



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN
ECONOMIA E DIRITTO**

TESI DI LAUREA

**"LE FONDAZIONI: GOVERNANCE, STRATEGIE E CREAZIONE DI
VALORE SOCIALE"**

**"FOUNDATIONS: GOVERNANCE, STRATEGIES AND CREATION OF
SOCIAL VALUE"**

RELATORE:

CH.MO PROF. FABRIZIO CERBIONI

LAUREANDO: DAVIDE SERAIN

MATRICOLA N. 1189710

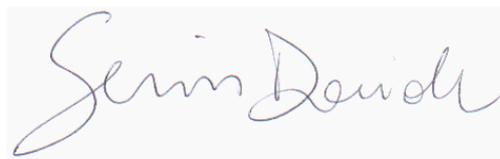
ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020

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.

The candidate declares that the present work is original and has not already been submitted, totally or in part, for the purposes of attaining an academic degree in other Italian or foreign universities. The candidate also declares that all the materials used during the preparation of the thesis have been explicitly indicated in the text and in the section "Bibliographical references" and that any textual citations can be identified through an explicit reference to the original publication.

Firma dello studente

A handwritten signature in blue ink, reading "Serim David", is displayed on a light gray rectangular background.

*A mia Mamma,
che da quando ho chinato la testa su un libro
è sempre stata il mio faro.*

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1 – LA GOVERNANCE E LE STRATEGIE DELLE FONDAZIONI	4
1.1 Gli Enti no profit e il Codice del Terzo settore.....	4
1.2 La creazione di valore sociale nelle Fondazioni	7
1.2.1 La governance nelle organizzazioni <i>no profit</i>	18
1.2.2 Il Consiglio di Amministrazione crea valore	19
1.2.3 Le caratteristiche del Consiglio di Amministrazione	20
1.2.4 Le caratteristiche dei manager.....	24
1.3 Le strategie filantropiche delle Fondazioni.....	26
1.3.1 La relazione tra attività funzionali del Consiglio di Amministrazione strategia e performance della Fondazione.	29
1.3.2 La presenza degli stakeholder nel Consiglio di Amministrazione	40
1.4 Il rapporto tra il donatore e il beneficiario	42
1.4.1 La costruzione e il mantenimento di relazioni a lungo termine	42
1.4.2 La promozione dei servizi e prodotti della Fondazione	43
1.4.3 La raccolta fondi.....	44
1.4.4 La collaborazione tra donatore e beneficiario	47
CAPITOLO 2- I MODELLI DI INTERVENTO E ASSISTENZA DELLE FONDAZIONI ..	50
2. I modelli d'intervento delle Fondazioni	50
2.1 Operare come un venture capitalist.....	51
2.1.1 Le differenze tra Fondazioni e Venture Capital	52
2.1.2 L'attività di Venture Capital utilizzata dal no profit	54
2.1.3 Critiche alla Fondazione come Venture Capitalist.....	55
2.2 L'assistenza non monetaria.....	57

2.2.1 Tipi e modelli di assistenza forniti dalle Fondazioni	58
2.3 Le Fondazioni di origine bancaria: uno strumento di erogazione sociale	62
2.3.1 La nascita delle Fondazioni di origine bancaria.....	62
2.3.2 Un nuovo strumento d'intervento sociale	63
2.3.4 Le disponibilità finanziarie.....	65
2.3.5 L'azienda di gestione e l'azienda di erogazione	68
2.3.5.1 La Fondazione e il suo ruolo di innovatore sociale	69
2.3.6 La disciplina delle Fondazioni di origine bancaria prevista dalla "legge Ciampi" ..	72
2.4 Le modalità di erogazione.....	76
CAPITOLO 3 - LA VALUTAZIONE DELLA CREAZIONE DI VALORE SOCIALE DELLE FONDAZIONI.....	81
3.1 Il decreto del 23 luglio 2019 del Ministero del lavoro e delle politiche sociali.....	81
3.2 La valutazione dell'efficacia della strategica adottata nelle Fondazioni	83
3.2.1 Social Return on Investment "SROI".....	84
3.2.1.1 I principi, i vantaggi e i limiti dello SROI.....	88
3.2.1.2 Lo SROI applicato alle Fondazioni	89
3.2.2 Balanced Scorecard "BSC"	102
3.2.2.1 I vantaggi e i limiti della BSC	106
3.2.2.1 La BSC applicata alle Fondazioni	107
3.3 La percezione dei beneficiari degli interventi delle Fondazioni	117
3.4 Le Fondazioni non solo cifre e grafici ma anche cuore e dedizione.....	119
CONCLUSIONE	120
Riferimenti bibliografici.....	125

INTRODUZIONE

A seguito delle crisi economiche degli anni '70 – '80, del 2008 e del radicale cambiamento della struttura sociale, è nato in Italia il Terzo Settore, con lo scopo di rispondere ad una domanda crescente in ambito dell'integrazione lavorativa, della salute, dell'istruzione e dei servizi personali a cui lo Stato non riusciva a rispondere.

Il settore *no profit*, disciplinato dal Codice del Terzo Settore (Decreto Legislativo del 3 luglio 2017, n. 117), è formato da una eterogeneità di soggetti giuridici tra i quali le Fondazioni assumono una posizione di primo piano, le quali operano in settori diversi, ma con numerose caratteristiche economiche-aziendali in comune.

L'elaborato segue il filo logico della creazione di valore sociale a vantaggio della comunità da parte delle organizzazioni *no profit* e in particolare delle Fondazioni.

Si è evidenziato come il benessere sociale e la competitività dell'impresa sono strettamente interconnesse tra di loro, perché da una parte l'impresa ha bisogno di una comunità sana e un ambiente favorevole, mentre dall'altra, la collettività ha la necessità di circondarsi di aziende di successo in grado di mettere a loro disposizione posti di lavoro e la possibilità di generare ricchezza. Di conseguenza l'espansione del progresso economico tipico del settore *for profit*, connesso con il progresso sociale tipico del settore *no profit* genera valore condiviso a vantaggio sia dell'impresa che della comunità, creando un circolo virtuoso a vantaggio di entrambe. (Porter & Kramer, 1999)

Le caratteristiche del Consiglio di Amministrazione ed in particolar modo l'indipendenza, le dimensioni, la diversità, le conoscenze e l'abilità e soprattutto le sue relazioni e comunicazione con gli stakeholder interni, esterni ed i beneficiari delle erogazioni, le strategie filantropiche adottate influenzano le performance delle Fondazioni ed incrementano la generazione di valore aggiunto sociale. Per questo le Fondazioni negli ultimi anni stanno adottando sempre di più un approccio operativo da cui derivano le strategie proattive e collaborative e si è notato che questa scelta è correlata alla composizione del Consiglio di Amministrazione, alla sua attività e al potere del suo Presidente. Infatti, una varietà di conoscenze e competenze tra i membri del board, un'efficiente attività da esso svolta e un lungo mandato del suo Presidente aiuta l'organizzazione nella decisione di finanziare e monitorare progetti complessi utilizzando le strategie filantropiche più evolute (Boesso, et al., 2015).

Inoltre, esiste una relazione tra la prevalenza di una specifica attività funzionale svolta dal Consiglio di Amministrazione di una Fondazione e la sua strategia dominante. Secondo

Graddy & Morgan si possono individuare tre principali attività funzionali svolte dai board delle Fondazioni: *donazioni, matchmaker e leader della comunità* (Graddy & Morgan, 2006). I membri del Consiglio di Amministrazione, dando priorità ad una attività piuttosto che un'altra, definiscono la strategia della Fondazione che può essere più o meno evoluta. Anche Brown & Guo, come Graddy & Morgan, hanno realizzato uno studio per individuare le attività funzionali prevalenti del Consiglio di Amministrazione, ma al posto di tre ne hanno identificate principalmente sei: *finanziare lo sviluppo, strategia e pianificazione, supervisione finanziaria, pubbliche relazioni, vitalità dei membri del board e supervisione delle politiche* e le hanno abbinare alle teorie di governance esistenti: *la teoria dell'azienda, la teoria della dipendenza delle risorse e la teoria sui gruppi e processi decisionali* (Brown & Guo, 2010). Queste tre prospettive teoriche dimostrano come il Consiglio di Amministrazione svolgendo le sue attività funzionali determina un miglioramento delle prestazioni.

Pure secondo Millesen e Martin il processo decisionale del Consiglio di Amministrazione incide sulla direzione strategica e sulle prestazioni della Fondazione ed è influenzato da tre potenti forze: la *paura*, la *tradizione* e la *serendipità*, cioè di *“essere nel posto giusto al momento giusto ed avvalersi delle combinazioni accidentali di eventi che portano ad un risultato favorevole”* (Boesso, et al., 2017, p. 379) (Millesen & Martin, 2014).

È importante coinvolgere la comunità nei processi decisionali della Fondazione, rendendola più vicina ai bisogni della collettività, perché un Consiglio di Amministrazione composto da membri che rappresentano gli interessi degli stakeholder locali dovrebbe riuscire a rispondere meglio alle loro necessità e ciò comporta una gestione delle attività più efficiente e con migliori prestazioni (Leadini, et al., 2017).

Il rapporto tra il donatore e il beneficiario se si basa sulla condivisione di interessi ed obiettivi e sulla fiducia reciproca può avere degli impatti positivi sulla risoluzioni dei problemi della comunità. Inoltre, le strategie di *marketing* adottate dalle Fondazioni per attirare i potenziali donatori sono utili per aumentare le loro performance.

Considerando che *“non è più possibile pensare a Fondazioni governate secondo la logica del buon padre di famiglia che erogano fondi “a pioggia” senza preoccuparsi dell’impatto economico e sociale della propria attività”* (Boesso & Cerbioni, 2013), è necessario adottare dei modelli d'intervento e di erogazione che prescindono dal semplice finanziamento, come, per esempio, quelli ispirati ai *venture capital* dove vengono investite non solo risorse finanziarie, ma anche competenze manageriali.

Le Fondazioni di Origine Bancaria (FOB) sono considerate il nucleo della filantropia in Italia per il loro notevole impatto sui bisogni della collettività, sul suo sviluppo culturale, civile, economico e sulla creazione di valore sociale. Per questo motivo tra le modalità di erogazione

delle Fondazioni di Origine Bancaria si è cercato di individuare quali sono più efficaci: progetti di origine interna alla Fondazione, progetti e domande presentati da terzi ed erogazioni conseguenti a bando.

Le erogazioni conseguenti a bando sono considerate la modalità da preferire secondo l'articolo 11 dell'accordo ACRI-MEF del 2015.

La valutazione dell'impatto dell'attività delle Fondazioni è uno strumento essenziale per permettere ai Consigli di Amministrazione di verificare se si è effettivamente creato valore sociale e la realizzazione della loro strategia, apportando delle correzioni o, se necessario, dei cambiamenti sostanziali.

Il decreto del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale del 23 luglio 2019 stabilisce le linee guida per la valutazione della creazione di valore sociale delle Fondazioni, lasciando al tempo stesso ampia autonomia alle Fondazioni di adottare le tecniche di misurazione più adeguate alla tipologia di attività e progetti svolti dall'ente.

Le tecniche di valutazione con i metodi del *Social Return on Investment* (SROI) e della *Balanced Scorecard* (BSC) richiedendo per la loro elaborazione la valutazione degli stakeholder e il grado di soddisfazione percepita dai beneficiari, si possono considerare dei validi strumenti per migliorare la strategia e pianificazione futura delle Fondazioni per incrementare le performance e la creazione di valore sociale.

Questo si può concretamente comprendere analizzando il procedimento seguito per l'analisi con il metodo SROI dal progetto Easy.Com finanziato dalla Fondazione Telecom Italia, focalizzato sul miglioramento della conoscenza della lingua italiana e della socialità in ambito scolastico delle comunità migranti della città di Prato e il metodo per sviluppare la BSC utilizzato nel centro di riabilitazione di Cattaraugus, una Fondazione situata in un villaggio dello Stato di New York, negli Stati Uniti d'America.

Infine, non bisogna dimenticare l'importanza della rilevazione da parte delle Fondazioni con dei sondaggi prima, durante e dopo la realizzazione del progetto, della percezione dei beneficiari delle erogazioni delle Fondazioni, in quanto la loro soddisfazione o le loro problematiche è essenziale per programmare e correggere gli eventuali errori dei piani di intervento.

CAPITOLO 1 – LA GOVERNANCE E LE STRATEGIE DELLE FONDAZIONI

1.1 Gli Enti no profit e il Codice del Terzo settore

In Italia il Terzo settore è nato a seguito delle crisi economiche degli anni '70 -'80.

Tale periodo fu caratterizzato dal crescente debito pubblico, dal radicale cambiamento della struttura familiare dovuta alla crescente partecipazione delle donne al mercato del lavoro, al calo dei tassi di natalità e all'invecchiamento della popolazione che fecero emergere nuovi bisogni sociali. I servizi pubblici si dimostrarono insufficienti per rispondere ad una domanda crescente nei settori dell'integrazione lavorativa, della salute, dell'istruzione e dei servizi personali. Di conseguenza, le organizzazioni senza scopo di lucro hanno promosso nuove iniziative per rispondere adeguatamente a queste esigenze che lo Stato non riusciva a soddisfare. È stato, quindi, un fenomeno bottom-up, cioè proveniente dal basso, in quanto derivante dalle azioni dei cittadini che istituirono delle organizzazioni private (spesso cooperative) per rispondere ai problemi sociali.

Negli anni '90 l'Italia, per ridurre le inefficienze e la spesa pubblica, ha avviato un processo di privatizzazione che ha consentito, l'inclusione nella fornitura di servizi sociali di un'ampia tipologia di organizzazioni private, non solo, quindi, alle cooperative sociali e alle imprese sociali, ma anche ad altri tipi di associazioni come quelle di volontariato, le Fondazioni, le cooperative tradizionali, tra cui le organizzazioni di beneficenza (Testi, et al., 2017).

A causa della crisi economica del 2008 e dei conseguenti incrementi dei bisogni sociali, è aumentato l'interesse nei confronti delle organizzazioni *no profit* da parte della società, del sistema politico e del mondo accademico.

Le organizzazioni *no profit* comprendono un'eterogeneità dei soggetti giuridici che operano in una molteplicità di settori che svolgono attività diverse, ma che hanno numerose caratteristiche economico-aziendali in comune: *“natura giuridica privata, autonomia di governo, assenza di distribuzione di utili, rapporto di natura fiduciaria con la collettività, difficoltà di misurare il valore creato dall'attività svolta, gestione tipicamente complessa, consistente nell'esercizio di un'attività istituzionale di utilità sociale (attività istituzionale), accompagnata dall'esercizio di attività accessorie (più o meno connesse con quella istituzionale)”* (Propersi & Grumo, 2016, p. 1).

Il settore *no profit* è stato disciplinato dal Codice del Terzo settore (Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117) che, come stabilito dall'articolo 1, provvede *“al riordino e alla revisione organica della disciplina speciale e delle altre disposizioni vigenti relative agli enti del Terzo settore, compresa la disciplina tributaria applicabile a tali enti”* configurandosi come uno strumento unitario idoneo a *“sostenere l'autonoma iniziativa dei cittadini che concorrono,*

anche in forma associata, a perseguire il bene comune, ad elevare i livelli di cittadinanza attiva, di coesione e protezione sociale, favorendo la partecipazione, l'inclusione e il pieno sviluppo della persona, a valorizzare il potenziale di crescita e di occupazione lavorativa”.

Il Codice:

1. elenca, all'art. 4, comma 1, gli enti che fanno parte del Terzo settore individuati in:
 - a. organizzazioni di volontariato (ODV);
 - b. associazioni di promozione sociale (APS);
 - c. enti filantropici;
 - d. imprese sociali, incluse le cooperative sociali;
 - e. reti associative;
 - f. società di mutuo soccorso.

non sono invece, enti del Terzo settore (art. 4, comma 2):

- a. le amministrazioni pubbliche;
 - b. le formazioni e le associazioni politiche;
 - c. i sindacati;
 - d. le associazioni professionali e di rappresentanza di categorie economiche, le associazioni di datori di lavoro.
2. elenca, all'art. 5, le *“attività di interesse generale per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale”* che *“in via esclusiva o principale”* sono esercitati dagli Enti del Terzo settore. L'elenco riordina le attività abitualmente svolte dal settore *no profit* (dalla sanità all'assistenza, dall'istruzione all'ambiente) a cui ne sono state aggiunte altre sorte negli ultimi anni (housing, agricoltura sociale, legalità, commercio equo ecc.);
3. fornisce la nozione di ente del Terzo settore definito come un *“ente costituito in forma di associazione, riconosciuta o non riconosciuta, o di Fondazione, per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento di una o più attività di interesse generale in forma volontaria e di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi”*;
4. prevede l'obbligo, entro il 31 ottobre 2020, per tutti gli enti di Terzo settore di modificare i loro statuti inserendovi l'indicazione di ente del Terzo settore o l'acronimo ETS. In principio il termine era stabilito al 3 febbraio 2019, successivamente il D. Lgs.105/2018 (c.d. Decreto correttivo del Codice) lo ha rinviato al 3 agosto 2019, poi spostato al 30 giugno 2020 dall'art. 43, comma 4-bis, del Decreto Crescita (decreto legge 34/2019). Infine, l'art. 35 del Decreto Legge 18/2020

- (c.d. Cura Italia), a seguito delle misure di contenimento in vigore nel periodo emergenziale COVID-19, lo ha rinviato al 31 ottobre 2020;
5. prevede l'obbligo, per gli enti del Terzo settore, di iscriversi nel Registro unico nazionale del Terzo settore (RUNTS) (art. 4, comma 1) e di indicare gli estremi dell'iscrizione negli atti, nella corrispondenza e nelle comunicazioni al pubblico. L'iscrizione nel RUNTS concede il diritto ad accedere alle agevolazioni previste per il Terzo settore ed è necessaria per stipulare convenzioni con amministrazioni pubbliche per lo svolgimento in favore di terzi di attività o servizi sociali di interesse generale. Inoltre, gli enti del Terzo settore, con l'iscrizione al registro, sono tenuti al rispetto di vari obblighi riguardanti la democrazia interna, la trasparenza nei bilanci, i rapporti di lavoro e i relativi stipendi, l'assicurazione dei volontari, la destinazione degli eventuali utili;
 6. introduce, all'art. 13, comma 1, l'obbligo per tutti gli enti del Terzo settore, di redazione del bilancio. *“Gli enti del Terzo settore con ricavi, rendite, proventi o entrate superiori a centomila euro sono tenuti a pubblicare annualmente ed aggiornare nel proprio sito Internet, o nel sito Internet della rete associativa cui aderiscono, gli eventuali emolumenti, compensi o corrispettivi a qualsiasi titolo attribuiti ai componenti degli organi di amministrazione e controllo, ai dirigenti nonché agli associati”* (art. 14, comma 2). *“Gli enti del Terzo settore con ricavi, rendite, proventi o entrate superiori ad 1 milione di euro sono inoltre obbligati a depositare presso il Registro unico nazionale del Terzo settore, e pubblicare nel proprio sito internet, il bilancio sociale”, “tenendo conto della natura dell'attività esercitata e delle dimensioni dell'ente, anche ai fini della valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte”* (art. 14, comma 2). In particolare, gli enti del Terzo settore con ricavi, rendite, proventi o entrate non inferiori a 220.000 euro devono redigere un bilancio di esercizio con stato patrimoniale, rendiconto gestionale e relazione di missione (principio di competenza economica). Fanno eccezione gli enti con ricavi, entrate, rendite o proventi al di sotto dei 220.000 euro che possono redigere un rendiconto finanziario di cassa (art. 13, comma 2);
 7. dispone l'applicazione agli enti del Terzo settore, diversi dalle imprese sociali, del regime fiscale previsto dall'artt. 79 e 80 del Codice, e le norme del TUIR (DPR n. 917/1986) relative all'IRES, in quanto compatibili. Introduce, inoltre, un regime fiscale opzionale per la determinazione del reddito d'impresa degli enti non commerciali del Terzo settore (ossia quegli enti che svolgono in via esclusiva o prevalente attività di interesse generale) basato sui coefficienti di redditività (una

percentuale variabile che si applica al reddito imponibile su cui viene poi calcolata l'imposta), che è simile al regime forfetario degli enti non commerciali, previsto dall'articolo 145 del TUIR;

8. prevede, all'art. 81, il "social bonus" ovvero un credito di imposta a favore di coloro che effettuano erogazioni liberali in denaro a favore delle organizzazioni di volontariato (ODS) e le associazioni di promozione sociale (APS), che hanno presentato al Ministero del lavoro e delle politiche sociali un progetto per sostenere il recupero degli immobili pubblici inutilizzati o di beni mobili o immobili confiscati alla criminalità organizzata, e a loro assegnati esclusivamente per lo svolgimento di attività di interesse generale, di cui all'art. 5, con modalità non commerciali. Il Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 28 novembre 2019 ha specificato quali sono le tipologie di beni che danno diritto alla detrazione dall'imposta o alla deduzione della base imponibile ai fini del calcolo delle imposte sui redditi e ha stabilito i criteri e le modalità di valorizzazione dei beni che possono formare oggetto delle erogazioni liberali in natura;
9. revisiona i Centri di servizio per il volontariato (CSV), prevedendo per essi specifiche forme di finanziamento e determinati compiti e funzioni. Inoltre, dispone un nuovo modello di governance per il sistema dei Centri di servizio per il volontariato, che prevede una revisione della loro attività di programmazione, controllo di compiti e gestione, svolta tramite degli organismi regionali o sovraregionali (OTC), coordinati sul piano nazionale dall'Organismo nazionale di controllo (ONC) (D.lgs n. 117 del 3 luglio , 2017) (Camera-Deputati, 2020).

La riforma del Terzo settore prosegue con il recente decreto 23 luglio 2019 emanato dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali con la finalità di definire criteri e metodologie per la valutazione del valore aggiunto sociale, generato dagli enti *no profit*, che per omogeneità degli argomenti trattati sarà oggetto di studio del terzo capitolo di questo elaborato.

1.2 La creazione di valore sociale nelle Fondazioni

L'attività delle Fondazioni, come qualsiasi altra impresa, come già anticipato, deve essere efficace ed efficiente, ma operando nel settore del *no profit*, questa spesso è data per scontata, senza analizzare i fattori che ne influenzano le prestazioni.

Nelle Fondazioni l'obiettivo del massimo "profitto", tipico delle imprese *for profit*, è sostituito con quello "della creazione di valore sociale e della produzione di beni e servizi comuni o di pubblica utilità" (Boesso & Cerbioni, 2018, p. XXIII).

Definire la creazione di valore è complesso e qualsiasi spiegazione avrebbe inevitabilmente dei limiti. Tuttavia, nelle discipline aziendali, il dibattito sulla creazione di valore si basa essenzialmente su due distinti significati di valore: valore d'uso e valore di scambio.

Il valore di scambio è l'importo monetario pagato dall'utente al produttore per un bene o un servizio; il prezzo al quale è possibile che sia rispettivamente venduto ed acquistato, ossia il punto d'incontro della domanda e dell'offerta.

Il valore d'uso invece è il valore che l'utente percepisce, il quale deriva dalle qualità specifiche che un bene o servizio ha di soddisfare le sue esigenze ed offrirgli dei vantaggi (Lepak, et al., 2007).

Nel settore *no profit* non ha senso parlare di valore di scambio, perché i beni e servizi vengono erogati seguendo una logica diversa rispetto a quella di mercato e, quindi, il valore preso come riferimento è quello d'uso.

Nel settore *no profit* e, perciò, anche nelle Fondazioni la creazione di valore dipende dal valore percepito soggettivamente dai beneficiari e dagli stakeholder. Maggiore è il livello di adeguatezza e di novità di un bene o servizio, maggiore è il suo potenziale valore d'uso (Lepak, et al., 2007).

Non esiste un unico "processo" universale in grado di individuare e quantificare la creazione di valore in quanto i prodotti e i servizi, i beneficiari, gli stakeholder e i loro giudizi soggettivi variano notevolmente in base al contesto (ad esempio, sono molto diversi se confrontiamo un'azienda e un'organizzazione senza scopo di lucro, e anche all'interno dello stesso settore *no profit*, tra un'associazione di volontariato e una Fondazione).

Sulla base di questa prospettiva, si può definire il processo di creazione di valore nelle organizzazioni senza scopo di lucro come l'insieme di attività con cui i nuovi prodotti o servizi sono sviluppati da queste in modo che siano percepiti come utili sia dai destinatari delle sovvenzioni che dagli stakeholder.

La creazione di valore avviene mediante un processo per convertire gli input tangibili, che sono principalmente le risorse finanziarie, in una serie di output beni o servizi che generano dei vantaggi per i beneficiari e le altre parti interessate (Hinna & Monteduro, 2017, p. 937).

"Le Fondazioni creano valore quando le loro attività generano benefici sociali che vanno oltre il semplice potere d'acquisto delle loro sovvenzioni" (Porter & Kramer, 1999, p. 123).

Secondo gli economisti Porter e Kramer, fondatori del CEP (*Center for Effective Philanthropy*), per aumentare la creazione di valore le Fondazioni utilizzano le seguenti quattro modalità:

1. *“Selezione dei migliori destinatari delle sovvenzioni”*. Il processo di creazione del valore è semplice. Le Fondazioni si avvalgono della loro esperienza per identificare e devolvere le risorse alle organizzazioni o ai progetti che saranno in grado di ottenere il massimo valore. Pertanto, le sovvenzioni elargite dalle Fondazioni produrranno un rendimento sociale più elevato rispetto a quelle erogate da un singolo donatore meno informato;
2. *“Segnalazione di altri finanziatori”*. Questa è l'estensione logica del primo punto. La Fondazione che seleziona i migliori destinatari delle sovvenzioni, può aumentare il loro valore persuadendo altri donatori, che magari non hanno esperienza in quel campo, a finanziare queste organizzazioni. Il ritorno sociale per la comunità sarà, quindi, amplificato;
3. *“Migliorare le prestazioni dei beneficiari delle sovvenzioni”*. Le Fondazioni *“possono creare ancora più valore se passano dal ruolo di fornitore di capitale al ruolo di partner pienamente coinvolto, migliorando così l'efficacia del beneficiario come organizzazione”* (Porter & Kramer, 1999, p. 123). Aiutare i destinatari garantisce il miglioramento delle loro prestazioni e, perciò, ha un effetto moltiplicativo sui risultati sociali che possono essere generati dalle sovvenzioni;
4. *“Promuovere lo stato di conoscenza e pratica”*. Il più grande valore può essere generato dalle Fondazioni quando, attraverso la ricerca e lo sviluppo di progetti, cercano attivamente nuove soluzioni e modi per affrontare i problemi sociali. Tale modo di operare rende le risorse investite più produttive.

Tutti e quattro i processi o attività possono creare valore, ma esiste un'evidente gerarchia di impatto crescente. Ogni approccio successivo *“sfrutta i beni speciali di una Fondazione - risorse, competenza, indipendenza e orizzonte temporale - più di quello precedente, poiché il focus dell'attività si sposta dal singolo destinatario all'intero settore sociale”*. (Porter & Kramer, 1999, p. 123)

Infatti, i beneficiari delle sovvenzioni e gli stakeholder delle Fondazioni riconoscono che aiutare i destinatari delle donazioni a migliorare le loro prestazioni e la ricerca di nuove soluzioni per affrontare i problemi sociali (illustrate sopra ai n. 3 e 4), hanno un livello più

elevato di novità e adeguatezza che determina la creazione di un maggior valore d'uso (Porter & Kramer, 1999, pp. 123-125).

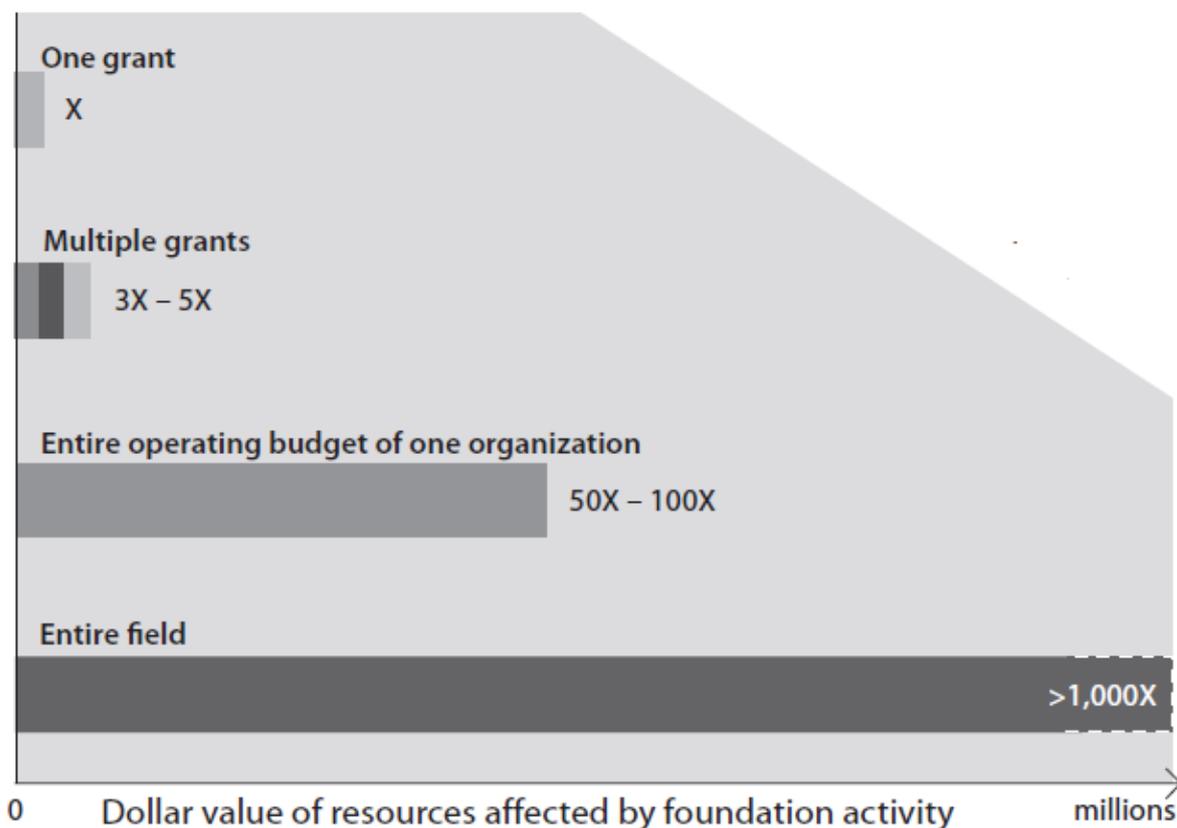


Figura 1 - Foundations create value in four ways

Fonte: Porter, M. E., & Kramer, M. R. (1999). *Philanthropy's new agenda: creating value.* *Harvard Business.* Pag. 124

Porter e Kramer a distanza di più di 10 anni hanno ampliato la loro teoria introducendo il concetto di *valore condiviso* e illustrando come quest'ultimo si genera.

La riflessione è nata osservando come le imprese, e più in generale il sistema capitalistico da loro rappresentato, negli ultimi anni sia stato accusato di essere il principale responsabile delle problematiche di natura sociale, ambientale ed economica e che si alimentava a spese della collettività. Infatti, queste aziende operano con la convinzione che la creazione di valore generata dalla loro attività si ottenga con il miglioramento della performance orientata al breve periodo, ignorando quelli che sono i bisogni della clientela servita ed i fattori che ne determinano il successo nel lungo periodo. La fiducia dei consumatori nei confronti delle imprese è, perciò, venuta meno nonostante quest'ultime abbiano implementato la loro responsabilità sociale e tutto ciò ha comportato la decisione dei governi di intraprendere una

serie di politiche con il risultato di pregiudicarne la loro competitività e la loro crescita.

La soluzione risiede nel principio del *valore condiviso* che determina la *creazione di valore economico*, il quale riesce a creare un valore anche per la società andando incontro ai suoi bisogni e ai suoi problemi. Nello specifico, il valore condiviso è definito come “*l’insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un’azienda migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui opera. La creazione di valore condiviso si focalizza sull’identificazione e sull’espansione delle connessioni tra progresso economico e progresso sociale*”. (Porter & Kramer, 2011, p. 72)

Quindi, le imprese devono riuscire a riconciliare il successo economico-finanziario con il progresso sociale. Il valore condiviso, però è da considerarsi un nuovo approccio al perseguimento del successo economico e non una nuova forma di filantropia o di responsabilità sociale, rimanendo quindi, al centro dell’attività dell’impresa e non nella sua periferia.

Il sistema capitalistico è considerato il miglior mezzo per soddisfare i bisogni della collettività, creare occupazione e generare ricchezza riuscendo però a risolvere solo i problemi generali della società. Occorre, perciò, sviluppare una nuova forma di capitalismo dove le finalità delle imprese risiedono non nel profitto, ma nella creazione di valore questo perché i bisogni della società sono cambiati e viene chiesto alle imprese di adeguarsi. Se quest’ultime riusciranno ad imparare a creare valore condiviso avranno la miglior opportunità per legittimare di nuovo il loro business.

Il business e le tematiche sociali sono sempre stati visti nel tempo come argomenti contrapposti tra di loro in quanto esisteva l’idea che per fornire dei benefici alla società le imprese dovevano limitare il loro successo economico. Quindi, il progresso sociale comportava dei vincoli all’azienda, i quali corrispondevano a dei costi ed un calo dei profitti. Proprio per questo motivo, le strategie delle imprese sono state influenzate escludendo qualunque considerazione di carattere sociale e ambientale nel loro programma economico, le quali venivano invece lasciate ai governi e alle Fondazioni.

Il concetto di valore condiviso al contrario sostiene che sono anche i bisogni della società a definire i mercati e non solo i bisogni economici, si avranno, perciò, nuovi prodotti da offrire e nuovi clienti da servire. Le problematiche sociali come lo spreco di energie e materie prime, gli incidenti e la formazione del personale, aumentano i costi interni delle aziende. Tali problematiche possono essere risolte dalle imprese con l’utilizzo di nuove tecnologie, nuovi metodi operativi e nuovi approcci manageriali che possono anche incrementare la produttività e l’espansione dei mercati andando, perciò, a vantaggio della stessa azienda che sostiene i

costi.

Inoltre, *“i vantaggi competitivi che si formeranno dalla creazione di valore condiviso saranno spesso più sostenibili dei miglioramenti convenzionali apportati ai costi e alla qualità”*. (Porter & Kramer, 2011, p. 82)

Il benessere sociale e la competitività dell'impresa sono strettamente interconnesse tra di loro, perché da una parte c'è l'impresa che ha bisogno di una comunità sana, un ambiente favorevole mentre dall'altra, la collettività sente la necessità di circondarsi di aziende di successo che mettano a loro disposizione posti di lavoro e la possibilità di generare ricchezza. Questo doppio legame fa sì che le politiche pubbliche dei governi, che hanno lo scopo di limitare l'operato delle imprese, si siano rivelate inadatte perché danneggiano la stessa comunità che si vuole tutelare.

Il concetto di valore condiviso ha anche la caratteristica di far venir meno la distinzione tra organizzazioni for profit e no profit. Un esempio a sostegno di questa affermazione lo si può trovare in WaterHealth che è un'azienda specializzata nella distribuzione di acqua potabile ad oltre un milione di abitanti delle zone rurali dell'India e grazie all'utilizzo di innovative tecniche di purificazione riesce a mantenere i costi di produzione al minimo. Così da un lato l'azienda risulta efficiente, perché ha bassi costi operativi che le permettono di ottenere un buon profitto, e dall'altro la sua attività va in contro e soddisfa i bisogni della collettività. L'eliminazione della linea di confine tra le imprese e le organizzazioni no profit è un segnale convincente della possibilità del nuovo sistema capitalistico di creare valore condiviso.

Per poter creare valore condiviso attraverso la creazione di valore sociale si possono usare tre tipologie di approcci: ripensare ai prodotti e ai mercati, ridefinire la produttività nella catena del valore e costruire settori di supporto delle comunità in cui opera l'azienda. Tutti e tre costituiscono un circolo virtuoso del valore condiviso, perché quando si realizza un incremento di valore in una singola area si determina un'opportunità anche nelle altre. Inoltre, questo concetto ridefinisce, come si è già detto, i confini del capitalismo, perché mette più efficacemente in relazione il successo delle imprese con il miglioramento sociale della comunità di riferimento, soddisfacendo i nuovi bisogni, implementando l'efficienza e favorendo l'espansione dei mercati (Porter & Kramer, 2011).

I profitti ottenuti dalla soddisfazione di una finalità sociale rappresentano il nuovo sistema capitalistico che mette la collettività nella condizione di evolvere più velocemente, consentendo anche alle imprese che li realizzano di crescere ancora di più. Si crea così un ciclo virtuoso di prosperità sia per le aziende e sia per la comunità, da cui derivano i profitti generati, confermando l'interconnessione tra questi due soggetti. Il valore condiviso ha, quindi, la possibilità di liberare una nuova ondata di innovazione e crescita dell'economia,

conciliando il successo dell'azienda con quello della comunità con modalità che si erano perse in un periodo caratterizzato da strategie a breve termine. Inoltre, il valore condiviso aiuterà le imprese a focalizzarsi nel raggiungere i profitti che permettono di ottenere più benefici sociali anziché ridurli. Occorre, perciò, come già illustrato, organizzare un forma più complessa di capitalismo caratterizzato dalla risoluzione di problematiche sociali, che riesca ad identificare nuove e più efficaci soluzioni per sviluppare i prodotti, servire i mercati e costruire imprese produttive.

Non tutti i problemi sociali però verranno risolti con il valore condiviso, ma quest'ultimo permette alle aziende di utilizzare le loro competenze, risorse e capacità manageriali per promuovere il progresso sociale con modalità che difficilmente saranno replicabili dalle organizzazioni governative e dalle Fondazioni. Così facendo, *“le imprese possono tornare a guadagnarsi il rispetto della società”* (Porter & Kramer, 2011, p. 84).

I risultati delle attività filantropiche, che si sono ottenuti negli ultimi due decenni, hanno portato alcuni professionisti del settore ad esprimere le loro critiche alla prima teoria formulata da Porter e Kramer nel 1999 sulla creazione del valore. La motivazione risiede nel fatto che sia finanziatori che beneficiari non riescono a raggiungere i loro ambiziosi obiettivi, a causa dell'incapacità degli strumenti ideati dalla filantropia strategica di adattarsi al continuo e reale cambiamento sociale di un mondo considerato complesso e dinamico.

Lo stesso Kramer 15 anni dopo ritorna sui suoi passi e questo suo comportamento fa riflettere su come la filantropia sia un settore dove occorrono continui aggiustamenti della pratica, piuttosto che formulare sempre nuove teorie. Kania, Russel e lo stesso Kramer hanno pubblicato nel 2014 un articolo dal titolo *“Strategic Philanthropy for a Complex World”*, nel quale spiegano che le Fondazioni, se vogliono realizzare interventi sociali tali da poter soddisfare i bisogni urgenti della società, devono superare il rigido modello in grado di prevedere tutto e delineare una nuova forma di *strategia emergente*, che ben si sposi con la natura complessa del progresso sociale (Kania, et al., 2014, p. 26).

La filantropia strategica, per come era stata implementata, immaginava dei risultati figli di una catena lineare di causalità che poteva essere prevista quando, invece, il cambiamento sociale è per sua natura imprevedibile. Infatti, la semplicità apparente dei modelli così pensati ha indotto in errore le Fondazioni che hanno trascurato le dinamiche complesse e le numerose relazioni tra gli attori del settore no profit, a scopo di lucro e governativi.

Nonostante queste inefficienze, la filantropia strategica può essere utile per risolvere alcune tipologie di problemi. David Snowden ha delineato le differenze che vi sono tra le problematiche *semplici*, *complicate* o *complesse*. Per le prime viene fatto l'esempio di un ospedale, la cui costruzione non è facile, però per la sua realizzazione si segue una formula

ben delineata. Infatti, quando si hanno a disposizione le risorse e le competenze necessarie si possono stimare con precisione i tempi, i costi e i risultati finali. Per i problemi complicati Snowden fa l'esempio dello sviluppo di un vaccino, dove prima che venga scoperta la formula giusta occorre fare diversi tentativi, anche se per ogni sforzo andato a vuoto quelli successivi si baseranno sulla conoscenza ed esperienza raggiunta e una volta scoperta la formula giusta questa verrà implementata con risultati prevedibili. Infine, per i problemi complessi il teorico prende come esempio il miglioramento della salute di un ristretto gruppo di persone con caratteristiche diverse tra loro. La salute di questa popolazione dipende dalla qualità dell'assistenza sanitaria oltre che delle condizioni economiche, la dieta quotidiana, i tratti ereditari, il benessere psicologico ecc. L'interazione che deriva tra questi fattori determina una serie di cause ed effetti in grado di spostare l'impulso del sistema in direzioni non prevedibili. In questa situazione ogni intervento è unico e, in caso di successo, non possono essere replicati ottenendo gli stessi risultati, inoltre, l'imparare dagli sforzi compiuti in passato non necessariamente aiuta a raggiungere in futuro traguardi migliori. (Kania, et al., 2014, p. 28)

La filantropia strategica, attraverso i suoi modelli d'intervento, è in grado di aiutare a risolvere soprattutto i problemi semplici e quelli complicati, verso i quali sono indirizzati la maggior parte dei finanziamenti erogati dalle Fondazioni.

Nel 2014 c'è quindi un passaggio da un *predictive model*, tipico della filantropia strategica, ad un *approccio emergente della strategia*, che invece è in grado di adattarsi meglio ad un ambiente dinamico e complesso. Nell'articolo citato viene spiegato come la strategia emergente non tenti di semplificare eccessivamente i problemi complessi, ma provi a creare soluzioni alternative in continua evoluzione, che si adattino unicamente al tempo, al luogo e ai partecipanti coinvolti. Nello specifico seguire un approccio emergente significa creare la strategia iniziale con le altre organizzazioni, rafforzare l'ecosistema globale che determina i risultati e modificare in continuazione la strategia che non è mutualmente esclusiva, le organizzazioni possono ricorrere ad un ampio numero di processi. (Kania, et al., 2014, p. 28)

Non è insolito vedere una Fondazione che dopo aver delineato la *strategia intenzionale*, definita come “*il disegno di sviluppo dell'impresa fondato su obiettivi generali e su un ventaglio di opzioni strategiche, che vengono specificate a mano a mano che si chiariscono i contorni delle ipotesi assunte, tramite l'acquisizione delle relative informazioni*” (Fontana, 1993, p. 131), segua poi una strategia completamente diversa. Il primo ad avere questa intuizione è stato Henry Mintzberg, il quale ha capito che le intenzioni iniziali si scontrano e si adattano ad una realtà in continua evoluzione (Mintzberg, et al., 1998).

Dallo scostamento tra la *strategia intenzionale* e quella *effettivamente realizzata* si ottengono

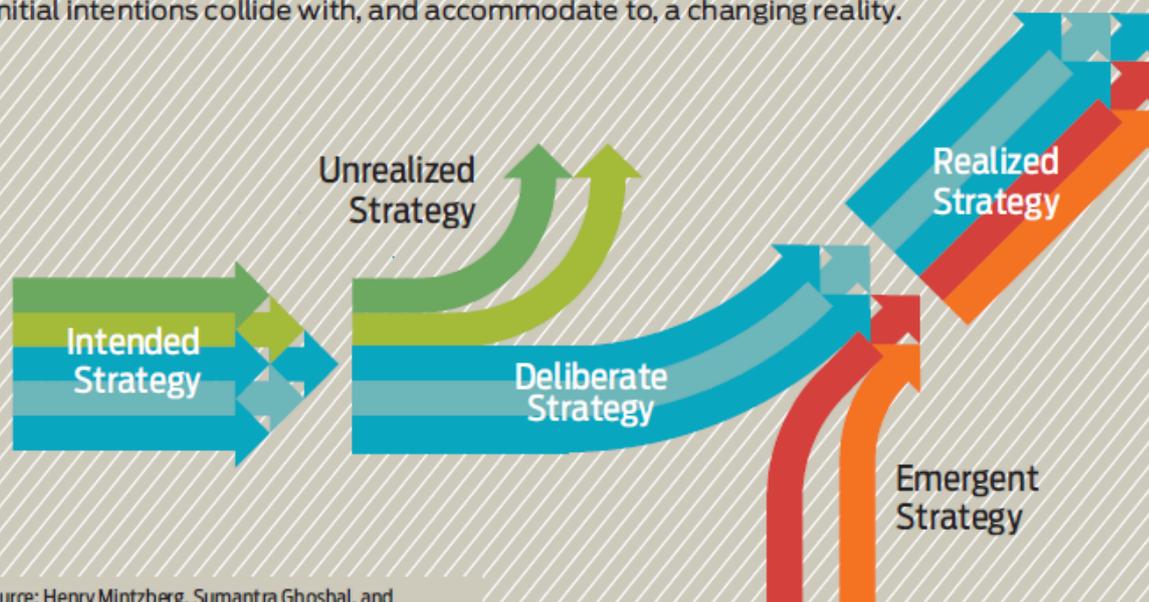
di fatto tre tipologie di strategia: la *strategia deliberata*, la *strategia non realizzata* e la *strategia emergente* (Johnson, et al., 2014, p. 363).

La *strategia deliberata*. Questa deriva direttamente dalla strategia intenzionale ed è formulata o pianificata dal gruppo di vertice dell'organizzazione, che può anche essere espressa da un documento formale, come il piano strategico, oltre che ad essere accompagnata da meccanismi in grado di renderla operativa e di realizzarne gli obiettivi;

1. La *strategia non realizzata*. Prende in considerazione gli aspetti della strategia deliberata che non vengono implementati per le seguenti ragioni: l'ambiente cambia e quindi gli amministratori possono decidere che quello che era stato pianificato non può più essere attuato, i piani strategici si sono rivelati non realizzabili o non convenienti e il superamento della strategia deliberata da parte di quella emergente, perché più dominante;
2. La *strategia emergente*. Come precedentemente descritto, è il risultato delle decisioni che emergono dal processo in cui i singoli manager interpretano la strategia deliberata e la adattano ai cambiamenti delle circostanze esterne. Si ottiene così un modello che diventa sempre più comprensibile con il trascorrere del tempo.

How Emergent Strategy Works

Emergent strategy accepts that a realized strategy emerges over time as the initial intentions collide with, and accommodate to, a changing reality.



Source: Henry Mintzberg, Sumantra Ghoshal, and James B. Quinn, *The Strategy Process*, Prentice Hall, 1998

Figura 2 – Come nasce la strategia emergente

Fonte: Kania, J., Kramer, M., Russell, P., 2014. Strategic philanthropy for a complex world. *Stanford Social Innovation Review*, Pag. 29.

Utilizzare il modello della strategia emergente nell'ambiente dell'intervento sociale delle Fondazioni, da un lato, significa che questi enti hanno un chiaro intento strategico che gli consente di indirizzare efficacemente le proprie risorse finanziarie per soddisfare i bisogni della comunità locale e dall'altro, si riconosce che non è possibile prevedere i risultati prima che si otterranno.

La strategia emergente, inoltre, si basa sui tre principi della *teoria della complessità*: *co-creare la strategia, manovrare sia gli attori positivi che negativi e migliorare la flessibilità del sistema*. (Kania, et al., 2014, p. 29)

- *co-creare la strategia* o *co-creating strategy*. I problemi complessi e le loro soluzioni non sono influenzati solamente dai beneficiari, ma anche dal comportamento di diverse organizzazioni operanti nel settore no profit, for profit e delle attività governative.

Nessuna Fondazione ha le risorse per obbligare gli altri partecipanti a seguire la sua strategia. Quindi è necessario che la strategia venga co-creata tra le

organizzazioni presenti all'interno del sistema, invece che decisa in modo indipendente;

- *manovrare sia gli attori positivi che negativi o working the attractors.* I sistemi complessi non sono prevedibili, ma prestando molta attenzione si può percepire se si stanno muovendo in una direzione specifica, cioè verso quella degli attori. Nei sistemi sociali gli attori possono essere persone, idee, risorse o eventi che portano il sistema ad avvicinarsi o allontanarsi dall'obiettivo del finanziatore. Questi non possono essere previsti o replicati, ma i finanziatori e gli altri agenti del cambiamento, che cercano di influenzare un sistema complesso, possono percepire l'emergere di questi attori e agire per amplificare o smorzare i loro effetti, al fine di aumentare la probabilità che il sistema si sposterà verso il risultato desiderato.

Non si può prevedere in modo affidabile se un determinato intervento produrrà il cambiamento desiderato, ma si possono percepire le fonti in continua evoluzione di energia positiva o negativa nell'ambiente, che creano opportunità di leva finanziaria tempestiva. Questo concetto di rilevamento e sfruttamento delle opportunità, senza alcuna certezza circa il risultato, è al centro della strategia emergente;

- *migliorare la flessibilità del sistema o improving system fitness.* La strategia emergente si concentra sul rafforzamento dei sistemi e delle relazioni che possono generare soluzioni, invece che sulla costruzione delle soluzioni stesse. La capacità di un sistema di adattarsi e alla fine raggiungere i suoi obiettivi dipende da vari fattori come: una visione condivisa delle idee di successo all'interno e tra i settori che consentono all'innovazione di rafforzarsi, dalle comunicazioni regolari e dalle relazioni positive tra l'organizzazione e gli individui che permettono il diffondersi di pratiche efficaci.

Con il variare dell'ambiente di riferimento, il sistema deve evolversi continuamente e il suo successo dipenderà dalla sua capacità di adattarsi alle mutevoli circostanze e dall'obiettivo finale.

La *J. W. McConnell Family Foundation* pratica già da un paio di decenni la strategia emergente in molte delle sue aree di programma. I suoi interventi interessano svariati campi: salute, istruzione, sviluppo della comunità, sistemi alimentari sostenibili, integrazione degli immigrati e arte.

La Fondazione evita di sviluppare approfonditi piani strategici che tentano di mappare ogni

dettaglio. John Cawley, direttore dei programmi e delle operazioni di McConnell, precisa che questa modalità di programmazione non implica che il personale e il Consiglio di Amministrazione non siano guidati da una forte direzione strategica. Utilizzando una metafora Cawley spiega che la differenza “è tra avere una bussola e una mappa. Una mappa presuppone che tu stia attraversando un terreno su cui qualcuno è già stato. Una bussola, d'altra parte, mantiene l'orientamento verso l'obiettivo finale, indipendentemente dagli ostacoli e dalle deviazioni che si possono incontrare durante il viaggio.” (Kania, et al., 2014, p. 32)

Ogni soluzione è decisa al momento, sulla base dell'esperienza passata e delle circostanze attuali. Sebbene il percorso sia sconosciuto, l'obiettivo rimane chiaro. Come spiega Zia Khan, vicepresidente per le iniziative e la strategia presso la *Fondazione Rockefeller*, “Gli obiettivi chiari consentono una strategia flessibile”.

Il “*predictive model*” concepito da Porter e Kramer nel 1999, come già detto, può essere impiegato per la risoluzione di problemi individuati da David Snowden come *semplici* o *complicati*. Nel caso in cui una Fondazione dovesse intervenire per aiutare il territorio a superare una problematica definita dallo stesso teorico *complessa*, perché rappresenta una situazione frutto delle relazioni tra fattori indipendenti che si influenzano con modalità imprevedibili e dove ogni intervento dell'ente sarà ogni volta esclusivo e non ripetibile, si dovrà utilizzare la *bussola* al posto della *mappa*.

La Fondazione, orientata dall'obiettivo previsto, dovrà essere in grado di adattarsi al mutamento e all'imprevedibilità del contesto in cui opera, seguendo un percorso in continua evoluzione e che nessuno ha mai intrapreso.

1.2.1 La governance nelle organizzazioni no profit

I sistemi di governance delle organizzazioni del Terzo settore sono estremamente vari e caratterizzati da differenti livelli di complessità, tuttavia è necessaria la presenza di Consigli di Amministrazione competenti, autorevoli, operativi nominati con procedure trasparenti, un'adeguata ripartizione delle responsabilità e dei poteri, degli efficaci sistemi di controllo per prevenire, identificare e gestire i rischi di natura finanziaria ed operativa (come le frodi a danno dell'organizzazione e dei soggetti esterni, ad esempio i finanziatori) e l'esistenza di adeguati sistemi di comunicazione. (Propersi & Grumo, 2016)

Con il termine *governance* si indica, quindi, l'attività di gestione di fenomeni economici e sociali (*political management*), che avviene attraverso una forte interazione con tutti gli attori,

interni ed esterni al sistema organizzativo, che hanno interesse al buon funzionamento della istituzione. Le organizzazioni *no profit*, a cui appartengono le Fondazioni, si basano sui contributi di molti individui ed operano in un ambiente ricco di relazioni con molteplici attori, tanto da poter essere definite di tipo “multistakeholder”.

Questa definizione può essere utilizzata per un’ampia gamma di organizzazioni, tuttavia è specifico delle organizzazioni senza scopo di lucro che svolgendo attività di natura sociale coinvolgono interessi concorrenti sia pubblici che privati.

Per governare con successo un’organizzazione *no profit* bisogna sia amministrare in modo efficace ed efficiente le operazioni della gestione caratteristica, come per esempio la negoziazione dei fattori produttivi, la produzione dei beni o servizi inerenti il suo fine sociale, le operazioni di collocamento di tali beni o servizi presso gli utenti finali, sia compiere uno sforzo notevole per garantire una gestione attenta delle relazioni con una molteplicità di diversi stakeholder coinvolti.

Per un’organizzazione senza scopo di lucro sono strategiche sia l’abilità nelle relazioni e nella comunicazione che l’organizzazione intrattiene con gli stakeholder interni, cioè con persone che partecipano alla vita dell’organizzazione (amministratori, finanziatori, manager, volontari, dipendenti, soci), sia le relazioni istituzionali con gli stakeholder esterni. (Antoldi, 2004)

Nei paragrafi successivi analizzo le caratteristiche che il Consiglio di Amministrazione delle Fondazioni deve avere, oltre alle funzioni e alle strategie che deve adottare per creare valore sociale a vantaggio della comunità, aumentando la percezione dei beneficiari della competenza della organizzazione *no profit*.

1.2.2 Il Consiglio di Amministrazione crea valore

Il Consiglio di Amministrazione, perno di tutto il sistema di governance delle organizzazioni *no profit*, contribuisce alla creazione di valore in quanto è coinvolto nel processo decisionale, supporta il management team nel raggiungimento degli obiettivi aziendali, ha vari compiti di controllo che evitano l’opportunismo gestionale e garantisce che il comportamento manageriale sia allineato con gli interessi degli stakeholder.

Di conseguenza, il Consiglio di Amministrazione può contribuire allo sviluppo di nuovi servizi e prodotti che possono essere considerati utili dagli stakeholder e, come specificato nel paragrafo precedente, è uno dei modi con cui si può creare maggior valore sociale (Huse & Gabrielsson, 2012).

Nelle organizzazioni di piccole dimensioni la governance e l'*accountability*, cioè la responsabilità dell'impresa di fornire delle informazioni affidabili e complete, può essere meno impegnativa ed onerosa, mentre in quelle di grandi dimensioni è necessaria la presenza di un board responsabile e indipendente, cioè composto da persone effettivamente libere da relazioni che potrebbero interferire in qualche modo con l'autonomia del proprio giudizio ed è necessario predisporre degli adeguati sistemi di controllo. Anche nel settore *no profit* come in quello *for profit* la presenza di persone giuste negli organi di governo è un requisito essenziale per il buon andamento dell'organizzazione. (Propersi & Grumo, 2016)

1.2.3 Le caratteristiche del Consiglio di Amministrazione

Per poter creare valore, che si traduce nel raggiungimento di alte prestazioni da parte della organizzazione *no profit*, il Consiglio di Amministrazione deve avere la capacità di svolgere efficacemente dei compiti complessi nel processo decisionale.

La teoria della dipendenza dalle risorse suggerisce che le organizzazioni devono acquisire le risorse necessarie per ottenere delle prestazioni efficaci. Una delle più importanti è sicuramente la presenza di individui capaci, di talento e impegnati.

Secondo Hillman & Dalziel i membri del Consiglio capaci e vitali sono uno strumento per acquisire risorse chiave come conoscenza, abilità, relazioni e fondi dai donatori per rafforzare l'organizzazione (Hillman & Dalziel, 2003).

Ciò comporta una serie di attività relative alla creazione di un board forte come il *reclutamento* e la selezione, l'*orientamento* e la formazione dei futuri membri, il *monitoraggio* delle prestazioni e la rimozione dei membri in carica. (Inglis & Dooley, 2003) (Jackson & Holland, 1998) (Brown, 2007)

Gli investimenti nella selezione e nello sviluppo professionale dei membri del board, supporta dei board forti. (Gazley & Nicholson-Crotty, 2018, p. 282)

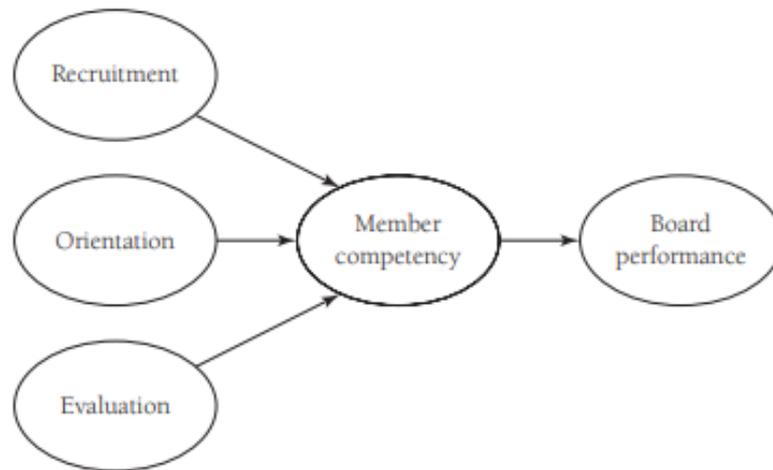


Figura 3 - Model of Board Development, Board Member Competency, and Performance
Fonte: Brown William, A. (2007). “Board development practices and competent board members: Implications for performance”. *Nonprofit Management and Leadership*. Pag. 302 (Brown, 2007)

Le prestazioni del Consiglio di Amministrazione, che a sua volta influenzano le performance dell’organizzazione *no profit*, possono essere condizionate da un insieme di elementi come: *indipendenza, dimensioni, diversità, conoscenze, abilità* (Forbes & Milliken, 1999) e la *cooperazione tra i suoi membri*.

“L’indipendenza dei membri del consiglio può essere una leva per ridurre il rischio che il consiglio agisca nell’interesse di particolari gruppi di influenza, garantendo così il ruolo della Fondazione come organizzazione *no profit* che persegue l’interesse dell’intera comunità” (Leardini, et al., 2019). Bisogna prestare attenzione alle norme dello statuto dell’organizzazione *no profit* relative alla nomina dei membri del Consiglio di Amministrazione, in quanto la loro designazione diretta da parte degli stakeholder locali può comportare il rischio che esercitino un’influenza dominante sui membri designati che di conseguenza non agiscono più nell’interesse dell’intera comunità (Leardini, et al., 2017).

Gli studiosi sono divisi sui potenziali effetti che la *dimensione* e la *diversità* del board possono avere sulle performance delle Fondazioni. La dimensione del board può avere degli effetti importanti sul suo funzionamento, in quanto quelli composti da molti membri è probabile che abbiano a loro disposizione maggiori conoscenze e competenze e che l’abbondanza di prospettive diverse migliorino i conflitti cognitivi. Tuttavia, può essere difficile coordinare i contributi di molti membri e l’uso efficace delle loro conoscenze e abilità. Inoltre, i Consigli di Amministrazione di grandi dimensioni possono avere delle

difficoltà a intrattenere delle buone relazioni interpersonali che rafforzino la loro coesione (Forbes & Milliken, 1999).

La *diversità* ovvero un board eterogeneo per background, età, genere, nazionalità e cultura è probabile che influenzi positivamente le decisioni del gruppo, perché corrisponde ad un insieme più ampio di prospettive e conoscenze che migliorano il processo decisionale e che a sua volta migliorerà le prestazioni (Cannella, et al., 2008). Dello stesso parere è Boesso et al che, in uno studio empirico, ha analizzato il rapporto tra la governance e le strategie delle organizzazioni *no profit* ed ha riscontrato che vi è una correlazione tra la composizione del board e la pianificazione strategica. In particolare, un Consiglio di Amministrazione composto da membri eterogeni, che dispongono di competenze in settori diversi (ad esempio manageriale, finanziario, legale, artistico, politico, ambientale e tecnico), è associato ad un approccio strategico più sofisticato ed evoluto. Inoltre, un'ampia varietà di competenze dei membri dei Consigli di Amministrazione apporta nuove risorse, che determinano un aumento delle interazioni tra Fondazioni, esperti locali e parti interessate. Solo dei sistemi di governance efficaci sono in grado creare valore e di mediare tra gli obiettivi contrastanti di donatori, beneficiari e comunità (Boesso, et al., 2017). Tuttavia, analogamente ai board di grandi dimensioni l'eterogeneità è però un'arma a doppio taglio, perché sebbene aumenti il livello di risorse a disposizione, per una parte della letteratura può comportare un'azione di gruppo non coordinata, una comunicazione inefficace a causa della mancanza di un linguaggio condiviso, dei livelli di conflitto e difficoltà di interazione più elevati, che provocano una minore coesione del gruppo (Golden & Zajac, 2001).

Nonostante siano state fatte ampie ricerche per analizzare se l'eterogeneità dei membri (razza, età, genere e così via) abbia delle implicazioni negative sulle prestazioni del board (Brown, 2002) (Ostrower & Stone, 2006), i risultati sono stati spesso contraddittori e inconcludenti (Cornforth, 2001).

Le *conoscenze ed abilità del board* possono riguardare *l'area funzionale*, ovvero relative all'attività aziendale, come per esempio la contabilità, finanza e marketing, e il rapporto dell'azienda con il suo ambiente, come la normativa vigente. I Consigli di Amministrazione, devono essere in grado di risolvere questioni strategiche e, perciò, devono essere in possesso di competenze in queste aree o essere in grado di raccogliere le informazioni per la risoluzione dei problemi.

È essenziale che i membri del Consiglio di Amministrazione siano abili nell'intrattenere delle proficue relazioni ed un'ottima comunicazione per generare la fiducia, il consenso e aumentare il grado di soddisfazione degli stakeholder interni ed esterni tra cui i beneficiari delle sovvenzioni.

La gestione delle relazioni è indispensabile per il successo a lungo termine dell'organizzazione *no profit* (Antoldi, 2004).

Le *conoscenze e competenze* possono essere anche *specifiche dell'azienda*, ossia concernenti le informazioni dettagliate sull'azienda e una comprensione di tutte le sue operazioni e dei problemi di gestione interna.

C'è una correlazione tra questi due tipi di conoscenze ed abilità in quanto i Consigli di Amministrazione per svolgere efficacemente il loro compito di controllo, ovvero l'obbligo legale di sorvegliare attivamente i comportamenti e le decisioni del top management, al fine di salvaguardare gli interessi dei principali stakeholder (Forbes & Milliken, 1999), devono integrare le loro conoscenze specifiche degli affari interni dell'azienda con le loro competenze relative alle aree funzionali del diritto e della strategia.

Allo stesso modo, i board per svolgere efficacemente il loro compito di servizio, ovvero la loro attività di consulenza, direzione e partecipazione attiva alla formulazione della strategia (Forbes & Milliken, 1999), devono essere in grado di combinare le proprie conoscenze nelle varie aree funzionali ed applicarle in modo adeguato a questioni specifiche dell'azienda.

“In entrambi i casi i membri del Consiglio di Amministrazione devono suscitare e rispettare le reciproche competenze, basarsi sui contributi reciproci e cercare di combinare le proprie intuizioni in modo creativo e sinergico” (Forbes & Milliken, 1999, p. 496).

Si può perciò affermare che le capacità (conoscenze, abilità ed esperienza) forniscono uno strumento ideale per verificare se, e in che modo, le caratteristiche dei membri del Consiglio di Amministrazione siano in grado di influenzare i risultati delle prestazioni. In particolare, la presenza di componenti altamente capaci dovrebbe coincidere con migliori prestazioni complessive del consiglio (Brown, 2007).

I membri del board sono interdipendenti e di conseguenza la *cooperazione* tra di loro contribuisce ad una elevata performance del gruppo (Wageman, 1995).

La figura del presidente del Consiglio di Amministrazione delle organizzazioni *no profit* è molto importante perché a seconda che sia eccessivamente forte o eccessivamente debole può influenzare la strategia e le prestazioni. Un presidente eccessivamente forte di solito si combina con un Consiglio di Amministrazione sostanzialmente “debole” e, in questo caso, si possono verificare dei problemi di continuità dell'ente, quando il presidente si ritira. La situazione caratterizzata da una figura di presidente debole è invece completamente diversa, in quanto l'organizzazione può incorrere in una situazione di “stallo strategico”, concentrandosi esclusivamente sull'attività quotidiana senza programmare una strategia a lungo termine. (Propersi & Grumo, 2016)

Infine, bisogna tener presente che i compiti dei board nel settore *no profit* differiscono per molti aspetti da quelli delle imprese *for profit*. Innanzitutto il compito di controllo dei Consigli di Amministrazione deve essere rivisto tenendo conto dello status giuridico distintivo “senza fine di lucro” e i compiti di servizio devono essere ampliati in quanto i board nel settore *no profit* in genere esercitano una maggiore influenza sulle funzioni operative rispetto a quelli *for profit* (Forbes & Milliken, 1999).

Inoltre, considerata la notevole varietà delle prestazioni nel settore *no profit* il rapporto tra le prestazioni del board e le prestazioni organizzative può essere complessa.

Il Consiglio di Amministrazione svolgendo i suoi compiti di servizio può avere ad esempio una notevole influenza su determinate misure operative che riguardano le prestazioni organizzative come la qualità dei servizi, ma ha poca o nessuna influenza sulla disponibilità di fondi che riguarda unicamente la sua capacità ad avere delle buone relazioni esterne che attraggono i donatori.

Ci sono anche delle notevoli differenze demografiche tra i Consigli di Amministrazione dei due settori, perché quelli *no profit* sono composti da un numero maggiore di donne e di minoranze sociali, hanno delle dimensioni più grandi e la composizione è eterogenea. Tuttavia l’impegno nei confronti di un obiettivo condiviso determina dei livelli elevati di coesione.

1.2.4 Le caratteristiche dei manager

Come già affermato le organizzazioni *no profit* sono delle vere e proprie aziende che, seppure senza scopo di lucro, hanno al loro interno dipendenti da organizzare, budget da rispettare e risorse finanziarie da gestire.

In questo contesto nascono e si consolidano delle figure manageriali specialistiche: i manager del *no profit*.

Le capacità dei manager all’interno di un’organizzazione senza scopo di lucro ha alcuni aspetti peculiari che derivano dalla natura *no profit*, come l’attenzione ai valori e l’impegno per realizzare la missione. Non si possono applicare gli stessi metodi di gestione del settore *for profit*, e pertanto, “Piuttosto di essere “cugini poveri” dell’approccio del settore privato alla gestione e alla leadership, l’impegno del Terzo settore verso i valori è un approccio di gestione legittimo e di successo” (Cheverton, 2007, p. 433).

A differenza di altri impieghi la questione più importante è la mentalità con cui i manager del settore *no profit* svolgono il loro lavoro, in quanto devono condividere pienamente la

missione dell'organizzazione. In sintesi, “*skills professionali e ideali devono coincidere*” (Redazione-Romana, 2018)

La capacità dei manager di svolgere il loro ruolo è influenzata dalla loro capacità di relazione e dalla loro conoscenza ed esperienza personale, cioè l'autocoscienza, il pensiero strategico e la conoscenza basata sulla disciplina.

La *capacità di relazione* dei manager che operano nel settore *no profit* include le competenze relative alla collaborazione e alla gestione dei conflitti necessarie per gestire efficacemente una vasta gamma di dipendenti, volontari e gli altri stakeholder (Bish & Becker, 2015). Le organizzazioni senza scopo di lucro si basano sulla forza lavoro che è attratta dai valori seguiti dal settore (Cheverton, 2007), ma che si contraddistingue da un alto turnover dei dipendenti a causa dei bassi salari, in un settore caratterizzato da elevate esigenze e limitate opportunità di avanzamento di carriera (Kim & Lee, 2007). I manager devono, perciò, essere capaci di instaurare con i volontari e i dipendenti retribuiti un clima organizzativo salutare (McMurray, et al., 2013) e promuovere la creatività e l'innovazione (Lutz Allen, et al., 2013)

L'*autocoscienza* riguarda la capacità di riflettere sui propri punti di forza, di debolezza e di essere consapevoli dell'impatto che si può provocare a causa della propria posizione nella gestione. In effetti, questi comportamenti sono in linea con il concetto più ampio di intelligenza emotiva (Goleman, 1998), che è considerata una componente necessaria per l'efficacia professionale e gestionale in vari settori.

Il *pensiero strategico*, si riferisce alla capacità dei manager di assumere una prospettiva olistica, globale del loro lavoro e della loro organizzazione, che tiene conto di tutti gli stakeholder, compresi i volontari. I manager, cioè, devono avere un'ottima conoscenza dell'organizzazione per sapere come tutte le varie componenti organizzative si incastrano e per essere capaci di spiegarlo efficacemente al loro team. Questo consente ai manager di evitare che le decisioni vengano prese isolatamente, invece di considerare un approccio più ampio che permette loro di analizzare tutti i componenti organizzativi nel loro insieme.

La *conoscenza basata sulla disciplina*, si riferisce alla specifica e profonda conoscenza che i manager possiedono. Questo aspetto è particolarmente importante, e deriva dalla necessità che i manager siano più “pratici” nella gestione delle attività quotidiane e nella risoluzione dei problemi. L'ideale sarebbe che i manager, per avere una maggiore comprensione del lavoro che devono svolgere, abbiano maturato una certa esperienza sul campo, rivestendo magari dei ruoli di livello inferiore prima di ricoprire un ruolo direttivo e che non perdano il senso del valore del denaro (Bish & Becker, 2015, p. 450).

1.3 Le strategie filantropiche delle Fondazioni

Una delle sue più importanti ruoli del Consiglio di Amministrazione riguarda la scelta della strategia che è stata oggetto di studio da parte di molti economisti.

“Il Center for Effective Philanthropy definisce la strategia delle Fondazioni e l’impegno dei loro Consigli di Amministrazione come la struttura del processo decisionale che si concentra sul contesto esterno in cui la Fondazione opera e che include un ipotetico collegamento causale tra l’uso delle risorse della Fondazione e il raggiungimento degli obiettivi (CEP, 2004)”.

Boesso et al. suggeriscono che un’accurata selezione dei destinatari delle sovvenzioni, una raccolta fondi da erogare ai beneficiari più meritevoli, una partecipazione indirizzata verso progetti complessi e una valutazione dell’impatto sociale possono servire da parametro per distinguere le Fondazioni che adottano una filantropia strategica da quelle semplicemente caritatevoli (Boesso, et al., 2017).

In uno studio realizzato da un gruppo di economisti aziendali del Dipartimento di Scienze Economiche “M. Fanno” dell’Università degli studi di Padova, è stato analizzato come la governance di un ente *no profit* riesca ad influenzare la scelta della strategia filantropica da adottare attraverso: la composizione del Consiglio di Amministrazione, la sua attività e il potere del suo Presidente (Boesso, et al., 2015).

Infatti, nelle Fondazioni i componenti del Consiglio di Amministrazione non si limitano a monitorare il lavoro svolto dai manager, ma hanno un ruolo di rilievo nel processo decisionale per stabilire gli obiettivi e la ripartizione delle risorse. Per questo motivo, la funzione e la composizione del board devono essere appunto pensati non solo con il fine di monitorare l’attività svolta dal management, ma anche per fornire le conoscenze necessarie per adottare delle decisioni adeguate.

Le strategie filantropiche variano a seconda di due dimensioni: *il progetto di finanziamento delle priorità e il progetto di sviluppo delle attività*:

- a) *il progetto di finanziamento* fa riferimento alla priorità assegnata ai vari tipi di progetti finanziati ed è utilizzata sia per i finanziamenti con approccio erogativo, che si limitano ad apportare la liquidità necessaria a supportare le iniziative proposte dalle organizzazioni del Terzo settore, sia alla modalità definita operativa, più attenta invece ai bisogni della collettività dove la Fondazione è coinvolta direttamente nello sviluppo e nella gestione del progetto;

b) il *progetto di sviluppo delle attività* riguarda il modo in cui il Consiglio di amministrazione della Fondazione assegna il suo tempo per lo sviluppo del progetto: ex ante (selezione del progetto), in itinere (esecuzione del progetto) e ex post (verifica dell'efficienza del progetto). Il Consiglio di Amministrazione assegna il tempo in differenti modi, ma ne vengono individuati in particolare due: “*focused control*” e “*balanced control*”. Nel primo il Consiglio di Amministrazione concentra la sua attività in un'unica fase; nel secondo, invece, si assiste ad un bilanciamento delle attività in tutte e tre le fasi di sviluppo.

Dal progetto di finanziamento delle priorità ed dal progetto di sviluppo delle attività derivano quattro strategie filantropiche: *espressiva, ricettiva, proattiva e collaborativa*.

		Unconditional Grant Giving	Operating Involvement
		Project Funding Priorities	
Balanced	Project Development Activities	Receptive	Collaborative
Focused		Expressive	Proactive

Figura 4 - Le strategie filantropiche

Fonte: Boesso, G., Cerbioni, F., Menini, A., & Parbonetti, A. (2015). *Philanthropy by Decree: exploring the governance and philanthropic strategies of foundations of banking origins. Nonprofit Management and Leadership*, Pag. 200

1. *Espressiva*. Questa strategia ha come fine quello di identificare progetti in linea con i valori dell'ente erogatore. Le Fondazioni che l'adottano dedicano molto tempo e risorse nella fase ex ante e la priorità è aumentare i propri beneficiari, con lo scopo di far conoscere il più possibile la propria organizzazione (Raymond, 2010);
2. *Ricettiva*. La Fondazione finanzia e sviluppa progetti che sono legati alle richieste della società, dopo aver scelto i migliori fra quelle ricevuti. In questo caso vengono monitorate tutte e tre le fasi del loro sviluppo (ex ante, in itinere e ex post) (Lerner, 2005);

3. *Collaborativa*. Questa strategia viene attuata quando vi sono dei progetti con un alto impatto sociale e che richiedono la partecipazione di altri enti. (Robinson, 2001) (Sharp, 2002)

Infatti, la loro complessità rendono molto difficoltoso, anche per le Fondazioni più grandi, agire da sole. In questo tipo di strategia *l'organizzazione no profit* verifica il progetto in tutte le sue fasi (ex ante, in itinere e ex post);

4. *Proattiva*. Il suo obiettivo è quello di rimediare alle problematiche di ordine sociale predeterminate. (Lerner, 2005).

La fase ex ante, quella della selezione, è molto importante, infatti, è qui che avviene il principale dispendio di tempo e risorse per informare le realtà locali sul tipo di proposte che la Fondazione è interessata a realizzare.

La scelta tra queste quattro strategie, che sono state descritte in questo studio, è in qualche modo influenzata dall'Organo Amministrativo, il quale è composto da membri con una grande varietà di esperienza professionale, capacità di problem solving e relazioni con i vari stakeholder. Di conseguenza, questa eterogeneità di competenze umane e sociali, denominata *board capital*, determina l'attività di decision makers di un'organizzazione creando l'opportunità di legare l'interesse degli stakeholder con le risorse della Fondazione.

Lo studio in esame ha somministrato un questionario a tutte le Fondazioni aderenti all'ACRI, l'associazione delle Fondazioni di origine bancaria. Delle 88 aderenti 51 hanno risposto, per un campione pari al 58%. Si è rilevato che in media le grandi Fondazioni, in termini di capitale e di finanziamenti elargiti, adottano una strategia proattiva. Invece, le organizzazioni che operano in aree poco agiate e che hanno basse performance finanziarie mediamente scelgono una strategia collaborativa, in quanto tale scelta è quasi obbligata perché permette di ridurre la differenza di risorse rispetto alle Fondazioni che operano in aree più ricche e con beneficiari più qualificati.

Questi risultati sono una testimonianza di come le Fondazioni stanno adottando sempre di più un approccio operativo da cui derivano le strategie proattive e collaborative e si è notato che questa scelta è correlata alla composizione del Consiglio di Amministrazione, alla sua attività e al potere del suo Presidente. Nello specifico si è riscontrato che una varietà di conoscenze e competenze tra i membri di un board, un'efficiente attività da esso svolta e un lungo mandato del suo Presidente aiuta l'organizzazione nella decisione di finanziare e monitorare progetti complessi utilizzando le strategie filantropiche più evolute.

1.3.1 La relazione tra attività funzionali del Consiglio di Amministrazione strategia e performance della Fondazione.

Questo paragrafo verifica l'esistenza di una relazione tra le attività funzionali svolte dal Consiglio di Amministrazione di una Fondazione e la sua strategia dominante (Graddy & Morgan, 2006) (Millesen & Martin, 2014) e il miglioramento delle performance (Brown & Guo, 2010).

I board devono interpretare le realtà organizzative e ambientali bilanciando con successo contemporaneamente le aspettative di donatori e beneficiari e soddisfare le esigenze della comunità. Pertanto, secondo Graddy & Morgan si possono individuare tre principali attività funzionali svolte dai board delle Fondazioni: *donazioni*, *matchmaker* e *leader della comunità* (Graddy & Morgan, 2006). I membri del Consiglio di Amministrazione, dando priorità ad una attività piuttosto che un'altra, definiscono la strategia della Fondazione che può essere più o meno evoluta.

Una strategia che è incentrata sulla raccolta delle *donazioni* delinea una Fondazione che è principalmente orientata a costituire dei fondi in denaro servendosi di donatori finanziari. La maggior parte del personale dell'organizzazione è impegnata nelle relazioni con i donatori per pianificare e per dare informazioni sulle donazioni. L'interazione tra l'organizzazione e i donatori è limitata esclusivamente alla concessione delle sovvenzioni, è influenzata dai desideri dei benefattori e non si compiono molti sforzi per cambiarli. Le Fondazioni che adottano una strategia che è focalizzata sui donatori sono numerose e sono di varie tipologie: nuove e vecchie, grandi e piccole, urbane e rurali.

Il *matchmaker* svolge la funzione di intermediario tra i donatori e le organizzazioni *no profit* perché cerca di far coincidere gli interessi dei primi con i bisogni della comunità. A tal fine, il *matchmaker* lavora con la comunità *no profit* per essere informato sui suoi bisogni e fornisce queste informazioni ai donatori, che cercano delle indicazioni su come impiegare al meglio le loro disponibilità finanziarie. L'attività di questi intermediari facilita il processo di assegnazione delle risorse, che negli ultimi tempi è stato reso più complicato dall'aumento del numero delle organizzazioni *no profit* e alle volte dalla non chiara comprensione della funzione da loro svolta.

Di conseguenza, il *matchmaker* consente di ridurre i costi e i tempi per le informazioni e il monitoraggio da parte dei donatori e contemporaneamente fornisce alle organizzazioni *no profit* un maggior numero di benefattori. Il tempo, che il *matchmaker* dedica a tale attività, è equamente ripartito tra il reclutamento dei donatori e la collaborazione con le organizzazioni senza scopo di lucro.

Infine, una Fondazione che adotta una strategia di *leadership della comunità* cerca di essere promotore dei cambiamenti politici per risolvere le problematiche più significative che il territorio deve affrontare. A tal fine, l'organizzazione *no profit*, oltre a realizzare dei programmi di finanziamento ed ad intrattenere dei rapporti con i donatori, fornisce delle informazioni relative ai programmi da realizzare e facilita la comunicazione collaborativa tra: i residenti della comunità, i donatori, le Fondazioni, i responsabili politici e i fornitori dei servizi.

È questo focus strategico, che gran parte della letteratura ha descritto come l'obiettivo finale delle Fondazioni (Carson, 2004) (Lowe, 2004) (McKersie, 1999), che devono andare oltre la loro tradizionale funzione di fondo comune della comunità e svolgere un ruolo attivo nella governance locale, soprattutto considerando la ridotta partecipazione del settore pubblico a numerose iniziative di sviluppo della collettività, a causa della riduzione nel ventunesimo secolo dei loro fondi dovuta alla crisi finanziaria del 2008.

Tale situazione persisterà e probabilmente sarà addirittura aggravata, a seguito dell'attuale grave crisi provocata dall'emergenza sanitaria da Covid-19. Di conseguenza, sarà sempre più essenziale il ruolo delle Fondazioni private nel far fronte alle necessità della comunità e per sostenere le rilevanti cause sociali.

La Fondazione non effettua una scelta tra queste tre attività funzionali, in quanto non sono reciprocamente esclusive, ma focalizza la sua attenzione su tutte e tre, anche se ha un obiettivo strategico dominante.

Una Fondazione la cui attenzione primaria è la raccolta delle donazioni svolge un ruolo importante nell'espansione del numero dei donatori che partecipano alle iniziative filantropiche della collettività, ma la sua capacità di facilitare l'incontro e la collaborazione tra i leader della comunità del settore pubblico e privato per la risoluzione dei problemi è intrinsecamente limitata. Al contrario, le Fondazioni che sono focalizzate sulla strategia di *leadership* possono sfruttare le relazioni, la conoscenza locale dei problemi e la fiducia di cui godono per riunire le persone e sono, perciò, in grado di risolvere i problemi della comunità.

Secondo Graddy & Morgan l'età dell'organizzazione influisce sulla strategia dominante.

In particolare, la maggior parte delle Fondazioni hanno iniziato la loro attività focalizzandosi sulla raccolta delle donazioni, che di conseguenza si dimostra essere la strategia più frequentemente adottata dalle organizzazioni *no profit* più giovani.

Le Fondazioni più anziane, invece, hanno maggiori probabilità di perseguire un ruolo di *leadership della comunità* (Graddy & Morgan, 2006).

Quindi, "*Graddy & Morgan propongono una teoria del ciclo di vita modificata dallo sviluppo delle Fondazioni man mano che invecchiano, da un focus iniziale sulla costruzione di risorse*

da parte dei donatori, ad un focus sulla leadership della comunità” (Boesso, et al., 2017, p. 379).

Un approccio proattivo delle Fondazioni dovrebbe essere, perciò, un fenomeno ancora nuovo in Italia, perché il nucleo della filantropia è formato da ottantotto grandi Fondazioni di Origine Bancaria (FOB), che analizzerò nel prossimo capitolo, costituite solo circa vent’anni fa con la legge di delega n. 218 del 30 luglio 1990, denominata legge Amato, e i relativi decreti applicativi.

Tuttavia, a parziale modifica della teoria del ciclo di vita delle Fondazioni sostenuta da Graddy & Morgan, dallo studio empirico condotto da Boesso et al. su un campione di Fondazioni si è riscontrato che, nonostante si siano costituite contemporaneamente, presentano delle differenze significative nella loro evoluzione strategica. *“Di conseguenza, i principali attori di queste organizzazioni (ad esempio, donatori, comunità) sembrano avere il potere di accelerare o rallentare l’evoluzione strategica in modo significativo nelle organizzazioni di recente costituzione, modificando le loro strutture di governance, processi ed individui leader (l’amministratore delegato e/o il presidente)”* (Boesso, et al., 2017, p. 394).

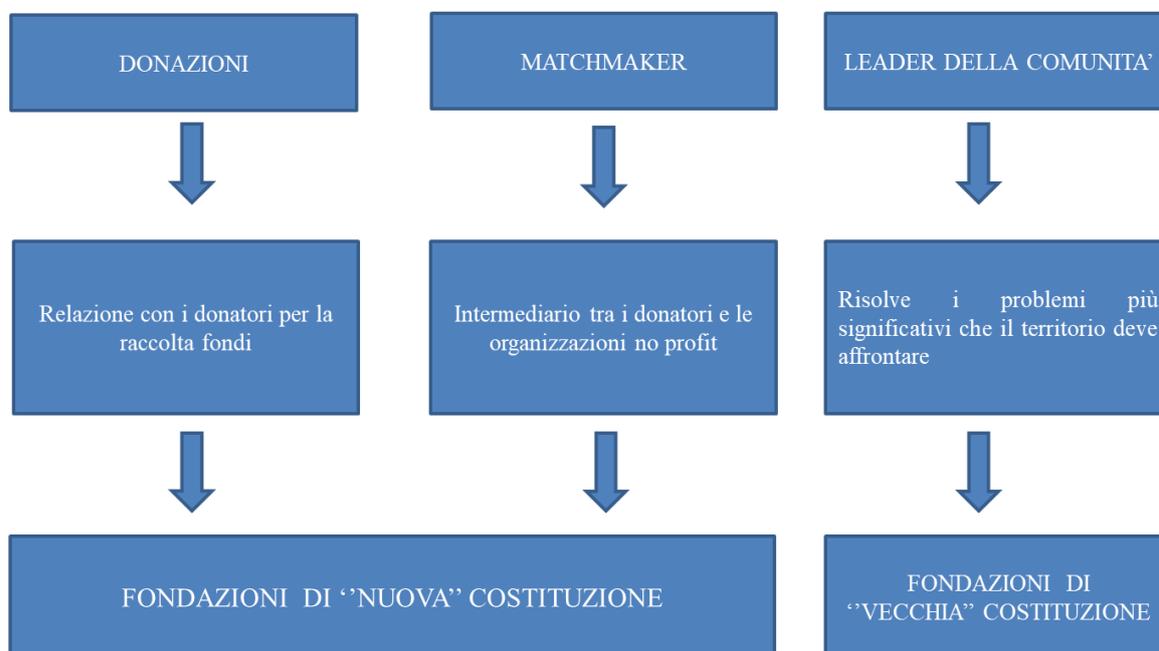


Figura 5 – Le attività funzionali del Consiglio di Amministrazione delle Fondazioni

Fonte: Elaborazione personale

Anche Brown & Guo, come Graddy & Morgan, hanno realizzato uno studio per individuare le attività funzionali prevalenti del Consiglio di Amministrazione e le hanno abbinare alle teorie di governance esistenti: *la teoria dell'azienda, la teoria della dipendenza delle risorse e la teoria sui gruppi e processi decisionali* (Brown & Guo, 2010).

Queste tre prospettive teoriche dimostrano come il Consiglio di Amministrazione svolgendo le sue attività funzionali determina un miglioramento delle prestazioni.

Ci sono ovviamente delle limitazioni significative, che sono analizzate nel terzo capitolo di questo elaborato, per la valutazione delle prestazioni nel settore *no profit*. Il *for profit* “*utilizza semplici misure finanziarie come i profitti o il prezzo delle azioni per determinare la performance delle imprese (il che implica che le organizzazioni senza scopo di lucro possono e dovrebbero concentrarsi sul raggiungimento degli obiettivi come la definizione di efficacia, anche perché mancano degli indicatori delle performance finanziarie)*” (Herman & Renz, 1999, p. 109).

Secondo la *teoria dell'agenzia* il Consiglio di Amministrazione, monitorando il comportamento etico e finanziario dei manager, garantisce l'adesione alla missione ai valori e alla logica sociale dell'organizzazione, il raggiungimento degli obiettivi e la tutela degli interessi degli stakeholder. Tale ruolo ha un impatto positivo sulle performance dell'organizzazione *no profit*.

La *teoria della dipendenza delle risorse* esamina la relazione tra il Consiglio di Amministrazione, considerato un fornitore di risorse (ad esempio, legittimità, consulenza, collegamenti con altre organizzazioni, ecc.), e le performance dell'impresa.

Il punto centrale di tale teoria è quello che viene chiamato il “*capitale del Consiglio di Amministrazione*”.

“*Questo capitale è costituito sia da capitale umano (esperienza, competenza, reputazione) sia da capitale relazionale (rete di legami con altre imprese e contingenze esterne). I teorici della dipendenza dalle risorse esaminano come il capitale del consiglio di amministrazione porta alla fornitura di risorse all'impresa*” (Hillman & Dalziel, 2003, p. 383).

Infatti, i Consigli di amministrazione che promuovono e incentivano le relazioni esterne, apportano delle risorse che determinano un miglioramento delle prestazioni dell'organizzazione.

Anche gli apporti di contributi strategici da parte del Consiglio di Amministrazione rientrano nella teoria della dipendenza dalle risorse, corrispondono ad un'efficace funzione di leadership del board, che è una caratteristica distintiva delle organizzazioni con alte prestazioni.

Alla *teoria sui gruppi e processi* decisionali è associata la vitalità dei membri del board che riguarda le loro capacità e i loro rapporti interpersonali. In particolare, se i componenti del board hanno una buona comunicazione, si scambiano le informazioni rilevanti, viene stimolato il contributo di ognuno ed hanno un alto grado di coesione, si formerà una governance efficace.

Tale ruolo del Consiglio di Amministrazione è considerato meno rilevante rispetto, ad esempio, al monitoraggio e alla funzione strategica, anche se “*il tempo impiegato per costruire un board efficace come un team non è spreco*” (Brown, 2005, p. 335).

Al posto delle tre attività funzionali individuate da Graddy & Morgan, illustrate sopra, Brown & Guo ne hanno identificate principalmente sei: *finanziare lo sviluppo, strategia e pianificazione, supervisione finanziaria, pubbliche relazioni, vitalità dei membri del board e supervisione delle politiche* (Brown & Guo, 2010):

1. *Finanziare lo sviluppo*. Il Consiglio di Amministrazione svolge il ruolo di intrattenere delle ottime relazioni e individuare dei donatori facoltosi per supportare la crescita dell'attività della Fondazione. Il board fa parte, quindi, sia dell'organizzazione della Fondazione che delle risorse dell'ambiente e la sua attività ha la funzione di ridurre la dipendenza dai donatori esterni, attraverso il collegamento alle risorse necessarie. Questa funzione del Consiglio di Amministrazione di ridurre l'incertezza del reperimento delle risorse è importante soprattutto per quelle organizzazioni più piccole e con scarsità di risorse. Tale attività funzionale del board conferma la teoria della dipendenza delle risorse secondo la quale i Consigli di Amministrazione “*funzionano come una risorsa per le organizzazioni*” in quanto sono dei “*catalizzatori di risorse per le organizzazioni fornendo collegamenti alle risorse necessarie, ad esempio fornendo legittimità, consulenza e consiglio, collegamenti ad altre organizzazioni e assistenza per l'acquisizione di risorse*” (Brown, 2005, p. 322);
2. *Strategia e pianificazione*. Il Consiglio di Amministrazione svolge il ruolo di “*stabilire la direzione*”, di definire cioè la pianificazione strategica a lungo termine, di individuare le priorità e di dirigere la Fondazione. I membri del board riescono a svolgere tale funzione perché sono ben informati sull'organizzazione, sul contesto operativo e sui principi chiave dell'organizzazione. Questo ruolo prevede che il Consiglio di Amministrazione diriga la gestione stabilendo le priorità che indicano gli interessi e i principi più importanti dell'organizzazione, perciò, è conforme ai dettami della teoria dell'agenzia. Infatti, la teoria dell'agenzia pone il board come controllore della gestione dei manager per proteggere gli interessi degli stakeholder ed essere

garante della missione e dei valori dell'organizzazione (Brown, 2005). Tuttavia, il Consiglio di Amministrazione può essere visto anche come una risorsa per aiutare a definire la direzione strategica dell'organizzazione. Quindi, il ruolo di strategia e pianificazione è considerata *“sia come attività di risorsa (creazione della direzione) sia come funzione di agenzia (controllo e direzione del comportamento di gestione)”* (Brown & Guo, 2010, p. 541);

3. *Controllo finanziario.* Il board svolge il ruolo di supervisione finanziaria, sviluppo e monitoraggio della disponibilità economica e degli investimenti della Fondazione. Chiaramente, questa attività riguarda la funzione di controllo del Consiglio di Amministrazione e, pertanto, rientra nell'attività presa in considerazione dalla teoria dell'agenzia, che prevede che il board si assuma la responsabilità del monitoraggio dell'attività svolta dalla direzione dell'organizzazione;
4. *Relazioni pubbliche.* Il Consiglio di Amministrazione ha il compito di gestire e sviluppare pubbliche relazioni per diffondere gli obiettivi della Fondazione alla gente che non la conosce. Il ruolo delle pubbliche relazioni del board è distinto dal ruolo di finanziare lo sviluppo, perché lo scopo di questa attività non è solo sensibilizzare i potenziali donatori e professionisti a effettuare delle donazioni, ma anche aumentare la visibilità e la legittimità della Fondazione nella comunità. Questa attività del board è conforme alla teoria della dipendenza delle risorse, in quanto, diffondendo gli obiettivi della Fondazione alla gente che non la conosce, aumentano i donatori e di conseguenza i fondi dell'organizzazione;
5. *Vitalità dei membri del board.* Questo ruolo riguarda i componenti del Consiglio di Amministrazione che devono essere realmente impegnati e coinvolti nei confronti dell'organizzazione. In particolare, i membri devono essere qualificati, altamente capaci, partecipare alle riunioni del board ed essere informati sugli elementi principali della Fondazione e sulla comunità. Questo ruolo del Consiglio di Amministrazione è compatibile con la teoria sui gruppi e processi decisionali che riguarda il modo in cui vengono gestite le informazioni, come vengono prese le decisioni e come interagiscono i membri del gruppo. Ovviamente, *“se vengono rispettate le procedure e i processi sono corretti, il Consiglio di Amministrazione funzionerà meglio e di conseguenza si aggiungerà valore all'organizzazione”* (Brown, 2005, p. 324);
6. *Supervisione delle politiche.* Lo sviluppo e il monitoraggio delle politiche rappresentano un aspetto centrale della funzione di controllo del Consiglio di Amministrazione, che fornisce delle linee guida, traducendo gli obiettivi più ampi dell'organizzazione in prassi amministrative, per consentire all'esecutivo di operare.

La supervisione delle politiche, perciò, è più vicino ai comportamenti di monitoraggio delle pratiche operative quotidiane dell'organizzazione e si differenzia dall'attività di definizione della strategia e pianificazione che riguardano la direzione dell'organizzazione a lungo termine. Questa attività funzionale del Consiglio di Amministrazione corrisponde alla teoria dell'agenzia.

In definitiva si può affermare *“che i contributi strategici del Consiglio di Amministrazione sono più consistenti in organizzazioni con prestazioni finanziarie più elevate. Inoltre, le organizzazioni giudicate più performanti”* hanno un *“board ad alte prestazioni in tutte le dimensioni”* (Brown, 2005, p. 317).

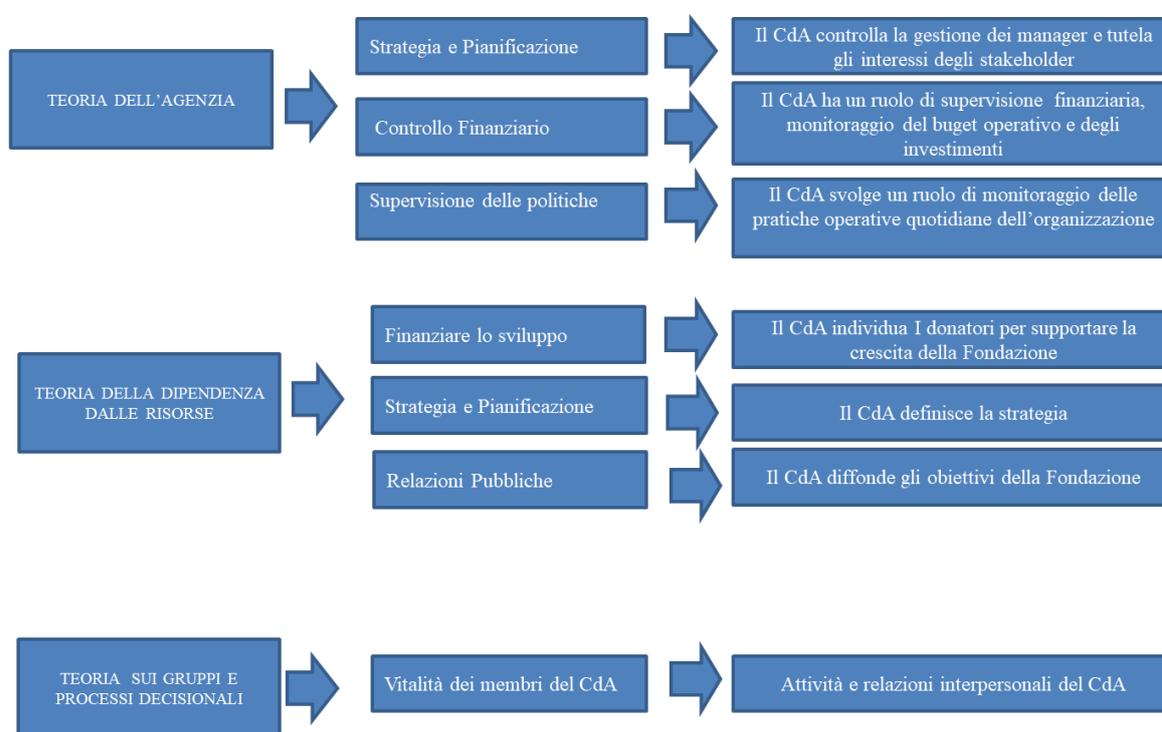


Figura 6 – Le teorie di governance e le attività funzionali del Consiglio di Amministrazione delle Fondazioni
Fonte: Elaborazione personale

Come Graddy & Morgan e Brown & Guo anche per Millesen & Martin il processo decisionale del Consiglio di Amministrazione incide sulla direzione strategica e sulle prestazioni della Fondazione.

Inoltre, per Millesen & Martin il processo decisionale è influenzato da tre potenti forze: la *paura*, la *tradizione* e la *serendipità*, cioè la “*capacità di cogliere e interpretare correttamente un fatto rilevante che si presenti in modo inatteso e casuale*” (Garzanti, s.d.), di “*essere nel posto giusto al momento giusto ed avvalersi delle combinazioni accidentali di eventi che portano ad un risultato favorevole*” (Boesso, et al., 2017, p. 379).

La serendipità non è, quindi, semplicisticamente legata al concetto di essere fortunati, ma all’osservazione, intelligenza e intuizione dell’uomo che sa sfruttare tali scoperte.

Le decisioni del board possono portare all’inerzia o al cambiamento della Fondazione. In particolare l’inerzia è correlata alla paura e alla tradizione, mentre il cambiamento è correlato alla serendipità.

La paura si può manifestare in due modi: paura che i donatori abbandonino la Fondazione o paura dell’ignoto, dell’incertezza. La leadership potrebbe avere il timore che i donatori non finanzino più l’organizzazione, di danneggiare la sua reputazione e compromettere la sua attività futura, se affronta delle questioni politiche, troppo scottanti o che danno origine a lunghe controversie in Consiglio di Amministrazione. L’incertezza influenza il processo decisionale dei membri del board che, ad esempio, potrebbero domandarsi se è meglio distribuire piccole somme di denaro “a pioggia”, per risolvere piccole cause, o investire delle ingenti somme in una o poche questioni rilevanti per la comunità, in modo da apportare dei cambiamenti a lungo termine. Il Consiglio di Amministrazione potrebbe essere, perciò, incerto se adottare delle procedure reattive di concessione o affrontare in modo proattivo i bisogni della comunità.

La tradizione è correlata all’inerzia in quanto il board non adotta delle soluzioni innovative perché prevale l’idea che “*si è sempre fatto in questo modo*” (Millesen & Martin, 2014, p. 833). La tradizione può essere un modo per gestire tutti e due i tipi di paura e alle volte influenzare la direzione strategica in modo da rendere vani gli sforzi compiuti per ottenere un cambiamento significativo; ad esempio, dopo un dibattito irrisolto su possibili linee d’azione o semplicemente quando il Consiglio di Amministrazione non vuole impegnarsi in azioni innovative si decide di continuare con le pratiche consuete. Quindi, se l’organizzazione ha timore che adottando delle pratiche innovative i donatori non apportino più i loro fondi, il risultato finale è spesso l’inerzia o l’aderenza allo status quo.

Quando i Consigli di Amministrazione hanno preso delle decisioni che hanno portato dei cambiamenti, questi spesso erano il risultato della serendipità, cioè “*essere nel posto giusto al momento giusto*”, o di una “*leadership lungimirante*” (Millesen & Martin, 2014, p. 833).

Un esempio di serendipità può essere il caso di un fondo fiduciario per l’ambiente che investe molti soldi nella Fondazione per coordinare la costruzione di un parco per la comunità.

Prima di questo contributo la Fondazione non aveva un ruolo di rilievo, ma con la responsabilità di coordinare la costruzione del parco ha assunto un ruolo di leadership della comunità. Il Consiglio di Amministrazione ha agito strategicamente adattandosi alle opportunità offerte dall'ambiente esterno, i ruoli di leadership assunti dalla Fondazione in questo esempio sono stati il risultato della serendipità. Questa non è una cosa negativa, è semplicemente un altro modo di sviluppare la strategia. Piuttosto che uno sforzo concentrato solo sul lavoro della Fondazione, in questo caso, la strategia può essere un processo emergente in risposta a stimoli ambientali che può eventualmente portare a un nuovo ruolo per la Fondazione.

Anche la presenza di una “leadership lungimirante” è un caso serendipità che può portare ad un cambiamento nella Fondazione che risponde in modo proattivo ai bisogni della comunità attraverso la concessione di sovvenzioni. Questo si può verificare quando ad esempio, la leadership afferma di voler concentrare gli sforzi della Fondazione su specifiche questioni, relative ai principali problemi che la comunità deve affrontare e incoraggerà gli investitori a finanziare le attività in questi settori.

Forse se la Fondazione va oltre le pratiche consuete ed assume nuovi ruoli nella comunità è merito del board, che si trova fortuitamente nel posto giusto al momento giusto o di un leader lungimirante che fa la differenza, tuttavia, i cambiamenti radicali, che portano all'adozione della filosofia che induce la Fondazione a cambiare il ruolo nella comunità, sono anche il risultato di un processo evolutivo che richiede del tempo (Millesen & Martin, 2014, p. 844).



Figura 7 – Le forze che influiscono sulla direzione strategica

Fonte: Elaborazione personale

Millesen & Martin individuano quattro idee guida per incentivare i membri del Consiglio di Amministrazione ad intraprendere un percorso di pianificazione strategica e scoraggiare la natura passiva dei Consigli di Amministrazione:

1. *Investire sulla serendipità.* La serendipità non è una scelta strategica perché è dovuta al caso fortuito, tuttavia, nonostante tali situazioni possano creare un aggravio di problemi ed oneri per i membri del board, possono anche essere fonte di un aumento di fondi per l'organizzazione no profit. Perciò, *“sebbene la serendipità potrebbe non essere una posizione strategica, ciò che il consiglio fa in risposta a questo tipo di opportunità e minacce potrebbe benissimo essere strategico”* (Millesen & Martin, 2014, p. 847). Quando la leadership valuta attentamente i pro e i contro di un particolare evento fortuito, le discussioni e i piani risultanti sono veramente strategici;
2. *Non permettere al pensiero lungimirante di essere contrastato dalla paura e dalla tradizione.* La governance della Fondazione è caratterizzata da un processo decisionale prudente, tuttavia, i membri del board devono riflettere attentamente, senza essere contrastati dalla paura e dalla tradizione, se vogliono continuare a distribuire le risorse con le consuete modalità o in modo da allinearsi con le principali questioni che la comunità deve affrontare;

3. *Assumere dei rischi prudenti.* L'organizzazione *no profit* potrebbe adottare la strategia di investire una parte dei fondi in modo prudente, con le usuali modalità e una parte in iniziative innovative o per la soluzione di problemi urgenti della comunità. Questa strategia potrebbe allontanare alcuni donatori, ma nel lungo termine potrebbe portare dei notevoli benefici alla comunità;
4. *Adottare delle pratiche che scoraggiano la natura reattiva e passiva dei Consigli di Amministrazione.* Le Fondazioni sono storicamente avverse al rischio e tendenti a svolgere una funzione di stabilizzatori dello status quo, allo scopo di conservare la loro ricca dotazione, affinché anche le generazioni future possano trarne vantaggio. Tuttavia, recentemente svolgono una funzione di agenti del cambiamento in quanto finanziano dei progetti innovativi per risolvere i problemi più urgenti della comunità. La leadership dovrebbe sforzarsi di superare la paura che alcuni donatori si allontanino dall'organizzazione *no profit* e il desiderio di stabilità.

Come spiegato da Graddy & Morgan e da Brown & Guo il Consiglio di Amministrazione svolge una serie di attività funzionali e dando priorità o favorendo una rispetto ad un'altra stabilisce la strategia della Fondazione.

Anche per Millesen & Martin, il processo decisionale del board è *“un processo altamente razionale in cui gli individui interpretano le realtà organizzative e ambientali e le trasformano in azioni che alla fine orientano la direzione strategica”* (Millesen & Martin, 2014, p. 833).

Tuttavia, i processi decisionali dei Consigli di Amministrazione raramente riguardano il tipo di discussioni di bilanciamento poste in letteratura. Piuttosto, la scelta di una attività rispetto ad un'altra *“non è sempre stata una scelta strategica tra le aspettative concorrenti, ma un'espressione di come la leadership esprimesse il suo impegno a “fare del bene”, spesso moderato dalla paura, dalla tradizione, e serendipità”* (Millesen & Martin, 2014, p. 833).

Inoltre, secondo Millesen & Martin, il Consiglio di Amministrazione influenza il processo decisionale bilanciando molteplici aspettative concorrenti, però il più delle volte, i membri del board potrebbero non essere alle prese con aspettative contrastanti, eppure spendono lo stesso molto tempo per giustificare l'inerzia o a razionalizzare la serendipità (Millesen & Martin, 2014).

Questa constatazione è coerente con l'affermazione di Graddy & Morgan secondo cui *“il processo decisionale del Consiglio di Amministrazione porta a una strategia adattiva sotto forma di una risposta proattiva agli stimoli ambientali (serendipità) o inerzia, strategia*

vincolata dalla paura o dalla tradizione” (Graddy & Morgan, 2006) (Millesen & Martin, 2014, p. 834).

Ciò significa che spesso il board più che decidere si fa influenzare dalla serendipità o dalla paura o dalla tradizione.

1.3.2 La presenza degli stakeholder nel Consiglio di Amministrazione

È importante coinvolgere la comunità nei processi decisionali della Fondazione, rendendola più vicina ai bisogni della collettività. Questo perché un Consiglio di Amministrazione composto da membri che rappresentano gli interessi degli stakeholder locali dovrebbe riuscire a rispondere meglio alle loro necessità, aumentare il loro grado di soddisfazione e fiducia, soprattutto dei beneficiari delle erogazioni nei confronti dell'operato della Fondazione, ottenere una gestione delle attività più efficiente e con migliori prestazioni (Leadini, et al., 2017).

Per stakeholder locali si intende “un gruppo di individui che operano nello stesso territorio dell'ente che potrebbe influenzare o essere influenzato dalle attività di quest'ultimo” (Freeman & Reed, 1983, p. 91).

Infatti, l'articolo 4 comma 1, punto f, del D.lgs. 153/99 definisce l'assetto organizzativo delle Fondazioni di origine bancaria e prevede che gli organi con funzioni di indirizzo, di amministrazione e di controllo la cui attività è indirizzata ai rispettivi statuti a specifici ambiti territoriali, siano composti da una rappresentanza non inferiore al 50% di persone residenti da almeno tre anni nei territori dove opera l'organizzazione (D.lgs. n.153 del 17 maggio, 1999). Questa disposizione normativa è in linea con l'idea che gli stakeholder, tra cui i beneficiari dell'intervento della Fondazione, possano influenzare la governance dell'organizzazione e di conseguenza anche le sue performance.

Gli studi di governance di solito si concentrano sull'efficacia, la composizione, il ruolo e la responsabilità dei Consigli di Amministrazione, mentre argomenti come il coinvolgimento, la partecipazione e la rappresentazione degli stakeholder al loro interno sono trascurati.

Questi obiettivi sono troppo ristretti e quindi bisogna prendere in considerazione i Consigli di Amministrazione come parte di un sistema di governance più completo che comprenda anche gli stakeholder esterni (i beneficiari delle erogazioni e i donatori) e quelli interni (i manager e i dipendenti) (Cornforth, 2012).

Il Consiglio di Amministrazione può essere considerato uno stakeholder di interfaccia, in quanto ha una funzione di collegamento tra l'organizzazione *no profit* e i suoi stakeholder interni ed esterni. (Van Puyvelde, et al., 2012).

Le organizzazioni senza scopo di lucro devono adottare approcci tendenti al coinvolgimento degli stakeholder, in quanto la loro appartenenza al Consiglio di Amministrazione può influenzare l'importo dei loro contributi (Young & R., 2011), ed inoltre, porta alla condivisione del potere e delle responsabilità per ottenere delle organizzazioni più resilienti, dinamiche e pronte ad agire per risolvere i problemi della comunità (Freiwirth, 2007, p. 40).

Infatti, gli stakeholder coinvolti nella governance partecipano alla determinazione degli obiettivi, alle soluzioni per raggiungerli aumentando il loro grado di soddisfazione e fiducia nell'operato dell'organizzazione *no profit*.

Pertanto le organizzazioni senza scopo di lucro affrontano *“una crescente pressione per incorporare pratiche di governance inclusiva che coinvolgono efficacemente i componenti nelle decisioni a livello di consiglio”* (Saxton & Gregory, 2005, p. 37).

L'inclusione dei portatori di interesse nella governance è promossa infatti dal Code of Good Governance, redatto dal National Council for Voluntary (NCVO), dall'Association of Chief Executives of Voluntary Organisations (ACEVO), dal Charity Trustee Networks (CTN) e dall'Institute of Chartered Secretaries and Administrators (ICSA), che stabilisce che un board efficace deve *“garantire che i beneficiari e gli stakeholder possano contribuire in modo appropriato e significativo al processo decisionale”* (NCVO, et al., s.d., p. 17).

Anche l'AccountAbility 1000 Stakeholder Engagement Standard raccomanda alle organizzazioni di integrare gli stakeholder nella governance e nei relativi processi decisionali (AccountAbility1000SES, 2001).

Allo stesso modo, le Nazioni Unite riconoscono che l'inclusione degli stakeholder nel processo decisionale organizzativo è un requisito essenziale per la buona governance, insieme al rispetto della legge, trasparenza, reattività, consenso, efficacia ed efficienza e responsabilità (ONU, 2000) (UNESCAP, 2009).

Solo quando la comunità locale nomina direttamente i membri del board, quest'ultimo opera nell'interesse degli stakeholder locali, mentre altri meccanismi di governance, non sembrano influenzare la capacità della Fondazione di agire per conto della comunità.

Inoltre, la residenza dei membri del board svolge un ruolo fondamentale, ma controverso. Questo perché da un lato, aiuta a fidarsi dell'organizzazione come simbolo delle identità locali, visto che se i suoi membri sono residenti, possono essere percepiti come uno specchio che riflette gli interessi della collettività, ma dall'altro lato, può diminuire la capacità della Fondazione di operare efficacemente per la comunità, perché i componenti del Consiglio di

Amministrazione, che risiedono nel territorio, potrebbero essere eccessivamente influenzati dal perseguimento di interessi personali locali. Occorre, perciò, tenere in considerazione l'impatto che può avere la residenza dei membri nell'allineamento degli obiettivi del board agli interessi del territorio. Infine, bisogna considerare che quando la comunità locale è rappresentata dal board, come stabilito dall'articolo 4, comma 1, punto f del D.lgs. 153/99, che regola la composizione degli organi collegiali delle Fondazioni bancarie, è necessario che lo statuto di ogni organizzazione *no profit* cerchi un equilibrio tra gli interessi degli stakeholder locali. Questo equilibrio si potrebbe raggiungere diminuendo il numero dei membri del board nominati da organizzazioni del settore pubblico e dalle associazioni di categoria e professionali e aumentando quello dei membri nominati da organizzazioni civili e culturali, considerate gli esponenti della comunità locale. (Guo & Musso, 2007) (Leadini, et al., 2017, p. 65).

1.4 Il rapporto tra il donatore e il beneficiario

Dopo aver analizzato la creazione di valore, la governance e le strategie, un altro argomento essenziale è il rapporto tra il donatore e il beneficiario delle Fondazioni che è incentrato, come più volte ricordato, sulla capacità del Consiglio di Amministrazioni di costruire e mantenere delle buone relazioni con gli stakeholder, oltre alla promozione dei prodotti, dei servizi e alla raccolta fondi.

1.4.1 La costruzione e il mantenimento di relazioni a lungo termine

Le Fondazioni, come qualsiasi altra organizzazioni *no profit* non vendono alcun prodotto, ma perseguono dei programmi di assistenza sociale di varia natura (sportiva, culturale, scientifica, religiosa, ecc.) senza generare un profitto. Negli ultimi vent'anni il settore si è notevolmente ampliato e i rapporti tra le organizzazioni senza scopo di lucro è sia competitivo che cooperativo. (Dolnicar & Lazarevski, 2009)

Le organizzazioni senza scopo di lucro per riuscire a sopravvivere in un ambiente così concorrenziale e per garantirsi il maggior numero di "clienti" cioè iscritti, donatori, fondi e altre risorse, al fine di ottenere il necessario sostegno finanziario, devono: promuovere i loro servizi in modo efficace, costruire e mantenere le relazioni con i principali stakeholder.

Il rapporto tra donatore e beneficiario, come qualsiasi rapporto umano, inizia con la condivisione di interessi e obiettivi strategicamente allineati e la volontà di comprendere le

reciproche opinioni e passioni, cioè “*richiede la volontà di comprendere il punto di vista dell'altra persona, di fare lo sforzo di vedere il mondo attraverso i suoi occhi*”. (Bridgespan, s.d.)

Un modo per rafforzare questo legame e quindi creare una vera partnership è, per esempio, avere un rappresentante del donatore nel Consiglio del Amministrazione della Fondazione.

Il donatore ed il beneficiario devono definire i risultati realistici che vogliono ottenere, la strategia per raggiungerli e stabilire le “pietre miliari” del loro rapporto come ad esempio i costi necessari e la durata del rapporto. Un approccio di finanziamento a lungo termine apporta sicuramente dei vantaggi ad una Fondazione.

La relazione tra il donatore e il beneficiario non è statico e immutabile, ma si evolve con il tempo e con la realizzazione del piano strategico.

Il donatore deve essere comprensivo ed informato dal beneficiario se emergono delle nuove esigenze da parte sua (Bridgespan, s.d.).

1.4.2 La promozione dei servizi e prodotti della Fondazione

Per alcuni autori il marketing non è uno strumento applicabile alle organizzazioni *no profit* perché la loro missione, che rappresenta il loro prodotto, è definita in partenza e non può essere cambiata a seconda delle esigenze di mercato. Tuttavia vi sono delle strategie di marketing che possono essere adottate anche da una organizzazione senza scopo di lucro come: la segmentazione del mercato, cioè individuare i “clienti” interessati al fine, il posizionamento del prodotto e la pubblicità. (Dolnicar & Lazarevski, 2009)

Una strategia utile a incrementare le performance delle organizzazioni *no profit* e generare un vantaggio competitivo è il *marketing relazionale* che si basa sullo sviluppo e la gestione di relazioni affidabili a lungo termine con i beneficiari, donatori, volontari e enti pubblici con lo scopo di fidelizzarli. Il marketing relazionale si presta meglio a promuovere l'attività delle organizzazioni senza scopo di lucro rispetto a quello *transazionale* in quanto quest'ultimo ha lo scopo principale di attrarre e soddisfare nuovi clienti, e non di costruire delle relazioni. (Hussain, et al., 2014)

Gli strumenti utilizzati, per informare i potenziali donatori e gli stakeholder sulla natura dei servizi offerti dall'organizzazione senza scopo di lucro, possono essere di vario tipo, si può, quindi, parlare di un mix di comunicazione: pubblicità, promozione delle vendite, pubbliche relazioni e marketing diretto. Questi elementi possono essere utilizzati separatamente o combinati sotto forma di pubblicità sui media, volantini, lettere e brochure. Tali annunci pubblicitari devono essere realizzati in modo che il contenuto e la forma possano, attirare i

pensieri e le azioni dei potenziali donatori, creare un senso di identificazione con l'organizzazione e far percepire a loro che sono importanti per l'organizzazione *no profit*. (Weideman, 2012)

Le Fondazioni sono alla ricerca di nuove modalità per generare valore che si estrinseca a livello comunicativo nell'utilizzo dei *social media*, i quali sono uno strumento della loro strategia di marketing come: Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, LinkedIn e i vari blog presenti in rete. Queste piattaforme on line sono degli strumenti della strategia di marketing utilizzate dalle Fondazioni per potenziare la promozione di iniziative ed hanno il vantaggio di consentire di instaurare una comunicazione a due vie, se non addirittura circolare, tra gli stakeholder e l'organizzazione, invece di una comunicazione unidirezionale tipica del *marketing transazionale*. (Fahy & Jobber, 2015)

I social media rappresentano un'opportunità affascinante perché consentono di costruire relazioni significative che permettono di ragionare in termini di comunità, partecipare a conversazioni, capire gli interessi delle persone e amplificare la possibilità di accesso alle informazioni.

Le Fondazioni stanno dimostrando di essere dinamiche e reattive in quanto hanno compreso che la divulgazione del bilancio di mandato e la rendicontazione sociale, come pure la celebrazione di momenti significativi dell'organizzazione, non sono degli strumenti sufficienti per entrare in contatto con la comunità potenzialmente interessata alla loro attività, e quindi cercano di instaurare una relazione quotidiana più stimolante con i propri interlocutori.

Concludendo, si può affermare che l'utilizzo "strategico" dei *social media* permette di potenziare la promozione di iniziative, favorisce la condivisione di informazioni e lo scambio di idee, generando un circolo virtuoso a vantaggio sia della Fondazione che dei suoi interlocutori. (Carnelli & Vittori, 2015)

1.4.3 La raccolta fondi

La raccolta fondi è una funzione essenziale per le Fondazioni per disporre delle risorse necessarie per finanziare i loro programmi e per raggiungere i loro obiettivi.

Quasi tutte le donazioni sono una risposta ad una sollecitudine diretta di donare da parte della Fondazione. Chiedere donazioni significa non solo investire nella raccolta fondi dal punto di vista finanziario, ma metterla al centro della strategia della Fondazione.

Tuttavia, alcune organizzazioni *no profit* non chiedono fondi perché operano in un'area di intervento da loro stesse definita come "indegna" o "impopolare" (sostegno dei problemi di

dipendenza, ex detenuti o rifugiati e richiedenti asilo), rispetto ad altre cause ritenute più legittime (lotta contro il cancro). In questo modo le organizzazioni *no profit* possono dissuadere involontariamente i potenziali donatori che accettano l'etichetta negativa che l'organizzazione stessa ha attribuito alla sua causa: diventa una profezia che si "autoavvera".

L'etichettatura di una causa come "impopolare" può ridurre sensibilmente il numero e la qualità della raccolta fondi, in quanto le persone potrebbero preferire donare ad organizzazioni benefiche che percepiscono come più "popolari".

Un altro metodo per attirare le donazioni è inquadrare la causa in modo efficace, sia per catturare l'interesse dei donatori, sia per attirare direttamente i gusti personali. Inquadrare la causa in relazione ad un singolo beneficiario, è molto più semplice che concentrarsi su un gran numero di potenziali beneficiari. La personalizzazione del messaggio dell'ente benefico attraverso l'esposizione di singoli casi è più probabile che faccia appello alle simpatie dei donatori. Tali approcci permettono ai donatori di comprendere e visualizzare l'impatto del loro dono, e in questo modo si possono anche superare i problemi associati ad una causa che viene etichettata come "impopolare". Ad esempio l'associazione *Storybook Dads*, aiuta i genitori in carcere a registrare storie e messaggi per i loro figli da registrare su CD e DVD, contribuendo a ricostruire le relazioni familiari. L'attenzione dei potenziali donatori è attirata dalle immagini utilizzate per illustrare il messaggio che riguardano principalmente bambini innocenti, felici che ascoltano il loro libro di fiabe e possono sentire la voce dei loro genitori, piuttosto che sui genitori incarcerati per i quali lavora l'associazione e ai quali sono destinati i fondi raccolti.

La scelta delle immagini giuste per illustrare una causa è essenziale. Come appena spiegato, nell'inquadramento della causa, anche le immagini che hanno come soggetti dei singoli beneficiari, ad esempio un singolo bambino che ha bisogno di aiuto, piuttosto che gruppi ampi, può essere più efficace per attirare i potenziali donatori. (Small, et al., 2007)

Inoltre, vi è una preferenza dei beneficiari per le immagini che suscitano empatia piuttosto che simpatia. Tuttavia quando si scelgono le immagini per documentare una causa bisogna prendere in considerazione anche una serie di aspetti morali.

Le Fondazioni per realizzare una raccolta fondi di successo sfruttano tutte le risorse disponibili tra cui: dipendenti, volontari, beneficiari, donatori e anche sostenitori famosi che responsabilizzano e incentivano le persone a donare. Molte organizzazioni *no profit* non hanno i fondi, le risorse e i *social media* per lanciare delle campagne mediatiche rilevanti, e inoltre bisogna considerare che è molto difficile accertare a priori i fattori che portano al successo delle operazioni di marketing o di una campagna mediatica. Pertanto, potrebbe essere utile che le organizzazioni benefiche collaborino, soprattutto, per aumentare il profilo

di cause “impopolari” specifiche e utilizzino le loro risorse e i *social media* per garantire un reciproco sostegno mediatico, affinché lo sforzo compiuto sia proficuo.

Charities MIND e Rethink Mental Illness hanno collaborato per lanciare la campagna nazionale “Time to Change”, un programma contro la discriminazione nei confronti di chi soffre di malattie mentali. Entrambe le organizzazioni di beneficenza hanno registrato una crescita significativa delle loro donazioni, nello specifico un aumento del 6% tra il 2011 e il 2014. (Body & Breeze, 2016)

I principali motivi per cui i donatori finanziano le organizzazioni *no profit* sono: l’altruismo, le credenze religiose e la giustizia sociale. I fattori demografici influenzano sia la propensione che l’ammontare delle donazioni, nello specifico le persone anziane ed in particolare le donne anziane hanno una maggiore inclinazione al donare ed ad elargire delle somme elevate. I donatori scelgono le cause da sostenere in base al loro gusto, alle loro esperienze e valori personali, l’autostima, il riconoscimento, il prestigio, la percezione della competenza dell’organizzazione e il desiderio che la propria donazione determini un impatto positivo sulla causa (Body & Breeze, 2016).

Alcuni donatori supportano le organizzazioni perché vogliono aiutare le persone care, ad esempio le donazioni a un ente benefico per il cancro, possono essere motivate dalla percezione poter aiutare un amico o un familiare (Sargeant, et al., 2004).

Secondo l’Istituto Italiano della Donazione (IID), la mancanza di fiducia impedisce a metà degli italiani di donare alle organizzazioni *no profit*. Per ovviare a questo problema e quindi fare in modo che più fondi affluiscono al Terzo settore, l’Istituto ha lanciato “Dona senza sorprese”, una campagna di informazione sulla donazione consapevole, per costruire fiducia fra organizzazioni *no profit* e donatori. L’IID ha creato nel suo sito il database “Io Dono Sicuro”, il primo del settore *no profit* composto da sole organizzazioni verificate dall’IID attraverso periodici controlli e in base ai principi contenuti nel codice etico chiamato “Carta della Donazione”, che consente al donatore di scoprire quanti fondi le organizzazioni *no profit* destinano ai loro progetti e quanto alla copertura dei costi di struttura. Una serie altri di consigli possono aiutare a verificare se un’organizzazione *no profit* si comporta in modo serio e trasparente come:

- visitare il suo sito per conoscere in modo dettagliato le attività che svolge;
- accertarsi che fornisca informazioni il più possibile complete e trasparenti sulla sua struttura (nomi degli organi di governo e di controllo, spiegazione chiara della propria missione) e sui progetti che sostiene (finalità, modalità di realizzazione, costi, tempi, risultati attesi ed eventuali partner);

- verificare che l'organizzazione pubblichi il bilancio economico, il quale ha maggior valore se è certificato da una società di revisione indipendente o se viene pubblicato su testate nazionali, e sul suo sito web. (Rossi, 2019)

1.4.4 La collaborazione tra donatore e beneficiario

Nell'attuale periodo di crisi e crescenti esigenze sociali non si possono sprecare le già scarse risorse donate dai filantropi alle Fondazioni.

È necessaria una collaborazione più efficace tra donatori e beneficiari che si basa su tre punti essenziali, i quali non sempre costituiscono un processo lineare in quanto si possono verificare contemporaneamente:

1. il beneficiario deve avere le *risorse necessarie* per portare a termine il lavoro. Il donatore e il beneficiario hanno interessi contrastanti. I donatori vogliono avere la certezza che i fondi vengano utilizzati realizzando il massimo vantaggio e perciò chiedono che il programma finanziato abbia dei costi di gestione bassi, in modo che la maggior parte delle risorse sia impiegato nella causa. I beneficiari vogliono ottenere più finanziamenti possibili, il più a lungo possibile, con il minor numero di limitazioni al suo utilizzo e per accontentare i benefattori presentano dei bilanci con delle spese di amministrazione sottostimate. Questa situazione può spingere i beneficiari nel "ciclo della fame" perché i donatori, che hanno una percezione irrealistica dell'ammontare delle spese di gestione, forniscono delle risorse sempre più insufficienti, non consentendo all'organizzazione di portare a termine il programma;
2. *sviluppare obiettivi condivisi e un rapporto di lavoro produttivo*. Se il donatore e il beneficiario vogliono lavorare insieme devono essere allineati strategicamente, cioè devono essere chiari e concordare come raggiungere l'obiettivo, cioè la realizzazione del programma. Dalla diversa combinazione delle due variabili, obiettivi condivisi e rapporto di lavoro produttivo, si possono verificare quattro tipi di collaborazione di intensità decrescente:
 - *partnership*: è la situazione ideale in cui donatore e beneficiario insieme costruiscono la loro relazione attraverso strategie innovative, la collaborazione con altre organizzazioni, l'assistenza finanziaria e non finanziaria. Hanno entrambi obiettivi condivisi e un rapporto di lavoro altamente produttivo;
 - *associazione amabile*: gli obiettivi del donatore e beneficiario non sono allineati a causa di un coinvolgimento limitato del donatore, ma il rapporto di

lavoro funziona bene lo stesso. Questa è altamente desiderabile anche se i risultati potrebbero essere migliorati se entrambe le parti si impegnassero maggiormente su questioni strategiche, imparando l'una dall'altra per creare le condizioni necessarie per l'apprendimento e il miglioramento continuo;

- *marcia forzata*: in questo scenario c'è uno squilibrio di potere tra donatore e beneficiario. I donatori si comportano come proprietari che esercitano il controllo, invece di essere dei sostenitori che la pensano allo stesso modo dei beneficiari. Gli obiettivi generali sono allineati, ma il potenziale si perde durante l'esecuzione del programma a causa del forte squilibrio di potere tra donatore e beneficiario. Il beneficiario è sostanzialmente un subappaltatore e ciò provoca un elevato costo del capitale;
- *disastro*: donatore e beneficiario hanno strategie opposte o incomplete e una relazione ampiamente disfunzionale. Fiducia, onestà, rispetto reciproco e comunicazione sono limitate. Le risorse, sia in termini di tempo che di denaro, vengono regolarmente sprecate.

3. creare e condizioni che consentono l'apprendimento e il miglioramento continuo. I metodi di misurazione delle performance utilizzati dai donatori dovrebbero essere utili sia come indicatori dei risultati ottenuti che come strumenti per aiutare l'organizzazione *no profit* a migliorare. *“La misurazione dovrebbe essere un mezzo per raggiungere un fine, non un fine in sé per sé”.* (Morino, 2010)

Bisogna che le parti si rispettino e si fidino reciprocamente perché l'arroganza e l'inerzia soffocano l'apprendimento essenziale per migliorarsi. Gli indici di misurazione delle performance più importanti sono quelli che forniscono dei dati utili alla strategia. I donatori e le organizzazioni *no profit* non conseguiranno risultati soddisfacenti a meno che non abbiano chiara la strategia da adottare per raggiungere gli obiettivi e non effettuino delle misurazioni periodiche che consentano, se necessario, di correggere il processo decisionale. (Tierney & Steele, 2011) (Guizzaro, 2019)

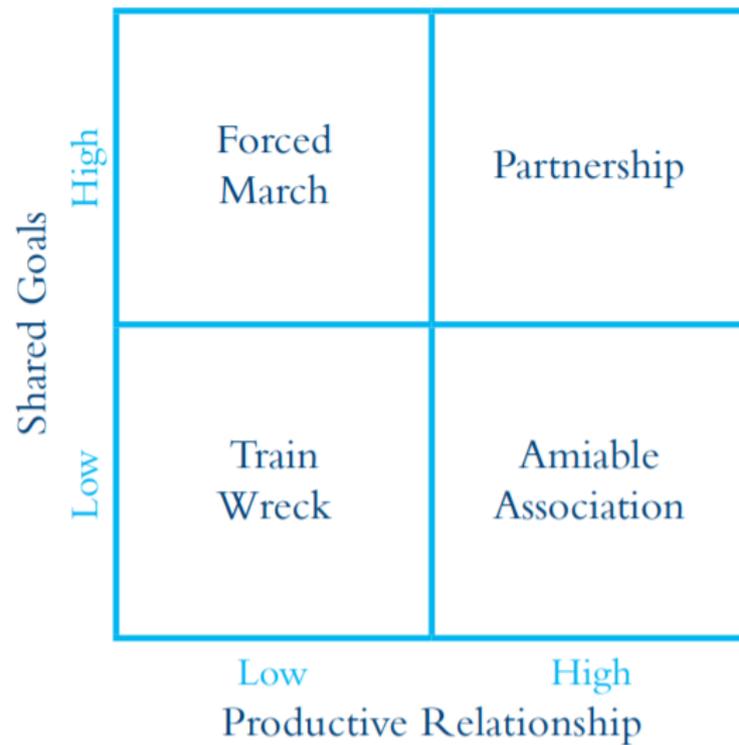


Figura 8 – True partnerships are characterized by shared goals and a productive working relationship
Fonte: Tierney, T. J. & Steele, R., 2011. <https://www.bridgespan.org/bridgespan/images/articles/the-donor-grantee-trap/The-Donor-Grantee-Trap.pdf?ext=.pdf>

CAPITOLO 2- I MODELLI DI INTERVENTO E ASSISTENZA DELLE FONDAZIONI

2. I modelli d'intervento delle Fondazioni

Le Fondazioni agiscono utilizzando due differenti modelli d'intervento: *erogativo* o *operativo*.

Le Fondazioni di erogazione (“*grant making*”) non forniscono direttamente il servizio, ma seguono “*i classici canoni del mecenatismo volto a finanziare soggetti meritevoli (privati, associazioni, comitati, ecc.) 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 agli anziani)*”.

Le Fondazioni operative (“*operating*”) “*scelgono di portare avanti progetti complessi*”, “*in proprio*” o in “*cordata*” 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 Consiglio di Amministrazione ai dipendenti e collaboratori in confronto a quanto avviene nelle Fondazioni di tipo erogativo.” (Boesso & Cerbioni, 2018, pp. XXII-XXIII)

Per la verità nel contesto italiano sono presenti anche enti che non rispecchiano in pieno le caratteristiche di questi modelli d'intervento tanto da essere definiti *misti*, dove le Fondazioni oltre a fornire un supporto finanziario si fanno anche promotrici di progetti da loro ideati, che trovano poi un consenso nelle organizzazioni *no profit* intenzionate a prendervi parte, perché ne condividono gli obiettivi e la creazione di valore sociale. (Boesso & Cerbioni, 2018, p. XXIII)

Recentemente le Fondazioni si stanno orientando verso l'adozione delle già citate strategie proattiva e collaborativa, che prevedono oltre l'impiego di risorse finanziarie anche di risorse intangibili dei componenti del Consiglio di Amministrazione della Fondazione e un approccio più operativo provvedendo direttamente al servizio che si propongono di erogare. (Lodi Rizzini & Noia, 2017).

Utilizzando la specializzazione e le competenze dei membri del board in svariati campi del *no profit*, le Fondazioni sono in grado di aiutare maggiormente gli operatori del Terzo settore migliorandone: i processi, i progetti e i risultati.

2.1 Operare come un venture capitalist

Per molto tempo le Fondazioni hanno concesso sovvenzioni ad operatori del Terzo settore con la speranza di soddisfare le differenti necessità, a tratti vitali, di cui queste organizzazioni *no profit* si facevano esponenti. Però, spesso le Fondazioni riscontravano nei progetti, ritenuti inizialmente di alto valore e promettenti, un limitato effetto sociale e prospettive di realizzo incerte.

La persistenza di tali problematiche di natura sociale è da ricercarsi nel rapporto tra le Fondazioni e i beneficiari della loro attività. Gli enti erogatori concedono sovvenzioni sulla base di alcune loro valutazioni relative all'efficacia dei progetti che gli vengono proposti, come, per esempio, la potenzialità di quest'ultimi di creare un valore sociale rilevante e questo comportamento ha come conseguenza che i proponenti si focalizzano principalmente nel presentare programmi sempre più innovati, trascurando o per lo meno non dedicando abbastanza tempo alla riflessione sugli obiettivi, le necessità e i punti di forza della propria organizzazione.

Queste dimenticanze di conseguenza si riflettono sulla buona riuscita dei progetti e non permettono di raggiungere lo scopo dell'erogazione, rendendo, quindi, vane quelle idee che erano state attentamente pensate.

Occorre, perciò, agire sulla struttura e sulle capacità delle organizzazioni *no profit* in modo che siano in grado di garantire e sostenere la qualità dei progetti oggetto del finanziamento da parte delle Fondazioni, che devono prendere coscienza della necessità di risolvere queste problematiche, provando nuove strade, adottando strategie proattive e collaborative che si rifanno ad un approccio di natura operativa.

Si determina così *“una progressiva specializzazione delle Fondazioni come attori qualificati del no profit in grado di affiancare gli operatori del Terzo settore al fine di migliorarne i progetti e i risultati”* (Boesso, et al., 2019b, p. 2).

“Non è più possibile pensare a Fondazioni governate secondo la logica del buon padre di famiglia che erogano fondi “a pioggia” senza preoccuparsi dell'impatto economico e sociale della propria attività. È necessario dotare queste istituzioni di risorse e competenze adeguate e di processi e meccanismi di governo efficaci” (Boesso & Cerbioni, 2013).

La linea d'azione scelta dagli enti erogatori permette, perciò, di potenziare i processi operativi dei beneficiari del loro contributo e per raggiungere concretamente questo obiettivo hanno proposto dei modelli d'intervento che prescindono dal semplice finanziamento, come, per esempio, quelli ispirati ai *venture capital* dove vengono investite non solo risorse finanziarie, ma anche competenze manageriali. L'intuizione è quella di affiancare alle organizzazioni *no*

profit dei gestori che siano in grado di aiutarle a liberare tutto il loro potenziale. Nello specifico il *venture capital* è un contratto con il quale un'impresa, il *venture capitalist*, offre risorse finanziarie e manageriali ad una nuova realtà imprenditoriale, dotata di buone potenzialità e prospettive di sviluppo, per favorire l'avvio dell'attività. La partecipazione al capitale si esplica nell'acquisto di azioni o quote della nuova impresa che, una volta superata la fase di *start up*, saranno cedute dal *venture capitalist* che otterrà dall'operazione un *capital gain*. Questa forma di cooperazione consente all'impresa partecipata, di ottenere le risorse necessarie a far decollare l'attività e ad esprimere le potenzialità di cui è dotata; alla società partecipante, di ottenere una remunerazione sul capitale come frutto di accurate scelte di investimento (Faulkner & De Rond, 2000).

2.1.1 Le differenze tra Fondazioni e Venture Capital

Le Fondazioni e i *venture capitalist* affrontano evidentemente sfide simili: selezionare i destinatari più meritevoli di finanziamenti, fare affidamento su organizzazioni giovani per attuare idee ed essere responsabili nei confronti dei terzi che hanno investito i loro fondi.

Tuttavia, ci sono delle notevoli differenze tra il modo con cui i *venture capitalist* si relazionano con le società in cui investono e quello con cui le Fondazioni lavorano tradizionalmente con le organizzazioni *no profit*.

Il confronto tra le imprese *venture capital* e le Fondazioni può considerarsi, quindi, un punto di partenza utile per avviare un processo di cambiamento e riorganizzazione del Terzo settore. Queste differenze sono relative alla: *gestione del rischio, misurazione della performance, vicinanza della relazione, importo del finanziamento, lunghezza e termine della relazione*.

La *gestione del rischio* è forse la differenza più evidente tra le *venture capital* e le Fondazioni. Di solito solo il 20% delle *start up*, in cui investono i *venture capitalist*, producono un grande profitto. Il resto dei progetti ottiene un rendimento moderato o possono addirittura fallire. Le imprese di *venture capital* per evitare tali rischi effettuano un monitoraggio e controllo costante della *start-up*. Le Fondazioni, invece, quando concedono le sovvenzioni generalmente affrontano pochi rischi e, quindi, non devono mettere in atto gli stessi controlli che utilizzano i *venture capitalist*.

La *misurazione della performance* avviene mediante l'analisi del flusso di cassa, delle vendite, dei profitti o delle quote di mercato che vengono continuamente aggiornate per rilevare i progressi della *start up* e le condizioni di mercato. Le Fondazioni e le organizzazioni *no profit* come i *venture capitalist* e le *start up* condividono un obiettivo: quello di migliorare le

condizioni nei settori sociali in cui operano. Il settore *no profit*, inoltre, ha l'esigenza di mantenere in salute la sua organizzazione in termini di personale, entrate e sistemi operativi. Le Fondazioni, invece, sono focalizzate solo sull'efficacia del programma e sull'erogazione delle sovvenzioni per un breve periodo di uno, due o tre anni, in quanto non sostengono gli obiettivi a lungo termine. Ciò comporta il rischio che l'organizzazione *no profit* sia in grado di portare avanti i progetti a breve termine, ma potrebbe non avere la forza organizzativa, di cui ha bisogno, per continuare il suo lavoro.

La vicinanza della relazione. Per migliorare le prospettive di crescita, i *venture capitalist* offrono una vasta gamma di assistenza non monetaria: sono coinvolti nelle società in cui investono, infatti, spesso fanno parte del Consiglio di Amministrazione, forniscono istruzioni e partecipano alle decisioni critiche. La maggior parte dell'attività di una Fondazione, invece, viene svolta prima della concessione di una sovvenzione: nella selezione delle domande o nella ricerca di nuove idee. L'obiettivo *no profit* comune condiviso è affrontare un problema sociale, quindi la Fondazione si concentra solo sull'efficacia del programma. Dopo la concessione della sovvenzione, la Fondazione in genere provvede alla supervisione, ma non collabora alla realizzazione del progetto.

L'importo del finanziamento. Le società di *venture capital* investono in poche aziende selezionate, ma il loro impatto è piuttosto significativo in quanto il finanziamento rappresenta una percentuale molto elevata del capitale della *start up*, che ha, quindi, a disposizione anche i fondi necessari per la fase successiva della sua crescita. Anche le Fondazioni finanziano solo una piccola percentuale delle migliaia di organizzazioni *no profit* bisognose, perché le risorse disponibili sono limitate. Tuttavia, le Fondazioni distribuiscono i fondi ad un numero di destinatari molto più elevato rispetto ad un'impresa di *venture capital*, e riescono a coprire solo una parte dei costi dell'organizzazione senza scopo di lucro che ha un costante bisogno di risorse finanziarie.

La lunghezza della relazione. Il contratto di *venture capital* dura circa dai 5 ai 7 anni e alcune relazioni possono durare ancora più a lungo, ciò consente di soddisfare le esigenze organizzative della *start up*. Le concessioni delle Fondazioni hanno una durata molto più breve, di circa un anno, perché vogliono che le organizzazioni *no profit* sostenute diventino autosufficienti.

Il termine della relazione. La vendita della partecipazione del *venture capitalist* pone fine al rapporto e fornisce alle *start up* nuovo capitale per continuare la sua crescita. Ovviamente, è possibile la vendita della *start-up* solo se ha un'organizzazione solida e delle buone prospettive future. Al termine del rapporto con la Fondazione, i beneficiari, invece, devono cercare nuovi finanziamenti. Pertanto, una volta esaurita la sovvenzione, le organizzazioni senza scopo di

lucro devono organizzare una ricerca di fondi per coprire le operazioni in corso e l'espansione dei programmi (Letts, et al., 1997).

2.1.2 L'attività di Venture Capital utilizzata dal no profit

Per capire come l'attività di *venture capital* possa essere utilizzata a favore del Terzo settore occorre identificare che cosa una Fondazione può imparare da essa.

Innanzitutto, se gli enti erogatori e le organizzazioni *no profit* riuscissero a concordare anticipatamente le caratteristiche organizzative, oltre che ai risultati desiderati, le sovvenzioni avrebbero una maggiore probabilità di trasformarsi in una creazione di valore sociale duraturo.

Inoltre, i componenti nel Consiglio di Amministrazione delle Fondazioni ed i dirigenti con un ruolo di decision makers, è preferibile che abbiano un'esperienza nello sviluppo e nel monitoraggio degli enti beneficiari e con dei background differenti, in modo che si possano implementare delle strategie d'intervento solide, affiancare le organizzazioni *no profit* per aiutarle a risolvere le loro difficoltà organizzative e non essere a contatto con loro solamente per delineare il programma d'azione. Infatti, più questi enti riusciranno ad inquadrare a fondo la complessità dell'attività svolta dai destinatari del loro intervento, più saranno in grado di aumentare l'impatto sociale del loro progetto. D'altronde per ottenere un maggior supporto alle proprie necessità, le organizzazioni *no profit* dovrebbero predisporre un accurato piano, dove viene descritto come verranno utilizzati i finanziamenti a valore aggiunto della Fondazione per la creazione di valore sociale.

Le Fondazioni potrebbero valutare se adottare degli approcci alternativi, come ad esempio, concedere delle sovvenzioni insolitamente a lungo termine, come avviene nell'attività di *venture capital*, per verificare se ci sono dei miglioramenti nei programmi e nell'organizzazione. Questo consentirebbe agli enti beneficiari di poter realizzare dei programmi a lungo termine e non sprecare risorse alla continua ricerca di finanziamenti.

La Riforma del Terzo settore ha riconosciuto e valorizzato la capacità imprenditoriale delle organizzazioni *no profit*, che per poter operare nel sistema economico e realizzare dei progetti a lungo termine devono avere un assetto finanziario stabile. Infatti, una delle difficoltà principali per gli Enti del Terzo settore è la ricerca di finanziatori in quanto necessitano di un ingente fabbisogno finanziario.

Da un'analisi realizzata da un gruppo di economisti aziendali del Dipartimento di Scienze Economiche "M. Fanno" dell'Università degli studi di Padova si è riscontrato che le

donazioni liberali e filantropiche (5 per mille, fundraising e crowdfunding) sono le forme di finanziamento più utilizzate, mentre altri strumenti che prevedono l'indebitamento (social bond, green bond, mini-bond, community bond) non sono molto usate (Cerbioni, 2015) (Boesso, et al., 2019b, p. 6).

Di conseguenza le Fondazioni, soprattutto quelle che adottano una strategia proattiva e collaborativa, utilizzano una logica operativa simile a quella di una banca d'investimento: selezionano gli operatori meritevoli dei propri finanziamenti, li affiancano per facilitarne l'accesso al credito, alle risorse relazionali e manageriali, per fare in modo che il progetto abbia successo. In questo caso possiamo definire le Fondazioni come delle "banche d'investimento sociale" (Cerbioni, 2015) (Boesso & Cerbioni, 2019a, p. 2).

È consigliabile che le organizzazioni *no profit* evidenzino i loro punti deboli, spiegando come intendono rafforzare la propria organizzazione per superare questi ostacoli, in modo da essere in grado di distribuire efficacemente alla comunità le risorse generate. Il modello d'intervento del *venture capital* è un approccio d'investimento in cui le Fondazioni stabiliscono gli obiettivi di performance, viene mitigato il rischio operativo con un'attività di monitoraggio e di assistenza e vengono stabilite fin dall'inizio le operazioni successive al finanziamento. Questa soluzione alternativa alla semplice erogazione finanziaria è un potenziale punto d'inizio per le Fondazioni che desiderano assistere le organizzazioni *no profit* nell'implementare la loro capacità organizzativa e che le consente di sviluppare ed espandere dei programmi d'intervento di successo (Letts, et al., 1997).

2.1.3 Critiche alla Fondazione come Venture Capitalist

Le Fondazioni che operano come *venture capitalist*, così come nel caso di *venture philanthropy*, *filantrocapitalismo*, *filantropia strategica* e *effective altruism*, definiti con il termine generico di "nuova filantropia" (Rogers, 2015), hanno un approccio manageriale e deterministico di stampo neoliberale di origine anglosassone, tipico delle imprese *for profit*.

A questo modello filantropico che prende il nome di "determinismo" si contrappone il "solidarismo" più socialdemocratico e di origine mitteleuropea, che riproduce la versione moderna del mecenatismo rinascimentale.

Questi due approcci sono più teorici che effettivi in quanto "non sono mutualmente esclusivi anche se presentano specificità talvolta poco conciliabili" (Boesso & Cerbioni, 2018, p. 94).

A partire dagli anni '80 le organizzazioni *no profit* hanno subito notevoli cambiamenti che le hanno rese sempre più simili alle organizzazioni *for profit*, questo fenomeno globale ha ricevuto un'attenzione sempre crescente dagli studi di management e organizzazione (Bish &

Becker, 2015), anche per comprendere se gli approcci di tipo aziendale sono utili per realizzare gli obiettivi di natura sociale (Maier, et al., 2015).

In tempi recenti alcuni dei più noti miliardari come Bill Gates, Michael Bloomberg, Mark Zuckerberg, Bill Clinton, George Soros e David Rockefeller si sono dedicati alla filantropia e volevano che le Fondazioni, da loro costituite, fossero orientate al mercato ed emulassero le soluzioni innovative e tecnologiche da loro utilizzate nella loro realtà economica (Rogers, 2015).

Le Fondazioni e le organizzazioni *no profit* che adottano un approccio manageriale sono criticate da alcuni economisti, come Purcel, che sono più orientati verso un approccio solidarista, in quanto l'ideologia di mercato è essenzialmente egoistica, antisociale basata sull'interesse personale e sul disinteresse per il bene pubblico: *“promuove l'identità dei consumatori rispetto all'identità dei cittadini”* (Purcel, 2008, p. 26).

Secondo Sanders e McClellan il motivo principale per cui le organizzazioni *no profit* non dovrebbero adottare un approccio manageriale è implicito *“nei termini business e no profit”* che *“sono, per definizione legale e lessicale, antitetici. Il termine business si riferisce a un'impresa commerciale focalizzata sul guadagno dei singoli proprietari e azionisti. Al contrario, il termine no profit si riferisce a un'organizzazione la cui missione contribuisce al bene comune e che legalmente non può distribuire guadagni o profitti a nessun stakeholder. Pertanto, impegnarsi in attività senza scopo di lucro in modo simile al business concettualmente si basa su una contraddizione”* (Sanders & McClellan, 2014, p. 69).

Inoltre, concentrarsi sulla costruzione di un'organizzazione efficace può distogliere l'attenzione delle organizzazioni *no profit* dall'obiettivo reale di *“fare del bene”* e realizzare dei cambiamenti sociali (Nagabhushanam & Sridhar, 2010, p. 149).

Le organizzazioni senza scopo di lucro adottando degli approcci e dei valori tipici del mercato privato e hanno portato alla mercificazione del settore *no profit*, che può essere vantaggiosa per le esigenze economiche delle organizzazioni senza scopo di lucro, ma a lungo termine potrebbe avere delle conseguenze negative. (Eikenberry & Kluver, 2004)

La mercificazione, *“ha il potenziale per mettere in pericolo il valore più elementare del settore non profit: la disponibilità di “spazio libero” all'interno della società affinché le persone possano inventare soluzioni ai problemi sociali e al servizio del bene pubblico”* (Edwards, 2008).

Le organizzazioni *no profit* e di volontariato per alcuni economisti dovrebbero adottare una strategia di gestione che sviluppi una cittadinanza più attiva dedicata ai principi di democrazia, inclusività, giustizia sociale ed economica, sostenibilità e protezione ambientale,

piuttosto che concentrarsi sull'efficienza e seguire approcci di tipo aziendale (Eikenberry, 2009).

Tuttavia, nonostante le critiche è innegabile che con la “*nuova filantropia*” molto più denaro viene utilizzato strategicamente da alcune delle migliori menti miliardarie del pianeta, per risolvere molti problemi sociali nel settore dell'istruzione, della sanità e dello sviluppo (Rogers, 2011).

Un altro motivo per cui gli economisti disapprovano la “*nuova filantropia*” è che per varie ragioni manca un benchmark in grado di misurare i risultati dei comportamenti strategici adottati (Porter & Kramer, 1999) (Frumkin, 2003).

Ho analizzato la valutazione della creazione di valore sociale delle Fondazioni nel terzo capitolo di questo elaborato.

2.2 L'assistenza non monetaria

Come precedentemente spiegato, le Fondazioni hanno cercato nuove modalità d'intervento per implementare le performance sociali e l'efficacia delle organizzazioni *no profit*, per intervenire con i loro finanziamenti a sostegno dei bisogni e delle necessità di cui questi enti si facevano promotori.

Il cambiamento della modalità d'intervento avviene internamente alla Fondazione con l'ausilio delle risorse e competenze a loro disposizione quali: la formazione, il supporto, la comunicazione e gli investimenti strategici. Le Fondazioni credono che operando in questo modo la loro nuova attività di assistenza possa determinare un impatto importante per il raggiungimento sia dei loro obiettivi programmati che quelli delle organizzazioni *no profit* su cui si sono focalizzate. Nello specifico, quando la Fondazione fornisce un'attività di assistenza apporta un maggiore valore alla comunità, perché è in grado di incrementare le abilità e le competenze degli enti che la ricevono.

“Questo modello di intervento delle Fondazioni sembra, quindi, essere attivatore di forme di capacity building per il Terzo settore inteso come sviluppo delle capacità di un'organizzazione al fine di migliorare la sua efficacia e sostenibilità. Il processo di capacity building viene operato attraverso il trasferimento di competenze e un'attenta supervisione delle attività e dei risultati del progetto. L'efficacia del capacity building è maggiore quanto più Fondazione e beneficiario risultano allineati nel perseguire obiettivi comuni.” (Boesso, et al., 2019b, p. 17)

Anche se i decision makers delle Fondazioni spesso non possono capire esattamente come l'assistenza che forniscono influenzi l'operato dei loro beneficiari, sono comunque in grado di

percepire che il loro rapporto cambia positivamente, perché tale modalità di intervento favorisce il miglioramento reciproco della fiducia, dell'onestà, della confidenza e della collaborazione. Inoltre, entrambi riescono a conoscersi meglio, a capire le reali esigenze e i bisogni di ciascuno.

Altri decision makers delle Fondazioni ritengono, invece, che l'assistenza da loro fornita possa avere anche delle implicazioni negative, perché c'è il rischio che i beneficiari diventino in qualche modo dipendenti dal loro operato. Tuttavia, si concorda che riuscire a fornire un intervento in grado di creare un valore distinto da quello generato dall'erogazione finanziaria, sia in qualche modo cruciale per aiutare a formare una più forte ed aperta relazione tra l'ente fornitore e il suo beneficiario (Buteau, et al., 2008).

2.2.1 Tipi e modelli di assistenza forniti dalle Fondazioni

Il *Center for Effective Philanthropy* ha condotto uno studio tramite un questionario¹ ed ha individuato 14 tipologie (indicate nella figura n.3) e i tre seguenti modelli di assistenza: *Comprehensive Assistance*, *Field-Focused Assistance* e *Little Assistance*.

¹ L'indagine è stata condotta tramite un questionario su 21.446 organizzazioni beneficiarie che hanno risposto a 52 domande sulla loro esperienza con una delle 148 Fondazioni. Il tasso di risposta è stato del 67 %.

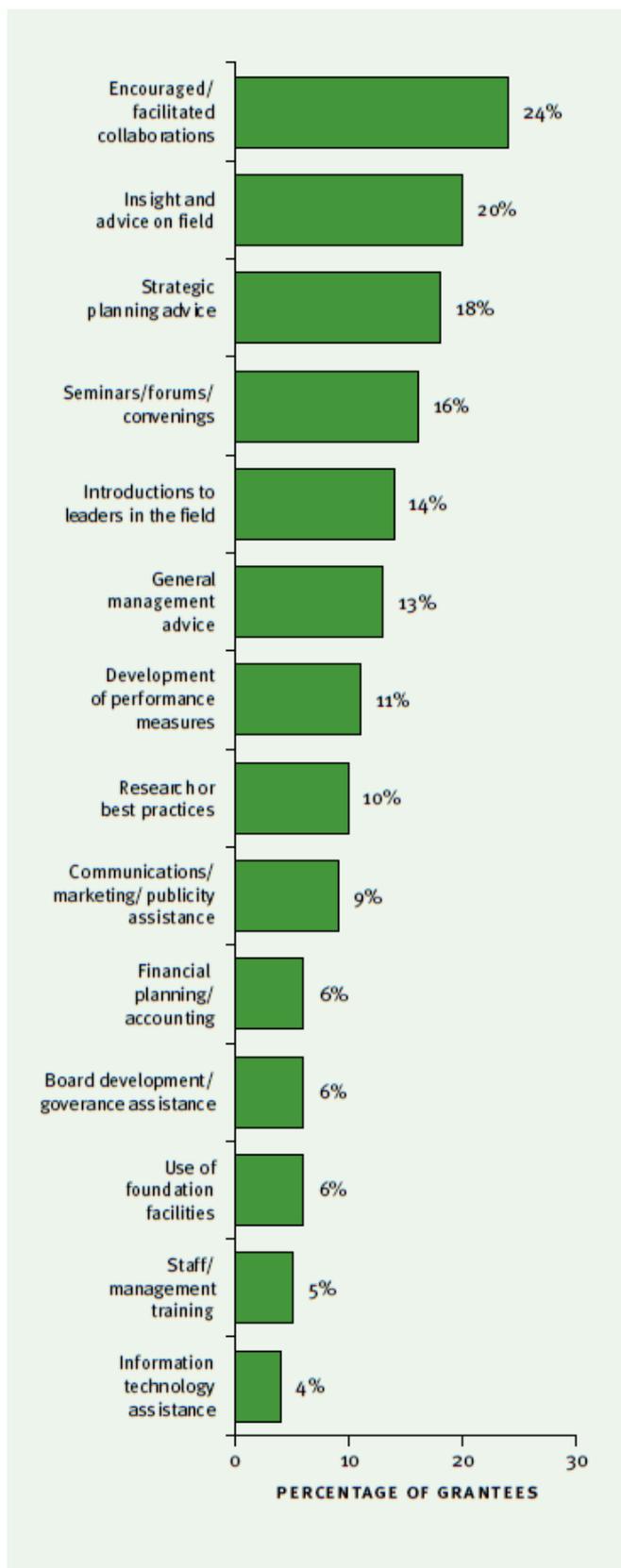


Figura 9 - Le tipologie di assistenza non monetaria

Fonte: Buteau, E. et al., 2008. *More than money: making a difference with assistance beyond the grant*, Cambridge, MA: The Centre for effective philanthropy. Pag. 8

Il modello di assistenza *Comprehensive Assistance* riguarda il 5% dei beneficiari, è caratterizzato dall'ampiezza delle attività, in media 8 o 9 tipologie delle 14 individuate, che i beneficiari ricevono dalla Fondazione, tra le quali vi sono forme di gestione delle organizzazioni destinatarie dell'intervento e attività incentrate sul territorio rappresentato dagli enti beneficiari. I destinatari di questo modello riferiscono che le Fondazioni hanno avuto un grande impatto sulla loro organizzazione, rispetto a quando quest'ultime si limitavano a finanziare i progetti sociali e rispetto anche ad altre organizzazioni, che non ricevono questo tipo di assistenza. Questa positiva esperienza nasce da una comunicazione trasparente degli obiettivi e delle strategie fin dall'inizio del rapporto, caratterizzato da un alto livello di interazione e, per di più, l'assistenza non finanziaria, oltre ad essere utile alla pari di un finanziamento, permette di esprimere maggiormente le potenzialità dell'organizzazione no profit creando, quindi, un maggior valore sociale.

Il modello di assistenza *Field-Focused Assistance* riguarda il 5% dei beneficiari, fornisce collaborazioni, informazioni e consigli legati alla finalità sociale di ciascun beneficiario. Questa modalità d'intervento è differente rispetto al *Comprehensive Assistance* perché viene fornita una ristretta gamma di forme di assistenza, in media 5 tipi, che permettono, comunque, al destinatario di accrescere la sua conoscenza e offrono un supporto nelle relazioni con gli altri interlocutori nel campo d'intervento. Per i beneficiari questa assistenza è positiva, perché permette loro di avere un contatto diretto e frequente con la Fondazione e di condividere una visione univoca sul futuro della loro comunità.

Il modello di assistenza *Little Assistance* è quello più diffuso, riguarda il 30% dei beneficiari e rientrano in questa categoria le organizzazioni no profit che hanno ricevuto solo due o tre tipi di assistenza relative a: consulenza, assistenza manageriale, seminari, convegni e forum.

Il 56% dei beneficiari non ha ricevuto alcuna assistenza, mentre il 4% dei beneficiari hanno ricevuto dei tipi di assistenza non compresi nello studio effettuato.

Dallo studio in esame risulta che quando una Fondazione fornisce solo uno o due tipologie di assistenza non monetaria non riesce a sostenere adeguatamente i suoi beneficiari, ma quando fornisce molti modelli di assistenza viene valutata positivamente la loro utilità.

Di conseguenza, queste forme di assistenza non monetaria fornite hanno un impatto positivo sulle organizzazioni *no profit* solo nei casi di *Comprehensive Assistance* oppure un *Field-Focused Assistance*, in quanto solo in questi casi l'esperienza è valutata favorevolmente dai beneficiari.

I dirigenti delle Fondazioni ritengono che la principale sfida da affrontare per fornire l'assistenza non monetaria necessaria è legata al tempo, perché tali attività richiedono lunghe

tempistiche da dover bilanciare con le altre priorità ed è per questo dovrebbero essere o stanziati meno interventi per aumentare le sovvenzioni di quelli già attivi.

Un'altra considerazione riguarda l'uso razionale delle risorse limitate a disposizione della Fondazione, le quali devono appunto essere utilizzate saggiamente, concentrando gli sforzi su pochi beneficiari, invece che fornire poche forme di assistenza a molti beneficiari.

In conclusione, ciascuna Fondazione dovrebbe essere in grado di valutare l'impatto delle sue attività, perché è l'unico modo per capire non solo se l'intervento è stato implementato, ma anche se sia stato utile per raggiungere gli obiettivi della Fondazione e dell'organizzazione *no profit* beneficiaria. (Buteau, et al., 2008)

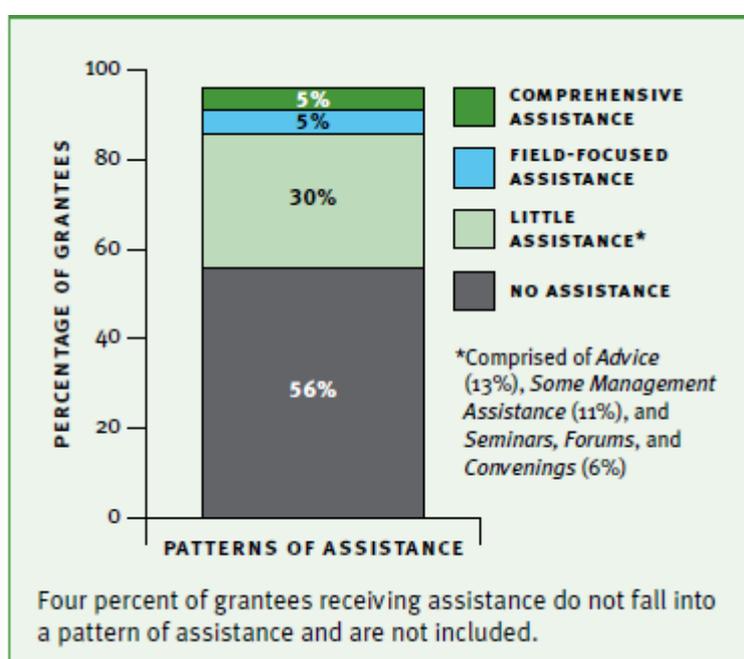


Figura 10 - Percentuale di beneficiari per ciascun modello di assistenza

Fonte: Buteau, E. et al., 2008. *More than money: making a difference with assistance beyond the grant*, Cambridge, MA: The Centre for effective philanthropy. Pag. 9

2.3 Le Fondazioni di origine bancaria: uno strumento di erogazione sociale

Nell'ultimo decennio del secolo precedente, il settore *no profit* italiano era costituito da pochi soggetti, con patrimoni ridotti ed operanti principalmente in attività quali la gestione di: musei, biblioteche ed ospedali. In quegli anni iniziò un processo di trasformazione delle Casse di Risparmio e degli altri intermediari finanziari a controllo pubblico, che aveva il fine di risolvere un'anomalia del sistema bancario italiano, caratterizzato dalla presenza di numerose banche a controllo pubblico.

Il risultato fu quello di cambiare il settore delle Fondazioni erogative, nascono le Fondazioni di origine bancaria, che vengono analizzate in questo paragrafo in quanto sono una figura chiave nell'intervento filantropico con un notevole impatto sui bisogni della collettività, del suo sviluppo e dell'innovazione che crea valore sociale.

2.3.1 La nascita delle Fondazioni di origine bancaria

Sul finire degli anni '90 il sistema bancario era formato da istituti posti sotto il controllo pubblico sia direttamente, attraverso il controllo azionario, sia indirettamente, con il diritto di nomina degli amministratori. La spiegazione risiedeva nel fatto che l'attività bancaria all'epoca era ritenuta di pubblica utilità, in considerazione della rilevanza che aveva il sistema nel creare capitali fondamentali per sostenere la crescita e lo sviluppo economico del Paese. Inoltre, nel sistema bancario erano presenti soggetti aventi la natura giuridica di organizzazioni "senza fine di lucro", tipica delle Casse di Risparmio; il loro obiettivo era da una parte quello di sostenere e spingere al risparmio la realtà locale di cui si facevano rappresentanti e dall'altra quello di svolgere un'attività filantropica nei confronti dei bisogni dei cittadini. Entrambi venivano raggiunti grazie all'attività di intermediazione di questi istituti di credito, che permetteva di ottenere le risorse necessarie per pagare gli interessi maturati sulle somme depositate a titolo di risparmio dalla collettività e l'utile generato veniva in parte destinato alle opere di beneficenza. Con gli anni però si è ritenuto che il sistema bancario non fosse più efficiente e sufficientemente competitivo per supportare lo sviluppo economico del Paese e, quindi, il controllo pubblico non fu più considerato adeguato per questo scopo. Infatti, un azionariato a maggioranza pubblica, oltre ad essere un ostacolo per l'economia nazionale, non permetteva l'ingresso di nuovi capitali nelle banche rendendole sottocapitalizzate e quindi deboli nei mercati internazionali.

Per queste ragioni, con la legge n. 218 del 30 Luglio 1990 e il successivo decreto legislativo

di attuazione n. 356 del 20 Novembre 1990, denominate leggi Amato, si è ritenuto necessario trasformare le banche a controllo pubblico. La normativa citata si pone così all'inizio di un percorso di modernizzazione e di privatizzazione del sistema creditizio, dove le Casse di Risparmio cessarono di svolgere direttamente l'attività bancaria, la scorporarono e la conferirono in una società per azioni, così continuarono a controllarla attraverso le azioni della società diventando degli *enti conferenti*. A seguito della trasformazione, questi soggetti riscoprirono la loro originaria funzione filantropica dedita a garantire il benessere della collettività, così il fine secondario di pubblica utilità divenne il principale e la partecipazione azionaria dell'attività bancaria ebbe una funzione di rendita per poter soddisfare la nuova finalità primaria (Leardini, 2005). Inoltre, *“gli enti possono compiere le operazioni finanziarie, commerciali, immobiliari e mobiliari, (...) necessarie od opportune per il conseguimento di tali scopi”* (Legge n. 218 del 30 Luglio, 1990).

Negli anni successivi, alla fine del secolo scorso, degli interventi legislativi hanno determinato il passaggio da una privatizzazione formale ad una sostanziale, contribuendo alla progressiva dismissione da parte degli enti conferenti del pacchetto azionario di controllo della società bancaria partecipata. Il dibattito sulla natura pubblica degli enti conferenti, anche dopo la dismissione della partecipazione di maggioranza dell'attività bancaria, ha portato all'emanazione di due interventi legislativi: la legge n. 416 del 23 Dicembre e il successivo decreto legislativo di attuazione n. 153 del 17 Maggio 1999, denominate Riforma Amato-Ciampi o legge Ciampi. Con queste due disposizioni viene riconosciuta agli enti conferenti la personalità giuridica privata e *“perseguono esclusivamente scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico”*: nascono così le Fondazioni di origine bancaria. (Barbetta, 2008)

2.3.2 Un nuovo strumento d'intervento sociale

Le Fondazioni di origine bancaria sono il risultato delle citate disposizioni di legge e non di un tentativo di dare vita a una nuova istituzione del *no profit*. Si differenziano dalle Fondazioni tradizionali, in quanto non sono supportate da un fondatore privato che ha messo a disposizione un patrimonio, indicando un fine di natura sociale da raggiungere, i problemi che dovranno affrontare e stabilito le modalità d'intervento per risolverli. Per queste differenze è lecito aspettarsi che ci siano delle incertezze sugli obiettivi da perseguire per queste nuove Fondazioni; nel primo periodo è stato difficile percepire le grandi potenzialità che potevano avere queste nuove realtà. C'era, infatti, la possibilità di istituire in Italia numerosi soggetti

filantropici che, per le loro peculiarità, potevano contribuire, in un modo differente, a migliorare il benessere della collettività. Ci si è accorti di questa opportunità a seguito della crescente attenzione dell'opinione pubblica nei confronti del ruolo ricoperto dal settore del *no profit* in Italia e delle Fondazioni come soggetti in grado di soddisfare le finalità di interesse pubblico, oltre che alla loro capacità di raccogliere importanti risorse attraverso la diversificazione del portafoglio di investimenti. Infine, le sentenze n. 300 e n. 301 del 2003 della Corte Costituzionale hanno contribuito a favorire l'ascesa di queste nuove forme di intervento sociale, le quali sono state definite soggetti di natura privata senza fine di lucro (ritenendo così non fondate le impugnazioni del Tribunale amministrativo regionale del Lazio sulla legittimità costituzionale della loro natura e ribadendo quanto già previsto dall'art. 2, comma 1, del d.lgs. 153 del 17 Maggio 1999 "*Le Fondazioni sono persone giuridiche private senza fine di lucro, dotate di piena autonomia statutaria e gestionale*"), liberandole dalla dipendenza della pubblica amministrazione e fornendole un ruolo complementare rispetto agli altri attori del *no profit* nel sostenere i bisogni della comunità. (Barbetta, 2008, p. 10)

"Il quadro normativo testé delineato mostra con evidenza che le Fondazioni sorte dalla trasformazione degli originari enti pubblici conferenti (solo impropriamente indicate, nel linguaggio comune e non in quello del legislatore, con l'espressione «Fondazioni bancarie»), secondo la legislazione vigente, non sono più – a differenza degli originari «enti pubblici conferenti» – elementi costitutivi dell'ordinamento del credito e del risparmio, al quale è riconducibile la competenza legislativa che l'art. 117, terzo comma, della Costituzione riconosce alle Regioni in materia di «casse di risparmio, casse rurali, aziende di credito a carattere regionale». L'evoluzione legislativa ha spezzato quel «vincolo genetico e funzionale», di cui parlano le sentenze n. 341 e n. 342 del 2001 di questa Corte, vincolo che in origine legava l'ente pubblico conferente e la società bancaria, e ha trasformato la natura giuridica del primo in quella di persona giuridica privata senza fine di lucro (art. 2, comma 1, del d.lgs. n. 153/99) della cui natura il controllo della società bancaria, o anche solo la partecipazione al suo capitale, non è più elemento caratterizzante. Con questa trasformazione, muta la collocazione nel riparto materiale delle competenze legislative tracciato dall'art. 117 della Costituzione. Né le disposizioni legislative impugnate, che pure modificano per aspetti rilevanti il decreto legislativo n. 153 del 1999, sono tali da ricondurre le Fondazioni all'ordinamento al quale appartenevano gli enti pubblici conferenti." (Sentenza n. 300 del 2003 della Corte Costituzionale, s.d.)

Da queste considerazioni si può dedurre che le Fondazioni di origine bancaria sono un fattore importante per il sistema economico e sociale italiano.

Grazie alla loro caratteristica di soggetto privato che persegue finalità di utilità sociale, questi istituti sono visti come uno strumento in grado di rimediare ad alcuni “fallimenti dello Stato e del mercato”. Nello specifico sono istituti privati e quindi non sono assoggettati alle regole della democrazia rappresentativa tipica delle amministrazioni pubbliche, ma allo stesso tempo sono soggette al vincolo di non distribuzione dei profitti perché istituti orientati ad una finalità sociale.

La natura privata delle Fondazioni di origine bancaria permette loro di superare alcune problematiche e ostacoli tipici dell'intervento pubblico in campo sociale ed economico. Infatti, la strategia d'intervento della Fondazione è svincolata dal consenso ottenuto con i meccanismi di rappresentanza elettorale e sono libere di intraprendere azioni in grado di soddisfare i bisogni di quella parte della popolazione, considerata marginale e poco rilevante da un punto di vista elettorale, rispetto alle richieste avanzate dal cosiddetto *elettore mediano* (tratto dal teorema dell'elettore mediano secondo cui, in una comunità in cui le decisioni sono prese a maggioranza, il risultato della consultazione elettorale tenderà a collocarsi intorno alla posizione mediana nelle preferenze dei diversi individui) (Barbetta, 2008, p. 14) (Simone, s.d.). Inoltre, sempre la natura privata di queste Fondazioni permette loro di operare con flessibilità e maggior velocità rispetto a quelle di natura pubblica, in quanto riescono a superare quelli che sono gli ostacoli delle procedure burocratiche e non devono obbligatoriamente soddisfare le richieste d'intervento di un soggetto, che si trovi in una determinata situazione, questo permette loro di sperimentare nuove tipologie di assistenza: scenario non percorribile in una realtà della pubblica amministrazione.

Come precedentemente descritto, questi enti sono privi di un proprietario a cui spettano i redditi residui dell'attività istituzionale, quindi oltre al fatto di poter godere dei frutti rimanenti dalle attività d'intervento e di non essere vincolati dalla raccolta delle risorse necessarie per la risoluzione dei bisogni della comunità, le Fondazioni riescono ad intraprendere delle strategie di lungo periodo e sostenere interventi che, anche se socialmente rilevanti, hanno una redditività economica contenuta. (Barbetta, 2008, p. 15)

2.3.4 Le disponibilità finanziarie

Da un'analisi di queste considerazioni si è d'accordo nell'affermare che le Fondazioni, visto che sono meglio attrezzate di altri enti nello svolgere un importante ruolo sociale, sprecherebbero una grande opportunità se si dovessero limitare alla gestione della partecipazione dell'attività bancaria conferita. Inoltre, nel contesto *no profit* italiano, le Fondazioni di origine bancaria rappresentano un'eccezione perché, rispetto alla maggior parte

delle altre Fondazioni italiane esistenti, sono istituzioni ben finanziate, che possiedono enormi risorse finanziarie. (Barbetta, 1999) Alla fine del 2018, il valore contabile totale delle attività nette delle FOB ammontavano a 39,6 miliardi e sempre nel 2018 hanno assegnato sovvenzioni per 1.025 milioni di euro. (ACRI - Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio SpA, 2018)

Analizzando l'evoluzione negli ultimi 20 anni di attività di questi enti, si può notare come ci sia stata una crescita del volume aggregato dei loro patrimoni, partendo dal valore di 29 miliardi, salendo nel 2010 fino a 50 miliardi, per poi scendere al dato attuale. Nel 2011 infatti, si è verificata una variazione negativa del 14,2% pari a circa 7 miliardi dovuta principalmente dall'adeguamento dei valori delle partecipazioni detenute, motivato nel Rapporto annuale dell'ACRI (Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio), dall'esigenza di tenere conto dell'andamento dei mercati finanziari degli ultimi anni, che hanno penalizzato i titoli quotati. Questo adeguamento ha interessato dieci Fondazioni ed è avvenuto riducendo direttamente il valore del patrimonio senza ripercussioni sul Conto Economico, come prevede il decreto legislativo n. 153 del 1999 all'art. 9, comma 4.

“Le Fondazioni, aventi natura di ente non commerciale, possono imputare direttamente al patrimonio netto le plusvalenze e le minusvalenze, anche conseguenti a valutazione, relative alla partecipazione nella Società bancaria conferitaria. Le perdite derivanti dal realizzo delle predette partecipazioni, nonché le minusvalenze derivanti dalla valutazione delle stesse, imputate al conto economico, non rilevano ai fini della determinazione del reddito da destinare alle attività istituzionali.” (ACRI - Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio SpA, 2011)

Gli enti quindi analizzando attentamente il proprio portafoglio hanno applicato il principio di prudenza contabile ritenendo necessario procedere con una svalutazione, in modo che il bilancio rappresentasse le nuove dinamiche del mercato. La stessa scelta è stata fatta anche per le attività finanziarie immobilizzate, che sono gli investimenti tipici dell'ente, quelli dell'attività operativa, che gli permette di realizzare l'Avanzo d'esercizio per finanziare le erogazioni di risorse utili a raggiungere le finalità sociali.

Per quanto riguarda le erogazioni, invece, negli ultimi 20 anni non ci sono state grosse oscillazioni e le sovvenzioni mediamente si sono aggirate intorno al miliardo di euro, arrivando anche a 1.700 milioni, nel biennio 2007/2008. In quegli anni le Fondazioni hanno privilegiato l'attività erogativa agli accantonamenti al patrimonio, con lo scopo di non far mancare al territorio un cospicuo sostegno, a seguito delle difficoltà finanziarie, che hanno caratterizzato l'esercizio.

Anno	Patrimonio	Erogazioni	Rapporto
1998	27.083,00	477,90	1,76%
1999	29.750,00	801,30	2,69%
2000	35.400,00	1.703,00	4,81%
2001	36.000,00	954,00	2,65%
2002	37.000,00	1.043,50	2,82%
2003	40.000,00	1.142,50	2,86%
2004	41.000,00	1.275,40	3,11%
2005	45.850,00	1.305,30	2,85%
2006	47.152,00	1.514,50	3,21%
2007	48.759,00	1.715,40	3,52%
2008	48.852,00	1.679,60	3,44%
2009	49.487,00	1.386,50	2,80%
2010	50.161,00	1.366,60	2,72%
2011	43.034,00	1.092,50	2,54%
2012	42.183,00	965,80	2,29%
2013	40.855,00	884,80	2,17%
2014	41.243,00	911,90	2,21%
2015	40.752,00	936,70	2,30%
2016	39.662,00	1.030,70	2,60%
2017	39.751,80	984,60	2,48%
2018	39.649,60	1.024,60	2,58%

Figura 11 – Rapporto tra i patrimoni e le erogazioni complessive delle FOB negli ultimi 20 anni
Fonte: Elaborazione personale dei dati delle relazioni annuali dell'ACRI dal 1998 al 2018

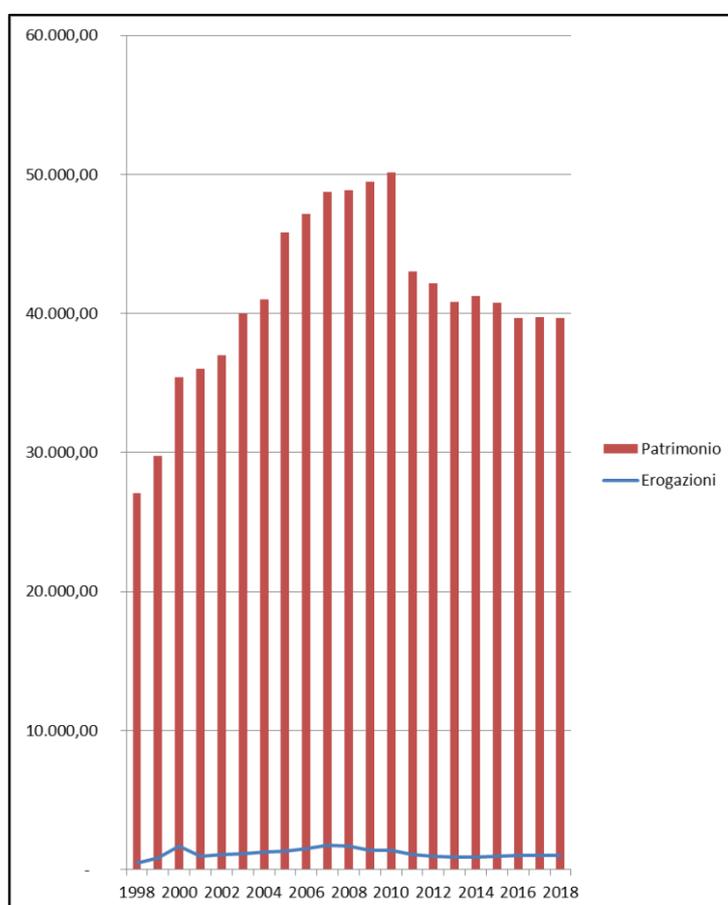


Figura 12 – Confronto tra i patrimoni e le erogazioni complessive delle FOB negli ultimi 20 anni
Fonte: Elaborazione personale dei dati delle relazioni annuali dell'ACRI dal 1998 al 2018

Sarebbe poco realistico ritenere che l'intervento delle Fondazioni bancarie possa sostituire quello pubblico, destinando tutte le loro risorse agli enti statali e locali, in quanto non sono capienti rispetto alla complessità dei "bisogni del paese". Infatti, se si pensasse di utilizzare le erogazioni annuali di tutte le Fondazioni di origine bancaria per finanziare le sole spese del sistema sanitario nazionale si riuscirebbe a coprire i costi solo dei primi 3 giorni dell'anno, sulla base dei dati forniti dalla Corte dei Conti (Corte dei Conti, 2019). Quindi l'idea di utilizzare le Fondazioni come soggetti in grado di sostituire l'intervento pubblico, numeri alla mano, non è percorribile.

2.3.5 L'azienda di gestione e l'azienda di erogazione

Alle Fondazioni di origine bancaria è stato imposto di separare l'attività bancaria dall'attività con finalità sociali. L'attività bancaria è organizzata in modo tale che i capitali investiti consentano di ottenere una consistente remunerazione. Al contrario, l'azienda di erogazione ha come obiettivo quello di soddisfare le necessità del territorio, attraverso la fornitura di beni e servizi, senza la pretesa di ottenere una remunerazione economica (Leardini, 2005). La soddisfazione dei bisogni della collettività si ottiene intrecciando le attività delle due aziende. L'azienda di gestione del patrimonio nel periodo di riferimento t si occupa di impiegare le risorse a sua disposizione per compiere una serie di investimenti attraverso l'acquisizione di titoli e azioni, per poi utilizzare le risorse provenienti dai disinvestimenti: da un lato per reinvestirle nell'azienda di gestione del patrimonio, e così dare vita ad un nuovo ciclo di creazione di ricchezza e dall'altro per finanziare, in un secondo periodo $t+1$, le attività dell'azienda di erogazione (Leardini, et al., 2009) (D.lgs. n.153 del 17 maggio, 1999).

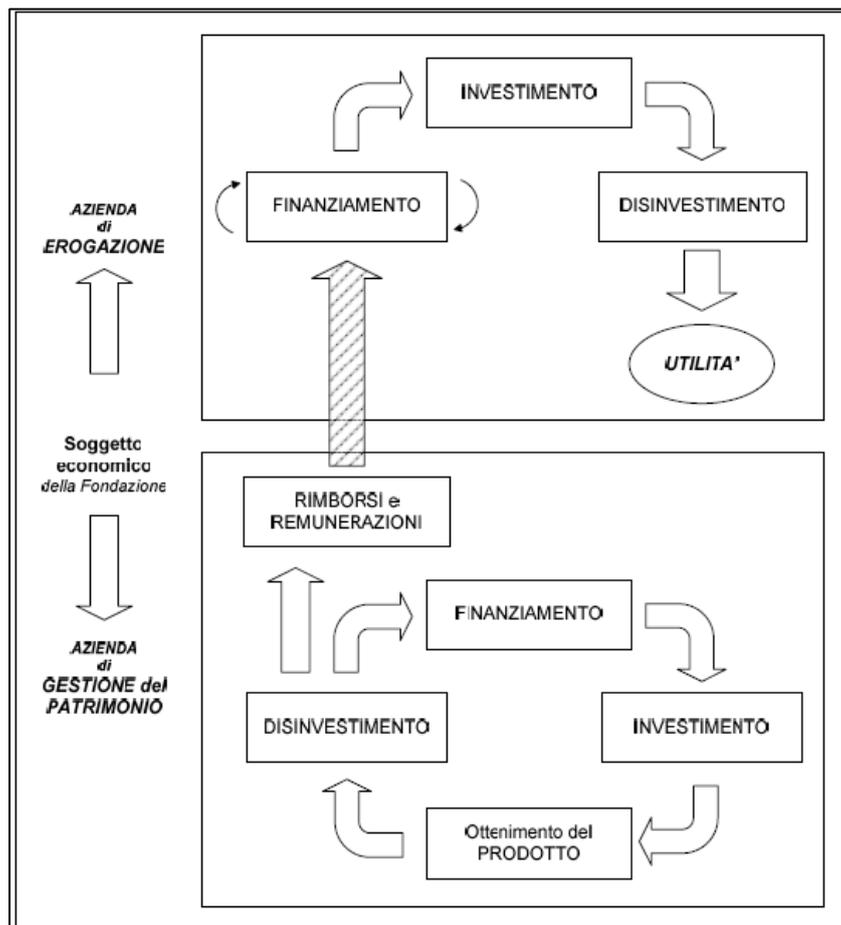


Figura 13 – I cicli di gestione dell’azienda Fondazione e dell’azienda di gestione del patrimonio
Fonte: Leardini, C., Rossi, G., Todesco & Claudio, 2009. Governance e accountability nelle Fondazioni bancarie. *Economia Aziendale Online*, Issue 4, Pag. 86.

2.3.5.1 La Fondazione e il suo ruolo di innovatore sociale

Sarebbe interessante capire cosa accadrebbe se una determinata Fondazione non operasse più, nello specifico, occorrerebbe verificare se la sua attività sia in qualche modo determinante per la risoluzione dei bisogni sociali di un territorio o se l’amministratore pubblico possa compiere il medesimo intervento. Se il patrimonio delle Fondazioni venisse affidato al settore pubblico e si ottenessero almeno gli stessi risultati, vorrebbe dire che questi enti non servono e rappresentano solamente un costo. In caso contrario, vorrebbe dire che svolgono un ruolo determinate e insostituibile per migliorare la vita della comunità locale, attraverso operazioni che altri non riuscirebbero a fare in modo agevole.

Va precisato, comunque, che l’intervento di una Fondazione, in linea di massima, non riesce a

risolvere completamente una situazione di disagio denunciata dalla collettività. Il suo obiettivo rimane quello di mostrare con “azioni dimostrative” come poterle risolvere con strumenti e politiche più efficaci di quelle che erano state impiegate fino a quel momento, per poi affidare l’implementazione su larga scala a soggetti pubblici o privati economicamente più attrezzati. Il ruolo della Fondazione diventa quindi quello di un *innovatore sociale*, inteso come sostenitore delle azioni e delle politiche sia private, che pubbliche, finalizzate al raggiungimento di obiettivi di pubblica utilità a sostegno dello sviluppo del Paese. Le citate azioni dimostrative seguono un determinato percorso formato da operazioni che ricercano risorse di varia natura come quelle economiche, intellettuali e di relazione. La sequenza è così composta:

1. Identificazione di una specifica problematica di rilevanza per la comunità;
2. Identificazione delle cause della problematica e analisi delle risposte ottenute dai rappresentati della comunità interrogati, valutandone gli aspetti positivi e negativi;
3. Ipotesi di risposte diverse da quelle raccolte, considerate maggiormente efficaci e con un costo minore;
4. Identificazione dei soggetti in grado di provare su una ristretta scala le risposte alternative pensate;
5. Disegno degli interventi necessari per la sperimentazione delle nuove risposte;
6. Supporto finanziario e operativo della soluzione sperimentata;
7. Analisi e verifica dei risultati ottenuti;
8. Nel caso in cui gli esiti ottenuti siano considerati favorevoli, l’azione intrapresa viene comunicata ai soggetti più attrezzati per implementarla su larga scala.

La Fondazione, quindi, nel ruolo di innovatore sociale, quando riscontra un problema sperimenta una soluzione e si assume il rischio di verificarne la sua efficacia. Gli enti più efficaci e determinanti sono quelli che vanno oltre l’erogazione svolgendo un ruolo più attivo su varie tematiche come quelle sociali, culturali, ambientali e d’istruzione al fine di comprendere quali sono le cause dei problemi che affliggono il territorio, cercando di rimuoverle e non solo a mitigarle.

La Fondazione di origine bancaria può quindi avere un ruolo unico all’interno del tessuto economico e sociale del Paese, perché ha la possibilità di sperimentare azioni potenzialmente utili per la risoluzione dei bisogni della comunità e con ritorni incerti, ma difficilmente percorribili sia dagli enti pubblici, che dalle imprese. Le amministrazioni pubbliche sono infatti vincolate dal giudizio dell’elettorato, restio a vedere l’utilizzo dei fondi pubblici per il finanziamento di interventi sociali rischiosi e non remunerati. Le aziende, al contrario, sono

principalmente orientate ad una strategie di breve periodo caratterizzata da veloci ritorni economici. In conclusione, il fatto che le Fondazioni bancarie siano dotate di un grande patrimonio e siano un soggetto terzo con interessi a favore del prossimo, permette loro di svolgere l'ulteriore ruolo di catalizzatore di risorse e di attori che risiedono nella comunità di riferimento.

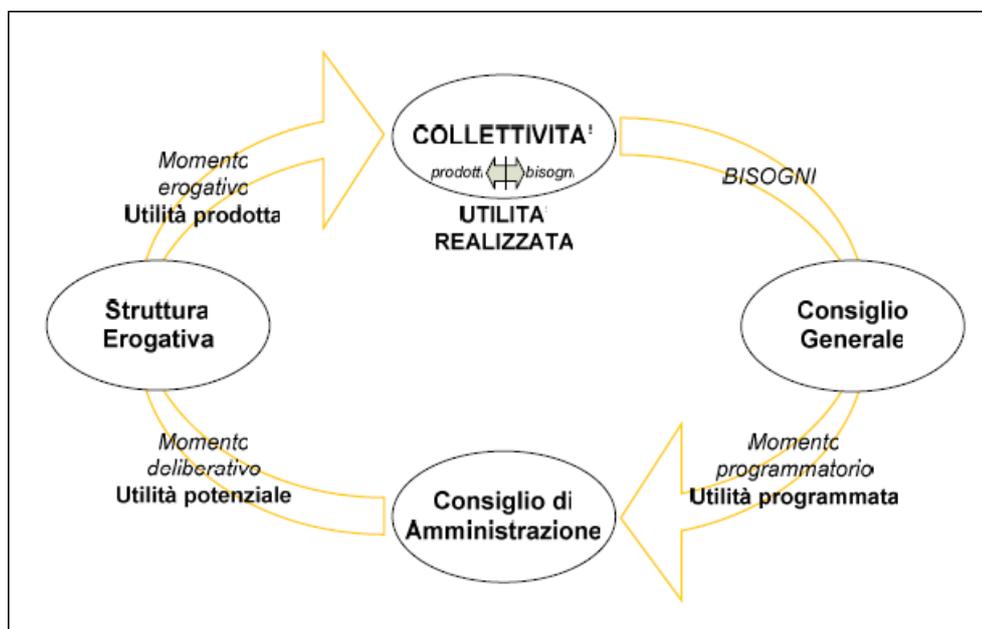


Figura 14 – Il ciclo di creazione dell'utilità

Fonte: Leardini, C. (2005). L'amministrazione della Fondazione bancaria, Cedam, Verona, p. 216

L'immagine mostra come il Consiglio Generale noto anche come l'Organo d'indirizzo, il quale verrà descritto più avanti, attraverso un'attività di programmazione contribuisce alla creazione di utilità sociale. Infatti, prima si occupa di analizzare i bisogni del territorio di riferimento e poi assegna loro un livello di priorità e le risorse finanziarie per soddisfarli. Questa fase definisce l'*utilità programmata*, intesa come "risultato di utilità sociale che la Fondazione si prefigge di raggiungere attraverso l'attività erogativa".

Una volta che sono state definite le linee programmatiche l'organo esecutivo, ossia il Consiglio di Amministrazione, si occupa di definire i finanziamenti da erogare e gli interventi che vengono effettivamente deliberati rispetto a quelli programmati, questo consente di definire l'*utilità potenziale*, corrispondente all'utilità più alta che la Fondazione è in grado di raggiungere nel periodo preso in esame. Dall'utilità potenziale si passa all'*utilità prodotta* che, invece, fa riferimento alle risorse che l'azienda erogativa effettivamente distribuisce alla comunità locale, rispetto a quelle decise dal Consiglio di Amministrazione. Infine, può

accadere che ci sia una differenza tra l'*utilità prodotta* e l'*utilità effettivamente realizzata* per la collettività, questo perché i bisogni denunciati dalla comunità locale potrebbero non coincidere con gli interventi effettivamente compiuti. In questa situazione occorre risalire lungo il ciclo di creazione dell'utilità, per verificare quando si è manifesta questa incoerenza ed eventualmente attribuire le relative responsabilità agli organi competenti, al fine di migliorare e rendere più efficiente l'attività erogativa della Fondazione. (Leardini, et al., 2009, p. 90)

2.3.6 La disciplina delle Fondazioni di origine bancaria prevista dalla "legge Ciampi"

Appena nate le Fondazioni bancarie, quando erano conosciute come enti conferenti, erano gestite dalla stessa governance che amministrava l'attività bancaria composta da: un organo amministrativo e un organo di controllo.

L'articolo 4, del già citato d.lgs. 153 del 17 Maggio 1999 nota come legge Ciampi, ha stabilito che le Fondazioni di origine bancaria adottino una particolare struttura di governo, composta da tre organi a capo di tre funzioni distinte: indirizzo, amministrazione e controllo. (Leardini, et al., 2009)

La formazione di questi organi è soggetta a una serie di vincoli:

- i soggetti componenti gli organi di governo devono essere dotati di una determinata personalità che per professionalità, competenza ed esperienza sia nell'attività di gestione del patrimonio, che in quella erogativa, possano contribuire efficacemente al raggiungimento dei fini istituzionali dell'ente (comma 1, lettera c);
- devono essere rappresentati gli interessi della comunità del territorio dove opera la Fondazione, come già descritto nel primo capitolo di questo elaborato (comma 1, lettera f);
- i soggetti che compongono gli organi della Fondazione non devono avere alcun legame con l'attività bancaria conferita (comma 1, lettera g bis).

Il compito dell'Organo di indirizzo è di natura strategica, in quanto si occupa di organizzare i programmi, gli interessi e le finalità dell'ente.

Per poter svolgere le sue attività deve avere una profonda conoscenza delle problematiche e delle necessità della comunità locale di cui la Fondazione si fa rappresentante. I bisogni denunciati dal territorio sono vari e numerosi, quindi, è anche compito di quest'organo

valutare le priorità d'intervento, sulla base delle necessità e dell'urgenza.

La Corte Costituzionale è intervenuta, nell'ambito della già citata sentenza 301 del 2003, affermando che *“nonostante la varia tipologia delle Fondazioni di origine bancaria, sia storicamente indiscutibile un loro collegamento con le realtà locali, quale riflesso del radicamento territoriale degli enti bancari e delle casse di risparmio da cui traggono origine”*. L'Organo di indirizzo deve quindi farsi rappresentante delle realtà locali in modo che le scelte programmatiche e di assegnazione delle priorità d'intervento diventino il risultato di un processo decisionale, che prende in considerazione tutte le categorie dei bisogni rappresentati all'interno di quest'organo, oltre al mutare della loro tipologia e del grado di intensità (Leardini, 2005, p. 158).

Programmare le attività dell'ente è difficile e complesso, perché anche se si riuscisse a determinare efficacemente le priorità degli interventi, ci sarebbe la problematica di quantificare gli importi del finanziamento da assegnare a ciascuno di essi. Infatti, ad un bisogno, a cui è stato assegnato un alto livello di priorità, non necessariamente corrisponde un elevato quantitativo di risorse stanziato per soddisfarlo. I livelli di priorità devono trovare precisa indicazione, attraverso dei coefficienti di sintesi indicati nel Documento Previsionale e Programmatico, del grado di urgenza e necessità degli interventi da soddisfare. Il documento citato viene redatto dallo stesso organo ogni tre anni, ma spesso in esso vengono indicate delle espressioni e dei giudizi generici che non esprimono un'analisi articolata delle priorità del territorio su cui intervenire. (Leardini, et al., 2009, p. 88)

Il Documento Previsionale e Programmatico nello specifico dovrebbe essere composto in particolare da tre sezioni:

1. *analisi dei bisogni*. Occorre un'analisi dell'evoluzione dei bisogni che ponga l'attenzione al territorio di riferimento e ai settori di intervento presso i quali la Fondazione opera. Così sarà più agevole dare indicazioni degli interventi ritenuti più idonei a raggiungere le problematiche denunciate;
2. *programmazione delle attività dell'azienda di erogazione*. Come anticipato, è opportuno assegnare a ciascun bisogno della comunità di riferimento un coefficiente di priorità e il relativo ammontare di risorse necessarie per finanziare il relativo intervento;
3. *programmazione delle attività di amministrazione del patrimonio*. Le decisioni prese nell'ambito della gestione del patrimonio, quindi le scelte di investimento e successivo disinvestimento, vanno intraprese nell'ottica di finanziare l'azienda di erogazione

permettendo all'ente di ottenere un equilibrio in grado di soddisfare al meglio le finalità di entrambe le aziende.

Il Documento Previsionale e Programmatico non deve essere, però, considerato uno strumento che autorizzi una specifica spesa, ma un supporto all'attività di delega e di controllo detenute dall'Organo di indirizzo, che è in grado di identificare un'utilità potenziale e quella che concretamente si manifesta in seguito all'attività del Consiglio di Amministrazione. Inoltre, quando la struttura organizzativa è connessa con l'attività di programmazione e controllo risulta più semplice ed agevole determinare le responsabilità e i risultati derivanti.

L'ammontare delle risorse finanziarie a disposizione dell'azienda di erogazione è legato alle scelte del soggetto economico, le quali devono tenere in considerazione, da un lato la soddisfazione dei bisogni della comunità di riferimento e dall'altro fare attenzione ai rischi legati alla conservazione del valore del patrimonio gestito cercando di ottenere anche una remunerazione (art. 5, comma 1, del D.lgs. 153/99). L'attività di programmazione riveste, quindi, un ruolo importante, perché ha lo scopo di coordinare le attività d'investimento e disinvestimento dell'azienda di gestione del patrimonio con le attività dell'azienda di erogazione, per garantire il loro sviluppo e la loro sopravvivenza nel tempo. (Leardini, 2005, p. 168)

La normativa spiega quali sono i compiti attribuiti all'Organo di indirizzo:

- *“determinazione dei programmi, delle priorità e degli obiettivi della Fondazione ed alla verifica dei risultati”* (art. 4, comma 1, lettera b, del D.lgs. 153/99);
- *“definizione delle linee generali della gestione patrimoniale e della politica degli investimenti”* (art. 4, comma 1, lettera b, punto 5, del D.lgs. 153/99).

Il secondo organo previsto dalla normativa è il Consiglio di Amministrazione, che svolge la funzione di gestire e attuare i programmi della Fondazione, sulla base delle priorità assegnate. Le sue scelte di gestione riguardano sia quelle del patrimonio dell'ente, che quelle dell'attività erogativa. Proprio per il doppio impegno, in dimensioni diverse, occorre che i componenti di quest'organo spossino competenze sia finanziarie che sociali, in particolar modo riferite al territorio e al settore dove la Fondazione ha deciso di operare.

Nel realizzare i programmi dell'ente, il Consiglio di Amministrazione deve valutare le modalità e i contenuti, oltre che l'affidabilità del soggetto selezionato per realizzare, sulla base delle priorità decise, il progetto utile a raggiungere l'obiettivo sociale scelto dalla

Fondazione. Successivamente, viene selezionato il beneficiario dell'intervento e il finanziamento necessario per la sua realizzazione. I livelli di priorità, come precedentemente descritto, vengono individuati dall'Organo d'indirizzo durante la programmazione degli interventi sociali che l'ente deve compiere ed hanno lo scopo di influenzare i tempi della loro attuazione e conclusione. Lo scopo è quello di soddisfare tempestivamente i bisogni più urgenti del territorio, ma se tra la programmazione dell'intervento e la sua attuazione c'è un ampio divario, il risultato dell'operazione è poco efficace (Leardini, et al., 2009, p. 89).

Infine, l'ultimo organo previsto della normativa è l'Organo di controllo. Il suo compito, oltre al controllo in senso stretto, è quello di garantire la trasparenza dell'operato della Fondazione, in particolare dell'attività dell'Organo d'indirizzo, che si fa esponente dei valori sociali condivisi dalla Fondazione, e del Consiglio di Amministrazione che prende le decisioni economiche per conto dell'ente, nel rispetto della normativa e dello statuto.

L'attività di controllo richiede, perché si possa verificare, il rispetto del principio di corretta amministrazione, capacità ed esperienza in linea con le due aziende che caratterizzano la duplice attività della Fondazione, tenuto conto che hanno rischi e peculiarità differenti. La disposizione di legge che regola in modo macchinoso il funzionamento della governance di questi enti è da considerarsi un giusto compromesso tra la loro libera autodeterminazione, come nelle Fondazioni private, e l'esigenza di rispondere alla comunità per le scelte da loro intraprese, come accade nelle organizzazioni di natura pubblica. La motivazione è da ricercarsi nel fatto che questa tipologia di enti non è nata da una donazione di un privato, come nelle Fondazioni regolate dal Codice Civile, ma si basano su fondi che si sono creati dalle disponibilità delle risorse della comunità locale depositate a titolo di risparmio e quindi occorre tutelare l'interesse pubblico (Leardini, et al., 2009, p. 89).

2.4 Le modalità di erogazione

L'individuazione delle idee progettuali da sostenere con l'erogazione possono avvenire con differenti modalità quali: progetti di origine interna alla Fondazione, progetti e domande presentati da terzi ed erogazioni conseguenti a bando.

Secondo uno studio dell'ACRI (Associazione di Fondazioni e Casse di Risparmio) nel 2018 gli interventi derivanti da proposte di terzi erano ancora la modalità più utilizzata, ma sono immediatamente seguiti dalla crescente diffusione delle *erogazioni conseguenti a bando* (ACRI - Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio SpA, 2018).

Le Fondazioni attraverso i bandi sollecitano i propri interlocutori alla presentazione di progetti specifici focalizzati sui temi che gli enti hanno ritenuto prioritari e che sono frutto di una mappatura di esigenze e opportunità espresse dal territorio (CARIPARO, 2020).

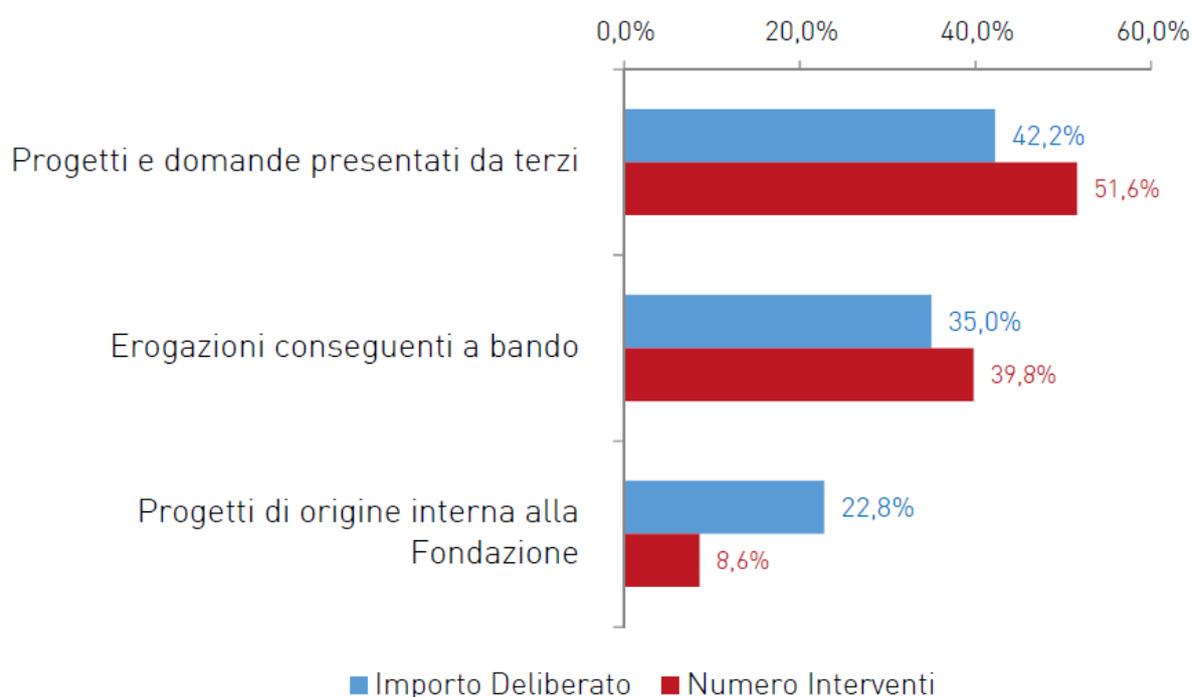


Figura 15 – Origine dei progetti sostenuti - 2018

Fonte: Fondazioni di origine bancaria XXIV Rapporto Annuale ACRI - 2018

TIPO DI INTERVENTO	2018		2017	
	Numero %	Importo %	Numero %	Importo %
Progetti e domande presentati da terzi	51,6%	42,2%	53,4%	45,8%
Erogazioni conseguenti a bando	39,8%	35,0%	37,3%	34,3%
Progetti di origine interna alla Fondazione	8,6%	22,8%	9,3%	19,9%
Totale complessivo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 16 – Distribuzione percentuale delle erogazioni in relazione all’origine dei progetti

Fonte: Fondazioni di origine bancaria XXIV Rapporto Annuale ACRI - 2018

Dall’analisi del *protocollo d’intesa* firmato nel 2015 tra il Ministero delle Finanze e l’ACRI emerge all’articolo 11, rubricato “trasparenza”, come i bandi siano la modalità da preferire: *“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”*.

Lo strumento della selezione tramite bando viene considerato come una forma intermedia tra il finanziamento di progetti di terzi e la realizzazione di programmi di intervento propri della Fondazione. Attraverso la possibilità di sfruttare il bando in diversi modi le Fondazioni riescono ad attivare processi in linea con le proprie strategie di risposta ai bisogni della comunità, incoraggiando i proponenti dei bandi ad allineare il loro disegno progettuale alla visione dell’ente. In questo modo, le Fondazioni riescono in definitiva ad esercitare una funzione di indirizzo strategico degli interventi, pur non essendo direttamente coinvolte nella fase esecutiva degli stessi. Si ha così il vantaggio di contenere notevolmente gli oneri organizzativi ricadenti sulle proprie strutture e di stimolare e valorizzare al tempo stesso le capacità progettuali presenti sul territorio. (ACRI - Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio SpA, 2018)

Nella pratica quindi, sono cambiati i modi di erogazione dei contributi ai beneficiari dell’intervento dell’ente, i quali erano abituati a chiedere sostegno in ogni momento. Con il passaggio a questa nuova modalità di operare, i bandi, che sono indetti dalla Fondazione su temi e obiettivi specifici individuati dall’organizzazione attraverso il documento programmatico pluriennale, sono diventati uno strumento per superare le cosiddette

erogazioni “a pioggia”, in favore di una progettualità maggiore sia diretta che a fronte di richieste di terzi.

In questo modo le risorse vengono impiegate più razionalmente concentrando gli sforzi su pochi beneficiari, invece che fornire poche forme di assistenza a molti beneficiari. Per approfondire questa tematica ho deciso di rivolgermi telefonicamente all’ufficio “Pianificazione, studi e valutazione” della Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo (CARIPARO), in quanto è l’organizzazione più vicina ai bisogni del territorio dove risiedo, per domandare se il protocollo ACRI/MEF sia vincolante per l’attività erogativa dell’ente. La Dr.ssa Chiara Ragno, funzionaria della CARIPARO, mi ha risposto che l’accordo non è da considerarsi stringente come una normativa, ma ha tra le sue finalità quella di creare una linea univoca d’intervento per le Fondazioni, in modo che possano privilegiare i bandi a discapito delle candidature spontanee e delle erogazioni “a pioggia”. Infatti, il MEF a norma del Decreto Legislativo 153/99 vigila sull’operato delle Fondazioni rappresentate dall’ACRI e cerca di determinare dei precisi indirizzi operativi governativi, tra questi c’è l’avviso che le Fondazioni privilegino le erogazioni tramite bandi, come stabilito dall’accordo sottoscritto. Questa modalità d’intervento ha una forma meno competitiva e maggiormente orientata alla collaborazione e coprogettazione nella dimensione locale, perché a differenza delle candidature spontanee da parte di terzi, l’area d’intervento è più circoscritta ed in linea con la strategia pluriennale decisa dalla Fondazione attraverso il documento di pianificazione (Cibinel, 2019). Inoltre, la decisione di finanziare un progetto tramite un bando richiede l’approvazione di una commissione di selezione che svolge un’attività di comparazione dei progetti che hanno aderito all’iniziativa, rispetto ad un’erogazione “a pioggia” dove vengono invece finanziati le categorie più in difficoltà, senza prestare particolare attenzione alla programmazione ex ante o ex post (Boesso & Cerbioni, 2018) (Calore, 2018, p. 23).

Nella conversazione, intrattenuta con la funzionaria della CARIPARO, ho anche chiesto con quale criterio viene istituito un bando per finanziare un intervento privilegiando una precisa categoria sociale a discapito di altre. La Dottoressa mi ha riferito che la predisposizione di un bando avviene sulla base della programmazione strategica della Fondazione per raggiungere gli obiettivi dell’attività erogativa. Infatti, tramite la programmazione l’ente individua gli obiettivi della propria attività erogativa, delineando le azioni e gli strumenti che le consentono di perseguirli nel medio/lungo termine. Per esempio la Fondazione da me contattata registra tra le sue principali finalità: la promozione alla partecipazione scolastica e universitaria, il dialogo tra scuola, famiglia e società per creare una comunità educante e favorisce lo sviluppo di competenze trasversali relative ai valori della convivenza sociale e del vivere civile.

La funzionaria contattata mi ha riferito che la CARIPARO organizza il processo di

programmazione con due documenti che determinano le priorità e gli obiettivi attraverso i quali la Fondazione intende perseguire la propria missione:

- *Documento programmatico pluriennale (DPP)* che definisce per un triennio i settori d'intervento, le linee strategiche, le priorità di intervento e le risorse per le erogazioni;
- *Documento programmatico annuale (DPA)* che stabilisce annualmente gli strumenti e le modalità con cui si intende dare attuazione alle linee strategiche indicate nel DPP.

Questi due documenti rappresentano il punto di partenza dell'intervento della Fondazione che verrà realizzato con la sua attività erogativa attraverso lo strumento del bando. La fase successiva è quella della *progettazione* dove la strategia ideata viene tradotta in azioni concrete. Segue la *definizione* e la *pubblicazione* del bando per poi *raccogliere e selezionare* i progetti ricevuti, dopo averli analizzati dal punto di vista formale e sostanziale. Ai soggetti scelti sono *assegnate le risorse* necessarie alla *realizzazione del progetto*. In quest'ultima fase la Fondazione effettua il monitoraggio dell'attività del destinatario del finanziamento e, per alcuni di loro, anche la *valutazione* dei risultati raggiunti dal progetto una volta ultimato (CARIPARO, 2020).

Quanto riferito dalla funzionaria della CARIPARO trova riscontro nel Bilancio Sociale 2019 nel quale, inoltre, ho potuto rilevare che la Fondazione esercita due ruoli complementari svolgendo la sua attività di erogazione: un *ruolo di sostegno*, quando realizza iniziative di cui si conoscono già gli effetti positivi sulla comunità e un *ruolo di innovazione sociale*, quando sperimenta soluzioni nuove per risolvere i problemi della comunità, potenzialmente più efficaci, ma di cui non si conosce ancora con certezza il loro impatto.

Nel Bilancio Sociale 2019 della CARIPARO sono indicate in modo dettagliato le modalità di erogazione. In particolare la CARIPARO oltre ai bandi, le richieste libere, i progetti di Fondazione, realizza anche dei progetti di network con i quali sostiene le iniziative che nascono dalle diverse associazioni di Fondazioni a cui aderisce (es. ACRI e Consulta delle Fondazioni del Triveneto). L'obiettivo è quello di confrontarsi con altre realtà ed ampliare il proprio intervento oltre il territorio di riferimento, come per esempio i seguenti progetti: Fondo contrasto della Povertà Educativa Minorile, Progetto Never Alone, Funder35, Progetto Green Jobs, Fondazioni for Africa Burkina Faso, programma di interventi nell'ambito dell'agroalimentare

Per di più la Fondazione persegue i suoi fini istituzionali anche mediante l'impiego di risorse erogative in strumenti di finanziamento come *housing sociale* e di *venture capital* per il sostegno di *start-up* innovative in ambito territoriale.

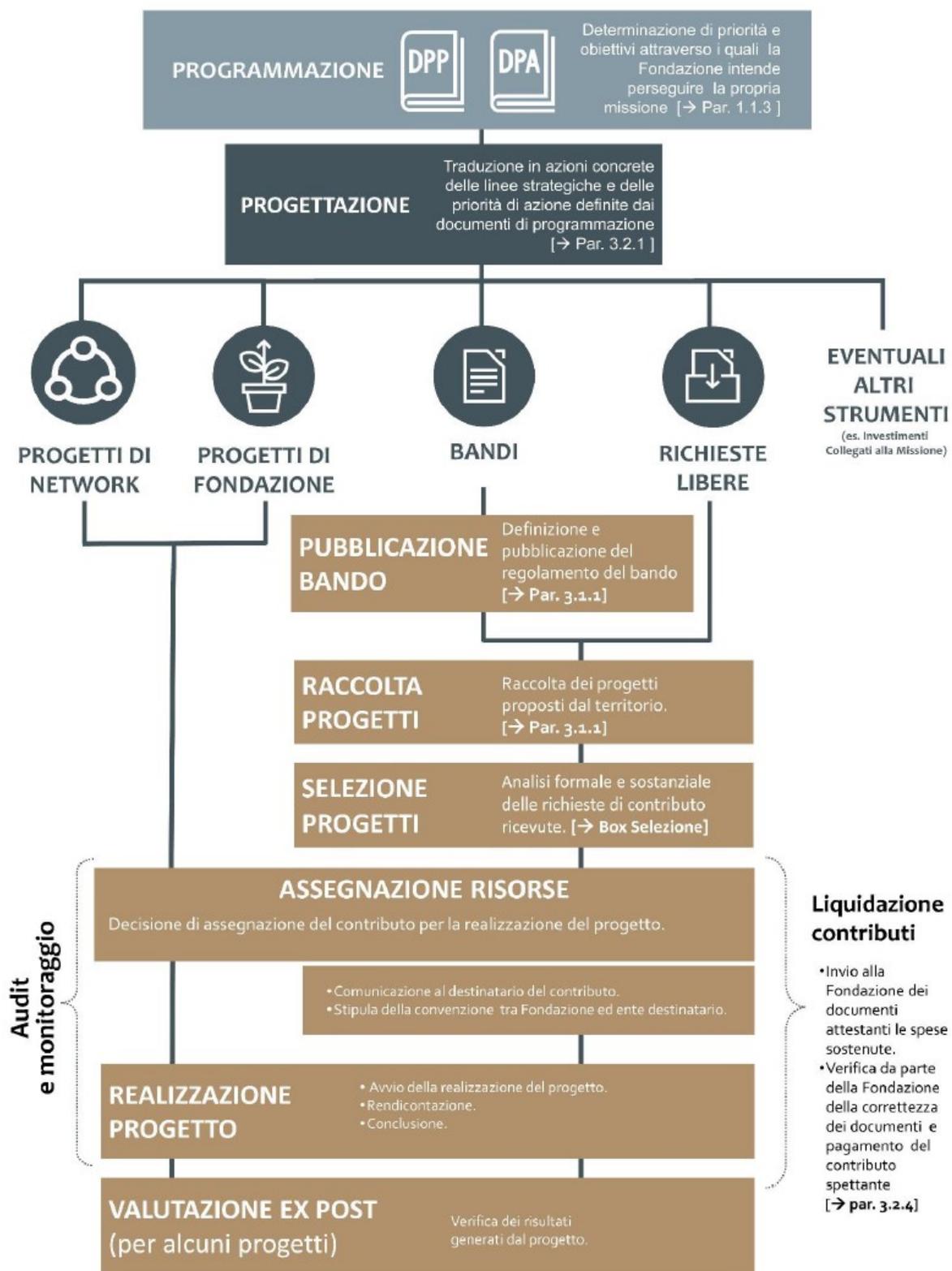


Figura 17 – Le fasi dell’erogazione

Fonte: CARIPARO, 2020. <https://www.FondazioneCariparo.it/wp-content/uploads/2020/04/1.-Bilancio-Sociale-2019.pdf>

CAPITOLO 3 - LA VALUTAZIONE DELLA CREAZIONE DI VALORE SOCIALE DELLE FONDAZIONI

Le Fondazioni valutano la loro creazione di valore sociale per dimostrare che i loro programmi funzionano e successivamente i filantropi li esaminano per capire come vengono utilizzati i loro finanziamenti.

Ma la funzione principale della valutazione è migliorare. I membri del Consiglio di Amministrazione ed i filantropi devono conoscere l'impatto della loro attività per pianificare gli interventi futuri ed incrementare le loro performance.

La valutazione dell'impatto sociale effettuata dalle Fondazioni è uno strumento di marketing: la loro possibilità di poter continuare ad operare dipende dalla loro capacità di persuasione e di dimostrare a tutti gli stakeholder di avere raggiunto dei buoni risultati.

La misurazione degli effetti dell'attività è importante anche per motivare il personale dell'organizzazione, a cui viene fornito un riscontro concreto dei risultati degli interventi realizzati a cui hanno partecipato con il loro lavoro e dedizione.

Le Fondazioni potrebbero essere tentate di presentare dei dati fuorvianti per non perdere la fiducia dei propri finanziatori. Pertanto, la valutazione dell'impatto dovrebbe essere presentata da esperti, anche perché gli operatori delle Fondazioni sanno svolgere bene il loro lavoro di prestazione di servizi alla comunità, ma non hanno conoscenze statistiche, quindi, è meglio rivolgersi a dei professionisti, anche se può essere dispendioso (Fiennes & Berger, 2016) (Bridgespan, s.d.).

3.1 Il decreto del 23 luglio 2019 del Ministero del lavoro e delle politiche sociali

A dimostrazione della notevole importanza della valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore, il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, con il decreto 23 luglio 2019, ha stabilito le linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione, proseguendo l'azione di riforma del Terzo settore, analizzata nel paragrafo 1.1 di questo elaborato.

Le linee guida sono uno strumento promozionale e sperimentale di valutazione, pertanto la loro applicazione non è giuridicamente vincolante ed è diretta ad individuare dei criteri condivisi. Il sistema di valutazione dell'impatto sociale ha lo scopo di far conoscere la creazione di valore aggiunto sociale generato, i cambiamenti prodotti nella comunità grazie alle attività del progetto e la sostenibilità dell'azione sociale. Consente di valutare, sulla base

di dati oggettivi e verificabili, i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e rendere disponibili agli stakeholder informazioni sugli effetti delle attività realizzate. Le valutazioni saranno realizzate con metodi qualitativi e quantitativi e potranno prevedere un sistema di indici e indicatori di impatto, da mettere in relazione con quanto eventualmente rendicontato nel bilancio sociale.

Dalle linee guida si comprende che:

- la valutazione di impatto è un procedimento impegnativo che può essere realizzato solo per gli interventi di dimensioni consistenti;
- è necessario lasciare agli enti ampi margini di flessibilità vista la notevole diversità degli interventi realizzati;
- l'oggetto di valutazione non sono gli enti, ma le attività da essi svolte.

La valutazione non riguarda tutti gli enti, ma solo quelli che svolgono attività sovralocale, di durata pari almeno a 18 mesi e di valore economico superiore al milione ed è obbligatoria qualora le pubbliche amministrazioni la richiedano a quelle organizzazioni con cui intrattengono dei rapporti. La valutazione può avere luogo in *“tempi differiti rispetto all'esecuzione delle attività in modo da cogliere gli impatti di medio e lungo periodo collegate al progetto”*. Gli stakeholder (finanziatori, donatori, destinatari degli interventi, lavoratori, volontari, cittadini ed enti locali) partecipano al processo valutativo esprimendo opinioni, osservazioni e contribuendo all'analisi del contesto e dei bisogni.

Il decreto stabilisce che esistono diversi tipi di misurazioni, ciascuno dei quali segue particolari tipi di logiche attraverso metriche e tecniche di misurazione differenti e che è facoltà dell'ente del Terzo settore la scelta delle metriche per la valutazione dell'impatto sociale più adeguate alla tipologia di attività e progetti svolti dall'ente. Il sistema di valutazione dell'impatto sociale delineato dal decreto è perciò strutturato in modo da garantire ampia autonomia agli enti, nel rispetto di alcuni principi e contenuti minimi.

I principi della valutazione sono l'*intenzionalità*, cioè deve essere collegata agli obiettivi strategici, la *rilevanza*, ossia deve includere tutte le informazioni utili, l'*affidabilità* delle informazioni di cui vanno chiarite le fonti, la *misurabilità* attraverso indicatori quantitativi definiti, la *comparabilità* nel tempo, la *trasparenza* degli esiti e la loro *comunicazione* pubblica anche tramite la diffusione online da parte dell'ente e delle reti associative di cui fa parte (MLPS decreto 23 luglio , 2019).

3.2 La valutazione dell'efficacia della strategica adottata nelle Fondazioni

Il termine inglese *accountability* indica la responsabilità di chi amministra di fornire delle informazioni affidabili e complete delle proprie azioni ai propri stakeholder. È un concetto che è nato con riferimento agli ambiti economico-finanziari, ma successivamente è stato esteso a tutti i campi della gestione aziendale.

L'*accountability* origina un circolo virtuoso in quanto l'amministratore, sapendo che dovrà rendere conto del proprio operato, è incentivato a operare in modo corretto, conforme alla missione.

I tradizionali sistemi finanziari di misurazione delle prestazioni e monitoraggio delle strategie dell'impresa si sono dimostrati insufficienti a rappresentare in modo corretto la capacità di generare valore nel medio-lungo termine, soprattutto per il Terzo Settore in cui è possibile effettuare una valutazione degli *output*, cioè segnalare se il denaro è stato speso come previsto dal Consiglio di Amministrazione della Fondazione, mentre è più problematico individuare gli *outcome*, cioè misurare in modo oggettivo l'impatto sociale e i risultati ottenuti (Porter & Kramer, 1999) (Frumkin, 2003).

Un bene o un servizio di utilità sociale presuppone un concetto di valore più ampio di quello economico, perché comprende anche il benessere individuale o collettivo, la qualità della vita, la produzione di beni relazionali, la coesione sociale, ecc. Tali elementi non hanno un prezzo di mercato espresso in termini monetari.

Vi sono delle tecniche di misurazione che riescono a calcolare il valore di beni e servizi di utilità sociale, come: il *Social Return on Investment* (Ritorno sociale sull'investimento) (SROI) e *Balanced Scorecard* (BSC).

Lo SROI e la *Balanced Scorecard*, come verrà analizzato nei prossimi paragrafi, coinvolgono gli stakeholder nella loro valutazione. In particolare viene rilevata la soddisfazione e la percezione che i beneficiari hanno dell'attività della Fondazione come generatrice di valore aggiunto sociale. Pertanto, questi metodi di valutazione possono essere considerati dei validi strumenti per migliorare la propria strategia e pianificazione dei progetti futuri al fine di migliorare le performance.

Come già indicato nel precedente paragrafo, il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, con l'emanazione del decreto 23 luglio 2019, lascia ampia autonomia alle Fondazioni di adottare le tecniche di misurazione più adeguate alla tipologia di attività e progetti svolti dall'ente.

3.2.1 Social Return on Investment “SROI”

Lo SROI “*Social Return on Investment*”, misura e attribuisce mediante una serie di indicatori un valore economico all’impatto sociale che una Fondazione riesce a creare, attraverso la sua attività, a vantaggio dei beneficiari e di tutta la collettività. (Millar & Hall, 2012) (Frumkin, 2003)

Lo SROI è un sistema di valutazione che combina metodi qualitativi e quantitativi. Bisogna, però, evitare la tendenza a ridurre la complessità del processo di valutazione ad un’unica dimensione, quella monetaria. Molte volte si considera la valutazione con lo SROI come un metodo di analisi costi-benefici, oppure si prende in considerazione solo l’indice monetario che viene confuso con un valore economico-finanziario (Montesi, 2017).

Nello SROI è più rilevante il valore piuttosto che il denaro. Il denaro è solo un’unità di misura comune, essendo un’utile e condivisa forma di attribuzione di valore. Oltre al calcolo dello SROI è importante anche il percorso per elaborarlo, perché ci consente di raccogliere delle utili informazioni sull’attività svolta dalla Fondazione e gli attori coinvolti, per predisporre un resoconto dei risultati del progetto, una specie di “quadro logico” che può aiutare investitori, organizzazioni e tutti gli stakeholder a verificare come si è creato il valore sociale.

La procedura per l’elaborazione dello SROI inizia con l’ascolto e l’intervista degli stakeholder diretti e indiretti della Fondazione, per analizzare se la sua attività ha generato un cambiamento in una o più categorie dei portatori di interessi. Si definisce, inoltre, il motivo, a chi è indirizzato, gli obiettivi e il periodo di tempo che bisogna considerare per il calcolo dello SROI.

Successivamente per ogni stakeholder considerato si individuano gli *input*, *output* e *outcome*.

Gli *input* comprendono tutti gli investimenti, le risorse e i fattori produttivi impiegati per la realizzazione delle attività (tempo, risorse finanziarie, costi fissi, volontari, debiti, consulenze, ecc.). Il valore di tutti gli *input* deve essere monetizzato.

Gli *output* sono i risultati tangibili delle attività svolte (prodotto, servizio, ecc.) tradotti in indicatori numerici (numero di prodotti, numero di persone aiutate, numero di corsi, numero di giovani formati, ecc.).

Gli *outcome* comprendono tutti cambiamenti, cioè i benefici o i danni, per ogni stakeholder derivante dall’attività, ad esempio, il numero di giovani formati che trovano un’occupazione. Bisogna fare attenzione a non confondere gli *output* dagli *outcome*: gli ultimi sono gli obiettivi sociali della Fondazione.

Lo SROI può essere valutativo se effettuato ex post e basato su *outcome* reali e già realizzati oppure previsionale se prevede quanto valore sociale sarà creato se le attività raggiungono gli

outcome previsti.

Per valutare il valore sociale creato bisogna fare un altro passo in avanti: gli *outcome* vengono espressi tramite degli indicatori misurabili già esistenti o appositamente creati. Successivamente viene assegnato un valore monetario (proxi finanziaria) agli indicatori di *outcome* tramite l'uso di varie tecniche, quanto più rigorose possibili, per limitare l'arbitrarietà della valutazione. La valutazione del valore sociale, che come detto non ha un prezzo esplicito, viene effettuata applicando dei prezzi di mercato comparabili (cost-price based), come ad esempio il "costo evitato" derivante da situazioni negative come disoccupazione e ricoveri, la differenza di valore determinata da fattori di contesto (sicurezza in un quartiere espressa tramite il valore delle case), il costo della prevenzione per evitare danni peggiori e la disponibilità a pagare un viaggio per ricevere un bene o servizio. Quando non è possibile applicare neppure questi prezzi comparabili, perché il valore è legato alla percezione soggettiva del beneficiario, si ricorre a tecniche di *contingent evaluation* per rilevare la disponibilità a pagare per beni e servizi che non hanno prezzo (tempo libero, bisogno, benessere ecc.).

Ora bisogna quantificare il cambiamento generato dall'impatto e la sua monetizzazione. Per misurare l'*impact* si parte dall'*outcome* ed è necessario isolare il contributo relativo alle attività oggetto di valutazione da possibili altri effetti, verificando se ci sono stati fattori esterni che hanno contribuito al risultato, quale sarebbe stato il risultato senza l'intervento, quale sarà l'effetto nel corso degli anni e se ci sono state conseguenze negative per altri soggetti.

In modo specifico per il calcolo dell'impatto, cioè la quantità dell'*outcome* prodotto dall'attività della Fondazione, bisogna sottrarre dall'*outcome* totale rilevato gli eventuali effetti di *deadweight* o controfattuale (quanta parte dell'*outcome* sarebbe avvenuta ugualmente nel caso in cui le attività non avessero avuto luogo), attribuzione (quanta parte dell'*outcome* proviene dal contributo di altri), il *displacement*, ovvero il valore degli effetti negativi generati dall'attività dell'organizzazione su altri soggetti, il *drop-off* (in quanto tempo si esaurisce l'*outcome*) e considerare le possibili ripercussioni degli impatti nel corso del tempo (Hbg gaming, 2020).

$$\text{Impatto} = \text{outcome} - \text{deadweight} - \text{attribuzione} - \text{displacement} - \text{drop-off}$$

É un compito difficile calcolare l'impatto reale di un'attività, perché non si può riprodurre in vitro un determinato fenomeno come avviene per gli esperimenti scientifici, ma si deve ricorrere a dei metodi che permettono di valutare il controfattuale, ossia la misura del

cambiamento che sarebbe avvenuto anche senza le attività effettuate dalla Fondazione. Il calcolo di questo valore è il risultato della comparazione con un gruppo di controllo che dovrebbe essere costituito dallo stesso gruppo di beneficiari in assenza delle attività. Considerando che ciò è impossibile, si esamina un gruppo o una popolazione con caratteristiche simili.

Il confronto può essere fatto in vari modi:

- *partecipanti vs non partecipanti*: si confrontano i risultati tra due gruppi, di cui uno partecipa all'attività della Fondazione e uno no, che devono essere il più simili possibile in relazione a determinate variabili come l'età, il genere, ecc.;
- *prima-dopo*: si osserva un indicatore prima e dopo l'attività realizzata dalla Fondazione, come il tasso di occupazione della popolazione di riferimento prima e dopo l'istituzione di un corso di formazione. Bisogna fare attenzione che non influiscano altri fattori esterni come, ad esempio in questo caso, la crisi economica.
- *matching statistico*: costruzione di un gruppo di controllo statistico identico per caratteristiche, ma solo osservabili (tale metodologia espone però al problema delle banche dati relative alle popolazioni target);
- *differenza nelle differenze*: si confronta la differenza tra la performance del gruppo target, cioè oggetto di studio e quella di un gruppo di controllo;
- *randomized*: si seleziona casualmente un gruppo di trattamento all'interno di una popolazione target, ottenendo così gruppi uguali per caratteristiche (oggettive e non) grazie a una selezione non arbitraria.

Successivamente si monetizza l'impatto precedentemente calcolato con la seguente formula:

$$\text{impatto} \times \text{indicatore (proxi finanziaria)} = \text{impatto espresso in valore monetario}$$

Bisogna, inoltre, rilevare il valore di tutti gli impatti che si otterranno nel futuro e per fare questo è necessario indicare il valore di ciascun impatto per ogni periodo di tempo (di solito un anno) fino al loro esaurimento, cioè fino a quando l'attività della Fondazione non creerà nessun valore sociale.

Successivamente si calcola il valore attuale netto di ogni impatto per rendere gli impatti dei vari periodi comparabili tra di loro. Si ottiene così la somma attualizzata dei flussi di benefici (e costi) futuri. (Human foundation, 2012, pp. 68-69)

Infine, si calcola lo SROI che è il rapporto tra la somma attualizzata dei flussi di benefici (e costi) futuri che chiamiamo *total present value* e la somma degli *input* impiegati nell'attività.

$$SROI = \frac{\text{Total present value (calcolo attualizzato dei flussi di benefici e costi futuri)}}{\text{Total inputs}}$$

L'indice SROI determina il valore sociale generato per ogni euro investito: un indice SROI pari a 3 significa che 1 euro investito in uno specifico intervento, genera un ritorno sociale equivalente a 3 euro, triplicando, quindi, l'investimento iniziale. (Forum per la Finanza Sostenibile, 2016, pp. 27-29) (Zanoni, 2013)

L'ultimo passo è condividere i risultati con tutti gli stakeholder, specialmente con i beneficiari, i finanziatori e rispondere alle loro domande. Questo consente di prendere coscienza delle esigenze delle parti interessate all'attività della Fondazione e di integrare in futuro i processi per una valutazione affidabile. Di conseguenza, l'analisi SROI può essere utilizzata per ripensare la governance delle organizzazioni *no profit*, per incrementare le loro prestazioni ed essere più efficienti ed efficaci. A tal fine, i membri del Consiglio di Amministrazione devono, perciò, bilanciare le rivendicazioni e gli interessi legittimi e contrastanti degli stakeholder.

Nonostante l'indice SROI sia riconosciuto come uno strumento di misurazione a livello internazionale per le organizzazioni *no profit*, è sottovalutato a causa dei problemi pratici e le lacune nella letteratura accademica relative alle procedure più adatte da utilizzare per misurare i risultati specifici e questo può compromettere la legittimità dell'analisi (Bellucci, et al., 2019). Il decreto del Ministero del lavoro e delle politiche sociali del 23 luglio 2019 potrebbe essere un valido incentivo all'utilizzo dello SROI.



Figura 18 – Il Calcolo dello SROI

Fonte: https://csr.hbg-gaming.it/?page_id=2908

3.2.1.1 I principi, i vantaggi e i limiti dello SROI

Ci sono dei principi che bisogna seguire per realizzare una valutazione con il metodo SROI, perché sia veramente utile per le Fondazioni e gli stakeholder.

Prima di tutto, come già detto, è necessario *coinvolgere gli stakeholder* in tutte le fasi della valutazione, a partire dalla definizione del campo di analisi fino alla comunicazione del risultato agli stakeholder. Bisogna dubitare di quelle analisi esclusivamente condotte basandosi solo sui documenti e rilevazioni senza intervistare gli stakeholder.

È essenziale non limitarsi a rendicontare le attività e i servizi realizzati, la Fondazione deve *rilevare i cambiamenti*, ossia verificare gli effetti, del suo intervento sia positivi che negativi, di breve, medio e lungo periodo, sia qualitativamente che quantitativamente.

Lo SROI prevede una stima del *valore di cambiamenti sociali* spesso intangibili. Questo, rappresenta un cambiamento culturale radicale, che non riguarda solamente la stima di un risparmio ottenuto grazie all'intervento delle Fondazioni, bensì implica l'attribuzione di un valore monetario mediante delle proxy finanziarie a quei cambiamenti che non hanno un prezzo di mercato e che quindi sono spesso sottovalutati. Considerare questo solo come un risparmio generato non rende giustizia alla capacità di creare valore sociale di tante organizzazioni *no profit*, che contribuiscono al benessere dei più deboli, per esempio dei malati oncologici terminali. In questi casi le attività delle Fondazioni non ridurranno solamente i costi, ma genereranno valore sociale, che può essere valutato in termini monetari. Per realizzare una valutazione che sia utile a prendere decisioni coerenti con i propri obiettivi, il processo di analisi deve considerare i *cambiamenti rilevanti e significativi* per gli stakeholder a cui le organizzazioni senza scopo di lucro si rivolgono.

Le Fondazioni *non devono sovrastimare i risultati* delle proprie attività, perché devono essere consapevoli che altrimenti creano delle false aspettative ai loro portatori d'interessi come quelle famiglie che cercano sollievo e supporto da un servizio.

Lo SROI, come tutti i metodi di valutazione, ha dei punti di debolezza, dei limiti che possono essere mitigati mediante la *trasparenza*, attuabile rendendo note tutte le decisioni relative alle analisi e le fonti a cui si è fatto riferimento.

Chiunque sia interessato deve essere in grado di *verificare i risultati* dichiarati al fine di rendere maggiormente credibile l'analisi realizzata, in modo che la soggettività intrinseca a qualsiasi processo di valutazione possa essere ricondotta ad un metodo chiaro ed accertabile (Montesi, 2017).

I vantaggi di un'analisi SROI riguardano l'opportunità di *organizational learning*, ovvero il processo mediante il quale la Fondazione migliora se stessa nel tempo acquisendo esperienza

e utilizzando tale esperienza per creare conoscenza. La conoscenza creata viene poi trasferita all'interno dell'organizzazione.

Lo SROI è quindi uno strumento a disposizione del Consiglio di Amministrazione delle Fondazioni utile per pianificare attività, interventi e investimenti e per indirizzare con efficienza ed efficacia le azioni future.

Un altro aspetto positivo del metodo SROI è la possibilità di comunicare in maniera trasparente con gli stakeholder e di coinvolgerli non solo nel processo di misurazione e valutazione, ma anche nei processi partecipativi, che rispondono all'esigenza della Fondazione di avere all'interno del processo decisionale tutti i soggetti interessati (Arcolab, 2017) (Bellucci, et al., 2018).

I limiti dello SROI riguardano la discrezionalità della Fondazione nella scelta e definizione degli indicatori. Ciò comporta che la quantificazione del valore dei benefici di solito non è misurabile in modo oggettivo e, oltre a ciò, di solito è relativa ad un solo o ad alcuni aspetti e raramente riguarda tutti i fattori che producono l'impatto sociale.

Una seconda criticità concerne il processo di assegnazione dei valori monetari ai risultati (*outcome*) ritenuto da alcuni derivante da valutazioni soggettive che rendono arbitraria la stima.

La terza problematica riguarda, come già illustrato nel paragrafo precedente, la difficoltà a calcolare *deadweight* come pure *attribuzione*, *displacement* e *drop-off*.

La quarta problematica è relativa alla impossibilità di comparare le diverse analisi SROI, in quanto ogni analisi differisce da un'altra per il campo oggetto della valutazione, le metodologie utilizzate, la definizione delle proxy e gli *stakeholder* coinvolti.

Infine, effettuare un'analisi SROI implica dei costi elevati per la Fondazione, che generalmente non ha le competenze necessarie (Viganò & Lombardo, 2019).

3.2.1.2 Lo SROI applicato alle Fondazioni

Per comprendere il procedimento e come si calcola l'indice SROI in questo paragrafo viene analizzato il progetto Easy.Com che si propone di agevolare le comunità migranti della città di Prato nell'accesso alle informazioni utili alla vita sociale e di far conoscere ai cittadini residenti, italiani e stranieri, le opportunità offerte dai moderni mezzi della comunicazione attraverso le nuove tecnologie come app sviluppate per smartphone e tablet.

Il progetto è stato finanziato dalla Fondazione Telecom Italia, il destinatario è il Comune di Prato, la data di partenza è il mese di febbraio 2015 e la durata è di 24 mesi.

La provincia di Prato comprende circa 370.000 abitanti, la maggioranza (circa 180.000) residenti nel Comune. Al 31 dicembre 2014 la popolazione straniera residente a Prato era pari a 34.171 unità, equivalente al 17,89% del totale, con una prevalenza della comunità cinese.

analisi SROI riguarda l'attività di erogazione di moduli didattici mediante strumenti ICT (tablet, LIM, etc.) per il miglioramento della conoscenza della lingua italiana e della socialità in ambito scolastico all'interno della classe.

La scelta di analizzare con il metodo SROI questo tipo di attività è dovuta a due ragioni:

- è un'attività facilmente valutabile entro i tempi stabiliti dal progetto e consente di identificare più facilmente gli indicatori relativi al cambiamento;
- l'analisi con il metodo SROI è una novità per il Comune di Prato, per cui analizzare solo una parte dell'intero progetto di Easy.com consente di valutarne l'impatto più facilmente.

Sono state analizzate tre scuole secondarie di primo grado di Prato: Sem Benelli, G. B. Mazzoni e B. Buricchi in quanto hanno un elevato numero di ragazzi stranieri e per ciascuna è stata esaminata una sola classe: I B per la Sem Benelli (totale 24 allievi), II C per la G. B. Mazzoni (totale 26 allievi) e III C per la B. Buricchi (totale 20 allievi). Nella tabella della figura n. 19 è riportata la composizione delle tre classi. Si precisa che su un totale di 31 alunni migranti, si sono considerati solo i 24 che hanno compilato entrambi i sociogrammi (iniziale e finale).

Sem Benelli – I B	G. B. Mazzoni – II C	B. Buricchi – III B
<ul style="list-style-type: none"> • Italiani 9 • Cinesi 9 • Albanesi 3 • Marocchini 2 • Pakistani 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Italiani 17 • Cinesi 4 • Rumeni 2 • Albanesi 2 • Russi 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Italiani 13 • Cinesi 6 • Rumeni 1
Totale: 24	Totale: 26	Totale: 20

Figura 19 – La composizione delle classi pilota

Fonte: Easy.com, 2017. http://www.progettoeasycom.it/wp-content/uploads/2017/03/SROI_EasyCom_Relazione.pdf.

L'analisi SROI è di tipo valutativo ex post, in quanto si sono calcolati gli effetti sociali prodotti dalle attività oggetto del progetto al termine dell'anno scolastico (nove mesi).

Non si sono analizzati i miglioramenti della conoscenza della lingua italiana e della socialità in classi non coinvolte nel progetto (*deadweight* o controfattuale), per i seguenti motivi:

- è probabile che in un gruppo di controllo formato da alunni che non partecipano al progetto esistano altre opportunità di socializzazione;
- non sono disponibili le risorse necessarie per raccogliere e gestire una grande quantità di dati. Si è ricorso, quindi, all'esperienza degli insegnanti coinvolti nel progetto e si è cercato di analizzare le eventuali differenze che sussistono fra le classi coinvolte nel progetto e quelle in cui essi insegnano, ma che non partecipano al progetto, mediante delle domande appropriate inserite nel questionario.

Il procedimento per il calcolo dello SROI si divide in quattro fasi.

Nella prima fase si individuano gli stakeholder che sono i soggetti che subiscono un cambiamento a seguito della realizzazione del progetto. Nel progetto Easy.com gli stakeholder sono i seguenti:

- gli *alunni migranti* sono il gruppo di riferimento principale e dovrebbero subire con molta probabilità un cambiamento notevole. Il progetto consente agli alunni migranti di migliorare le proprie conoscenze della lingua italiana e di incrementare la socialità all'interno della classe. A questo gruppo di stakeholder è stato somministrato un questionario iniziale per definire un sociogramma di partenza ed un questionario al termine delle attività, per analizzare il cambiamento che si è verificato. Inoltre, sono state utilizzate anche le valutazioni degli insegnanti relative alle conoscenze curriculari;
- gli *alunni non migranti* anche questo gruppo è importante perché può potenzialmente essere oggetto di cambiamenti significativi, per cui viene inserito fra gli stakeholder di riferimento. Pure in questo gruppo, come in quello degli alunni migranti, si può verificare un miglioramento di conoscenza curriculare, l'incremento delle competenze nell'uso delle nuove tecnologie e il miglioramento delle relazioni sociali. In questo gruppo ci possono essere, però, anche eventuali cambiamenti negativi, in particolare una riduzione nell'attenzione in classe e nell'apprendimento curriculare. Anche agli alunni non migranti sono stati somministrati due questionari: uno ex ante per la costruzione del sociogramma iniziale ed uno finale per rilevare i cambiamenti. Saranno esaminate anche le valutazioni degli insegnanti riguardanti gli apprendimenti curriculari;
- gli *insegnanti coinvolti* sono sei. Anche questo gruppo è importante, in quanto svolge un'azione fondamentale nel processo di apprendimento degli alunni e può ottenere delle modifiche dalle attività del progetto come: un miglioramento delle competenze didattiche, dell'utilizzo di strumenti ICT e l'incremento della motivazione

professionale. È possibile, però, che si verifichi da parte degli insegnanti un rifiuto nell'adozione delle nuove metodologie didattiche. Anche a loro verrà somministrato un questionario finale che comprende dei riferimenti alla situazione ex ante per valutare il cambiamento;

- la *Dirigenza scolastica* è un interlocutore di secondo livello, che può considerare valida questa nuova metodologie didattica e, quindi, voler ripetere tale progetto per incrementare il suo prestigio professionale. La Dirigenza scolastica potrebbe, però, anche rifiutare queste attività didattiche innovative. Questo gruppo non è direttamente coinvolto nel progetto in questione, per cui non è stato inserito nella valutazione SROI;
- i *facilitatori linguistici* sono tre, uno per ogni classe, e svolgono un ruolo chiave, in quanto affiancano gli insegnanti, favorendo il dialogo e la comprensione reciproca nel caso di carenze linguistiche;
- il *metodologo* è un esperto con competenze su Social Media, Web 2.0, blogging, Web content, presentazione dati e traduzione. Ha il compito di svolgere l'attività didattica tramite strumenti ICT (tablet, LIM, etc.) nelle classi;
- il *Comune di Prato* è un soggetto importante, per il suo ruolo di gestore e cofinanziatore del progetto, i cambiamenti che potrebbe riscontrare sono relativi all'intenzione di ripetere il progetto ed un miglioramento d'immagine presso la cittadinanza. Questi cambiamenti non sono rilevabili nei tempi previsti per la conclusione dal progetto, quindi, nella valutazione SROI si tiene conto solo dell'input fornito dalla Fondazione Telecom Italia, finanziatore del progetto Easy.com, al Comune di Prato e da quest'ultimo investito nel capitale umano e strumentale;
- la *Fondazione Telecom Italia* ha un ruolo fondamentale in quanto è il finanziatore del progetto. I cambiamenti della Fondazione Telecom Italia potrebbero riguardare l'acquisizione di prestigio e di know-how che, tuttavia, non fanno parte dell'analisi del progetto Easy.com con il metodo SROI e richiederebbero per la loro rilevazione notevoli risorse. Pertanto, la Fondazione Telecom Italia non fa parte degli stakeholder rilevanti.

Gli stakeholder individuati, le condizioni di cambiamento rilevate, i motivi per l'inclusione o l'esclusione e le modalità di coinvolgimento sono indicati nella tabella della figura n. 20.

Stakeholder	Cosa pensiamo succeda loro (positivo/negativo)?	Motivi per inclusione/esclusione	Modalità di coinvolgimento nello SROI
Alunni non migranti	<p>(+) Miglioramento conoscenze curricolari e delle relazioni all'interno della classe</p> <p>(+) Miglioramento nell'utilizzo di nuovi strumenti e tecnologie ICT</p> <p>(+) Contrasto alla scarsa frequenza e all'abbandono scolastico</p> <p>(-) Ridotta acquisizione di nozioni scolastiche</p> <p>(-) Maggiore distrazione degli studenti nella relazione alunno insegnante</p>	<p>Sono i diretti destinatari degli interventi e beneficiano indirettamente dei risultati (si).</p> <p>N. B. I dati relativi al contrasto alla scarsa frequenza scolastica e al <i>drop out</i> non sono misurabile entro i tempi di durata del progetto</p>	<p>Questionario da somministrare a ciascun studente prima e dopo l'intervento per:</p> <ul style="list-style-type: none"> • verifica dell'uso delle tecnologie ICT proposte • costruzione sociogramma <p>La verifica degli argomenti curricolari affrontati e degli eventuali problemi di apprendimento sarà effettuata mediante la valutazione fatta dagli insegnanti</p>

Alunni migranti	<p>(+) Miglioramento conoscenze curriculari, della lingua italiana e delle relazioni all'interno della classe</p> <p>(+) Miglioramento nell'utilizzo di nuovi strumenti e tecnologie ICT</p> <p>(+) Contrasto alla scarsa frequenza e all'abbandono scolastico</p>	<p>Sono i diretti destinatari degli interventi ed i beneficiari diretti (si).</p> <p>N. B. I dati relativi al contrasto alla scarsa frequenza scolastica e al <i>drop out</i> non sono misurabile entro i tempi di durata del progetto</p>	<p>Questionario da somministrare prima e dopo l'intervento per:</p> <ul style="list-style-type: none"> • verifica dell'uso delle tecnologie ICT proposte • costruzione sociogramma <p>Test linguistico per verifica apprendimento lingua italiana</p> <p>La verifica degli argomenti curriculari affrontati e degli eventuali problemi di apprendimento sarà effettuata mediante la valutazione fatta dagli insegnanti.</p>
Insegnanti	<p>(-) Rifiuto dell'adozione di nuove metodologie didattiche</p> <p>(+) Miglioramento delle competenze didattiche ed incremento della motivazione e prestigio professionale</p> <p>(+) Miglioramento nell'utilizzo di nuovi strumenti e tecnologie ICT</p>	<p>Svolgono un ruolo fondamentale nel processo di apprendimento ed inclusione e beneficiano indirettamente delle attività di sperimentazione didattica (si)</p>	<p>Visto il numero ristretto di persone si può ricorrere al focus group o ad interviste individuali</p>
Dirigenza scolastica (preside, vicepreside, referenti intercultura)	<p>(+) Riconoscimento di una metodologia innovativa applicabile in altre classi</p> <p>(+) Incremento del prestigio professionale</p> <p>(+) Interesse alla replicazione degli interventi</p> <p>(-) Indisponibilità all'adozione di nuove metodologie</p>	<p>Sono coinvolti indirettamente in quanto responsabili della qualità del servizio scolastico. Si ritiene che il loro ruolo e quindi il relativo cambiamento siano marginali rispetto ai risultati del progetto (no)</p>	
Facilitatore linguistico	<p>(-) Rifiuto dell'adozione di nuove metodologie didattiche</p> <p>(+) Miglioramento delle competenze didattiche ed</p>	<p>Svolgono un ruolo fondamentale nel processo di apprendimento ed inclusione e beneficiano indirettamente delle attività di sperimentazione didattica</p>	<p>Visto il numero ristretto di persone si può ricorrere al focus group o ad interviste individuali</p>

	incremento della motivazione e prestigio professionale (+) Miglioramento nell'utilizzo di nuovi strumenti e tecnologie ICT	(si)	
Metodologo	(+) Miglioramento delle competenze professionali	Svolge un ruolo fondamentale nella preparazione e nello svolgimento dell'attività didattica basata sulla metodologia proposta (si)	Questionario
Comune	(+) Interesse alla replicazione degli interventi in progetti futuri (+) Messa a sistema delle metodologie e strumenti (+/-) Visibilità	E' uno degli attori principali ma una valutazione dei cambiamenti richiede una tempistica non coerente con quella dell'analisi (no). (Alcuni cambiamenti sono già valutati per gli altri stakeholder)	
Fondazione Telecom	(+) Acquisizione di prestigio (+) Incremento di know-how	Non vi sono sufficienti risorse per analizzare gli esiti su questo stakeholder (no)	

Figura 20 – Gli Stakeholder

Fonte: Easy.com, 2017. http://www.progettoeasycom.it/wp-content/uploads/2017/03/SROI_EasyCom_Relazione.pdf.

Nella seconda fase si rilevano gli *input* e gli *output* per ciascun stakeholder.

L'analisi SROI per ogni stakeholder rileva gli *input*, ossia il contributo che ogni stakeholder conferisce per l'effettuazione del progetto. Tutti gli stakeholder partecipano all'analisi SROI con il tempo impiegato nelle attività del progetto: gli allievi (migranti e non migranti) impegnano il loro tempo nelle attività didattiche in classe, gli insegnanti ed i facilitatori linguistici lo utilizzano sia nelle attività organizzate per progettare la nuova metodologia didattica da sperimentare nelle classi che nella consueta attività di insegnamento.

È stato assegnato valore monetario zero al tempo impiegato dagli alunni, mentre a quello degli insegnanti, dei facilitatori e del metodologo è stato attribuito un costo orario riconosciuto come riferimento. L'*input* del Comune di Prato corrisponde all'importo del finanziamento ottenuto dalla Fondazione Telecom Italia.

Gli *output* corrispondenti agli *input* rilevati corrispondono alle ore di formazione per gli allievi (migranti e non) e le famiglie migranti, alle ore di facilitazione per i facilitatori e alle ore di progettazione e formazione per il metodologo. *Gli output* degli insegnanti, invece, sono relativi ai tre moduli didattici realizzati (uno per ogni classe).

Gli *input* e gli *output* rilevati per ogni stakeholder e i relativi valori (per un totale di Euro 98.369,40), sono indicati nella tabella della figura n. 21.

Stakeholder	Input	Valore	Output
Alunni migranti	Tempo	0	Ore di formazione in classe
Alunni non migranti	Tempo	0	Ore di formazione in classe
Insegnanti	Tempo	Ore formazione e progettazione x costo orario (circa 27 euro/ora) Totale: Euro 1944,00	3 moduli didattici (1 per classe)
Facilitatore linguistico	Tempo	Ore formazione e progettazione x costo orario (circa 27 euro/ora) Totale: 1917,00 Euro	Ore di facilitazione in classe
Metodologo	Tempo	Ore formazione e progettazione x costo orario (circa 50 euro/ora) Totale: 2950,00 Euro	Progettazione moduli didattici e ore di formazione in aula
Comune di Prato	Budget di progetto (contratto FTI e cofinanziamento)	Personale interno: <ul style="list-style-type: none"> • funzionario informatico • funzionario servizio immigrazione • esperto ALC • istruttori servizio immigrazione • progettazione didattica Altri costi: <ul style="list-style-type: none"> • storytelling • valutazione • acquisto 30 pc (10 per scuola) • incentivo scuole Totale: 91.558,40 Euro	Realizzazione attività di progetto

Figura 21 – Input-Output

Fonte: Easy.com, 2017. http://www.progettoeasycom.it/wp-content/uploads/2017/03/SROI_EasyCom_Relazione.pdf.

Nella terza fase si rilevano gli *outcome* per ogni stakeholder.

Nell'analisi dello SROI gli *outcome* rappresentano il cambiamento che si è riscontrato nei vari stakeholder a seguito dell'esecuzione del progetto. La durata di quest'ultimo corrisponde all'anno scolastico (nove mesi) presso le scuole analizzate e, nel quale si riesce a misurare e

valutare il cambiamento mediante questionari, focus group e/o interviste ai diversi stakeholder.

Gli *outcome* rilevati per ogni stakeholder, insieme ai relativi indicatori sono indicati nella tabella della figura n. 22.

Stakeholder	Descrizione Come descrivereste il cambiamento ?	Indicatore Come lo misurereste	Fonti Da dove avete raccolto le informazioni?	Quantità Quanto cambiamento c'è stato numericamente?	Durata Quanto è durato il cambiamento? (solo numeri)	Inizio del cambiamento È iniziato durante le attività (1) o dopo (2)?
Alunni migranti	<ul style="list-style-type: none"> Migliorata la conoscenza della lingua italiana Migliorate interazioni fra gli allievi all'interno della classe 	<ul style="list-style-type: none"> Impatto della metodologi a sull'apprendimento della lingua (su una scala da 1 a 10 si sono considerati i valori da 6 in su) Percentuale allievi con 	<ul style="list-style-type: none"> Questionario facilitatori Sociogramma 	<ul style="list-style-type: none"> 100% 58,19% 	2 anni 2 anni	1

		interazioni positive				
Alunni non migranti	Migliorate interazioni fra gli allievi all'interno della classe	Percentuale allievi con interazioni positive	Sociogramma	37,48%	2 anni	1
Insegnanti	Maggiori competenze professionali	<ul style="list-style-type: none"> Livello di arricchimento professionale (su una scala da 1 a 10 si sono considerati i valori da 6 in su) 	Questionario	100%	3 anni	1
Facilitatore linguistico	Maggiori competenze professionali	<ul style="list-style-type: none"> Livello di arricchimento professionale (su una scala da 1 a 10 si sono considerati i valori da 6 in su) 	Questionario	100%	3 anni	1
Metodologo	Maggiori competenze professionali	<ul style="list-style-type: none"> Livello di arricchimento professionale (su una scala da 1 a 10 si sono considerati i valori da 6 in su) 	Questionario	100%	3 anni	1

Figura 22 – Outcome

Nella quarta fase si è misurato il cambiamento individuato mediante l'attribuzione di un valore "monetario" agli *outcome* dei diversi stakeholder, utilizzando delle proxy finanziarie, rilevate sui cataloghi di corsi online disponibili su Internet.

Stakeholder	Proxy Finanziarie	Valore in euro	Fonte	Note
	<i>Quale proxy usereste per valutare il cambiamento?</i>	<i>Qual è il valore del cambiamento? (numeri)</i>	<i>Da dove avete raccolto le informazioni?</i>	
Alunni migranti	<ul style="list-style-type: none"> Costi risparmiati dei facilitatori (interagiscono sia per la lingua che per le interazioni) Risparmio costi delle ripetizioni private di lingua Costo servizi educativi individuali e socializzazione 	<ul style="list-style-type: none"> • 275 euro • 90 euro • 475 euro • Totale per allievo: 840 euro • Totale allievi: 13.250,00¹ 	Dati dei servizi sociali (Ass. Cieli Aperti Onlus) Dati del Servizio Immigrazione Dati delle scuole di lingua comunali	L'idea è di definire un costo mensile/alunno dei servizi (CM)
Alunni non migranti	<ul style="list-style-type: none"> Costi risparmiati dei facilitatori (interagiscono sia per la lingua che per le interazioni) Costo mediazione interculturale 	<ul style="list-style-type: none"> • 275 euro • 29 euro/ora • Totale per allievo 304 euro (si considera 1 ora di mediazione su 9 mesi) • Totale allievi: 8.760² 	Dati del Servizio Immigrazione	L'idea è di definire un costo mensile/alunno dei servizi (CM). Il costo della mediazione è stato imputato solo ai non migranti perché sono loro a richiederlo in caso di problemi
Insegnanti	Costo dell'aggiornamento professionale (4 corsi da 3 ore ciascuno per 6 insegnanti)	Euro 2928 x 6 insegnanti Totale: 17.568,00	Catalogo corsi Rizzoli Education)	Si sono considerati 4 corsi che coprono nel complesso le tematiche affrontate nel progetto.
Facilitatore linguistico	Costo dell'aggiornamento professionale (4 corsi da 3 ore ciascuno per 3 facilitatori)	Costo singolo corso: 600+IVA Totale: 8.784,00	Catalogo corsi Rizzoli Education	Si sono considerati 4 corsi che coprono nel complesso le tematiche affrontate nel progetto.
Metodologo	Costo dell'aggiornamento professionale (2 corsi da 3 ore ciascuno per 1 metodologo)	Costo singolo corso: 600+IVA Totale: 1.464,00	Catalogo corsi Rizzoli Education	Si sono considerati 2 corsi che coprono nel complesso le tematiche affrontate nel progetto.

Figura 23 – Proxy finanziarie

Fonte: Easy.com, 2017. http://www.progettoeasycom.it/wp-content/uploads/2017/03/SROI_EasyCom_Relazione.pdf.

1 Nel computo gli input relativi alla socializzazione si sono considerati solo per i 14 allievi che hanno segnalato
2 Nel computo si è considerato solo il 37,48% degli allievi (cambiamento positivo).

Nel calcolo dell'indice SROI si sono fatte le seguenti valutazioni:

- *deadweight* o controfattuale: per la socializzazione, relativa sia agli alunni non migranti che agli alunni migranti, a seguito di una valutazione effettuata con i facilitatori degli effetti che hanno avuto le altre attività curricolari, si è quantificato un valore pari al 30%. Invece, per il miglioramento della lingua italiana nel caso degli alunni migranti, sempre di comune accordo con i facilitatori, si è stabilito un valore pari a 50%, attribuito alle attività di laboratorio linguistico svolte dagli alunni durante l'anno scolastico. Per gli insegnanti ed il metodologo non è stato calcolato il controfattuale, perché non sono state svolte attività curricolari assimilabili, quindi è stato attribuito il valore di 0. Nel caso dei facilitatori per il valore del *deadweight* si è assunto un valore pari al 10%, in quanto si sono considerati gli effetti di altre attività didattiche similari;
- *displacement*: tale indice non è applicabile a questo progetto, perciò è stato attribuito il valore 0;
- *attribuzione*: agli alunni migranti e non migranti, e ai facilitatori si è assunto un valore pari al 20%, attribuito ad altre attività extra scolastiche. Per i facilitatori, invece, si è attribuito un valore pari al 10%, derivante ad altri contesti professionali in cui svolgono la loro attività, invece per gli insegnanti ed il metodologo non sono stati rilevati altri contesti possano avere avuto degli effetti sul cambiamento, perciò, è stato attribuito il valore di 0.
- *drop-off*: si suppone che gli *outcome* rilevati non diminuiscano nel tempo, perciò è assunto il valore 0;
- si è supposto che gli effetti del progetto per gli alunni migranti e non migranti perdurino per altri due anni oltre l'anno di calcolo dello SROI, mentre per gli insegnanti, i facilitatori linguistici e il metodologo per altri tre anni. Di conseguenza si è provveduto a calcolare il valore attuale netto di ogni impatto per rendere i risultati dei vari periodi comparabili tra di loro, applicando il tasso di sconto del 3,5%. Si è ottenuta così la somma attualizzata dei flussi di benefici futuri. Non si è provveduto a calcolare il valore attuale dei costi in quanto è stato effettuato un unico finanziamento all'inizio del progetto.

Fonte: Easy.com, 2017. http://www.progettoeasycom.it/wp-content/uploads/2017/03/SROI_EasyCom_Relazione.pdf.

Si è calcolato l'indice SROI applicando la seguente formula:

$$SROI = \frac{\text{Total present value (calcolo attualizzato dei flussi di benefici futuri)}}{\text{Total inputs}}$$

$$SROI = \frac{111.400,90}{98.369,40} = 1,13$$

L'indice SROI pari a 1,13 significa che 1 euro investito nel progetto Easy.Com, finanziato dalla Fondazione Telecom Italia, ha generato un impatto sociale equivalente a 1,13 euro (Easy.com, 2017).

Come si può vedere il risultato dello SROI è un indice sintetico di facile comprensione.

Concludendo possiamo affermare che il progetto ha avuto esito positivo, perché gli effetti sociali prodotti sono stati superiori all'investimento iniziale.

Tuttavia, in questa applicazione dell'analisi con il metodo SROI sono evidenti i limiti esposti nel paragrafo precedente.

Le criticità che si possono rilevare sono relative alla discrezionalità necessariamente utilizzata per quantificare:

- la durata del miglioramento previsto di due anni per gli alunni migranti e non migranti e di tre anni per gli insegnanti, facilitatore linguistico e metodologo;
- la percentuale di miglioramento riportata dagli stakeholder in quanto si basa su questionari e sociogrammi che devono essere soggetti ad un processo di interpretazione e valutazione;
- le proxy finanziarie utilizzate per quantificare gli *outcome*;

Le altre problematiche riguardano la difficoltà di calcolare *deadweight*, *displacement*, *attribuzione* e *drop-off*, gli alti costi in termini di tempo e di risorse che richiede l'analisi con il metodo SROI.

3.2.2 Balanced Scorecard “BSC”

Nei primi anni ‘90 è stato introdotto un moderno sistema di misurazione, la *Balanced Scorecard* (BSC), ideato da due studiosi Robert Kaplan e David Norton che realizzarono uno studio con l’obiettivo di analizzare dodici grandi aziende, disponibili a sperimentare nuovi sistemi di rendicontazione per eliminare i problemi derivanti dall’impiego di misurazioni di tipo tradizionale. I risultati di questo studio, rappresentarono un notevole passo in avanti rispetto ai metodi di misurazione utilizzati fino ad allora, focalizzati solo su indicatori di tipo economico-finanziario, fondati su informazioni relative ad azioni già avvenute, di contenuto limitato e sviante e non in grado di rappresentare in modo chiaro la realtà (Kaplan & Norton, 1992). Il termine *Balanced Scorecard* letteralmente significa “schede di valutazione bilanciata”. Il termine “bilanciata” indica che ha il vantaggio di realizzare l’equilibrio tra misure di performance di natura puramente finanziaria (*lagging indicators*) e performance di natura non finanziaria (*leading indicator*), tra misure di risultato e misure relative alle performance future, di collegare gli obiettivi di breve termine con gli obiettivi a lungo termine e di superare la staticità degli indicatori tradizionali che non si adattano al dinamismo che caratterizza le nuove sfide che devono affrontare le Fondazioni al giorno d’oggi (Bagnara, 2010).



Figura 25 – Il processo di formulazione della Balance Scorecard

Fonte: <http://sustainabilityscorecard.altervista.org/il-processo-di-formulazione.html>

Il processo di formulazione della Balanced Scorecard, comprende sei diverse fasi: definire la *mission*, definire gli obiettivi, individuare i fattori critici di successo, costruire la mappa strategica, identificare le misure e gli indicatori di performance ed elaborare i piani d'azione.

Definire la *mission* vuol dire stabilire lo scopo dell'impresa, i valori su cui si fonda, il target ed il mercato di riferimento in cui essa vuole emergere e viene definito il programma da seguire. La *mission* è indispensabile per definire la strategia di successo.

La Fondazione deve definire gli obiettivi coerenti tra loro, con la *mission* e con le risorse, di cui l'organizzazione dispone, in modo da poterli tradurre in azioni concrete. Gli obiettivi definiti dal Consiglio di Amministrazione devono essere misurabili, raggiungibili e specifici, cioè devono indicare chiaramente il risultato che si vuole ottenere ed entro quale arco temporale.

Successivamente la Fondazione deve individuare i fattori critici di successo che sono le variabili che i clienti o gli utenti cercano in un prodotto o in un servizio e alle quali attribuiscono un valore fondamentale. Il Consiglio di Amministrazione deve individuare i fattori critici di successo del mercato di riferimento in modo da verificare se la Fondazione ha le risorse, le conoscenze e le competenze per soddisfare tali bisogni.

Un ulteriore passo in avanti viene fatto per costruire la mappa strategica che analizza l'organizzazione da quattro prospettive differenti, oltre i tradizionali parametri economico-finanziari e fornisce una rappresentazione grafica delle variabili che sono utili per conseguire gli obiettivi.

Le quattro prospettive differenti sono le seguenti:

- la prospettiva finanziaria.
- la prospettiva dei clienti o utenti;
- la prospettiva dei processi interni di gestione;
- la prospettiva dei processi di apprendimento e di crescita;

La *prospettiva finanziaria* nel settore *for profit* analizza la soddisfazione e le aspettative degli azionisti attraverso due approcci: aumentare le entrate e migliorare la produttività. L'intento di base è migliorare i profitti. In una organizzazione senza scopo di lucro il fine è significativamente diverso da quello di un'organizzazione a scopo di lucro perché le prospettive finanziarie possono includere una massimizzazione del finanziamento da fonti esterne anziché del profitto.

Nella *prospettiva dei clienti* o utenti viene esaminata la performance dell'organizzazione così come è percepita dai clienti o utenti, perché se non sono soddisfatti prima o poi troveranno un'altra organizzazione capace di venire incontro alle loro esigenze. È il nucleo di qualsiasi

strategia aziendale perché se il cliente o utente percepisce le prestazioni come scadenti questo è indice di un futuro declino dell'organizzazione, anche se i risultati finanziari sono buoni. Bisogna utilizzare degli indicatori in grado di rilevare la capacità di soddisfare il target di mercato: tasso di fedeltà, grado di soddisfazione del cliente, tasso di acquisizione di nuovi clienti, redditività per cliente, quota di mercato, ecc.

Nella *prospettiva dei processi interni di gestione*, vengono analizzati quei processi che hanno un maggiore impatto sulla creazione di valore e sul consolidamento delle relazioni di mercato (ad esempio, il processo di innovazione dei prodotti, il processo distributivo, il processo di assistenza post-vendita). Gli indicatori utilizzati misureranno l'efficienza e l'efficacia di tali processi, consentendo al Consiglio di Amministrazione di conoscere costantemente l'andamento del business e se i prodotti e i servizi rispondono alle esigenze dei clienti.

La *prospettiva dei processi di apprendimento e di crescita* valuta l'attitudine dell'organizzazione e dei singoli individui al miglioramento attraverso l'apprendimento continuo. I rapidi mutamenti tecnologici dei nostri giorni richiedono alle organizzazioni di essere aggiornati in quei processi che creano valore per i clienti e gli azionisti. Gli indicatori utili a misurare i processi di apprendimento e crescita riguardano: il grado di soddisfazione e il tasso di fedeltà dei dipendenti, il livello di formazione e il grado di professionalità del personale, la capacità di trasferire la conoscenza e il livello di eccellenza dei sistemi informativi (Occhipinti, 2005).

La mappa strategica ha il vantaggio di permettere di visualizzare le relazioni causa-effetto esistenti tra il conseguimento di risultati economici positivi, la creazione di valore per i clienti, la gestione dei processi interni e la capacità dell'impresa di creare un ambiente in grado di favorire l'apprendimento e la crescita costante. La mappa strategica permette anche di identificare misure e indicatori di performance concreti e misurabili per ogni obiettivo e consente di individuare le aree che presentano maggiori relazioni causali con gli obiettivi definiti nelle quattro prospettive e su cui bisogna principalmente intervenire fornendo riflessioni sulle strategie da adottare. Successivamente vengono identificate le misure e gli indicatori di performance da parte del board, noti anche come Key Performance Indicators, che sono indispensabili alla misurazione delle variabili presenti nelle quattro prospettive della Balanced Scorecard allineati alla strategia ed agli obiettivi.

Infine, l'organizzazione *no profit* deve provvedere alla stesura di piani d'azione, che consistono nella realizzazione di una lista dettagliata delle attività da svolgere, la cui responsabilità, legata al raggiungimento del target in un arco temporale definito, è attribuita a determinati soggetti dell'organizzazione.

La Balanced Scorecard coinvolge tutti i livelli dell'organizzazione, ma è un processo di tipo *top down* in cui le decisioni e le linee strategiche fondamentali sono definite dal Consiglio di Amministrazione della Fondazione. Infatti, nella prima fase di elaborazione strategica i restanti livelli dell'organizzazione rimangono esclusi, nonostante siano fondamentali nel processo di raggiungimento dei singoli obiettivi, nonché in quello di consolidamento della strategia.

La Balanced Scorecard ha l'utilità di collegare le scelte del Consiglio di Amministrazione, che consistono nella definizione della *mission* e della strategia aziendale, con le attività svolte a livello intermedio ed operativo dell'organizzazione, attraverso la individuazione di alcuni indicatori chiave di performance per ciascuna delle quattro prospettive analizzate. Le scelte quotidiane e gli obiettivi a breve periodo vengono perciò allineati alla strategia globale, evitando degli sfasamenti e valorizzando il contributo di tutte le aree strategiche aziendali (Altervista, 2014).

La Balanced Scorecard ha il vantaggio, quindi, di essere uno strumento di strategia del Consiglio di Amministrazione utilizzato per potenziare il feedback e l'apprendimento strategico che è l'aspetto più innovativo e importante, senza il quale il board non avrebbe la possibilità di avere un riscontro della validità della propria pianificazione e programmazione.

La Balanced Scorecard è utile perché permette al Consiglio di Amministrazione di seguire passo per passo, con verifiche mensili e trimestrali, la realizzazione della sua strategia, apportando dei ritocchi o, se necessario, dei cambiamenti sostanziali.

Le verifiche e gli aggiornamenti del board riguardano, sia un semplice esame del passato, che l'apprendimento proiettato nel futuro: il Consiglio di Amministrazione analizza e discute non solo il modo con cui sono stati raggiunti i risultati passati, ma anche se le loro aspettative per il futuro restano valide. Tali analisi consentono a tutti gli stakeholder di comprendere come contribuiscono al successo aziendale e come ottimizzare le loro performance a livello decentrato.

La Balanced Scorecard ha il vantaggio di consentire al Consiglio di Amministrazione di analizzare se la strategia che sta seguendo sia ancora coerente con i risultati, le osservazioni e l'esperienza a sua disposizione. Questo processo di raccolta dei dati, verifica delle ipotesi, riflessione, apprendimento e adattamento della strategia è fondamentale per il successo della strategia messa in atto. Inoltre, il processo di apprendimento strategico è essenziale per la fase successiva relativa alla visione e alla determinazione della strategia futura, dove gli obiettivi saranno riesaminati, aggiornati e riordinati in base alle valutazioni recenti effettuate con la Balanced Scorecard (consulenzastrategicaedirezionale, s.d.).

3.2.2.1 I vantaggi e i limiti della BSC

Sintetizzando i vantaggi della Balanced Scorecard analizzati nel paragrafo precedente sono:

- realizzare l'equilibrio tra misure di performance di natura puramente finanziaria (*lagging indicators*) e performance di natura non finanziaria (*leading indicator*), tra misure di risultato e misure relative alle performance future;
- collegare gli obiettivi di breve termine con gli obiettivi a lungo termine;
- superare la staticità degli indicatori tradizionali che non si adattano al dinamismo che caratterizza le nuove sfide che devono affrontare le Fondazioni al giorno d'oggi;
- permettere, attraverso la mappa strategica, di visualizzare le relazioni causa-effetto esistenti tra il conseguimento di risultati economici positivi, la creazione di valore per i clienti, la gestione dei processi interni e la capacità dell'impresa di creare un ambiente in grado di favorire l'apprendimento e la crescita costante;
- consente, sempre attraverso la mappa, di individuare le aree che presentano maggiori relazioni causali con gli obiettivi definiti nelle quattro prospettive e su cui bisogna principalmente intervenire, fornendo riflessioni sulle strategie da adottare;
- collegare le scelte del Consiglio di Amministrazione, che consistono nella definizione della *mission* e della strategia aziendale, con le attività svolte a livello intermedio ed operativo dell'organizzazione;
- è uno strumento di strategia del Consiglio di Amministrazione utilizzato per potenziare il feedback e l'apprendimento strategico;
- la Balanced Scorecard, è utile perché permette al Consiglio di Amministrazione di seguire passo per passo, con verifiche mensili e trimestrali, la realizzazione della sua strategia, apportando dei ritocchi o, se necessario, dei cambiamenti sostanziali.

La Balanced Scorecard presenta, però, anche dei limiti, perché costringe il personale a pensare in modo strategico e quindi ad organizzare il proprio lavoro in modo diverso. Questo comporta dei notevoli cambiamenti dell'organizzazione aziendale necessari per consentire di introdurre le nuove politiche e procedure aziendali. È necessario preparare l'impresa al cambiamento immettendo gradualmente il nuovo sistema di valutazione. Inoltre, bisogna adottare le metriche più idonee a rappresentare il funzionamento dell'impresa e la sua capacità di creare valore sociale. Individuare le giuste metriche per rappresentare un fenomeno non

economico-finanziario può, però, essere lungo, difficoltoso e la soggettività, con cui inevitabilmente si è costretti ad operare, può alterare i risultati della valutazione. Di conseguenza l'applicazione della Balanced Scorecard è spesso ostacolata dalle lunghe tempistiche e dai notevoli costi che bisogna sostenere per il suo sviluppo.

È indispensabile coinvolgere tutti i livelli aziendali nella sua applicazione, in quanto il principale insuccesso della Balanced Scorecard è dovuto alla decisione di affidare la sua realizzazione ad un apposito organismo senza il *commitment* dei manager che dovranno operare per raggiungere gli obiettivi (Occhipinti, 2005) (Alfieri & Violi, 2018).

3.2.2.1 La BSC applicata alle Fondazioni

Come già detto nel paragrafo precedente, nel settore a scopo di lucro, le aziende hanno riconosciuto che le misurazioni finanziarie, nonostante occupino la prima posizione, da sole non sono adeguate a misurare e gestire le loro prestazioni e pertanto bisogna considerare anche le altre tre prospettive. La struttura gerarchica delle prospettive della Balanced Scorecard è di conseguenza la seguente:

- prospettiva finanziaria;
- prospettiva dei clienti;
- prospettiva dei processi interni di gestione;
- prospettiva dei processi di apprendimento e di crescita.

Questa struttura si basa sulla logica che ogni livello sottostante supporta e guida il livello che lo precede. Il processo di apprendimento e crescita è composto da persone, esperienza e infrastrutture tecnologiche che supportano i processi interni di gestione. Senza dei buoni processi interni di gestione le Fondazioni non possono essere efficaci ed efficienti ed ottenere dei prodotti o servizi di qualità che attirano i clienti. Infine, solo con la soddisfazione dei clienti si possono raggiungere gli obiettivi finanziari. Questa gerarchia delle prospettive ha un senso però solo per un'organizzazione con scopo di lucro che ha come obiettivo finale la soddisfazione finanziaria degli azionisti.

Il modello tradizionale della Balanced Scorecard non è del tutto idoneo a misurare le prestazioni di una Fondazione perché il suo scopo non è ottenere il massimo profitto, ma la realizzazione di obiettivi sociali e, perciò, è necessario un ribaltamento delle prospettive del modello originale in quanto la misurazione delle performance non finanziarie diventa un elemento principale, e non sussidiario, per rilevare l'efficienza dell'organizzazione.

Nelle Fondazioni, infatti, le prospettive finanziarie sono un vincolo piuttosto che un obiettivo. Anche le Fondazioni monitorano la spesa e devono rispettare i budget finanziari, ma il loro successo o fallimento non è misurato dalle loro prestazioni finanziarie ed hanno, quindi, delle difficoltà a collocare le prospettive finanziarie in cima alla Balanced Scorecard.

Le Fondazioni devono posizionare la missione in cima alla propria struttura della gerarchia delle prestazioni, in quanto devono raggiungere un obiettivo che può essere di vari tipi: aumentare i livelli di istruzione, migliorare l'assistenza sanitaria ecc.

La gerarchia delle prestazioni delle organizzazioni *no profit* è la seguente:

- missione;
- prospettiva dei clienti;
- prospettiva dei processi interni di gestione;
- prospettiva dei processi di apprendimento e di crescita;
- prospettiva finanziaria.

Le prospettive intermedie sono simili a quelle delle organizzazioni *for profit*. La prospettiva finanziaria mira ad un uso efficiente dei fondi e al rispetto del budget. La prospettiva della missione può essere più problematica da misurare, ma si può esprimere indicando ad esempio l'aumento percentuale della popolazione vaccinata o il raggiungimento di un determinato livello di istruzione.

La Balanced Scorecard è più difficile da applicare ad un'organizzazione *no profit*, ma può essere ancora più utile, perché una Fondazione orientata a raggiungere gli obiettivi, con gli stessi fondi, può ottenere delle prestazioni migliori (Criticaltosuccess, 2020) (Kaplan, 2001).

La BSC può essere utilmente applicata alle Fondazioni bancarie. Come già affermato per misurare la performance di una Fondazione si prendono in considerazione la sua capacità di raccogliere i fondi e la sua capacità di realizzare gli obiettivi nel lungo periodo (si tratta di outcome non di output). Considerando che le Fondazioni bancarie non hanno il problema della raccolta fondi è possibile misurare la loro efficacia solo valutando gli outcome.

Le Fondazioni di origine bancaria potrebbero essere valutate prendendo in considerazione il rendimento ottenuto dall'impiego delle risorse finanziarie, ma è un risultato di natura finanziaria e non riguarda la capacità di raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione e il suo impatto sociale. Nell'applicazione della Balanced Scorecard è rilevante, invece, il valore creato per il cliente, perciò traslando tale concetto sulle Fondazioni bancarie, mediante la definizione di misurazioni quantitative del valore creato dalle erogazioni, è possibile misurare il loro grado di efficacia.

L'attività erogativa è il mezzo e non il fine. Infatti, le erogazioni sono lo strumento attraverso il quale le Fondazioni bancarie raggiungono i loro obiettivi e per quanto consistente sia il loro ammontare non è un metodo di misurazione dell'impatto sociale delle Fondazioni (Nieri, 2013).

Per comprendere il procedimento in questo paragrafo viene analizzata l'applicazione della *Balanced Scorecard* in una Fondazione, il centro di riabilitazione di Cattaraugus (un villaggio degli Stati Uniti d'America, situato nello Stato di New York), creato più di cinquant'anni fa da un gruppo di genitori che avevano figli con disabilità. La Fondazione ha come scopo quello di migliorare la qualità della vita delle persone con disabilità e fornisce i servizi necessari ad ogni individuo per raggiungere la massima indipendenza.

Il centro di riabilitazione è diviso in varie aree che forniscono i seguenti servizi: screening per la prima infanzia, istruzione speciale e terapia in contesti integrati per consentire ai bambini con disabilità di ricevere assistenza il più presto possibile per affrontare meglio le sfide del futuro, case sicure e confortevoli con diversi livelli di controllo, opportunità di formazione professionale per adulti con disabilità, corsi di formazione e competizione sportiva durante tutto l'anno, opportunità educative per adulti con disabilità e viaggi.

Il direttore della pianificazione strategica ha deciso di utilizzare la *Balanced Scorecard* come strumento per la programmazione di tutta l'organizzazione.

Inizialmente molte persone, tra cui molti dirigenti, consideravano la BSC una perdita di tempo. Il direttore del centro è riuscito a convincerli e i dirigenti hanno iniziato a collaborare e a sviluppare la BSC nelle singole aree di competenza. Questo è stato decisivo, perché la *Balanced Scorecard* coinvolge tutti i livelli dell'organizzazione e per poterla sviluppare efficacemente è essenziale la partecipazione e l'accettazione del sistema da parte di tutto il personale.

L'obiettivo finale è quello di avere ogni area del centro allineata al piano strategico complessivo, ognuna di esse deve sviluppare quindi *outcome* allineati con gli obiettivi strategici generali della Fondazione.

I consumatori/clienti del centro sono persone con disabilità e l'intento della *mission* è fornire servizi completi a questi individui in modo che possano raggiungere la loro massima indipendenza.

La *vision* della Fondazione, invece, è quella di essere un leader nel fornire e valutare i servizi desiderati dalle persone disabili. Sia la *mission* che la *vision* devono essere raggiunte attraverso il personale dell'organizzazione che lavora in un ambiente che condivide una cultura basata sui valori che tengono insieme il centro di riabilitazione: integrità, positività, apprendimento, lealtà, rispetto e orientamento ai risultati.

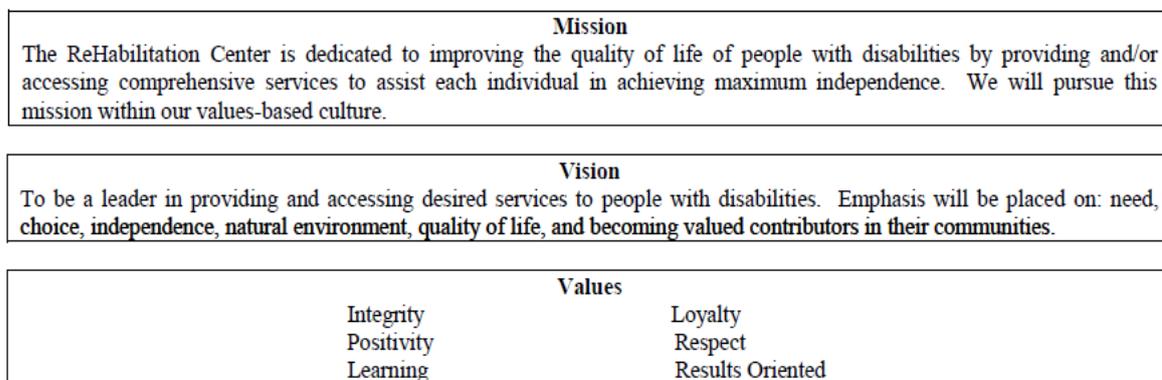


Figura 26 – Mission, Vision, Values

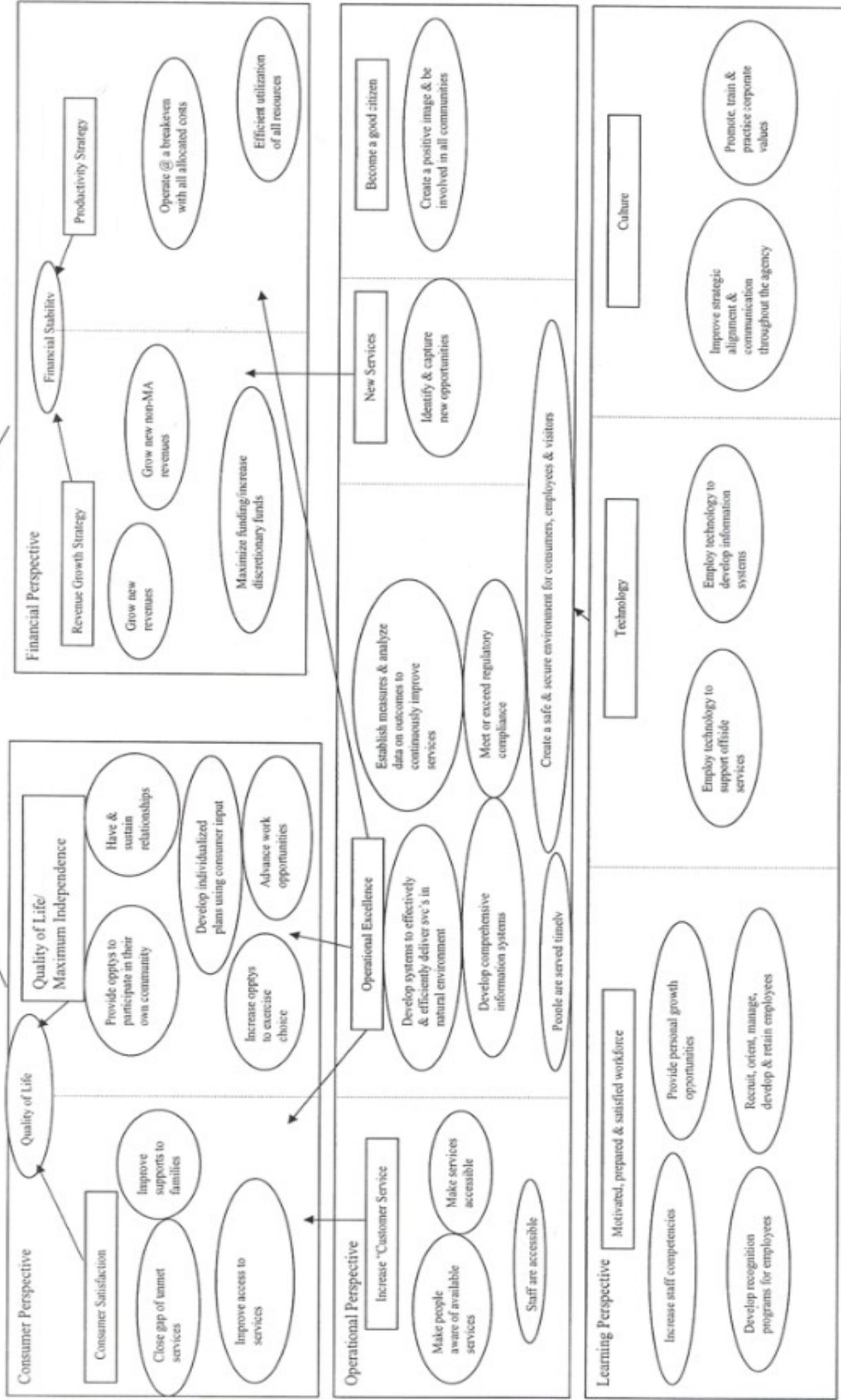
Fonte: Martello, M., Watson, J. G. & Fischer, M. J., 2016. Implementing A Balanced Scorecard In A Not-For-Profit Organization. *Journal of Business & Economics Research*.

Nella figura n. 27 è rappresentata la mappa che presenta gli obiettivi strategici del Centro nelle quattro prospettive della Balanced Scorecard. È di fondamentale importanza notare che la prospettiva del consumatore e quella finanziaria sono posizionate insieme nella parte superiore della mappa. Come detto precedentemente le organizzazioni *for profit* danno un'importanza primaria agli aspetti finanziari dell'organizzazione, mentre per le organizzazioni senza scopo di lucro spesso pongono maggiore rilevanza alla soddisfazione del cliente. La Fondazione ritiene, invece, che la prospettiva del consumatore/cliente e la prospettiva finanziaria abbiano uguale importanza. Questa mappa strategica differisce dalla struttura suggerita da Kaplan, tuttavia è adatta per il Centro. Infatti, la soddisfazione del consumatore è molto importante per la Fondazione, ma a causa dei limitati mezzi finanziari a disposizione è costantemente alla ricerca di risorse e, inoltre, ha sempre cercato di fornire dei servizi efficienti senza tagliare alcuna spesa. Per questi motivi per il centro di riabilitazione la prospettiva del cliente e la prospettiva finanziaria hanno pari importanza.

Come esposto nel paragrafo precedente, la mappa strategica consente di individuare le aree che presentano maggiori relazioni causali con gli obiettivi definiti nelle quattro prospettive e su cui bisogna principalmente intervenire, fornendo riflessioni sulle strategie da adottare.

In particolare analizzando la mappa della Fondazione del centro di riabilitazione di Cattaraugus si può notare che le frecce che collegano le quattro prospettive indicano che ogni livello sottostante supporta e guida il livello che lo precede. Il processo di apprendimento e crescita è composto da persone, esperienza e infrastrutture tecnologiche che supportano i processi interni di gestione essenziali per amministrare la Fondazioni in modo efficace ed efficienti, per consentire di fornire dei prodotti o servizi di qualità indispensabili sia per attirare i clienti che per raggiungere gli obiettivi finanziari, considerati dal centro di riabilitazione di pari importanza.

The Rehab Center is dedicated to improving the quality of life of people with disabilities by providing and/or accessing comprehensive services to assist each individual in achieving maximum independence. We will pursue this mission within our values-based culture.



Fonte: Martello, M., Watson, J. G. & Fischer, M. J., 2016. Implementing A Balanced Scorecard In A Not-For-Profit Organization. *Journal of Business & Economics Research*.

Per quanto riguarda la prospettiva del consumatore, lo scopo è migliorare la qualità della vita degli utenti del centro sotto due aspetti. Il centro si impegna, in primo luogo, ad ottenere la massima soddisfazione dei consumatori, tentando di migliorare il sostegno alle famiglie delle persone con disabilità. In secondo luogo, si impegna a migliorare la qualità della vita dei consumatori dando loro la massima indipendenza. Ciò si ottiene fornendogli l'opportunità di integrarsi nella propria comunità, di trovare un'occupazione e di assisterli nello sviluppo e mantenimento delle relazioni.

Per quanto riguarda la prospettiva finanziaria, la Fondazione cerca di aumentare le entrate e di migliorare la produttività. Per aumentare i ricavi ha tentato di ottenere nuove fonti di reddito e di aumentare i finanziamenti. La Fondazione inoltre, cerca di operare in pareggio finanziario e utilizzare efficientemente tutte le sue risorse.

Per raggiungere gli obiettivi della prospettiva del consumatore e finanziari, il centro sviluppa numerosi scopi da raggiungere nella prospettiva operativa. Infatti, cerca di approfondire e migliorare il proprio rapporto con i consumatori/clienti e le loro famiglie, facendo conoscere i servizi erogati, rendendoli accessibili alle persone con disabilità e verificando che il personale del centro sia sempre disponibile. Inoltre, la Fondazione sia per raggiungere i suoi obiettivi di soddisfazione del consumatore che per migliorare la produttività, cerca di eccellere nei suoi processi operativi. Di conseguenza, ha sviluppato un sistema utile a servire gli utenti in modo tempestivo, ha individuato gli indicatori e ha analizzato i dati rilevati per migliorare continuamente i servizi e creare un ambiente sicuro e protetto per consumatori, dipendenti e visitatori. La Fondazione cerca di offrire nuove opportunità di servizio per le persone con disabilità per aumentare le proprie entrate.

La Fondazione si impegna a creare un'immagine positiva partecipando attivamente alla vita della comunità, in modo da ottenere dei benefici a lungo termine che gli consentano di raggiungere i suoi obiettivi. Oltre ad sviluppare degli programmi operativi per sostenere i suoi consumatori e gli obiettivi finanziari, il centro deve disporre di forza lavoro, di tecnologia e di un ambiente favorevole al loro raggiungimento. Infatti, il 75% del suo budget operativo è destinato ai salari e ai benefit dei dipendenti, in quanto la Fondazione comprende l'importanza di sviluppare una forza lavoro motivata, preparata e soddisfatta e per questo riconosce gli sforzi dei suoi dipendenti e fornisce loro delle opportunità di crescita professionale.

Il centro per raggiungere realizzare i suoi programmi, deve utilizzare la tecnologia per lo sviluppo dei sistemi di informazione.

Infine, la Fondazione ritiene che la condivisione dei valori aziendali, sia essenziale per fornire una guida ai suoi dipendenti, massimizzare i loro contributi, migliorare l'allineamento strategico e la comunicazione in tutte le aree dell'organizzazione.

Le tabelle delle figure dal n. 28 al n. 31 contengono gli obiettivi strategici per ciascuna delle quattro prospettive, gli indicatori principali e le misurazioni. Gli indicatori e le misurazioni forniscono alla Fondazione i risultati per realizzare il piano strategico. Queste tabelle collegano le strategie globali a lungo termine di tutti i settori del centro.

Corporate BSC 6/08			
Perspective	Strategy	Objective	Core Indicators/Measures
Consumer	Improve Quality of Life – Maximize Independence	Provide oportys for consumers to participate in their communities	% of people who participate in integrated community activities
			# of public educational activities
			Avg # of activities per person
		Have & sustain relationships	% of people with friends and/or caring relationships (excl staff/family)
			% of people that see family/friends when they want
			% of people feeling lonely
		Advance work opportunities	Avg monthly wage
			Avg # of work hours
			% of people earning minimum wage or better
			% of people continuously employed in community based setting
		Exercise choice over their lives	% of people engaged in community integrated employments who receive daytime supports of any type
			% of people who make life choices (housing, jobs, staff, routines, etc)
			% of people that feel their service plan include things that are important to them
		With consumer input, Agency plans, designs & deliver quality individualized services	% of people that control their own spending
			% of people who participated in developing their service plan
		Close the gap of unmet services	% of consumers achieving “x” % of goals: total served
	Increase Consumer Satisfaction		
			Increase consumer satisfaction
			% of people satisfied with their job &/or day program
			% of people satisfied with supports
			COQ survey
		Increase services in natural environment	# of consumers served in natural environments
		Improve access to needed/wanted services	% of people who can receive or be linked to the services they want
			# of DBL persons served: # of DBL persons in Catt Co.
		Improve supports to families	% of satisfaction by families of residential person with supports received

Figura 28 – La prospettiva dei consumatori/clienti

Fonte: Martello, M., Watson, J. G. & Fischer, M. J., 2016. Implementing A Balanced Scorecard In A Not-For-Profit Organization. *Journal of Business & Economics Research*.

Corporate BSC 6/08			
Perspective	Strategy	Objective	Core Indicators/Measures
			% of satisfaction by families of person not living in home with supports & involvement
Financial	Maintain financial stability	Maintain financial stability	Ratio of current assets to current liabilities
			Ratio of total assets to total liabilities
			Cash flow
			% of private revenues to total revenues
			Balanced Budget/Net Income
	Grow New Revenues	Grow new service revenues	Gross Revenues (net trends)
		Grow new non-medicaid revenues	% of non-MA revenues: total revenues
		Maximize funding/increase discretionary funds within corporate configuration	Gross Revenues (net trends)
			Net revenues
	Improve Productivity/efficiency	Operate at a breakeven or better including all allocated costs	Net income
		Efficient utilization of resources	Avg cost per person by living arrangement, type of service
			% of expenditure by living arrangement, type of svc to total expenditures
			Avg time from intake to eligibility to service
			Cost/unit
			Efficiency Ratio

Figura 29 – La prospettiva finanziaria

Fonte: Martello, M., Watson, J. G. & Fischer, M. J., 2016. Implementing A Balanced Scorecard In A Not-For-Profit Organization. *Journal of Business & Economics Research*.

Corporate BSC 6/08			
Perspective	Strategy	Objective	Core Indicators/Measures
Operational	Identify & capture new service opportunities	Identify & capture new service opportunities	# of new opportunities identified
	Achieve Operational Excellence	Create a safe & secure environment for consumers, employees & visitors	# of reportable injuries
			# of medication errors reported
			% of people that receive physical exams in past year
			% of people that feel safe in their homes
			# of workplace accidents/incidents
			# of reportable incidents
		Develop systems to effectively & efficiently deliver services in natural environment	Cycle time from intake to admission
		People are served in a timely fashion	Avg time from intake to eligibility to service
			Avg days on waiting list
			Cycle time from intake to admission
		Develop comprehensive information systems	# of reports produced from automated data
		Establish measures & analyze data on outcomes to continuously improve services	# of trend reports related to goals
		Meet or exceed regulatory compliance	# of citations from survey

Corporate BSC 6/08			
Perspective	Strategy	Objective	Core Indicators/Measures
	Increase consumer relationship/"customer service"	Make people aware of available resources/services	% of people satisfied with services
		People have access to services & supports	% of people who have adequate transportation
			# of people, age-adjusted & risk-adjusted receiving services, by age, service & living arrangement
		Appropriate staff are accessible, responsive & supportive	% of people satisfied with "customer service"
			% of people who are able to access appropriate staff in a timely fashion
	Develop effective relationships with external communities (good citizen)	Create a positive image & be involved in all communities	Public survey
			# of partnerships with community agencies

Figura 30 – La prospettiva dei processi interni di gestione

Fonte: Martello, M., Watson, J. G. & Fischer, M. J., 2016. Implementing A Balanced Scorecard In A Not-For-Profit Organization. *Journal of Business & Economics Research*.

Corporate BSC 6/08				
Perspective	Strategy	Objective	Core Indicators/Measures	
Learning	Create a motivated, prepared & satisfied workforce	Recruit, orient, manage, develop & retain personnel	turnover rate	
			# of days position vacant	
			avg length of employment	
				% of direct care overtime hrs
			Develop recognition programs for employees	# of employee recognition programs
			Increase staff competencies	% of staff successfully completing training
				% of staff meeting minimum competency requirements
			Provide personal growth opportunities to employees	# of personal growth programs offered
			Increase employee satisfaction	Employee satisfaction survey
		Utilize Technology	Employ technology to support offsite services provision	# of staff able to utilize offsite electronic communication
			Employ technology to develop information systems	% of data captured once
		Improve Organizational Culture	Improve strategic alignment & communication throughout the agency	% of depts. with strategic plans supporting goals
				# of job descriptions with strategic goals
	Promote, train & practice corporate values			# of value based training hrs

Figura 31 – La prospettiva dei processi di apprendimento e di crescita

Fonte: Martello, M., Watson, J. G. & Fischer, M. J., 2016. Implementing A Balanced Scorecard In A Not-For-Profit Organization. *Journal of Business & Economics Research*.

La Fondazione ha riscontrato numerosi vantaggi derivanti dall'utilizzo della Balanced Scorecard. Il vantaggio più grande è la consapevolezza da parte del personale che la pianificazione strategica è un processo molto più completo rispetto alla pianificazione a lungo termine, perché tutti i dipendenti sono coinvolti per allineare ogni area del centro con gli obiettivi strategici generali (Martello, et al., 2016). Questo, però, comporta, come esposto nel paragrafo precedente, anche il disagio e lo sforzo da parte dei dipendenti per organizzare il proprio lavoro in modo diverso. Inoltre, lo sviluppo delle misurazioni o metriche è estremamente difficile e dispendioso in termini di tempo nelle Fondazioni e necessitano di un processo di valutazione discrezionale che può alterare i risultati, tuttavia, sono utili per fornire dei collegamenti con il piano strategico generale.

3.3 La percezione dei beneficiari degli interventi delle Fondazioni

Le organizzazioni *no profit* e le Fondazioni per diventare più efficaci si rivolgono ad esperti e consulenti per pianificare i programmi, i finanziamenti futuri e per valutare gli effetti della propria attività, ma spesso ignorano le componenti più importanti del loro lavoro: i beneficiari.

Non tener conto delle opinioni dei beneficiari vuol dire privarsi di una fonte di informazioni ed esperienze rilevanti, che è composta dalle stesse persone per cui sono stati progettati i programmi di intervento sociale e per i quali i finanziatori forniscono il loro supporto. La percezione dei beneficiari può migliorare la pratica e consentire di realizzare dei risultati migliori.

Nel *for profit* le aziende prestano una particolare attenzione alle recensioni dei loro clienti, altrimenti sono destinate al declino.

Nel *no profit*, invece, le Fondazioni forse non si fidano del giudizio dei beneficiari perché ritengono che non siano abbastanza competenti. Infatti, i beneficiari non sono nella condizione di poter scegliere e accettano spesso un intervento insufficiente piuttosto che non ricevere nessun aiuto e sono grati anche per quelli ritenuti scarsi.

I beneficiari non acquistano il servizio che è fornito dal donatore che paga per fornirlo. Quindi spesso l'attenzione delle Fondazioni si sposta verso le esigenze di chi finanzia, invece di tener conto dei bisogni insoddisfatti di coloro che dovrebbero beneficiare dell'intervento.

Le prospettive dei beneficiari possono essere rilevate e utilizzate in tre momenti distinti della vita di un programma di una Fondazione:

- “*prima*”: nella fase della progettazione del programma o dell’iniziativa, integrare la prospettiva dei beneficiari può aiutare a comprendere le loro esigenze, preferenze e interessi;
- “*durante*”: nella fase di realizzazione del programma, dei feedback rapidi dei beneficiari possono essere utili per modificare l'intervento ed adattarlo alle loro esigenze;
- “*dopo*”: quando un programma si è concluso, rilevare l'esperienza dei beneficiari aiuta a individuare se un programma ha funzionato oppure no e i motivi.

Le organizzazioni *no profit* e le Fondazioni che utilizzano di più i feedback dei beneficiari ed ottengono maggiori progressi, operano nel campo della salute e dell'istruzione, perché hanno spesso più risorse ed è più facile somministrare i sondaggi a coloro che fruiscono dei loro

servizi, in quanto sono più facilmente identificabili rispetto ai fruitori di servizi delle organizzazioni di altri settori sociali, come i senzatetto.

Sono decenni che le università e le scuole superiori somministrano agli studenti dei sondaggi e utilizzano i dati rilevati per la loro pianificazione e per ottenere un miglioramento continuo.

Una ricerca condotta² ha dimostrato che esiste una relazione tra le percezioni e i risultati degli studenti. In particolare, si è rilevato che gli studenti individuano gli insegnanti più competenti e che le loro migliori esperienze sono associate ai migliori risultati accademici.

Un'altra ricerca³ condotta in ambito sanitario ha dimostrato che le migliori esperienze dei pazienti sono direttamente correlate a migliori risultati sulla loro salute. Nello specifico si è rilevato che quando i pazienti hanno una migliore comunicazione con i medici ed infermieri, comprendono i trattamenti a cui sono sottoposti e possono esprimere il loro parere sulle proprie cure, è più probabile che la loro salute migliori.

Queste ricerche hanno dimostrato che esiste una relazione tra la percezione dei beneficiari e i loro risultati.

Le percezioni dei beneficiari sono degli utili indicatori dei risultati che le Fondazioni potranno realizzare a lungo termine e sono importanti perché consentono alla leadership di apportare delle modifiche mentre il programma è in corso, piuttosto che aspettare la rilevazione di risultati negativi per intervenire (per esempio: in ambito scolastico l'aumento del tasso di abbandono o in ambito medico l'aumento dei pazienti che muoiono).

Sebbene la percezione dei beneficiari sia un mezzo potente per un miglioramento continuo delle Fondazioni ci sono diverse sfide significative da sostenere: costi elevati, difficoltà ad ottenere le risposte e disagio dello staff delle organizzazioni *no profit*.

Rilevare i feedback dei beneficiari può essere costoso e richiedere molto tempo. Per le scuole e gli ospedali è relativamente facile contattare i loro beneficiari e hanno spesso delle risorse significative, ma lo stesso questi sondaggi hanno un costo elevato. Ancora più costosi sono per le organizzazioni che si occupano di prestazioni sociali, come i rifugiati o i senzatetto, a cui è difficile recapitare i questionari dei sondaggi, oltre che ad avere delle risorse limitate.

Quindi, è evidente il motivo per cui questo lavoro spesso non rientra nell'elenco delle priorità. Molte volte è difficile ottenere le risposte perché non tutti i beneficiari dispongono

² The Bill & Melinda Gates Foundation nel 2008 ha finanziato una ricerca e ha chiesto a The Center for Effective Philanthropy di creare un programma per raccogliere e analizzare i dati della percezione degli studenti. Il CEP ha creato il programma YouthTruth che ha rilevato i dati di circa 142.000 studenti.

³ Nel 2001, the Institute of Medicine (IOM) negli USA ha pubblicato un rapporto fondamentale, "Attraversare il baratro della qualità: un nuovo sistema sanitario per il 21 ° secolo", che ha evidenziato gli obiettivi per migliorare il sistema sanitario americano. Tra questi c'era una richiesta di assistenza "centrata sul paziente: fornire assistenza rispettosa e rispondente alle preferenze, esigenze e valori dei singoli pazienti e garantire che i valori dei pazienti guidino tutte le decisioni cliniche".

dell'accesso a Internet, non sono completamente esperti e può essere difficile per loro capire e rispondere ad un sondaggio. Per di più, per alcuni beneficiari di un servizio di primaria importanza compilare un sondaggio può creare paura, diffidenza e di conseguenza non rispondono sinceramente.

Questi sondaggi, come verrò analizzato nel paragrafo successivo, creano disagio nelle persone che operano nel settore *no profit*, perché lavorano duramente per soddisfare le numerose richieste di assistenza e sarebbe per loro spiacevole e frustrante sapere che le persone che aiutano non sono soddisfatte (Twersky, et al., 2013).

3.4 Le Fondazioni non solo cifre e grafici ma anche cuore e dedizione

La misurazione del Terzo settore trova ampio consenso tra gli stakeholders, le Fondazioni, i donatori, i manager della responsabilità sociale d'impresa e del marketing e la classe dirigente che programma le politiche sociali e gestisce i fondi pubblici.

Da una ricerca di Julia Morley, docente di accounting alla London School of Economics (Lse), è emerso che chi sta alla base della piramide, perché fa volontariato o lavora per una Fondazione, ha espresso un giudizio negativo.

Le rendicontazioni, con i modelli e linguaggi importati da business, finanza e risorse umane, provocano un sentimento di lontananza, frustrazione ed estraneità dai propri valori negli staff delle organizzazioni del Terzo settore. L'azione civile e sociale è un mix di testa e cuore e non può essere rappresentata solo con indicatori, tabelle, grafici. Gli staff delle organizzazioni comprendono che misurare l'impatto è importante per ottenere fondi e contributi, ma per loro può essere frustrante il modo con cui è valutato il loro ruolo e il loro modo d'agire e alle volte non si riconoscono nei risultati che emergono dalle rendicontazioni.

I dirigenti del Terzo settore devono trovare un equilibrio fra gestire la delusione dei volontari e dipendenti e la necessità di presentare, specialmente alle amministrazioni locali, nazionali, ai donatori e ai beneficiari, i risultati della misurazione dell'attività delle proprie associazioni (Bianchetti, 2019).

CONCLUSIONE

L'obiettivo delle Fondazioni è andare oltre la loro tradizionale funzione di fondo comune della comunità e svolgere un ruolo attivo nella governance locale, per contribuire a realizzare il bene comune e trasformare positivamente la società, considerato il calo della partecipazione del settore pubblico a numerose iniziative di sviluppo della collettività, a causa della riduzione nel ventunesimo secolo dei loro fondi dovuta alla crisi finanziaria del 2008 e all'attuale crisi derivante dall'emergenza sanitaria da Covid-19.

I risultati delle attività filantropiche ottenuti negli ultimi due decenni hanno rilevato i limiti della teoria di Porter e Kramer sulla creazione del valore condiviso, in quanto sia finanziatori che beneficiari non riescono a raggiungere i loro ambiziosi obiettivi, a causa dell'incapacità degli strumenti ideati dalla filantropia strategica di adattarsi al continuo e reale cambiamento sociale di un mondo considerato complesso e dinamico. Si è quindi passati da un *predictive model*, tipico della filantropia strategica, ad un *approccio emergente della strategia*, che invece è in grado di adattarsi meglio ad un ambiente dinamico e complesso e prova a creare soluzioni alternative in continua evoluzione adeguate al tempo, al luogo e ai partecipanti coinvolti (Kania, et al., 2014).

Al termine dell'elaborato è opportuno trarre delle conclusioni in merito alle tecniche e alle metodologie che le Fondazioni devono adottare per ottenere la massima creazione di valore sociale.

Per verificare l'efficacia della strategia di una Fondazione, cioè se è in grado di generare valore aggiunto sociale, bisogna analizzare la capacità di raccogliere fondi, segno che i donatori si fidano dell'organizzazione, la capacità di utilizzare i fondi raccolti per realizzare gli obiettivi e la percezione del livello di soddisfazione dei beneficiari delle erogazioni delle Fondazioni. Pertanto, è necessario identificare la governance, la strategia, le pratiche, i metodi di erogazione e di valutazione dell'impatto sociale più efficaci ed efficienti per creare il valore sociale e non sprecare i già limitati fondi disponibili.

Le migliori prestazioni si riscontrano in Fondazioni in cui il Consiglio di Amministrazione è autorevole, competente, lungimirante, instaura un buon rapporto con i donatori e i beneficiari basato su degli interessi condivisi e riesce a rispondere meglio alle esigenze della collettività.

Tra i modelli di intervento quello ispirato ai *venture capitalist*, nel quale viene offerta anche assistenza non monetaria e quindi vengono investite non solo risorse finanziarie, ma anche competenze manageriali, realizzano le migliori performance. I Consigli di Amministrazione devono essere in grado di aiutare le Fondazioni a liberare tutto il loro potenziale.

Se gli enti erogatori e le organizzazioni *no profit* concordassero anticipatamente le caratteristiche organizzative, oltre che ai risultati desiderati, le sovvenzioni avrebbero una maggiore probabilità di trasformarsi in una creazione di valore sociale duraturo. Le Fondazioni e i *venture capitalist* affrontano sfide simili: selezionare i destinatari più meritevoli di finanziamenti, fare affidamento su organizzazioni giovani per attuare idee ed essere responsabili nei confronti dei terzi che hanno investito i loro fondi. Tuttavia, ci sono delle notevoli differenze tra il modo con cui i *venture capitalist* si relazionano con le società in cui investono e quello con cui le Fondazioni lavorano tradizionalmente con le organizzazioni *no profit*. Le Fondazioni e le organizzazioni *no profit* che operano come *venture capitalist* e adottano quindi un approccio manageriale, sono però criticate da alcuni economisti, che sono più orientati verso un approccio solidarista, in quanto l'ideologia di mercato è essenzialmente egoistica, antisociale, basata sull'interesse personale e sul disinteresse per il bene pubblico (Purcel, 2008), ha come obiettivo il massimo guadagno dei proprietari e azionisti, mentre le organizzazioni *no profit* hanno come scopo il raggiungimento del bene comune e non possono distribuire guadagni e profitti a nessun stakeholder (Sanders & McClellan, 2014).

Bisogna utilizzare questi strumenti tipici del settore *for profit* adattandoli alle caratteristiche e alle specificità delle Fondazioni. Infatti, nonostante le critiche è innegabile che con la “*nuova filantropia*”, che adotta gli schemi tipici del *business*, molto più denaro viene utilizzato strategicamente da alcune delle migliori menti miliardarie del pianeta come: Bill Gates, Michael Bloomberg, Mark Zuckerberg, Bill Clinton, George Soros e David Rockefeller, per risolvere molti problemi sociali nel settore dell'istruzione, della sanità e dello sviluppo (Rogers, 2011).

Le nuove modalità d'intervento per implementare le performance sociali e l'efficacia delle organizzazioni *no profit* adottate dalle Fondazioni necessitano dell'ausilio delle risorse e competenze a loro disposizione quali: la formazione, il supporto, la comunicazione e gli investimenti strategici. Nello specifico, quando la Fondazione fornisce un'attività di assistenza apporta un maggiore valore alla comunità, perché incrementa le abilità e le competenze degli enti che la ricevono. Le Fondazioni di origine bancaria, con i loro interventi, però, non sempre riescono a risolvere le situazioni di necessità richieste dalla comunità di riferimento. Tuttavia, il loro ruolo è importante in quanto si pongono come obiettivo quello di dimostrare come si possono risolvere delle situazioni di disagio attraverso degli strumenti e delle politiche più efficaci di quelle precedentemente impiegate, svolgendo così un ruolo di innovatore sociale. Successivamente l'intervento verrà affidato a soggetti pubblici o privati in grado di implementarlo su larga scala. Questi enti possono quindi avere

un ruolo chiave, perché sono in grado di sperimentare delle attività funzionali alla risoluzione delle problematiche della comunità, ma difficilmente attuabili da imprese e soggetti pubblici. Dall'analisi del *protocollo d'intesa* firmato nel 2015 tra il Ministero delle Finanze e l'ACRI emerge all'articolo 11, che i bandi sono la modalità operativa da preferire, perché consentono alle Fondazioni di adottare dei programmi allineati con le proprie strategie di risposta ai bisogni sociali ed è da preferire alle erogazioni di piccole somme di denaro "a pioggia" che riescono a risolvere solo piccole cause, con il rischio di dispersione dei fondi. Quest'orientamento è stato confermato da una conversazione telefonica intrattenuta con una funzionaria dell'ufficio "Pianificazione, studi e valutazione" della Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo (CARIPARO), da cui è emerso che tramite i bandi di erogazione le Fondazioni riescono ad attivare processi in linea con le proprie strategie di risposta ai bisogni della comunità. Le Fondazioni possono in definitiva esercitare una funzione di indirizzo strategico degli interventi, pur non essendo direttamente coinvolte nella fase esecutiva degli stessi generando un maggiore valore aggiunto.

Il settore *no profit* in cui operano le Fondazioni non hanno come obiettivo la realizzazione del massimo profitto, bensì raggiungere una missione, che rappresenta la responsabilità che assume nei confronti della società, perciò la loro attività sociale è un mix di testa e cuore che non può essere rappresentato solo con indicatori, tabelle, grafici. Tuttavia, è necessario analizzare l'impatto dell'attività delle Fondazioni e valutare la loro creazione di valore sociale per migliorare.

I membri del Consiglio di Amministrazione, i filantropi devono conoscere gli effetti della loro attività per pianificare gli interventi futuri ed incrementare le loro performance.

Le Fondazioni dovrebbero misurare il valore aggiunto sociale prodotto per incrementare il loro capitale reputazionale che consente l'instaurazione di relazioni durature con gli utenti, il miglioramento delle relazioni con la comunità locale, un aumento del potere di negoziazione e della capacità di dialogare e influenzare le istituzioni locali.

Per alimentare a livello nazionale un processo di crescita gli enti del Terzo settore, e in particolare le Fondazioni, devono essere consapevoli del loro impatto generato e fare della valutazione, derivante dalla misurazione del valore aggiunto creato, la base per aumentare l'inclusività e la generatività sociale (intesa come un nuovo modo di pensare e di agire socialmente orientato, creativo, produttivo e responsabile, capace di impattare positivamente sulle forme del produrre, dell'innovare, dell'organizzare, dell'investire, immettendovi nuova vita), al fine di intraprendere dei percorsi innovativi di sviluppo della società.

A dimostrazione della notevole importanza della valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dalle Fondazioni, il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, con il decreto 23

luglio 2019, ha stabilito le linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione che, anche se non giuridicamente vincolanti, sono un importante strumento promozionale e sperimentale di misurazione. Ciò si può verificare analizzando i metodi di valutazione dell'impatto delle Fondazioni sulla società: il "*Social Return on Investment*" SROI e la *Balanced Scorecard* (BSC). Dal confronto tra l'analisi con il metodo di valutazione SROI utilizzato dal progetto Easy.Com, finanziato dalla Fondazione Telecom Italia, focalizzato sul miglioramento della conoscenza della lingua italiana e della socialità in ambito scolastico delle comunità migranti della città di Prato, e il metodo della BSC impiegato nel centro di riabilitazione di Cattaraugus, si sono riscontrate delle analogie e delle differenze.

Le analogie riguardano:

- il coinvolgimento degli stakeholder e la rilevazione della soddisfazione e della percezione che i beneficiari hanno dell'attività della Fondazione;
- la misurazione di beni intangibili;
- si tratta di metodi non oggettivi, in quanto la scelta degli indicatori e delle metriche, per rappresentare dei fenomeni non economico-finanziari, richiede la discrezionalità della Fondazione;
- il loro sviluppo esige delle lunghe tempistiche;
- bisogna sostenere notevoli costi.

Le differenze, invece, fanno riferimento alla natura delle analisi. Lo SROI è un metodo di analisi costi-benefici che prevede una fase finale di monetizzazione degli impatti generati mediante l'assegnazione di un valore monetario ai benefici generati (*outcome*) e il calcolo di un indicatore sintetico volto a misurare la creazione di valore sociale generato per ogni euro investito. Lo SROI è, perciò, un'analisi intuitiva essendo basata su valori monetari e il risultato è un indice numerico finale. La BSC, invece, è di più difficile comprensione in quanto definisce gli obiettivi che la Fondazione deve raggiungere e misura l'avanzamento dell'organizzazione rispetto ai target di risultato atteso. Le Fondazioni scelgono uno o l'altro modello in base ai loro obiettivi. Lo SROI per esempio, permette confronti rapidi degli impatti realizzati dalla stessa organizzazione in tempi diversi. La BSC è, invece, un modello volto ad offrire una rappresentazione dei risultati della Fondazione per ognuna delle quattro prospettive.

Misurare l'impatto sociale è un compito complesso. Le Fondazioni solitamente sono multi-obiettivo e multi-stakeholder ed è, perciò, difficile individuare un metodo di misurazione efficace. Oltre a ciò, come già affermato, la natura qualitativa e a volte soggettiva dell'impatto sociale spesso non permette di quantificare tutti i risultati raggiunti.

Esiste poi un problema di attribuzione. Diversi attori operano contemporaneamente nella società e, perciò, non è sempre facile individuare chi è realmente responsabile di un cambiamento positivo. Inoltre, le trasformazioni della comunità si verificano nel lungo periodo ed è quindi difficile individuare a chi attribuire l'evoluzione dei benefici prodotti. La valutazione rappresenta un costo in termini di tempo e risorse, quindi è fondamentale definire chiaramente cosa si misura e perché lo si misura. L'individuazione dell'obiettivo e l'oggetto della misurazione, come pure le risorse e i tempi a disposizione, è una fase preliminare molto importante come pure l'analisi e coinvolgimento degli stakeholder. Inoltre, è necessario misurare solo ciò che è rilevante e pertinente. È indispensabile, quindi, definire fin dall'inizio le dimensioni del valore che si vogliono valutare.

Infine, è fondamentale l'esistenza di una terza parte indipendente che certifica, ex-ante, la qualità e la misurabilità degli obiettivi ed ex-post l'effettivo livello di raggiungimento degli stessi.

Concludendo ho riscontrato che, nonostante queste problematiche, lo SROI e la BSC sono delle valide tecniche di valutazione, perché coinvolgono gli stakeholder ed in particolare rilevano la soddisfazione e la percezione che i beneficiari hanno dell'attività della Fondazione. Pertanto, questi metodi di valutazione possono essere considerati degli efficaci strumenti di pianificazione strategica e per creare valore sociale.

Riferimenti bibliografici

AccountAbility1000SES, 2001. Stakeholder Engagement Standard Final Exposure Draft.

ACRI - Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio SpA, 2011. *Fondazioni di origine bancaria - XVII Rapporto annuale*, s.l.: s.n.

ACRI - Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio SpA, 2018. *Fondazioni di origine bancaria XXIV Rapporto annuale*, s.l.: s.n.

Alfieri, A. & Violi, S., 2018.

http://www.pieromella.it/lucidi%20web/lucidi2013teoriadelcontrollo_file/violi.pdf. [Online]

[Consultato il giorno 30 agosto 2020].

Altervista, 2014. <http://sustainabilityscorecard.altervista.org/il-processo-di-formulazione.html>.

[Online]

[Consultato il giorno 28 luglio 2020].

Antoldi, F., 2004.

https://www.researchgate.net/publication/296670489_La_corporate_governance_nelle_aziende_no_n_profit. [Online]

[Consultato il giorno 21 luglio 2020].

Arcolab, 2017. <https://www.arcolab.org/analisi-sroi-risultati-ronald-mcdonald/>. [Online]

[Consultato il giorno 1 settembre 2020].

Bagnara, B., 2010. <https://www.studiorebecca.it/index.php/articoli-2010/703-la-balanced-scorecard-un-modello-di-misurazione-delle-performance>. [Online]

[Consultato il giorno 30 agosto 2020].

Barbetta, G. P., 1999. Foundations in Italy. *Private funds, public purpose*, pp. 199-218.

Barbetta, G. P., 2008. *Le Fondazioni di origine bancaria: dalla nascita per caso all'esercizio dell'innovazione sociale*. s.l.:Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli.

Bellucci, M. et al., 2018. http://irisnetwork.it/wp-content/uploads/2018/06/bellucci-nitti-franchi-testi-bagnoli_presentazione.pdf. [Online]

[Consultato il giorno 1 settembre 2020].

Bellucci, M. et al., 2019. Accounting for social return on investment (SROI): The costs and benefits of family-centred care by the Ronald McDonald House Charities,. *Social Enterprise Journal*, 15(1), pp. 46-75.

Bianchetti, E., 2019. <https://csvpadova.org/wp-content/uploads/2020/02/vdossier-2-2019.pdf>.

[Online]

[Consultato il giorno 30 luglio 2020].

Bish, A. & Becker, K., 2015. Exploring Expectations of Nonprofit Management Capabilities. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(3), pp. 437-457.

Body, A. & Breeze, B., 2016. What are 'unpopular causes' and how can they achieve fundraising success?. *International Journal on NonProfit Voluntary Sector Marketing*, 21(1), pp. 57-70.

- Boesso, G. & Cerbioni, F., 2013. *La governance delle fondazioni: leader al servizio della Filantropia*. s.l.:MacGraw-Hill.
- Boesso, G. & Cerbioni, F., 2018. *Managerialità Solidale. Governance e strategia nelle Fondazioni*. s.l.:Wolters Kluwer.
- Boesso, G. & Cerbioni, F., 2019a. *Governance and Strategic Philanthropy in Grant-Making Foundations. How to Improve the Effectiveness of Nonprofit Boards*. s.l.:Palgrave Pivot.
- Boesso, G., Cerbioni, F., Menini, A. & Parbonetti, A., 2011. *Governance & Performance nelle Fondazioni di origine bancaria*. Roma, s.n., pp. 5-27.
- Boesso, G., Cerbioni, F., Menini, A. & Parbonetti, A., 2015. Philanthropy by Decree: exploring the governance and philanthropic strategies of foundations of banking origins. *Nonprofit Management and Leadership*, 25(3), pp. 197-213.
- Boesso, G., Cerbioni, F., Menini, A. & Parbonetti, A., 2017. The role of the board in shaping foundations' strategy: an empirical study. *Journal of Management and Governance*, Volume 21, pp. 375-397.
- Boesso, G., Cerbioni, F. & Mian, L., 2019b. *Indagine sulle organizzazioni beneficiarie di erogazioni da parte delle fondazioni di origine bancaria italiane*, Padova: s.n.
- Boesso, G., Cerbioni, F. & Mian, L., 2019c. La filantropia nelle fondazioni: determinismo manageriale vs solidarismo civico. *Management Control*, Volume 1, pp. 121-144.
- Bridgespan, s.d. <https://www.bridgespan.org/insights/library/nonprofit-management-tools-and-trends/performance-measurement-and-improvement>. [Online]
[Consultato il giorno 31 luglio 2020].
- Bridgespan, s.d. <https://www.bridgespan.org/insights/library/philanthropy/components-of-an-effective-donor-grantee-relations>. [Online]
[Consultato il giorno 25 luglio 2020].
- Brown, W., 2002. Inclusive Governance Practices in Nonprofit Organizations and Implications for Practice. *Nonprofit Management & Leadership*, 12(4), pp. 369-385.
- Brown, W., 2005. Exploring the Association Between Board and Organizational Performance in Nonprofit Organizations. *Nonprofit management and leadership*, 15(3), pp. 317-339.
- Brown, W., 2007. Board development practices and competent board members: Implications for performance. *Nonprofit Management and Leadership*, 17(3), pp. 301-317.
- Brown, W. & Guo, C., 2010. Exploring the Key Roles for Nonprofit Boards. *Nonprofit and Voluntary*, 39(3), pp. 536-546.
- Buteau, E. et al., 2008. *More than money: making a difference with assistance beyond the grant*, Cambridge, MA: The Centre for effective philanthropy.
- Calore, C., 2018. http://tesi.cab.unipd.it/61772/1/Calore_Chiera.pdf. [Online]
[Consultato il giorno 1 agosto 2020].

Camera-Deputati, 2020. <https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1105128.pdf>. [Online]
[Consultato il giorno 19 giugno 2020].

Cannella, A., Park, J. H. & Lee, H. U., 2008. Top Management Team Functional Background Diversity and Firm Performance: Examining the roles of team member collocation and environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 51(4), pp. 768-784.

CARIPARO, 2020. <https://www.fondazionecariparo.it/wp-content/uploads/2020/04/1.-Bilancio-Sociale-2019.pdf>. [Online]
[Consultato il giorno 1 agosto 2020].

Carnelli, L. & Vittori, F., 2015. <http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/la-comunicazione-delle-fondazioni-al-tempo-dei-social-media>. [Online]
[Consultato il giorno 25 luglio 2020].

Carson, E. D., 2004. *The Road Not Yet Traveled: A Community Foundation Movement for Social Justice*. [Online]
[Consultato il giorno 03 06 2020].

CEP, C. f. E. P., 2004. Foundation governance: The CEO viewpoint.

Cerbioni, F., 2015. *La governance delle fondazioni: leader al servizio della filantropia*. [Online].

Cheverton, J., 2007. Holding our own: Value and performance in nonprofit organisations. *Australian Journal of Social Issues*, Volume 42, pp. 427-436.

Cibinel, E., 2019. https://www.secondowelfare.it/edt/file/Quarto_Rapporto_sul_secondo_welfare.pdf. [Online]
[Consultato il giorno 1 agosto 2020].

consulenzastrategicaedirezionale, s.d. <http://www.consulenzastrategicaedirezionale.it/consulenza/potenziare-il-feedback-e-lapprendimento-strategico.html>. [Online]
[Consultato il giorno 27 luglio 2020].

Cornforth, C., 2001. What Makes Boards Effective? An Examination of the Relationships Between Board Inputs, Structure, Processes and Effectiveness on Non-Profit Organizations.. *Corporate Governance*, Volume 9, pp. 217-227.

Cornforth, C., 2012. Nonprofit Governance Research: Limitations of the Focus on Boards and Suggestions for New Directions.. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), pp. 1116-1135.

Corte dei Conti, 2019. *Rapporto sul coordinamento della finanza pubblica*, s.l.: s.n.

Criticaltosuccess, 2020. <https://www.criticaltosuccess.com/do-non-profit-balanced-scorecards-need-a-finance-perspective/>. [Online]
[Consultato il giorno 31 luglio 2020].

D.lgs n. 117 del 3 luglio , 2017. s.l.:s.n.

D.lgs. n.153 del 17 maggio, 1999. s.l.:s.n.

- Dolnicar, S. & Lazarevski, K., 2009. Marketing in Non-profit Organizations - an International Perspective. *International Marketing Review*, 26(3), pp. 275-291.
- Easy.com, 2017. http://www.progettoeasycom.it/wp-content/uploads/2017/03/SROI_EasyCom_Relazione.pdf. [Online]
[Consultato il giorno 1 settembre 2020].
- Edwards, M., 2008. <https://nonprofitquarterly.org/just-another-emperor-the-myths-and-realities-of-philanthrocapitalism-2/>. [Online]
[Consultato il giorno 21 maggio 2020].
- Eikenberry, A. M., 2009. Refusing the Market: A Democratic Discourse for Voluntary and Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, agosto, 38(4), pp. 582-596.
- Eikenberry, A. M. & Kluver, J. D., 2004. The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk?. *Public Administration Review*, 64(2), pp. 132-140.
- Fahy, J. & Jobber, D., 2015. *Foundations of marketing*. s.l.:Mac Graw Hill Education.
- Faulkner, D. & De Rond, M., 2000. *Cooperative strategy: economic, business and organizational issue*. New York: Oxford University Press Inc..
- Fiennes, C. & Berger, K., 2016. <https://www.alliancemagazine.org/analysis/oops-we-made-the-non-profit-impact-revolution-go-wrong/>. [Online]
[Consultato il giorno 30 luglio 2020].
- Fontana, F., 1993. *Il sistema organizzativo aziendale*. s.l.:FrancoAngeli.
- Forbes, D. P. & Milliken, F. J., 1999. Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making. *Academy of Management Review*, 24(3), pp. 489-505.
- Forum per la Finanza Sostenibile, 2016. <https://finanzasostenibile.it/wp-content/uploads/2016/11/Fondazione-WEB.pdf>. [Online]
[Consultato il giorno 30 lluglio 2020].
- Freeman, E. & Reed, D., 1983. Stockholders and Stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), pp. 88-106.
- Freiwirth, J. P., 2007. Engagement Governance for System-Wide Decision Making. *The Nonprofit Quarterly*, Volume 13, pp. 38-41.
- Frumkin, P., 2003. Inside venture philanthropy. *Society*, 40(4), pp. 7-15.
- Funari, S. & Rizzi, D., 2002. *Una valutazione delle capacità di erogazione delle Fondazioni bancarie del Nord-Est*, Venezia: s.n.
- Garzanti, I. G. D. d. I., s.d. <https://www.garzantilinguistica.it/ricerca/?q=serendipit%C3%A0>. [Online]
[Consultato il giorno 3 Giugno 2020].
- Gazley, B. & Nicholson-Crotty, J., 2018. What Drives Good Governance? A Structural Equation Model of Nonprofit Board Performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(2), pp. 262-285.

- Golden, B. & Zajac, E., 2001. When will boards influence strategy? Inclination x power = strategic change. *Strategic Management Journal*, 22(12), pp. 1087-1111.
- Goleman, D., 1998. *Working with emotional intelligence*. London(England): Bloomsbury.
- Graddy, E. & Morgan, D., 2006. Community Foundations, Organizational Strategy, and Public Policy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(4), pp. 605-630.
- Guizzaro, E., 2019. http://tesi.cab.unipd.it/63856/1/Guizzaro_Eleonora.pdf. [Online] [Consultato il giorno luglio 30 2020].
- Guo, C. & Musso, J., 2007. Representation in nonprofit and voluntary organization: a conceptual framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2), pp. 308-326.
- Hbg gaming, 2020. https://csr.hbg-gaming.it/?page_id=2908. [Online] [Consultato il giorno 30 luglio 2020].
- Herman, R. D. & Renz, D., 1999. Thesis on Nonprofit Organizational Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Volume 28, pp. 107-125.
- Hillman, A. & Dalziel, T., 2003. Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence. 28(3), pp. 383-396.
- Hinna, A. & Monteduro, F., 2017. Boards, governance and value creation in grant-giving. *Journal of Management & Governance*, Volume 21, pp. 935-961.
- Human foundation, 2012. https://www.humanfoundation.it/wp-content/uploads/2019/07/SROI-Guide_ITA_completa.pdf. [Online] [Consultato il giorno 30 luglio 2020].
- Huse, M. & Gabrielsson, J., 2012. Board leadership and value creation: And extended team production approach. In T. Clarke & D. Branson (Eds.), *The SAGE handbook of corporate governance*, pp. 217-232.
- Hussain, S., Rawjee, V. P. & Penceliah, S., 2014. The applicability of relationship marketing at Nonprofit organizations: a developing country perspective. *Problems and Perspectives in Management*, 12(4-1).
- Inglis, S. & Dooley, S., 2003. Working with a Comprehensive Nominating process. *Journal of Volunteer Administration*, 21(1), pp. 40-49.
- Jackson, D. & Holland, T., 1998. Measuring the Effectiveness of Nonprofit Boards. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27(2), pp. 159-182.
- Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K., 2014. *Strategia Aziendale*. I a cura di Milano-Torino: Pearson Italia.
- Kania, J., Kramer, M. & Russell, P., 2014. Strategic philanthropy for a complex world. *Stanford Social Innovation Review*, Summer, 12(3), pp. 26-33.
- Kaplan, R., 2001. Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership (Spring 2001)*, 11(3), pp. 353-370.

- Kaplan, R. & Norton, D., 1992. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. pp. 73-79.
- Kim, S. E. & Lee, J. W., 2007. Is mission attachment an effective management tool for employee retention? An empirical analysis of a nonprofit human services agency. *Review of Public Personnel Administration*. *Review of Public Personnel Administration*, Volume 27, pp. 227-248.
- Leadini, C., Rossi, G., Moggi, S. & Zardini, A., 2017. When the law shapes nonprofit boards: The key role of local stakeholders. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(1), pp. 47-70.
- Leardini, C., 2005. *L'amministrazione della Fondazione bancaria*. Verona: Cedam.
- Leardini, C., Moggi, S. & Rossi, G., 2019. The New Era of Stakeholder Engagement: Gaining, Maintaining, and Repairing Legitimacy in Nonprofit Organizations. *International Journal of Public Administration*, 42(6), pp. 520-532.
- Leardini, C., Rossi, G., Todesco & Claudio, 2009. Governance e accountability nelle Fondazioni bancarie. *Economia Aziendale Online*, Issue 4, pp. 82-94.
- Lee, S. & Phan, P. H., 2000. Competencies of Directors in Global Firms: Requirements for Recruitment and Evaluation. *Corporate Governance: An International Review*, 8(3), pp. 204-214.
- Legge n. 218 del 30 Luglio , 1990. s.l.:s.n.
- Lepak, D. P., Smith, K. G. & Taylor, M. S., 2007. Value creation and value capture: a multilevel perspective.. *Academy of management review*, 32(1), pp. 180-194.
- Lerner, M., 2005. *A Gift Observed*. s.l.:s.n.
- Letts, C., Ryan, W. & Grossman, A., 1997. Virtuous Capital: what foundations can learn from venture capitalists. *Harvard business review*, 75(2), pp. 36-44.
- Lodi Rizzini, C. & Noia, E., 2017. Le Fondazioni di impresa di fronte a un welfare state in trasformazione. In: *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia*. Torino: Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 147-172.
- Lowe, J., 2004. Community foundations: What do they offer community development?. *Journal of Urban Affairs*, 26(2), pp. 221-241.
- Lutz Allen, S., Smith, J. E. & Da Silva, N., 2013. Leadership style in relation to organizational change and organizational creativity: Perceptions from nonprofit organizational members. *Nonprofit Management & Leadership*, Volume 24, pp. 23-42.
- Maier, F., Meyer, M. & Steinbereithner, M., 2015. Nonprofit organizations becoming businesslike: A systematic review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), pp. 64-86.
- Martello, M., Watson, J. G. & Fischer, M. J., 2016. Implementing A Balanced Scorecard In A Not-For-Profit Organization. *Journal of Business & Economics Research*, 30 giugno, 14(3), pp. 61-74.
- Martello, M., Watson, J. G. & Fischer, M. J., 2016. Implementing A Balanced Scorecard In A Not-For-Profit Organization. 30 giugno, 14(3), pp. 61-74.

- McKersie, W., 1999. *Local philanthropy matters: Pressing issues for research and practice*. s.l.:Edited by E. D. Lagemann Indiana University Press.
- McMurray, A. J., Islam, M. M., Sarros, J. C. & Pirola-Merlo, A., 2013. Workplace innovation in a nonprofit organization. *Nonprofit Management & Leadership*, Volume 23, pp. 367-388.
- Millar, R. & 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*, pp. 923-941.
- Millesen, J. & Martin, E., 2014. Community Foundation Strategy: Doing Good and the Moderating Effects of Fear, Tradition, and Serendipity. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(5), pp. 832-849.
- Mintzberg, H., Sumantra, G. & Quinn, J., 1998. *The Strategy Process*. Upper Saddle River(New Jersey): Prentice Hall.
- MLPS decreto 23 luglio , 2019. s.l.:s.n.
- Montesi, F., 2017. <http://www.vita.it/it/article/2017/04/12/valutazione-dimpatto-i-7-principi-dello-sroi/143041/>. [Online]
[Consultato il giorno 30 luglio 2020].
- Morino, M., 2010. *Risultati sociali: perdere la foresta per gli alberi?*. [Online]
Available at: https://www.vppartners.org/learning/perspectives/corner/0110_social-outcomes.html
[Consultato il giorno 26 Luglio 2020].
- Nagabhushanam, M. & Sridhar, M., 2010. Voluntary Organizations - Growth, Trends and Challenges.. *Journal of Management*, 7(2), pp. 143-166.
- NCVO, ACEVO, CTN & ICSA, s.d.
https://www.icsa.org.uk/assets/files/pdfs/Policy/NC639%20COG_A4_AW%20v3_print.pdf. [Online]
[Consultato il giorno 2020 05 28].
- Nieri, A., 2013. <https://core.ac.uk/download/pdf/20526580.pdf>. [Online]
[Consultato il giorno 30 agosto 2020].
- Occhipinti, N., 2005. <http://www.eccellere.com/Rubriche/GestioneStrategica/BSC.htm>. [Online]
[Consultato il giorno 28 luglio 2020].
- ONU, 2000. *Commission on Human Rights Resolution 2000/64 The Promotion of Human Rights*,. [Online]
[Consultato il giorno 27 Maggio 2020].
- Ostrower, F. & Stone, M. M., 2006. Governance Research: Trends, Gaps, and Prospects for the Future. 17(3).
- Porter, M. E. & Kramer, M. R., 1999. Philanthropy's new agenda: creating value. *Harvard Business*, 77(6), pp. 119-130.
- Porter, M. & Kramer, M., 2011. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), pp. 68-84.

- Propersi, A. & Grumo, M., 2016. *Modelli e meccanismi di governance nelle imprese sociali e nelle aziende non profit: un'analisi internazionale*. [Online]
[Consultato il giorno 27 giugno 2020].
- Purcel, M., 2008. <https://woodsquat.files.wordpress.com/2010/01/mark-purcell-recapturing-democracy-2008.pdf>. [Online]
[Consultato il giorno 4 giugno 2020].
- Raymond, S., 2010. *Nonprofit Finance for Hard Times*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Redazione-Romana, 2018. <https://www.avvenire.it/economia/pagine/arriva-il-manager-per-le-ong>. [Online]
[Consultato il giorno 19 giugno 2020].
- Robinson, K., 2001. *Collaborative Grantmaking: Lessons Learned from the Rockefeller Family's Experiences*. Washington, DC: National Center for Family Philanthropy.
- Rogers, R., 2011. Why Philanthro-Policymaking Matters. *Society*, Volume 48, pp. 376-381.
- Rogers, R., 2015. Why the social sciences should take philanthropy seriously. *Society*, Volume 52, pp. 533-540.
- Rossi, E., 2019. <https://www.piuculture.it/2019/12/organizzazioni-no-profit-iodonosicuro-database-per-donazioni-sicure/>. [Online]
[Consultato il giorno 25 luglio 2020].
- Sanders, M. L. & McClellan, J., 2014. Being business-like while pursuing a social mission: Acknowledging their inherent tensions in US nonprofit organizing. *Organization*, 21(1), pp. 68-89.
- Sargeant, A., West, D. C. & Ford, J. B., 2004. Does perception matter?: an empirical analysis of donor behaviour. *The Service Industries Journal*, 24(6).
- Saxton & Gregory, D., 2005. The Participatory Revolution in Nonprofit Management. *The Public Manager*, 34(1), pp. 34-39.
- Sentenza n. 300 del 2003 della Corte Costituzionale (s.d.) Gustavo Zagrebelsky.*
- Sharp, M., 2002. *Foundation Collaborations: Incubators for Change?*. s.l.:s.n.
- Simone, s.d. [Online]
Available at: <https://www.simone.it/newdiz/?action=view&id=3052&dizionario=6>
[Consultato il giorno 03 Giugno 2020].
- Small, D. A., Loewenstein, G. & Slovic, P., 2007. Sympathy and callousness: The impact of deliberative thought on donations to identifiable and statistical victims. *Organisation Behavior and Human Decision Processes*, pp. 143-153.
- Testi, E., Bellucci, M., Franchi, S. & Biggeri, M., 2017. Italian social enterprises at the crossroads: Their role in the evolution of the welfare state. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), pp. 2403-2422.

- Tierney, T. J. & Steele, R., 2011. <https://www.bridgespan.org/bridgespan/images/articles/the-donor-grantee-trap/The-Donor-Grantee-Trap.pdf?ext=.pdf>. [Online]
[Consultato il giorno 25 luglio 2020].
- Twersky, F., Buchanan, P. & Threlfall, V., 2013. https://ssir.org/articles/entry/listening_to_those_who_matter_most_the_beneficiaries. [Online]
[Consultato il giorno 29 luglio 2020].
- UNESCAP, 2009. *What is Good Governance?*. [Online]
[Consultato il giorno 27 Maggio 2020].
- Università degli Studi di Roma "La Sapienza": Dipartimento Ingegneria informatica, automatica e gestionale, s.d. *Introduzione alla D.E.A. (Data Envelopment Analysis)*. [Online]
Available at: <http://www.dis.uniroma1.it/~bruni/files/AMPLdea.pdf>
[Consultato il giorno 16 Agosto 2020].
- Van Puyvelde, S., Caers, R., Du Bois, C. & Jegers, M., 2012. The Governance of Nonprofit Organizations: Integrating Agency Theory With Stakeholder and Stewardship Theories. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(3), pp. 431-451.
- Viganò, F. & Lombardo, G., 2019. <https://www.benessereorg.it/responsabilita-sociale-misurare-gli-impatti-sulla-comunita/>. [Online]
[Consultato il giorno 1 settembre 2020].
- Violino, G., 2015. *La valutazione della performance dei musei*. Venezia: s.n.
- Wageman, R., 1995. Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), pp. 145-180.
- Weideman, E., 2012. Donor decision making in a no-profit religious organisation. *SUNScholar Research Repository*, p. 244.
- Young & R., D., 2011. The Prospective Role of Economic Stakeholders in the Governance of Nonprofit. *Voluntas*, Volume 22, pp. 566-586.
- Zanoni, D., 2013. <https://www.slideshare.net/avanzisrl/come-misurare-lo-sroi>. [Online]
[Consultato il giorno 30 luglio 2020].
- Zucconi, M., 2007. <https://www.area-c54.it/public/balanced%20scorecard.pdf>. [Online]
[Consultato il giorno 30 agosto 2020].