteri di selezione dei gestori e intermediari esterni. Le procedure operative sono improntate a criteri di trasparenza volti a garantire la conoscenza del processo ai soggetti coinvolti ai vari livelli, nel rispetto delle rispettive competenze.

2.3. Individuazione assetto organizzativo

L'assetto organizzativo (interno o esterno) per la gestione del patrimonio viene individuato, anche in relazione alla dimensione e alla complessità degli investimenti, secondo criteri di economicità ed efficacia che consentano di pervenire a una soluzione - in termini funzionali e professionali - idonea a perseguire gli obiettivi istituzionali prefissati. Nella individuazione della soluzione ottimale in termini di costi/benefici, può configurarsi anche l'adozione di modelli intermedi (parte interna e parte esterna).

2.4. Separatezza organizzativa

Nell'implementazione delle politiche di investimento, ove si opti per la gestione interna, le Fondazioni si avvalgono di personale dotato delle opportune competenze e adottano le necessarie misure per separare le responsabilità operative di gestione del patrimonio da quelle connesse all'attività erogativa, assicurando comunque il necessario governo del collegamento funzionale degli investimenti alla missione istituzionale. Definiscono le modalità attraverso le quali viene garantita la separatezza, individuando le competenze di un eventuale comitato investimenti.

2.5. Monitoraggio e controllo

Le Fondazioni mettono in atto le opportune misure per assicurare un monitoraggio e un controllo costante sia della coerenza degli investimenti realizzati alle politiche di investimento definite, sia degli andamenti e delle performance conseguite. Sottopongono altresì a controllo la dinamica del rischio e qualora ritenuto opportuno potranno stabilire la necessità di mantenerne il livello nei limiti programmati, individuando preventivamente i meccanismi di azione a fronte di situazioni prospettiche di superamento di tali limiti.

Nel caso di ricorso a gestori professionali esterni, le performance da essi realizzate vengono sottoposte a periodiche verifiche sulla base di rendicontazioni quali-quantitative riferite a criteri di elaborazione indipendenti e uniformi.

L'attività di monitoraggio e di controllo degli investimenti collegati alla missione esamina la loro coerenza rispetto alla più generale strategia di intervento istituzionale, oltre al mantenimento di un adeguato livello di bilanciamento con le altre forme di investimento realizzate.

2.6. Completezza del bilancio

Ogni scelta gestionale deve trovare corrispondenza nella contabilità e nel bilancio annuale in conformità ai principi contabili applicabili alle Fondazioni in quanto soggetti non profit, dando evidenza all'impatto fiscale connesso agli impieghi effettuati. La nota integrativa rappresenta lo strumento per fornire una adeguata, completa e trasparente informativa sugli investimenti realizzati e i risultati conseguiti.

2.7. Rendicontazione degli investimenti e dei risultati

L'impiego del patrimonio in valori mobiliari e i relativi rendimenti trovano evidenza nel bilancio e formano oggetto di specifica reportistica gestionale, distinta dal rendiconto annuale, basata sull'adozione di criteri omogenei di valutazione delle diverse componenti. La predisposizione di un *reporting* finanziario gestionale dedicato alle risultanze dell'attività patrimoniale si basa sull'esposizione dei valori a prezzi o valori correnti omogenei, al fine di misurare correttamente la redditività e i rischi assunti.

3. PRINCIPI E CRITERI DI SELEZIONE DELL'ADVISOR / GESTORE

Premessa

Qualora ritenuto opportuno e tenuto conto della dimensione e della complessità degli investimenti, la Fondazione, nel processo di gestione del proprio patrimonio, si avvalgono del supporto di advisor e/o gestori professionali, la cui individuazione si ispira ai principi e ai criteri di seguito indicati.

Principi

3.1. Responsabilità

Gli organi delle Fondazioni sono comunque responsabili della gestione degli investimenti anche in caso di ricorso a competenze esterne. Le decisioni e le performance di investimento, anche se proposte da soggetti esterni, sono di diretta responsabilità degli organi.

3.2. Indipendenza

L'impiego di professionalità esterne è finalizzato al perseguimento degli obiettivi di investimento definiti e risponde al suo esclusivo interesse; a tal fine vengono individuate le soluzioni più opportune per prevenire ed escludere situazioni di conflitto di interessi.

3.3. Trasparenza

Precedentemente all'avvio dei processi di individuazione di soggetti esterni a supporto della gestione degli investimenti, le modalità di selezione prescelte vengono condivise all'interno delle Fondazioni e rese esplicite.

3.4. Competizione/comparazione

L'individuazione dei soggetti esterni può essere attivata attraverso una procedura selettiva/comparativa che - sulla base di criteri di selezione predefiniti scelti fra quelli di seguito indicati (da intendersi come indicazione non esaustiva e vincolante) - coinvolge un numero adeguato di candidati al fine di effettuare una comparazione tra le differenti proposte e pervenire all'identificazione della soluzione più idonea.

Criteri di selezione

3.1. Curriculum societario

Il curriculum societario deve evidenziare gli elementi qualificanti dei candidati e della loro attività in termini di: dimensioni, numerosità e qualità della clientela con particolare attenzione agli investitori istituzionali, stabilità dei rapporti con la clientela, competenze ed esperienze specifiche, caratteristiche dell'eventuale gruppo di appartenenza, solidità economico/finanziaria.

3.2. Performance

Le performance passate dei candidati, in particolare dei gestori, debbono essere attentamente valutate al fine di comparare i risultati conseguiti nel tempo rispetto agli obiettivi assegnati e in situazioni di particolare stress finanziario e volatilità dei mercati.

3.3. Team

Le caratteristiche del team che si candida ad affiancare le scelte delle Fondazioni sono particolarmente importanti e devono essere valutate in termini di: numerosità, struttura organizzativa, strumenti di controllo, competenza dei singoli componenti, esperienze acquisite, *turn over*.

3.4. Indipendenza

L'indipendenza dei candidati rispetto a situazioni di potenziale conflitto di interessi rappresenta un elemento fondamentale di selezione, che va attentamente valutato per evitare che lo svolgimento dell'attività di supporto possa essere compromesso da finalità incompatibili con il mandato da affidare.

3.5. Modalità di monitoraggio

Particolare attenzione va posta nella valutazione dei criteri e delle modalità di monitoraggio proposte dai candidati in termini di: frequenza, struttura del sistema di *reporting*, valutazione e analisi di mercato anche prospettiche, trasparenza e intelligibilità delle modalità di rendicontazione, modalità di interrelazione con la struttura e gli organi.

3.6. Economicità dell'offerta

Gli elementi economici dell'offerta, esplicitati nelle componenti fisse e variabili e nelle rispettive modalità di calcolo, rappresentano una componente rilevante del processo di selezione. Tale componente può essere valutata contestualmente agli altri criteri di valutazione o, in alternativa, al termine del processo di identificazione di una rosa ristretta di candidati (*short list*) pre-selezionati in base ai criteri quali/quantitativi sopra identificati.

PROTOCOLLO DI INTESA

TRA

IL MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE (di seguito denominato anche Autorità di Vigilanza), avente sede in Roma, Via XX Settembre, 97

E

L'ASSOCIAZIONE DI FONDAZIONI E CASSE DI RISPARMIO SPA (di seguito ACRI), avente sede in Roma, Via del Corso, 267

Premesso che

- con il decreto legislativo 17 maggio 1999, n. 153, sono state emanate le disposizioni relative alla “*Disciplina civilistica e fiscale degli enti conferenti di cui all’art. 11, comma 1, del decreto legislativo 20 novembre 1990, n. 356, e disciplina fiscale delle operazioni di ristrutturazione bancaria, a norma dell’art. 1 della legge 23 dicembre 1998, n. 461*”;
- con decreto del 18 maggio 2004, n. 150 è stato emanato il “*Regolamento ai sensi dell’art. 11, comma 14, della legge 28 dicembre 2001, n. 448, in materia di disciplina di Fondazioni bancarie*”;
- l’art. 10, comma 2, del decreto legislativo 153/99, prevede che “*la vigilanza sulle fondazioni bancarie ha per scopo la verifica del rispetto della legge e degli statuti, la sana e prudente gestione delle fondazioni, la redditività dei patrimoni e l’effettiva tutela degli interessi contemplati negli statuti*”;
- la *ratio* di tale norma deve essere individuata nell’interesse pubblico a controllare che siano efficacemente e correttamente perseguite le finalità istituzionali proprie delle suddette Fondazioni;
- nell’ambito dell’esercizio delle proprie prerogative e nei limiti di quanto stabilito dalla legge n. 461/98 e dal decreto legislativo n. 153/99, l’Autorità di vigilanza riconosce ad ACRI, quale organizzazione rappresentativa delle Fondazioni di origine bancaria, un ruolo

di interlocutore nella definizione di prassi e criteri di vigilanza. In questa interazione, l'ACRI può concorrere efficacemente al perseguimento delle finalità che il legislatore ha assegnato alla vigilanza favorendo la diffusione tra le Fondazioni di buone pratiche operative e l'elaborazione di codici e prassi comportamentali, che possano orientare, in forma condivisa, il raggiungimento di migliori e maggiori standard operativi, in termini di trasparenza, responsabilità e perseguimento degli interessi statutari. La Carta delle fondazioni, approvata dall'Assemblea dell'ACRI il 4 aprile 2012, è un valido esempio in questo senso.

Considerato che

- L'ACRI, in qualità di Associazione di categoria delle Fondazioni di origine bancaria, promotrice del presente accordo, ritiene opportuno rafforzare e valorizzare con il proprio contributo uno stabile e proficuo rapporto di leale collaborazione tra vigilante e vigilati, nonché adottare comportamenti coerenti che consentano alle Parti coinvolte di migliorare l'efficienza e la qualità delle azioni nel rispetto delle proprie specificità e dei principi stabiliti dalla legge;
- l'esperienza e la casistica delle questioni sottoposte all'attenzione dell'Autorità di vigilanza fin dall'entrata in vigore del decreto legislativo n. 153/99, nonché il mutato contesto storico, economico e finanziario, hanno progressivamente fatto emergere l'esigenza di specificare la portata applicativa delle norme che disciplinano le Fondazioni di origine bancaria;
- le Fondazioni, dalla loro costituzione, oltre alle azioni nei settori di intervento individuati dal legislatore, hanno svolto un ruolo di solidarietà e sussidiarietà nel terzo settore anche con iniziative, quali la creazione della Fondazione con il Sud, di responsabilità sociale nei confronti dei territori di maggiore svantaggio socio-economico;
- le Fondazioni ritengono opportuno definire parametri di efficienza ed efficacia operativa e gestionale assumendo l'impegno di applicare criteri di condotta comuni in ordine a quanto di seguito rappresentato:
 - individuare criteri di determinazione dei corrispettivi economici, comunque denominati (compensi, indennità, gettoni di presenza, medaglie, altri oneri ecc.) da attribuire ai componenti degli organi, in modo da assicurare la loro coerenza con la collocazione delle fondazioni nel terzo settore e l'assenza di finalità lucrative, e tenuto


2

conto degli effetti della crisi economica e finanziaria sulla dimensione patrimoniale e operativa delle fondazioni;

- favorire, in coerenza con l'art. 4, comma 1, lett. i) del decreto legislativo n. 153/99, l'obiettivo di garantire il periodico ricambio degli organi delle Fondazioni al fine di mantenere un elevato grado di responsabilità nei confronti del territorio;
- assicurare adeguati livelli di professionalità dei componenti degli organi attraverso procedure di nomina che valorizzino adeguatamente i percorsi professionali e il possesso di competenze specialistiche;
- preservare la funzionalità del circuito della responsabilità sociale delle fondazioni garantendo il pieno rispetto del principio di trasparenza, e la diffusione di informazioni complete alla collettività sull'attività svolta, usando le modalità e gli strumenti più idonei, fruibili e funzionali;
- garantire il rispetto dell'art. 6 del decreto legislativo n. 153/99, evitando che le Fondazioni controllino banche anche attraverso accordi, in qualsiasi forma conclusi, che consentano l'esercizio di un'influenza dominante.

Tutto ciò premesso e considerato

L'ACRI, in persona del Presidente Giuseppe Guzzetti, sottoscrive il presente Protocollo d'intesa in rappresentanza delle seguenti Fondazioni associate, Compagnia di San Paolo, Ente Cassa di Risparmio di Firenze, Fondazione Agostino De Mari - Cassa di Risparmio di Savona, Fondazione Banca del Monte "Domenico Siniscalco Ceci" di Foggia Fondazione Banca del Monte di Lombardia, Fondazione Banca del Monte di Lucca, Fondazione Banca del Monte di Rovigo, Fondazione Banca del Monte e Cassa di Risparmio Faenza, Fondazione Banca Nazionale delle Comunicazioni, Fondazione Banco di Sardegna, Fondazione Cariparma, Fondazione CARIT, Fondazione Carivit, Fondazione Cassa dei Risparmi di Forlì, Fondazione Cassa di Risparmio della Provincia dell'Aquila, Fondazione Cassa di Risparmio della Provincia di Chieti, Fondazione Cassa di risparmio della provincia di Macerata, Fondazione Cassa di Risparmio della Spezia, Fondazione Cassa di Risparmio delle Provincie Lombarde, Fondazione Cassa di Risparmio di Alessandria, Fondazione Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno, Fondazione Cassa di Risparmio di Asti, Fondazione Cassa di Risparmio di Biella, Fondazione Cassa di Risparmio di Bolzano, Fondazione Cassa di Risparmio di Bra, Fondazione Cassa di Risparmio di Calabria e di Lucania, Fondazione Cassa di Risparmio di Carpi, Fondazione Cassa di Risparmio di Carrara, Fondazione Cassa di Risparmio di Cento,



Fondazione Cassa di Risparmio di Cesena, Fondazione Cassa di Risparmio di Città di Castello, Fondazione Cassa di Risparmio di Civitavecchia, Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, Fondazione Cassa di Risparmio di Fabriano e Cupramontana, Fondazione Cassa di Risparmio di Fano, Fondazione Cassa di Risparmio di Fermo, Fondazione Cassa di Risparmio di Ferrara, Fondazione Cassa di Risparmio di Foligno, Fondazione Cassa di Risparmio di Genova e Imperia, Fondazione Cassa di Risparmio di Gorizia, Fondazione Cassa di Risparmio di Imola, Fondazione Cassa di Risparmio di Jesi, Fondazione Cassa di Risparmio di Loreto, Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, Fondazione Cassa di Risparmio di Mirandola, Fondazione Cassa di Risparmio di Modena, Fondazione Cassa di Risparmio di Orvieto, Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, Fondazione Cassa di Risparmio di Perugia, Fondazione Cassa di Risparmio di Pesaro, Fondazione Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia, Fondazione Cassa di Risparmio di Prato, Fondazione Cassa di Risparmio di Puglia, Fondazione Cassa di Risparmio di Ravenna, Fondazione Cassa di Risparmio di Reggio Emilia Pietro Manodori, Fondazione Cassa di Risparmio di Rimini, Fondazione Cassa di Risparmio di Saluzzo, Fondazione Cassa di Risparmio di San Miniato, Fondazione Cassa di Risparmio di Savigliano, Fondazione Cassa di Risparmio di Spoleto, Fondazione Cassa di Risparmio di Torino, Fondazione Cassa di Risparmio di Tortona, Fondazione Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto, Fondazione Cassa di Risparmio di Trieste, Fondazione Cassa di Risparmio di Vercelli, Fondazione Cassa di Risparmio di Verona Vicenza Belluno e Ancona, Fondazione Cassa di Risparmio di Vignola, Fondazione Cassa di Risparmio di Volterra, Fondazione Cassa di Risparmio e Banca del Monte di Lugo, Fondazione Cassa di Risparmio in Bologna, Fondazione Cassa di Risparmio Salernitana, Fondazione Cassamarca, Fondazione CRUP, Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna, Fondazione di Piacenza e Vigevano, Fondazione di Venezia, Fondazione Livorno, Fondazione Monte dei Paschi di Siena, Fondazione Monte di Parma, Fondazione Pescaraabruzzo - Cassa di Risparmio di Pescara e di Loreto Aprutino, Fondazione Sicilia, Fondazione TERCAS, Fondazione Varrone Cassa di Risparmio di Rieti, Istituto Banco di Napoli – Fondazione, Fondazione Monte di Pietà di Vicenza, che assumono l'impegno a modificare gli statuti secondo il contenuto del presente Protocollo d'intesa;

il Ministero dell'Economia e delle Finanze, nella persona del Ministro Pier Carlo Padoan, prende atto degli impegni assunti dalle suddette Fondazioni e, nell'esercizio dei poteri di vigilanza ad esso attribuiti dalla legge, verificherà il rispetto delle disposizioni statutarie che saranno introdotte.



Art. 1

Definizioni

1. Nel presente Protocollo si intendono per:

- "Fondazione": la persona giuridica di cui all'art. 2, comma 1, del decreto legislativo 17 maggio 1999, n. 153;
- "Autorità di Vigilanza": l'autorità prevista dall'art. 2, comma 1, della legge 23 dicembre 1998 n. 461 e dall'art. 1, comma 1, lettera e), del decreto legislativo 17 maggio 1999 n. 153;
- "Società Bancaria Conferitaria": la società come definita all'art. 1, comma 1, lett. f), del decreto legislativo 17 maggio 1999, n. 153;
- "Impresa Strumentale": impresa esercitata dalla Fondazione o da una società di cui la Fondazione detiene il controllo, operante in via esclusiva per la diretta realizzazione degli scopi statutari perseguiti dalla Fondazione nei Settori Rilevanti di cui all'art. 1, comma 1, lettera d) del decreto legislativo 17 maggio 1999 n. 153;
- "Ente strumentale": ente diverso dalle società di cui al libro V del codice civile e che ha per oggetto esclusivo la diretta realizzazione degli scopi statutari perseguiti dalla Fondazione nei settori rilevanti.

TITOLO I

ASPETTI ECONOMICO PATRIMONIALI

Art. 2

Gestione del patrimonio

1. L'impiego del patrimonio, finalizzato a generare la redditività necessaria per lo svolgimento delle attività istituzionali, richiede, tra l'altro, una fase di pianificazione strategica che definisce una politica di investimento e individua l'*asset allocation*.
2. La gestione del patrimonio osserva i seguenti criteri:
 - a) ottimizzazione della combinazione tra redditività e rischio del portafoglio nel suo complesso, attraverso la scelta degli strumenti migliori per qualità, liquidabilità, rendimento e livello di rischio, in coerenza con la politica d'investimento adottata;



- b) adeguata diversificazione del portafoglio finalizzata a contenere la concentrazione del rischio e la dipendenza del risultato della gestione da determinati emittenti, gruppi di imprese, settori di attività e aree geografiche;
- c) efficiente gestione finalizzata a ottimizzare i risultati, contenendo i costi di transazione, di gestione e di funzionamento in rapporto alla dimensione ed alla complessità e caratteristiche del portafoglio.
3. La gestione del patrimonio si svolge nel rispetto di procedure stabilite in un apposito regolamento. Le fondazioni verificano regolarmente l'adeguatezza e l'efficacia della struttura organizzativa, delle politiche di investimento e delle procedure di gestione e adottano le conseguenti misure correttive.
4. In ogni caso, il patrimonio non può essere impiegato, direttamente o indirettamente, in esposizioni verso un singolo soggetto per ammontare complessivamente superiore a un terzo del totale dell'attivo dello stato patrimoniale della Fondazione valutando al *fair value* esposizioni e componenti dell'attivo patrimoniale.
5. Ai fini del computo del suddetto limite, il valore dell'esposizione più rilevante dell'attivo patrimoniale è calcolato come media di valori nell'arco di sei mesi.
6. Decorsi i termini di cui al successivo comma 8, in caso di superamento della soglia massima di esposizione definita al comma 4 dovuta a un andamento favorevole dei prezzi di mercato, il valore dell'esposizione più rilevante è posto in osservazione per i sei mesi successivi alla data in cui la soglia è stata superata, al fine di verificare se l'aumento di valore ha carattere durevole. In quest'ultimo caso, le Fondazioni predispongono un piano di rientro dandone tempestiva comunicazione all'Autorità di Vigilanza.
7. Nell'esposizione complessiva verso un singolo soggetto si computano tutti gli strumenti finanziari, ivi comprese le partecipazioni e gli altri possessi azionari, e ogni altra attività – rappresentata o no da strumenti finanziari – nei confronti di un singolo soggetto. Per singolo soggetto si intende una società e il complesso delle società del gruppo di cui fa parte. La Fondazione può tenere conto di altri rapporti di connessione giuridica o economica in virtù dei quali due o più soggetti tra loro distinti sono considerati come un singolo soggetto.
8. Le Fondazioni che, alla data di sottoscrizione del presente Protocollo, hanno un'esposizione superiore a quella massima definita al precedente comma 4, ove la stessa riguardi strumenti finanziari negoziati su mercati regolamentati, la riducono al di sotto dei limiti ivi indicati entro tre anni dalla sottoscrizione del presente Protocollo. Ove

  6

l'esposizione superiore a quella massima definita riguardi strumenti finanziari non negoziati su mercati regolamentati, le Fondazioni riducono la stessa al di sotto dei limiti indicati entro cinque anni dalla sottoscrizione del presente Protocollo. In entrambi i casi si terranno nel dovuto conto l'esigenza di salvaguardare il valore del patrimonio, le condizioni di mercato e gli effetti delle cessioni sullo stesso.

9. Le Fondazioni, entro un anno dalla sottoscrizione del Protocollo, comunicano all'Autorità di vigilanza tutte le misure adottate per dare attuazione al presente articolo.

Art. 3

Indebitamento

1. Nel rispetto del principio di conservazione del patrimonio, le Fondazioni non ricorrono all'indebitamento in nessuna forma, salvo il caso di temporanee e limitate esigenze di liquidità dovute allo sfasamento temporale tra uscite di cassa ed entrate certe per data ed ammontare. In ogni caso, l'esposizione debitoria complessiva non può superare il dieci per cento della consistenza patrimoniale.
2. Le Fondazioni che alla data del presente Protocollo hanno un'esposizione debitoria, predispongono un programma di rientro in un arco temporale massimo di cinque anni, provvedendo a darne tempestiva informativa all'Autorità di Vigilanza. Per motivate esigenze, tale termine può essere prorogato su autorizzazione dell'Autorità di Vigilanza.

Art. 4

Operazioni in derivati

1. I contratti e gli strumenti finanziari derivati sono utilizzati con finalità di copertura oppure in operazioni in cui non siano presenti rischi di perdite patrimoniali.
2. Un'operazione in derivati di copertura è quella effettuata dalla Fondazione con lo scopo di proteggere il valore di singole attività o passività in bilancio dal rischio di avverse variazioni dei tassi d'interesse, dei tassi di cambio, di indici azionari o dei prezzi di mercato. Un'operazione è considerata "di copertura" quando: a) vi sia l'intento della Fondazione di porre in essere tale "copertura"; b) sia elevata la correlazione tra le caratteristiche tecnico-finanziarie (scadenza, tasso d'interesse ecc.) delle attività/passività coperte e quelle del contratto "di copertura"; c) le condizioni di cui alle precedenti lettere a) e b) risultino documentate da evidenze interne della Fondazione.
3. Il comma 1 non si applica per la porzione di patrimonio investita in Organismi di investimento collettivo del risparmio disciplinati dalla normativa di un paese dell'Unione

europea o in una gestione di portafoglio affidata, anche nell'eventualità di una gestione in delega, a intermediari sottoposti alla regolamentazione di un paese della UE. La gestione di portafoglio può impiegare strumenti finanziari derivati nel rispetto del Titolo V, Capitolo III, Sezione II, del Regolamento sulla gestione collettiva del risparmio emanato dalla Banca d'Italia il 19 gennaio 2015, e dovrà indicare:

- a) un *benchmark* di riferimento o un obiettivo di rendimento;
 - b) un limite di rischio finanziario coerente con il *benchmark* o l'obiettivo di rendimento;
 - c) un limite di leva netta calcolato secondo la normativa Ucits non superiore a 130%.
4. Le Fondazioni forniscono nel bilancio informazioni, di natura qualitativa (ad esempio, tipologia di contratti negoziati, illustrazione della relazione fra lo strumento di copertura e il rischio coperto) e quantitativa (ad esempio, valore nozionale, plus/minusvalori non iscritti in conto economico), relative alle operazioni in derivati effettuate nell'esercizio di riferimento del bilancio e a quelle in essere alla data della sua chiusura, ivi incluse quelle incorporate in strumenti finanziari e quelle perfezionate nell'ambito delle gestioni di portafogli.

Art. 5

Imprese ed enti strumentali

1. L'investimento nelle imprese e negli enti strumentali è realizzato utilizzando esclusivamente le risorse derivanti dal reddito, fatto salvo quanto previsto per i beni mobili e immobili dall'art. 7, comma 3-*bis*, del decreto legislativo n. 153/99.
2. Gli investimenti di cui al comma precedente trovano copertura nel passivo di bilancio con i fondi per l'attività d'istituto, attraverso l'iscrizione di un importo equivalente alla voce "Altri fondi", e fornendo dettagliata informativa in nota integrativa.
3. Le Fondazioni che, alla data del presente Protocollo, non hanno nel passivo un fondo di copertura capiente predispongono un programma per la sua costituzione, nell'importo indicato al comma 2, entro cinque anni dalla sottoscrizione del presente Protocollo, tenendo conto degli investimenti immobiliari e in beni mobili riconducibili alle previsioni del richiamato art. 7, comma 3-*bis*, effettuati dalle imprese ed enti strumentali. Tale programma è tempestivamente trasmesso all'Autorità di vigilanza.

Handwritten signature and initials in black ink, consisting of a stylized name and the letters 'PO'.

TITOLO II
GOVERNANCE

Art. 6

Partecipazioni

1. Le Fondazioni trasmettono all'Autorità di vigilanza gli eventuali patti parasociali, e le loro successive modifiche, aventi ad oggetto l'esercizio dei diritti connessi alle partecipazioni detenute nella società bancaria conferitaria, dando espressamente conto che i suddetti accordi non contengono previsioni in contrasto con i principi stabiliti dall'art. 6 del decreto legislativo n. 153/99.
2. Sono trasmessi all'Autorità di vigilanza anche gli accordi, in qualunque forma conclusi, da cui possa derivare l'attribuzione alla Fondazione dei diritti e dei poteri di cui all'art. 6, comma 2, del decreto legislativo n. 153/99.
3. Le comunicazioni di cui ai commi precedenti sono effettuate dalla Fondazione senza ritardo e comunque entro 5 giorni dalla conclusione dell'accordo o dalla sua modifica.

Art. 7

Mandati

1. Nel rispetto dell'art. 4, comma 1, lett. i) del decreto legislativo n. 153/99, al fine di assicurare il ricambio dei componenti degli organi, le Fondazioni adeguano i loro statuti ai seguenti principi:
 - a) l'Organo di Amministrazione, il Presidente e l'Organo di controllo durano in carica per un periodo massimo di quattro anni; tale disposizione non si applica ai mandati in corso alla data del presente Protocollo;
 - b) le cariche negli organi statutari, ivi compreso il Presidente, non possono essere ricoperte per più di due mandati consecutivi, indipendentemente dall'organo;
 - c) ai fini della lettera b), non è computato il mandato espletato per una durata inferiore alla metà del tempo statutariamente previsto, purché per causa diversa dalle dimissioni volontarie; in ogni caso, non si può escludere dal computo dei mandati complessivi più di un mandato parziale.
2. Il soggetto che ha svolto due mandati consecutivi può essere nuovamente nominato dopo che sia trascorso un periodo almeno pari a tre anni.

  9

Art. 8

Selezione dei componenti degli organi

1. Le Fondazioni garantiscono la presenza nei propri organi di soggetti portatori di professionalità, competenza e autorevolezza nonché l'adozione di processi di nomina funzionali a salvaguardare l'indipendenza e la terzietà dell'Ente, anche sulla base delle previsioni di cui al successivo art. 10.
2. Le modalità e le procedure di nomina dei componenti degli organi sono disciplinate in un apposito regolamento, nel quale sono tra l'altro specificati le competenze e i profili professionali richiesti, che sono idonei ad assicurare una composizione degli organi che permetta la più efficace azione della Fondazione nei settori e nell'ambito territoriale indicati in statuto.
3. Gli statuti assicurano la presenza negli organi del genere meno rappresentato.
4. Fermo restando quanto stabilito per le Fondazioni di origine associativa dall'art. 4, comma 1, lettera d), del decreto legislativo n. 153/99, le Fondazioni, verificano che i soggetti designanti siano rappresentativi del territorio e degli interessi sociali sottesi dall'attività istituzionale della fondazione. Le Fondazioni, al fine di raccogliere informazioni ed elementi utili per tale valutazione, promuovono uno o più incontri con gli enti, pubblici e privati, espressivi delle realtà locali, attivi nei settori di intervento della Fondazione. I criteri e le modalità di convocazione degli incontri sono preventivamente ed oggettivamente disciplinati; i partecipanti possono intervenire, presentare documenti e proposte. Degli incontri è redatto verbale da sottoporre all'Organo di indirizzo. Le risultanze del processo valutativo sono rese pubbliche nelle forme ritenute idonee ad una adeguata divulgazione.
5. Le nomine per cooptazione sono previste esclusivamente ai fini della nomina di personalità di chiara e indiscussa fama, sono effettuate tenendo conto dell'esigenza di assicurare la presenza del genere meno rappresentato, nel rispetto del principio di trasparenza e con l'applicazione di un criterio selettivo idoneo a individuare soggetti dotati di esperienza e professionalità funzionali al raggiungimento delle finalità statutarie negli specifici settori di attività della fondazione. In ogni caso, le nomine per cooptazione non superano il quindici per cento del numero dei componenti dell'Organo di Indirizzo, arrotondato all'unità superiore.
6. Non è consentita la cooptazione per la formazione dell'Organo di Amministrazione.



Art. 9

Corrispettivi per i componenti degli organi

1. I corrispettivi, comunque qualificati, per i componenti degli organi sono di importo contenuto, in coerenza con la natura delle fondazioni bancarie e con l'assenza di finalità lucrative.
2. I compensi dei componenti degli organi della Fondazione sono commisurati all'entità del patrimonio e delle erogazioni.
3. Per le fondazioni con patrimonio superiore a un miliardo di euro il compenso annuale complessivamente corrisposto, a qualunque titolo, al Presidente non è superiore a duecentoquarantamila euro. Per le altre Fondazioni il compenso massimo del Presidente è determinato in misura inferiore al predetto limite in funzione dei parametri di cui al comma 2. Se tali parametri cambiano in misura consistente e durevole, le Fondazioni provvedono ad adeguare il compenso.
4. Per i componenti dell'Organo di Indirizzo sono previsti esclusivamente trattamenti non "corrispettivi", ma indennitari, collegati alla effettiva partecipazione ai lavori dell'organo e alle spese sostenute.
5. La somma complessiva corrisposta a qualunque titolo a Presidente, componenti del Consiglio di Amministrazione, dell'Organo di indirizzo, dell'Organo di controllo, di comitati e/o commissioni non può in ogni caso superare l'importo determinato applicando ad ognuno dei seguenti scaglioni, in cui può essere ripartito il patrimonio di bilancio, le relative percentuali:
 - a) fino a 120 milioni di euro di patrimonio: 0,40%;
 - b) oltre 120 milioni di euro e fino a 500 milioni di euro di patrimonio: 0,10%;
 - c) oltre 500 milioni di euro e fino a 5.000 milioni di euro di patrimonio: 0,05%;
 - d) oltre 5.000 milioni di euro di patrimonio: 0,01%.

Art. 10

Incompatibilità e ineleggibilità

1. Gli statuti specificano le ipotesi di incompatibilità previste dalla legge individuando anche ulteriori fattispecie che possono compromettere il libero ed indipendente svolgimento delle funzioni degli organi, tenuto conto, in particolare, degli incarichi politici e dell'esigenza di assicurare una discontinuità temporale, pari ad almeno un anno, tra il ruolo politico in precedenza ricoperto e la nomina in uno degli organi della Fondazione.

 11

2. Non possono ricoprire la carica di componente degli organi delle Fondazioni: i membri del parlamento nazionale ed europeo o del Governo; gli assessori o consiglieri regionali, provinciali e comunali, il presidente della provincia, il sindaco, il presidente e i componenti del consiglio circoscrizionale, il presidente e i componenti del consiglio di amministrazione dei consorzi fra enti locali, il presidente e i componenti dei consigli e delle giunte delle unioni di comuni, i consiglieri di amministrazione e il presidente delle aziende speciali e delle istituzioni di cui all'art. 114 del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267, il presidente e i componenti degli organi delle comunità montane.
3. Chiunque abbia ricoperto la carica di componente degli organi della società bancaria conferitaria non può assumere cariche negli organi della Fondazione prima che siano trascorsi almeno dodici mesi dalla cessazione dell'incarico.
4. La Fondazione, nell'esercitare i diritti di azionista della società bancaria conferitaria, non può designare o votare candidati, ovvero presentare o votare liste di candidati nelle quali sono presenti soggetti, che, nei dodici mesi antecedenti, hanno svolto funzioni di indirizzo, amministrazione, o controllo presso la Fondazione.

Art. 11

Trasparenza

1. Le Fondazioni rendono pubbliche informazioni complete sulla loro attività. Le informazioni sono rese in modo chiaro, facilmente accessibile e non equivoco al fine di garantire la trasparenza delle scelte effettuate.
2. Sono resi pubblici sui siti internet delle Fondazioni almeno i seguenti documenti: statuto, regolamenti, bilanci, documenti programmatici previsionali, informazioni concernenti appalti affidati di importo superiore a 50.000 euro, bandi per le erogazioni e *curricula* dei componenti degli organi.
3. Le Fondazioni indicano altresì sui siti internet le procedure attraverso le quali i terzi possono avanzare richieste di sostegno finanziario indicando le condizioni di accesso, i criteri di selezione e il processo attraverso cui ha luogo la selezione delle iniziative proposte, nonché gli esiti delle stesse. Il bando costituisce la modalità operativa privilegiata per selezionare le erogazioni da deliberare.
4. Nei bandi sono indicati: gli obiettivi perseguiti, le condizioni di accesso, i criteri di selezione, gli indicatori di efficacia delle proposte.



5. Devono essere inoltre pubblicati sul sito internet i risultati della valutazione effettuata dalle Fondazioni *ex post* in merito all'esito delle varie iniziative finanziate, ai relativi costi e agli obiettivi sociali raggiunti ove misurabili, tenuto anche conto per quanto possibile degli eventuali indicatori di efficacia preventivamente determinati sulla base di una attenta valutazione del rapporto costi/risultati.

Art. 12

Cooperazione e forme di aggregazione

1. Le Fondazioni perseguono l'efficienza e l'economicità della gestione, valutando il ricorso a forme di cooperazione e di aggregazione per il perseguimento di obiettivi comuni.
2. Le Fondazioni che per le loro ridotte dimensioni patrimoniali non riescono a raggiungere una capacità tecnica, erogativa ed operativa adeguata attivano forme di collaborazione per gestire, in comune, attività operative ovvero procedono a fusioni tra Enti.


Art. 13

Attuazione del protocollo

1. Le Parti si impegnano a valutare gli effetti del presente Protocollo e l'opportunità di rivederne il contenuto quattro anni dopo la sua sottoscrizione.
2. Le Fondazioni adottano le modifiche statutarie di adeguamento al contenuto del presente Protocollo entro dodici mesi dalla sua sottoscrizione. Restano ferme le disposizioni statutarie e le delibere più restrittive rispetto a quelle contenute nel presente Protocollo.

Letto, approvato e sottoscritto.

Roma, 22 aprile 2015



Il Ministro dell'Economia e delle Finanze
(Pier Carlo Padoan)



Il Presidente dell'Acri
(Giuseppe Guzzetti)

Codice R

```
#Preparazione dati:
```

```
datib <- dati[,c(23,51,104,108,112,116,118,119)]
```

```
attach(datib)
```

```
# Univariate -----
```

```
#Dipendenti
```

```
summary(REDD_3.Media.triennio)
```

```
sd(REDD_3.Media.triennio)
```

```
summary(IST_1.Media.triennio)
```

```
sd(IST_1.Media.triennio)
```

```
summary(REDD_2.Media.triennio)
```

```
sd(REDD_2.Media.triennio)
```

```
summary(EFF_3Media.triennio)
```

```
sd(EFF_3Media.triennio)
```

```
boxplot(REDD_3.Media.triennio,      IST_1.Media.triennio,      REDD_2.Media.triennio,  
EFF_3Media.triennio,
```

```
      main="Distribuzione delle variabili dipendenti", axes=F)
```

```
axis(1, labels = c("Redd.3", "Ist.1", "Redd.2", "Eff.3"), at=c(1,2,3,4))
```

```
axis(2)
```

```
box()
```

```
shapiro.test(REDD_3.Media.triennio)
```

```
shapiro.test(IST_1.Media.triennio)
```

```
shapiro.test(REDD_2.Media.triennio)
```

```
shapiro.test(EFF_3Media.triennio)
```

```
#Indipendenti/controllo
```

```
summary(Determinism)
```

```
sd(Determinism)
```

```
summary(Solidarism)
```

```
sd(Solidarism, na.rm = T)
```

```
summary(PIL.pro.capite.provincia.di.riferimento.anno.2016)
```

```
sd(PIL.pro.capite.provincia.di.riferimento.anno.2016)
```

```
summary(Totale.attivo.anno.al.31.12.2016)
```

```
sd(Totale.attivo.anno.al.31.12.2016)
```

```
boxplot(Determinism, Solidarism, main="Distribuzione delle variabili indipendenti",
```

```
axes=F)
```

```
axis(2)
```

```
axis(1, labels = c("Determ.", "Solida."), at=c(1,2))
```

```
box()
```

```
shapiro.test(Determinism)
```

```
shapiro.test(Solidarism)
```

```
boxplot(PIL.pro.capite.provincia.di.riferimento.anno.2016,main="Distribuzione del  
PIL",axes=F)
```

```
axis(2)
```

```
box()
```

```
boxplot(Totale.attivo.anno.al.31.12.2016,main="Distribuzione del totale attivo")
```

```
axis(2)
```

```
box()
```

```
# Bivariata -----
```

```
cor.test(Determinism, REDD_3.Media.triennio, method = "spearman")
```

```
cor.test(Solidarism, REDD_2.Media.triennio)
```

```
cor.test(PIL.pro.capite.provincia.di.riferimento.anno.2016, REDD_3.Media.triennio)
```

```
cor.test(Totale.attivo.anno.al.31.12.2016, REDD_3.Media.triennio)
```

```
library(corrplot)
```

```
M <- cor(na.omit(datib), method = "spearman")
```

```
colnames(M) <- c("Determinism","Solidarism","Redd.3", "Ist.1","Redd.2","Eff.3","Pil","TA")
```

```
rownames(M) <- c("Determinism","Solidarism","Redd.3", "Ist.1","Redd.2","Eff.3","Pil","TA")
```

```
corrplot(M, type = "upper", method = "pie")
```

```
##### REGRESSIONI #####
```

```
#legge i dati
```

```
dati <- read.csv2("F:/tesi chiara/dati.csv", he=T)[1:142,]
```

```
#regressione su REDD_3
```

```
m1 <-
```

```
lm(REDD_3.Media.triennio~Determinism+Solidarism+PIL.pro.capite.provincia.di.riferimento  
.anno.2016+Totale.attivo.anno.al.31.12.2016, data = dati)
```

```
summary(m1) #coeff. del modello
```

```
par(mfrow=c(2,2))
```

```
plot(m1) #grafici diagnostici del modello
```

```
#regressione su IST_1
```

```
m2 <-
```

```
lm(IST_1.Media.triennio~Determinism+Solidarism+PIL.pro.capite.provincia.di.riferimento.an  
no.2016+Totale.attivo.anno.al.31.12.2016, data = dati)
```

```
summary(m2)
```

```
plot(m2)
```

```
#regressione su REDD_2
```

```
m3 <-  
lm(REDD_2.Media.triennio~Determinism+Solidarism+PIL.pro.capite.provincia.di.riferimento  
.anno.2016+Totale.attivo.anno.al.31.12.2016, data = dati)
```

```
summary(m3)
```

```
plot(m3)
```

```
#regressione su EFF_3
```

```
m4 <-  
lm(EFF_3Media.triennio~Determinism+Solidarism+PIL.pro.capite.provincia.di.riferimento.a  
nno.2016+Totale.attivo.anno.al.31.12.2016, data = dati)
```

```
summary(m4)
```

```
plot(m4)
```

Ringraziamenti

E siamo arrivati alla fine. Chiamarla fine, quando si scorgono all'orizzonte così tante opportunità, è una sorta di antitesi. Sicuramente non sarei qui, se non fosse stato per ognuno di voi a cui i miei ringraziamenti sono più che dovuti.

Ringrazio innanzitutto il mio relatore Ch.mo Prof. Fabrizio Cerbioni e la Dottoressa Livia Milan per avermi seguita in questo argomento così particolare e interessante.

Ringrazio mia mamma Cinzia, che dal lontano settembre 2000 ha iniziato a sedersi alla scrivania accanto a me.

Ringrazio mio papà Luca, per avermi fatto capire che cosa significhi il sacrificio; dico sempre che vorrei lavorare con la tua passione in futuro.

Ringrazio i miei fratelli Claudia e Alberto: a entrambi auguro una carriera brillante, senza mai dimenticare da dove siamo partiti e con la voglia di tornarvi sempre. (Ovviamente Emy inclusa).

Ringrazio Nicolò, per avere portato il suo sorriso anche quando ero talmente sovraccaricata di scadenze da non aver voglia di ridere.

Ringrazio le mie nonne Alessandra e Lina, i miei nonni Giampaolo e Giovanni: sono contenta di avervi dato questa soddisfazione e che siate qui con me a dividerla.

Ringrazio tutti i miei parenti e i miei amici, in particolare Pietro per la sua infinita pazienza.

Infine un grazie va anche a tutti i miei professori che in questi 18 anni mi hanno trasmesso la loro conoscenza e cultura, ai miei idoli della letteratura per farmi sognare in grande.

Che dire, da qui si parte senza dimenticare da dove è nato tutto.

Ad maiora!

Chiara