

Capacity building nelle organizzazioni non-profit: come le fondazioni d'erogazione rinforzano i propri beneficiari

Andrea Bafundi, Giacomo Boesso*, Fabrizio Cerbioni**

Received: 21 August 2024

Accepted: 24 July 2025

Capacity building in non-profit organizations: How grant-making foundations strengthen their beneficiaries

Abstract

The relationship between foundations and beneficiaries may also involve the exchange of best practices, not merely financial support for social projects. This study explores the role of grant-making foundations in enhancing the operational and organizational capacities of beneficiary organizations. Specifically, it focuses on the collaborative development of skills during the funding of social initiatives, including those in cultural sectors (such as art and theatre) and in support of vulnerable groups (such as minors, the elderly, and the unemployed). Data were gathered through questionnaires completed by both foundation staff and project leaders from funded organizations. The study examines how organizational capabilities relate to non-financial support, such as planning, programming, and performance monitoring tools used in measurement and reporting. Also, it assesses satisfaction with the impact and innovativeness of the supported projects. The findings indicate a positive association between the non-financial activities promoted by foundations during the grant-making phase and the improvement of technical skills, organizational processes, and social outcomes in recipient organizations. Overall, foundations are portrayed as enablers that provide not only financial aid but also operational support. These results contribute to the literature on the managerialization of philanthropy, highlighting how nonprofit organizations can benefit from practices typically associated with for-profit enterprises.

Keywords: Control systems, Innovation, Grant-making foundations, Beneficiaries, Capacity building, Questionnaires

* University of Padova, Department di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno".
Corresponding author, e-mail: andrea.bafundi@unipd.it.

1. Introduzione

Il settore non-profit sta sperimentando una crescita sia in termini di dimensioni che di importanza (Cornforth, 2012) nella società. In Italia operano 88 fondazioni di origine bancaria (FOB), istituite a seguito del processo di privatizzazione delle casse di risparmio (Legge Amato n. 218, 30/11/1990)¹. Queste fondazioni si occupano sia del finanziamento delle attività sociali che della realizzazione diretta di progetti di sviluppo (Rossi et al., 2015). In particolare, queste fondazioni svolgono il ruolo di agenti primari chiamati ad implementare un piano strategico per far progredire lo stato delle conoscenze in selezionati ambiti sociali, sperimentando nuove soluzioni ai problemi sociali (Boesso et al., 2019, CEP, 2016). Solo nel 2022 le FOB gestivano portafogli finanziari per 40,2 miliardi di euro e investivano circa un miliardo di euro per sostenere settori sociali (ACRI, 2023). La letteratura si è concentrata sui meccanismi che influenzano la capacità di una fondazione di generare valore sociale e la loro misurazione (Hinna e Monteduro, 2017; Williamson et al., 2017), con un crescente interesse per il ruolo della filantropia nella società contemporanea (Banks, 2023; Rogers, 2015). Parallelamente, la letteratura ha evidenziato l'opportunità per queste organizzazioni di adottare approcci gestionali simili a quelli delle imprese a scopo di lucro (Bish e Becker, 2016; Maier et al., 2016), al fine di programmare, monitorare e migliorare le proprie prestazioni sociali ed economiche. I sistemi di misurazione delle performance e di controllo nel settore non-profit, tuttavia, non sono attualmente sviluppati secondo gli stessi principi delle imprese con fini di lucro, soprattutto a causa delle loro dimensioni ridotte e del modello operativo che, basandosi sulla beneficenza ed il volontariato, spesso trascura la dimensione dell'efficacia e dell'efficienza. Solo recentemente (Bellucci et al., 2019), la riforma del terzo settore ha spinto sempre di più le organizzazioni a trovare nuove strategie per rendicontare i risultati a stakeholders e comunità. Stakeholders che, a loro volta, svolgono un ruolo rilevante all'interno delle fondazioni bancarie (Manetti et al., 2013). Dal punto di vista della ricerca, si osserva un crescente interesse rispetto alla gestione e alla trasparenza delle organizzazioni non-profit, sia attraverso l'adozione di sistemi di misurazione delle performance finanziarie, e non, che dei sistemi di controllo, al fine di monitorare l'avanzamento e la riuscita dei progetti sociali (Boesso et al., 2022).

In questo studio si introducono due elementi innovativi rispetto alla letteratura che in precedenza si è occupata del tema. In primo luogo, la

¹ Legge delega n. 218/1990 e D.lgs n. 356/1990.

ricerca si propone di analizzare come le capacità di relazione e di programmare e misurare reti sociali d'intervento sul territorio siano congiuntamente associati ai livelli di efficienza e di soddisfazione dei progetti sociali. In particolare, questa ricerca indaga se stia avvenendo una transizione nei sistemi organizzativi degli enti non-profit verso un approccio più simile a quelli a scopo di lucro. In secondo luogo, si analizza se questo sviluppo dei sistemi di programmazione e controllo stia avvenendo anche per gli enti non-profit che interagiscono con le FOB in quanto supportati da queste. Considerando l'importanza della trasformazione delle organizzazioni non-profit verso una maggiore razionalità, diventa cruciale esaminare l'esistenza di strumenti e processi di collaborazione e programmazione ed il loro livello di condivisione. Inoltre, è altrettanto significativo analizzare se e come tali strumenti risultino utili sia per l'ente finanziatore che per quello beneficiario (Benjamin, 2021; Cornforth, 2012). Nello specifico, lo studio si concentra sulla percezione dei diversi strumenti e processi su entrambi le dimensioni, misurandone il grado di adozione, l'efficacia e l'impatto sui risultati percepiti dai dipendenti delle fondazioni finanziatrici e dai project leader degli enti beneficiari. I risultati dello studio sono per molti versi generalizzabili all'interno del settore economico finanziario italiano data la specificità in termini di sistemi di governance che contraddistinguono tanto le fondazioni che gli enti beneficiari.

Lo studio è così suddiviso: nella seconda sezione viene introdotto il contesto teorico di riferimento e lo stato dell'arte in letteratura, mentre nella terza viene riportato lo sviluppo delle ipotesi. Nella quarta e quinta sezione vengono descritte rispettivamente la metodologia adottata e i risultati empirici principali. Nella sesta sezione vengono riportate e discusse le analisi di robustezza e nella sesta sono descritte le conclusioni dello studio.

2. Contesto teorico

Le fondazioni di erogazione svolgono un ruolo cruciale nel generare valore sociale, agendo come intermediari tra donatori singoli e una varietà di enti che sostengono finanziariamente, con l'obiettivo di sviluppare soluzioni per i problemi della comunità (Hinna e Monteduro, 2017; Porter e Kramer, 1999). I contributi chiave nella letteratura forniscono quadri di riferimento sui comportamenti cosiddetti virtuosi che le fondazioni possono adottare per rispondere in modo efficace alle esigenze della comunità. Porter e Kramer (1999) introducono il concetto di "*filantropia strategica*", sostenendo che le fondazioni dovrebbero assumersi la responsabilità di creare valore sociale, inteso come capacità di ottenere un impatto sociale maggiore con l'importo

concesso, rispetto a spese simili sostenute da singoli donatori privi di una organizzazione fondazionale. Porter e Kramer (1999) suggeriscono di svolgere l'attività tramite un processo articolato in quattro fasi che include:

i) selezione dei migliori beneficiari; ii) coinvolgimento di ulteriori finanziatori; iii) miglioramento delle performance dei beneficiari delle erogazioni; iv) promozione dello sviluppo di nuove soluzioni per affrontare i problemi sociali.

Un dibattito recente ha sollevato la questione di come la filantropia strategica potrebbe essere insufficiente nell'affrontare problemi sociali complessi. Il modello di filantropia strategica, basato su previsioni razionali, potrebbe infatti risultare troppo semplificato e non essere sempre in grado di garantire risultati positivi quando applicato a casi controversi di sfruttamento, abbandono e povertà o crisi del tessuto sociale in cui gli aspetti solidaristici appaiono predominanti. I critici di questo approccio sostengono pertanto la necessità di adottare nuove strategie, più in grado di coniugare il rigore deterministico con una maggiore flessibilità e di accettare strategie via via emergenti e co-disegnate con gli attori sul campo (Kania et al., 2014). Pertanto, ci si interroga su come la filantropia strategica possa ancora rappresentare un quadro teorico adeguato al fine di raggiungere una creazione efficace di valore sociale e di misurazione dell'efficienza/efficacia della relazione tra fondazioni finanziatrici ed enti beneficiari.

Dal punto di vista degli enti beneficiari, gli elevati costi di gestione associati alla partecipazione ai bandi finanziati dalle FOB e l'eccessivo formalismo amministrativo nelle rendicontazioni, vengono considerati vincoli rilevanti. Spesso, infatti, la volontà delle fondazioni di promuovere progetti capaci di produrre un impatto misurabile e tangibile sulle condizioni di vita nel territorio obiettivo viene percepita come un onere amministrativo e finanziario aggiuntivo, senza necessariamente contribuire al miglioramento delle competenze analitiche e operative delle organizzazioni beneficiarie dei finanziamenti.

Le stesse si pongono infatti lo scopo di ridurre i costi operativi e le attività di supporto legate a questi progetti, al fine di dedicare maggiori risorse ai soggetti svantaggiati destinatari degli interventi sociali. Permane quindi una tensione nella relazione tra i diversi attori del terzo settore che richiede di essere gestita in modo più efficace anche tramite modelli di interazione non finanziari e meno formali. Nello specifico ci si attende una co-progettazione che sia soddisfacente per tutte le parti coinvolte e che sia in grado di risolvere in modo più efficiente i bisogni sociali presenti sul territorio.

L'idea alla base della "*filantropia strategica*" è quella che vede come i benefattori possano affrontare le questioni sociali replicando modelli di successo del settore "*for-profit*" (Rogers, 2015). Tale approccio, noto come "*venture philanthropy*", ha lo scopo di trasformare i finanziatori in investitori sociali razionali e pragmatici (Frumkin, 2003) e richiede l'implementazione di sistemi di pianificazione e controllo efficaci, insieme a una forte preferenza per il finanziamento di progetti complessi, reticolari e tecnologicamente avanzati. Di conseguenza, le fondazioni dovrebbero fornire strumenti appropriati per supportare il processo decisionale, ottimizzare le prestazioni sociali degli investimenti e promuovere discussioni mirate.

Maier et al. (2016) evidenziano come le organizzazioni senza scopo di lucro stiano attraversando notevoli cambiamenti. Gli stessi le rendono sempre più simili alle imprese, in risposta alla crescente pressione per l'applicazione di soluzioni più trasparenti. Inoltre, i processi e gli strumenti adottati dalle organizzazioni non-profit dovrebbero essere più efficienti e professionalizzati (Bish e Becker, 2015). Nello specifico, Brown e Guo (2010) suggeriscono come una maggiore professionalità ed innovatività contribuiscano a migliorare le prestazioni complessive degli enti beneficiari. Infine, gli studi citati suggeriscono di indagare empiricamente le correlazioni tra i processi di controllo e la soddisfazione dei soggetti che utilizzano gli strumenti di programmazione e monitoraggio (Boesso et al., 2015; Hinna e Monteduro, 2017).

3. Sviluppo delle ipotesi di ricerca

Sulla base di quanto esposto, la prima ipotesi mira ad analizzare i benefici associati a una stretta collaborazione tra i soggetti coinvolti in un'iniziativa sociale. Tale concetto è ben radicato nel mondo della filantropia dove "*il partenariato*" viene implementato al fine di aumentare l'impatto sociale e creare una cultura reciproca della fiducia (Finley et al., 2021; Ricciuti e Swierczynska, 2018). La letteratura identifica le fondazioni come quelle organizzazioni che dovrebbero cercare di fornire soluzioni operative per rafforzare i progetti sociali, mettendo a disposizione non solamente le risorse finanziarie, ma anche le proprie competenze e risorse di tipo non finanziario (contatti, reti, ecc.). In termini generali, la continua interazione tra fondazioni e altri enti dovrebbe favorire un aumento dell'impatto organizzativo e contribuire a creare una cultura specifica della fiducia (Ricciuti e Swierczynska, 2018). Già da alcuni anni la letteratura (Madon, 1999) illustra la rilevanza dei networks per quanto concerne gli enti beneficiari, sia dal punto di vista dello sviluppo delle conoscenze sia da quello più comunicativo. Ne terzo settore

la partecipazione ad un network migliora la capacità dell'ente di ottenere e processare informazioni che, sua volta accresce la capacità di gestire i progetti di sviluppo. Parallelamente, O'Connor e Shumate (2011) suggeriscono come la relazione tra donatori ed enti beneficiari debba spingersi oltre l'erogazione di risorse finanziarie. I due tipi di enti dovrebbero infatti condividere una relazione di tipo cooperativo dove l'uno beneficia dell'altro e dove ognuno ha l'incentivo di condividere buone pratiche e informazioni che migliorano tanto la performance che l'immagine sociale di entrambi.

In termini operativi, l'interazione tra fondazioni ed enti beneficiari può avvenire a diversi ma paralleli livelli. Ad un primo livello, le fondazioni condividono con gli enti beneficiari il loro network istituzionale che comprende rappresentanti del settore economico, tanto pubblico che privato. Tale condivisione consente agli enti beneficiari di ottenere l'informazione necessaria per aprire a ulteriori collaborazioni ed interagire con altri attori economici in grado di facilitare lo sviluppo dei propri progetti sociali sia dal punto di vista del finanziamento sia della conoscenza sulle procedure burocratiche che li caratterizzano. Ad un secondo livello, le fondazioni non solo condividono il proprio network ma interagiscono con gli enti beneficiari condividendo la propria conoscenza operativa. Nello specifico, le fondazioni possono contribuire a diffondere tra i vari enti beneficiari le buone pratiche e tecnologie individuate nel proprio network enti, utili anche per i loro progetti. Si ipotizza, quindi, che sussista una associazione positiva tra il sostegno non finanziario che le fondazioni possono fornire sotto forma di collaborazione e analisi condivise ed una maggiore soddisfazione degli attori coinvolti nell'erogazione rispetto: *i)* al processo di misurazione e di rendicontazione, e *ii)* all'impatto e all'innovatività dei progetti sociali. Le capacità organizzative e gli elementi non finanziari delle fondazioni dovrebbero essere positivamente associati ad una maggiore soddisfazione sul processo di misurazione e rendicontazione degli enti finanziati in quanto favoriscono lo scambio di buone pratiche per monitorare continuamente i progetti in corso. Si tratterebbe delle capacità amministrative sviluppate nelle fondazioni, che devono continuamente valutare e rendicontare l'utilizzo dei propri fondi a disposizione ad una moltitudine di attori economici e non (finanziatori, partners, organi di vigilanza interna ed esterna). Le stesse capacità che rappresentano un'attività ormai di routine per le fondazioni sarebbero quindi trasferibili ed assimilabili dagli enti beneficiari. Ad esempio, come evidenziato da Rizza e Ruggeri (2016), l'utilizzo dei sistemi di informazione contabile si estende oltre i confini dell'organizzazione e questo può influenzare i rapporti esistenti. Facendo riferimento al punto sub *ii)*, le capacità organizzative e gli elementi non finanziari delle fondazioni dovrebbero essere positivamente associati ad una

maggior soddisfazione sull'impatto e sull'innovatività dei progetti sociali. Ciò in quanto la rete di relazioni delle fondazioni potrebbe consentire all'ente beneficiario di accedere ad un network di istituzioni pubbliche e private in grado di accrescere il successo del progetto sociale e la sua innovatività. Da questo punto di vista, le capacità organizzative e gli elementi non finanziari delle fondazioni svolgerebbero un ruolo indiretto, tanto a livello amministrativo (primo caso) che operativo (secondo caso). Nonostante le potenzialità delle fondazioni in termini di capacità organizzative e di elementi non finanziari intangibili, possono sussistere una serie di condizioni tali da limitare il finanziamento dei progetti a causa: i) di una mancanza di interesse dovuto all'esiguità degli apporti finanziari, ii) del limitato numero di interazioni, iii) della scarsa capacità e volontà di intraprendere delle azioni non prettamente attinenti alla propria mission. Qualora dovessero prevalere i benefici delle capacità organizzative e degli elementi non finanziari delle fondazioni, si ipotizza che:

Ipotesi 1A: Un continuo e progressivo trasferimento di capacità organizzative ed elementi non finanziari dalla fondazione ai beneficiari è associato ad una maggiore soddisfazione relativamente al processo di misurazione e rendicontazione.

Ipotesi 1B: Un continuo e progressivo trasferimento di capacità organizzative ed elementi non finanziari dalla fondazione ai beneficiari è associato ad un maggiore livello di soddisfazione sull'impatto e sull'innovatività dei progetti sociali.

La seconda ipotesi si sviluppa all'interno dell'attuale dibattito accademico inerente all'effettiva implementazione di strumenti di pianificazione, programmazione e controllo nelle organizzazioni senza scopo di lucro (Ko and Liu, 2021; Brown and Guo, 2010). Precedenti studi mostrano come i processi di governance più forti, compresi i sistemi di budgeting e controllo, sono associati ad un approccio strategico più sofisticato (Boesso et al., 2015). Inoltre, l'adozione di strumenti di programmazione e controllo trasforma le organizzazioni non-profit in attori filantropici più efficaci (Boesso et al., 2015; Brown and Guo, 2010). L'introduzione di strumenti di pianificazione, programmazione e controllo rappresenta certamente un costo marginale da affrontare, ma il beneficio marginale, in termini di efficacia ed efficienza dei progetti sociali risulta maggiore e tale da liberare nuove risorse. La missione sociale degli enti non si snatura a causa dell'introduzione di un maggiore livello di professionalità rispetto al rafforzamento dei processi interni, sia di tipo amministrativo che operativo. È piuttosto il mancato rafforzamento degli stessi che potrebbe pregiudicare l'operatività dell'ente benefico, quindi ridurre fortemente la propria missione sociale.

Parallelamente, esiste un certo scetticismo in letteratura in merito all'adozione di approcci di tipo deterministico ed aziendale (Sanders and

McClellan, 2014). I sostenitori di tale approccio sostengono che tali strumenti, come il budget e la misurazione delle prestazioni, «... *convergono verso un'ideologia opposta e un insieme di pratiche che minacciano la capacità del settore non-profit di rimanere distinto dagli altri settori e affrontare in modo univoco i problemi sociali ...*» (Sanders and McClellan, 2014, p.2). In base a tale prospettiva, l'introduzione di approcci di tipo deterministico quale, ad esempio, un sistema più forte di programmazione e controllo, è visto non come un mezzo per migliorare la gestione, bensì come una “*sostituzione*” della cultura degli enti non-profit ed una limitazione alla loro azione. Tale prospettiva non implica l'assenza di un'attività di monitoraggio dei processi e delle risorse degli enti quanto piuttosto l'implementazione di approcci meno formali e strutturati per ottenere lo stesso scopo, senza aprire ad una cultura che potrebbe snaturare l'ente. Partendo da questo dibattito, e alla luce della recente riforma nazionale che richiama una maggiore trasparenza e rendicontazione per le FOB italiane e, in generale, per tutti gli enti del terzo settore, si ipotizza che l'adozione di strumenti di pianificazione e controllo, sempre più formali e sofisticati al crescere della dimensione del progetto sociale, sia associata alla trasformazione delle fondazioni in soggetti filantropici più efficaci. Da questo punto di vista, nella misura in cui prevarrebbe il ruolo degli strumenti di programmazione e controllo non solo come uno strumento amministrativo, ma anche come mezzo di sviluppo dei progetti sociali, lo stesso sarebbe positivamente associato a un livello di soddisfazione in termini di: *i*) processo di misurazione e rendicontazione, *ii*) impatto e innovatività dei progetti sociali. Di conseguenza, la seconda ipotesi si struttura come segue:

Ipotesi 2A: Una formale e progressiva adozione di strumenti di pianificazione, programmazione e controllo è associata ad una maggiore soddisfazione relativamente al processo di misurazione e rendicontazione.

Ipotesi 2B: Una formale e progressiva adozione di strumenti di pianificazione, programmazione e controllo è associata ad un aumento del livello di soddisfazione sull'impatto e sull'innovatività dei progetti sociali.

4. Metodologia

4.1. Indagine su enti erogatori e beneficiari

Il campione utilizzato per questo studio è il risultato di due questionari distinti che hanno coinvolto sia le fondazioni di erogazione che gli enti riceventi tra il 2018 ed il 2020. Dell'esecuzione dell'indagine, in lingua italiana, è stata

incarica una società di consulenza esterna al gruppo di ricerca che si è occupata del processo di digitalizzazione e somministrazione dei questionari. Per quanto riguarda il primo gruppo di intervistati, il questionario è stato sottoposto ai dipendenti delle fondazioni di origine bancaria associate in ACRI (Associazione di Fondazioni e Casse di Risparmio S.p.A.) e in ASSIFERO (Associazione Italiana Fondazioni ed Enti Filantropici). L'obiettivo dell'indagine è stato quello di studiare il livello di professionalizzazione degli enti erogatori. Nello specifico, i rispondenti (171) hanno valutato non solo il proprio coinvolgimento nelle attività di programmazione e controllo, ma hanno risposto anche in merito al livello di innovazione percepita dei progetti finanziati.

Per quanto concerne il secondo gruppo di rispondenti, sono stati selezionati quegli enti che hanno ricevuto dalle fondazioni di origine bancaria almeno un finanziamento di 2.000 Euro legato a progetti di tipo sociale da svolgere sul territorio. Tale soglia minima è stata scelta al fine di garantire un livello minimo di interazione tra l'ente contributore e l'associazione. Ai rispondenti (245) è stato chiesto di descrivere e valutare il rapporto tra fondazioni e beneficiari, il livello di allineamento di valori e obiettivi e il trasferimento di competenze tra le parti coinvolte.

Si tratta di dati di percezione dei singoli rispondenti, relativamente alla presenza o assenza di determinate attività durante l'erogazione, all'efficacia di alcuni processi ed alla soddisfazione su alcuni risultati. Sulla base delle due indagini si è provveduto ad isolare e confrontare le domande che si riferiscono allo stesso costrutto teorico come precedentemente misurato in studi empirici sulla programmazione ed il controllo sia in ambito *profit* che *non-profit* (Bish and Becker, 2016; Boesso and Cerbioni, 2019; CEP, 2016; Nouri and Parker, 1998):

- *Apprendimento tramite discussione dei risultati dei progetti,*
- *Adeguatezza degli inputs di partenza,*
- *Efficacia nell'allocazione delle risorse,*
- *Efficacia nel monitoraggio,*
- *Efficacia nella misurazione dell'impatto,*
- *Efficacia del ciclo di feedback,*
- *Efficacia delle misure correttive,*
- *Allineamento inputs/outputs,*
- *Efficacia dei processi amministrativi,*
- *Analisi comparate e benchmark,*
- *Capacità di dialogo costruttivo,*
- *Capacità di creare network,*
- *Capacità di gestire la tecnologia,*
- *Capacità di gestire la compliance normativa,*

- *Soddisfazione sull'innovatività dei progetti,*
- *Soddisfazione sull'impatto dei progetti.*

4.2. Misure e modelli

Nella Tabella 1, vengono riportate le differenze (t-tests) tra le risposte fornite dai dipendenti delle fondazioni di erogazione (171) rispetto a quelle dei project leaders delle organizzazioni che beneficiano delle donazioni filantropiche (245)².

Tabella 1 – Differenze tra enti e fondazioni

	Enti riceventi		Fondazioni			
	Domande	Med.	Oss.	Med.	Oss.	Diff.
(1) Apprendimento		2.926	245	6.316	171	***
(2) Adeguatezza inputs		3.964	245	5.394	114	***
(3) Efficacia allocazione risorse		3.759	245	5.939	114	***
(4) Efficacia monitoraggio		4.482	245	5.369	114	***
(5) Efficacia nella misurazione dell'impatto		3.196	245	5.275	80	***
(6) Efficacia ciclo di feedback		4.049	245	5.775	80	***
(7) Efficacia misure correttive		2	245	5.225	80	***
(8) Allineamento inputs/outputs		3.376	245	5.625	72	***
(9) Efficacia processi amministrativi		4.433	245	5.357	171	***
(10) Analisi comparate e benchmark		4.057	245	5.011	171	***
(11) Capacità di dialogo costruttivo		2.739	245	4.901	171	***
(12) Capacità di creare network		2.155	245	4.567	171	***
(13) Capacità di gestire la tecnologia		3.208	245	4.93	171	***
(14) Capacità di compliance		3.731	245	4.521	171	***
(15) Soddisfazione innovatività progetti		3.747	245	4.959	171	***
(16) Soddisfazione sull'impatto		3.171	245	5.135	171	***

*La tabella riporta le differenze tra enti riceventi e fondazioni sulla base di un gruppo di domande con uno score di risposta da 1 a 7 (dove 1 indica il valore più basso e 7 il valore più alto dato al contenuto di riferimento). Vengono riportate le medie per ogni contenuto per organizzazione di riferimento (Enti riceventi e Fondazioni). Viene inoltre riportata la differenza statistica tra le due medie in termini di p-value (*** < 0.01; ** < 0.05; * < 0.1).*

² La variazione nel numero di osservazioni dipende dal tasso di risposta che può variare nel caso dei dipendenti se non esposti nelle loro attività ad alcuni dei processi oggetto d'indagine.

I dipendenti delle fondazioni, nonostante il numero limitato di intervistati, dimostrano di essere membri di organizzazioni che ripongono una maggiore enfasi sulle misure di efficienza e gestione delle risorse e dei risultati, rispetto ai loro colleghi negli enti riceventi. Tale risultato non è inaspettato in quanto le fondazioni, per il loro ruolo di distributrici di risorse e di monitoring sulle attività degli enti finanziati, hanno una maggiore predisposizione nello sviluppare la capacità di misurazione dell'efficacia delle proprie attività. Al contrario, si osserva un risultato inaspettato per quanto concerne la capacità di gestione delle risorse umane (dialogo e network) e non (network, tecnologia e compliance). Inoltre, si constata il maggiore sviluppo e soddisfazione nelle attività svolte dai dipendenti delle fondazioni rispetto a quelle degli enti riceventi. Tale risultato risulta inaspettato in quanto gli enti riceventi, per il loro ruolo operativo sul campo, dovrebbero almeno dimostrare una maggiore soddisfazione sia dal punto di vista dell'innovazione dei progetti (che loro ideano ed implementano) che del loro impatto (di cui loro hanno il controllo).

Nella Tabella 2, si riportano i risultati dell'analisi fattoriale implementata su parte delle domande incluse nella Tabella 1. L'analisi fattoriale è stata divisa in quattro fasi. Nella prima fase dell'analisi fattoriale, sono state selezionate le domande in base alla loro similarità (1, 2, 3, 4, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13 e 14) e all'obiettivo di misurazione dell'analisi fattoriale (5, 7, 15 e 16).³ Se il primo gruppo di domande (1, 2, 3, 4, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13 e 14) compone le dimensioni dei fattori e quindi delle variabili esogene, il secondo gruppo (5, 7, 15 e 16) contraddistingue le dimensioni che i fattori sono chiamati a spiegare con un'analisi multivariata. Dal primo gruppo, sono state escluse le domande 6 ed 8 in quanto collineari rispetto alle restanti. Nella seconda fase dell'analisi fattoriale, il set di domande (1, 2, 3, 4, 9, 10, 11, 12, 13 e 14) è stato testato rispetto alla correlazione tra le stesse in modo da avere fattori le cui determinanti condividessero sia una base di contenuto che un'associazione statistica. Il test sulle determinanti delle correlazioni (0.005) suggerisce l'assenza di multicollinearità tra le varie domande. Nella terza fase dell'analisi fattoriale, si è testato il numero di fattori da utilizzare sia dal punto di vista statistico che logico. Le varie tecniche (grafiche e statistiche) hanno portato a selezionare due fattori. Nello specifico, sia la *parallel* analisi che la *minimum average partial correlation* suggeriscono l'utilizzo di due fattori. Inoltre, viene applicata una rotazione di tipo varimax (obliqua) ai fattori.

³ La numerazione delle domande fa riferimento alle dimensioni analizzate nello studio e non all'ordine delle domande nei due questionari.

Tabella 2 – Descrizione dei fattori

Domande	Fattore COR	Fattore P&C
Fattore Capacità organizzativa e di rete (COR). Crombach Alpha = 0.83		
(1)	Apprendimento	0.726
(3)	Efficacia allocazione risorse	0.699
(11)	Capacità di dialogo costruttivo	0.671
(12)	Capacità di creare network	0.681
(13)	Capacità di gestire la tecnologia	0.675
(14)	Capacità di compliance	0.538
Fattore Programmazione e controllo (P&C). Crombach Alpha = 0.75		
(2)	Adeguatezza inputs	0.818
(4)	Efficacia monitoraggio	0.901
(9)	Efficacia processi amministrativi	0.353
(10)	Analisi comparate e benchmark	0.753

La tabella descrive i risultati dell'analisi fattoriale, a seguito di una rotazione varimax, rispetto al questionario. Vengono riportate le associazioni tra le domande e i due fattori definiti come "Capacità organizzativa e di rete (COR)" e "Programmazione e Controllo (P&C)", rispettivamente. Per ogni fattore, viene riportato il Crombach Alpha.

I fattori vengono descritti nella Tabella 2 dove, parallelamente ad ogni domanda, viene riportata la correlazione rispetto al fattore di appartenenza: ossia laddove l'associazione risulti avere il valore più elevato. Per entrambi i fattori viene riportato il *Crombach Alpha* che risulta essere superiore al minimo requisito di 0.70. Dal punto di vista del contenuto, i due fattori catturano due dimensioni ben definite: *Capacità organizzativa e di rete (COR)* e *Programmazione e Controllo (P&C)*.

Il fattore COR riflette la gestione dal punto di vista delle risorse interne (assets) che esterne (network). Il fattore COR cattura sia l'utilizzo (domande 11, 12, 13 e 14) e l'allocazione (domanda 3) delle risorse che le capacità di apprendimento dei soggetti coinvolti in questi processi (domanda 1). Il fattore P&G riflette la gestione delle dinamiche di controllo interno dei fattori di input e output dell'organizzazione. Il fattore P&G esprime l'efficacia nella gestione degli elementi di inputs (domanda 2) e dei sistemi di monitoraggio/comparazione (domanda 4, 9, e 10). I due fattori COR e P&G vengono utilizzati come variabili di interesse (variabili esogene) a livello individuale e combinato, per spiegare i livelli di *Efficacia nella misurazione dell'impatto*, *Efficacia misure correttive*, *Soddisfazione innovatività progetti*, *Soddisfazione sull'impatto* (variabili endogene).

Come variabili di controllo vengono considerate: i) l'afferenza dell'intervistato ad una fondazione piuttosto che ad un ente ricevente per mezzo di una variabile dicotomica (*Fondazione*); ii) l'ammontare medio delle erogazioni fatte dalle fondazioni attraverso una il logaritmo di una variabile continua

(*Erogazioni*); *iii*) il patrimonio della fondazione come variabile categorica da 1 a 5 da meno di 50 a oltre i 600 milioni di euro (*Patrimonio*). Inoltre, all'interno dei modelli vengono introdotte delle variabili che controllano sia per la posizione geografica dell'ente finanziatore che per il titolo di studio dell'intervistato.

5. Risultati

5.1. Analisi univariata

Nella Tabella 3, si riportano le analisi descrittive delle variabili utilizzate nei modelli di regressione. Il numero di osservazioni risulta ridotto rispetto ai risultati della Tabella 1. Nelle analisi (univariata e multivariata) vengono incluse solamente quelle osservazioni per cui tutte le domande del questionario hanno ricevuto una risposta e per cui erano disponibili i dati di tutte le variabili di controllo. Tale approccio di ricerca è altamente conservativo ma ha il fine ultimo di esplorare le dinamiche tra fondazioni ed enti riceventi, riducendo la probabilità che i risultati dipendano dal tasso di risposta piuttosto che dall'opinione degli intervistati. Inoltre, tale restrizione permette sia maggiore comparabilità che una maggiore precisione dei risultati.

Tabella 3 – Statistiche descrittive

Variabili (Osservazioni 203)	Media	Dev. Std.	P10	P50	P90
Efficacia nella misurazione dell'impatto	3.66	2.084	1	4	6
Efficacia misure correttive	2.655	1.985	1	2	6
Soddisfazione innovatività progetti	3.862	1.786	1	4	6
Soddisfazione sull'impatto	3.512	2.086	1	3	6
Capacità organizzativa e di rete (COR)	0	0.906	-1.127	0.008	1.196
Programmazione e controllo (P&C)	0	0.939	-1.463	0.131	1.121
Fondazione	0.212	0.41	0	0	1
Erogazioni	18.184	1.957	15.762	19.065	19.86
Patr. Fond.	4.286	1.163	2	5	5

La tabella riporta le statistiche descrittive in termini di media, deviazione standard, e percentili (10, 50, and 90) delle variabili di interesse di tipo endogeno (Efficacia nella misurazione dell'impatto, Efficacia misure correttive, Soddisfazione innovatività progetti, Soddisfazione sull'impatto) ed esogeno Capacità organizzativa e di rete, Programmazione e controllo, Fondazione Erogazioni, Patrimonio fondazione). La descrizione delle variabili è riportata in Tabella 1.

Per quanto concerne le variabili endogene (*Efficacia nella misurazione dell'impatto*, *Efficacia misure correttive*, *Soddisfazione innovatività progetti* e *Soddisfazione sull'impatto*) si nota come le stesse vengano valutate in media al disotto della sufficienza. Infatti, su una scala da 1 a 7 (dove 1 è il valore più basso e 7 il più elevato), le variabili riflettono in media valori pari (*Efficacia nella misurazione dell'impatto*, *Soddisfazione innovatività progetti* e *Soddisfazione sull'impatto*) o al disotto di 3,5 (*Efficacia misure correttive*).

Per quanto concerne le variabili di controllo, si osserva come in quasi l'80% le osservazioni riflettano soggetti impiegati negli enti riceventi (160 su 203). In generale, le fondazioni rappresentano il 21% del campione mentre gli enti riceventi il 79%. Per quanto concerne la loro rappresentazione geografica il 78% dei rispondenti proviene dal Nord Italia mentre il 22% dal Centro e Sud Italia. Per quanto concerne invece la casistica dei rispondenti, si riscontra come nel 63% del campione intervistato il/la rispondente avesse un ruolo manageriale e competenze economiche. Il dato suggerisce come proprio tali rispondenti rappresentino il campione ideale per valutare la trasmissione delle buone pratiche tra fondazioni ed enti.

Tabella 4 – Matrice delle correlazioni

Var	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1)	1							
(2)	0.492	1						
(3)	0.366	0.396	1					
(4)	0.811	0.521	0.389	1				
(5)	0.483	0.616	0.540	0.494	1			
(6)	0.598	0.273	0.260	0.566	0.088	1		
(7)	0.433	0.699	0.277	0.434	0.594	0.159	1	
(8)	-0.023	-0.115	0.059	0.044	-0.112	0.090	-0.267	1
(9)	0.093	0.000	0.102	0.099	-0.022	0.073	-0.045	0.826

La tabella riporta le correlazioni (pairwise) tra le variabili di interesse. *Efficacia nella misurazione dell'impatto* (1), *Efficacia misure correttive* (2), *Soddisfazione innovatività progetti* (3), *Soddisfazione sull'impatto* (4), *Capacità organizzativa e di rete (COR)* (5), *Programmazione e controllo (P&C)* (6), *Fondazione* (7), *Erogazioni* (8), *Patrimonio fondazione* (9). In grassetto le correlazioni con $p\text{-value} < 0.05$. La descrizione delle variabili è riportata in Tabella 1.

5.2. Analisi principale

Nella Tabella 5, si mostra la prima serie di analisi multivariate rispetto all'*Efficacia misurazione dell'impatto/Efficacia misure correttive* (Panel A) e la *Soddisfazione innovativa progetti/Soddisfazione sull'impatto* (Panel B).

In generale, si osserva come *COR* e *P&C* siano sempre positivamente associati con le variabili endogene, tanto nei modelli con presenza singola (Colonne 1, 2, 5, e 6) che in quelli con presenza congiunta (Colonne 3 e 7). Da tali risultati si evince che i soggetti intervistati attribuiscono alti livelli di efficacia e di soddisfazione alla presenza di sistemi organizzativi (interni ed esterni) e di attività tradizionali di programmazione e controllo. Nella fattispecie, si osserva come i risultati empirici siano allineati alle Ipotesi 1 e 2. Sebbene *COR* e *P&C* siano positivamente associati alle dimensioni di efficienza e soddisfazione, è possibile ipotizzare come le stesse non siano necessariamente indipendenti tra loro, ma che anche una loro combinazione possa avere un ruolo rilevante in tale associazione.

Tabella 5 – Panel A: *Efficacia misurazione dell'impatto e delle misure correttive*

Variabili	(1)	(2)	(3)	(4)
	Efficacia Misure d'Impatto			
COR	0.757*** (0.205)		0.747*** (0.168)	0.736*** (0.160)
P&C		1.209*** (0.111)	1.205*** (0.104)	1.292*** (0.113)
COR x P&C				0.283** (0.131)
Fondazione	0.952** (0.477)	1.464*** (0.333)	0.399 (0.394)	0.341 (0.409)
Erogazioni	-0.165 (0.131)	-0.217** (0.100)	-0.271*** (0.101)	-0.260*** (0.100)
Patr. Fond.	0.304 (0.208)	0.408** (0.161)	0.448*** (0.149)	0.440*** (0.143)
Costante	5.155*** (1.851)	5.553*** (1.443)	6.582*** (1.469)	6.414*** (1.447)
Geo. E.F.	Si	Si	Si	Si
Edu. E.F.	Si	Si	Si	Si
Osservazioni	203	203	203	203
Adj. R-Square	0.309	0.534	0.597	0.607

Variabili	(5)	(6)	(7)	(8)
	Efficacia Misure Correttive			
COR	0.631*** (0.148)		0.629*** (0.147)	0.623*** (0.151)
P&C		0.345*** (0.111)	0.342*** (0.100)	0.391*** (0.123)
COR x P&C				0.160 (0.125)
Fondazione	2.816*** (0.356)	3.555*** (0.283)	2.658*** (0.362)	2.626*** (0.370)
Erogazioni	0.071 (0.079)	0.086 (0.088)	0.041 (0.081)	0.047 (0.080)
Patr. Fond.	-0.056 (0.119)	-0.049 (0.131)	-0.015 (0.122)	-0.019 (0.118)
Costante	1.000 (1.119)	0.539 (1.233)	1.405 (1.119)	1.311 (1.104)
Geo. E.F.	Si	Si	Si	Si
Edu. E.F.	Si	Si	Si	Si
Osservazioni	203	203	203	203
Adj. R-Square	0.540	0.515	0.564	0.566

*La tabella riporta l'associazione tra l'Efficacia misurazione dell'impatto (Colonne 1, 2, 3, 4) e Efficacia misure correttive (Colonne 5, 6, 7, 8) e i due fattori (Capacità organizzativa e di rete, Programmazione e controllo), a livello individuale (Colonne 1, 2, 5, 6), combinato (Colonne 3 e 7) e con l'interazione tra i due (Colonne 4 e 8). I modelli includono gli effetti fissi per la geolocalizzazione delle fondazioni (Nord, Centro, Sud ed Isole) e il percorso di studi dei rispondenti in termini di specializzazione (ad esempio: economia, medicina e lettere). Gli standard errors sono riportati in parentesi. Gli errori sono clusterizzati a livello di rispondente. Viene riportato l'Adjusted R-Square per misurare la capacità esplicativa del modello. La descrizione delle variabili è riportata in Tabella 1. *** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$*

I risultati riportano come questo sia il caso per l'*Efficacia misurazione dell'impatto* (Panel A – Colonna 4), dove l'interazione tra *COR* e *P&C* risulta essere positiva e significativa. Tale risultato suggerisce come la combinazione dei due fattori abbia un ruolo marginale ma significativo nell'associazione con le misura di efficacia.

Tabella 5 – Panel B: Capacità innovativa nei progetti e Soddisfazione sull'impatto

Variabili	(1)	(2)	(3)	(4)
		Capacità Innovativa		
COR	1.170*** (0.157)		1.167*** (0.145)	1.160*** (0.144)
P&C		0.428*** (0.138)	0.422*** (0.117)	0.472*** (0.122)
COR x P&C				0.165 (0.128)
Fondazione	-0.209 (0.378)	1.262*** (0.364)	-0.402 (0.371)	-0.436 (0.376)
Erogazioni	0.080 (0.103)	0.126 (0.128)	0.043 (0.097)	0.049 (0.099)
Patr. Fond.	0.163 (0.169)	0.151 (0.202)	0.213 (0.164)	0.208 (0.163)
Costante	1.762 (1.432)	0.654 (1.836)	2.261* (1.361)	2.164 (1.385)
Geo. E.F.	Si	Si	Si	Si
Edu. E.F.	Si	Si	Si	Si
Osservazioni	203	203	203	203
Adj. R-Square	0.311	0.144	0.357	0.359

Variabili	(5)	(6)	(7)	(8)
		Soddisfazione sull'impatto		
COR	0.827*** (0.206)		0.818*** (0.171)	0.810*** (0.165)
P&C		1.106*** (0.124)	1.102*** (0.117)	1.162*** (0.130)
COR x P&C				0.197 (0.144)
Fondazione	1.260*** (0.465)	1.921*** (0.348)	0.754* (0.401)	0.714* (0.416)
Erogazioni	0.115 (0.132)	0.077 (0.104)	0.018 (0.102)	0.026 (0.102)
Patr. Fond.	-0.048 (0.210)	0.040 (0.165)	0.084 (0.159)	0.078 (0.158)
Costante	1.359 (1.812)	1.536 (1.492)	2.663* (1.461)	2.547* (1.453)

Continua

	(5)	(6)	(7)	(8)
Variabili	Soddisfazione sull'impatto			
Geo. E.F.	Si	Si	Si	Si
Edu. E.F.	Si	Si	Si	Si
Osservazioni	203	203	203	203
Adj. R-Square	0.294	0.458	0.534	0.537

*La tabella riporta l'associazione tra la Capacità innovativa nei progetti (Colonne 1, 2, 3, 4) e la Soddisfazione sull'impatto (Colonne 5, 6, 7, 8) e i due fattori (Capacità organizzativa e di rete, Programmazione e controllo), a livello individuale (Colonne 1, 2, 5, 6), combinato (Colonne 3 e 7) e con l'interazione tra i due (Colonne 4 e 8). I modelli includono gli effetti fissi per la geolocalizzazione delle fondazioni (Nord, Centro, Sud ed Isole) e il percorso di studi dei rispondenti in termini di specializzazione (ad esempio: economia, medicina e lettere). Gli standard errors sono riportati in parentesi. Gli errori sono clusterizzati a livello di rispondente. Viene riportato l'Adjusted R-Square per misurare la capacità esplicativa del modello. La descrizione delle variabili è riportata in Tabella 1. *** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$*

5.3. Analisi di robustezza

In primo luogo, si analizza il risultato della Tabella 5 rispetto a due sotto campioni che riflettono la localizzazione geografica delle fondazioni (Nord e Centro-Sud). L'interazione tra *COR* e *P&C* non è più significativamente associata all'*Efficacia misurazione dell'impatto* se non per quelle osservazioni che hanno come ente erogatore di risorse una fondazione nel Centro-Sud Italia. Inoltre, *COR* rimane significativamente associato all'*Efficacia misure correttive* unicamente per quelle osservazioni che hanno come ente erogatore di risorse una fondazione nel Nord Italia. Inoltre, si esplora la precedente associazione rispetto a due sotto campioni che riflettono la grandezza patrimoniale delle fondazioni di riferimento: al disotto e al disopra dei 600 milioni di Euro.⁴ L'interazione tra *COR* e *P&C* risulta essere significativa solo per quelle osservazioni che hanno una fondazione al disotto della soglia di 600 milioni di Euro. In ultimo, si analizzano i due sotto campioni che riflettono la capacità di donazione delle fondazioni: sotto e sopra la media rispettivamente. Sulla falsariga dei risultati precedenti, l'interazione tra *COR* e *P&C* risulta essere significativa solo per quelle osservazioni che hanno come riferimento una fondazione che dona al disotto della media.

In secondo luogo, al fine di esplorare ulteriormente l'associazione tra *COR* e *P&C* e l'efficacia della misurazione dell'impatto/misure correttive e

⁴ La scelta di tale importo è dovuta alla necessaria presenza di un numero minimo di osservazioni per sotto campione e per avere un'analisi che differenziasse in maniera netta le grandi fondazioni (dal punto di vista patrimoniale) con tutte le altre.

la soddisfazione rispetto all'innovatività dei progetti/impatti, si considera un ulteriore elemento quale la prestazione economica misurata dal board al di sotto e al di sopra della media del campione. Tale misura fornisce un quadro specifico di quanto siano rilevanti le risorse finanziarie associate al progetto finanziato. Le analisi suggeriscono come l'interazione tra *COR* e *P&C* sia significativa rispetto solo all'efficacia della misurazione dell'impatto in presenza di una prestazione economica misurata dal board al di sopra della media. Parallelamente, si osserva un'interazione positiva di *COR* e *P&C* solo rispetto alla soddisfazione dell'innovatività dei progetti per una prestazione economica al disotto della media. In generale, questi risultati suggeriscono come l'associazione tra *COR* e *P&C* ed efficacia della misurazione dell'impatto e soddisfazione dell'innovatività riguardi progetti ad elevata importanza economica se si considera il lato dell'efficacia ma lo stesso non riguarda l'innovatività che suggerisce come possano essere selezionati *ex-ante* progetti molto innovativi ma con una limitata importanza economica.

6. Discussione e conclusione

In generale, si valutano i risultati dei progetti del terzo settore in termini di efficacia ed efficienza, ossia in termini di risorse utilizzate e del raggiungimento o meno, degli obiettivi progettuali. In questo studio, si esamina il valore degli elementi organizzativi, come condizione necessaria per raggiungere gli obiettivi nei progetti in termini di efficacia e soddisfazione. Lo studio valuta sia il punto di vista delle fondazioni che dell'ente ricevente e, sotto questo profilo, rappresenta una novità per la ricerca nel terzo settore. Più nello specifico, si è analizzata l'associazione tra capacità organizzativa e di rete (*COR*), e programmazione e controllo (*P&G*), tanto nell'ente ricevente che nella fondazione, sia per i livelli di efficacia (dal punto di vista di chi li finanzia e li implementa) che di soddisfazione (in termini di impatto e di innovazione) dei progetti. *COR* e *P&G* risultano positivamente e significativamente associati ai livelli di efficacia e soddisfazione. La loro combinazione, intesa come interazione, è positiva e significativa solamente quando è associata all'*Efficacia misurazione dell'impatto*. La poca coordinazione delle due dimensioni a livello organizzativo potrebbe avere un ruolo significativo. Inoltre, le due dimensioni potrebbero complementarsi: in assenza di una, l'altra svolgerebbe un ruolo simile. Parallelamente, tale interazione, per quanto concerne l'*Efficacia misurazione dell'impatto*, risulta significativa solo per le fondazioni geograficamente posizionate nel Centro-Sud Italia, con un patrimonio medio basso e fornitrici di risorse finanziarie al disotto

della media. Tale risultato può essere ascritto a quegli scenari laddove una minore capacità di offrire risorse finanziarie e di elaborare progetti sociali conduce ad una maggiore integrazione delle due dimensioni e a un maggiore coordinamento, con lo scopo di ricercare un migliore sfruttamento delle scarse risorse.

I risultati confermano l'utilità organizzativa di selezionati strumenti di programmazione e controllo anche in contesti nonprofit e dal punto di vista dei soggetti beneficiari di donazioni. Al contempo, tuttavia, i dati segnalano un utilizzo, da parte dei soggetti non-profit, quasi "*selettivo*" degli strumenti di coordinamento e controllo tipici delle organizzazioni aziendali, evidenziando la tipicità della gestione negli enti del terzo settore che non risulta necessariamente comparabile a quella aziendale. Nel terzo settore ogni investimento su strumenti di "*back office*", ivi incluso il controllo di gestione, drena risorse altrimenti spendibili nei progetti sociali ed incontra, pertanto, un forte scetticismo da parte dei decisori in merito all'oggettiva utilità dell'investimento. Risulta pertanto di alto interesse osservare come, nei nostri dati, la preferenza tra diversi possibili strumenti, vada verso lo sviluppo di concrete capacità di creare "*avanzate*" reti di intervento sociali e l'adozione di strumenti per monitorare "comparativamente" l'efficacia degli interventi. Ciò risulta anche in linea con gli studi precedentemente citati.

Le limitazioni dello studio sono molteplici. In primo luogo, lo studio si basa su questionari auto-valutativi che, oltre ad essere soggettivi, possono non garantire la veridicità delle risposte. In secondo luogo, il questionario è stato somministrato una sola volta ed in un intervallo di tempo specifico. In terzo luogo, nonostante i modelli presentati controllino per tutte le caratteristiche disponibili degli intervistati e delle loro organizzazioni, non è possibile escludere l'assenza di dimensioni che potrebbero a loro volta influenzare i risultati o basarsi su associazioni ulteriori. In ultimo, la tipicità del sistema legale ed economico che caratterizza le fondazioni bancarie ha necessariamente un ruolo nel plasmare la loro organizzazione e strategia, tanto che le stesse possono risultare differenti da quelle organizzazioni operanti in altri contesti (Stati Uniti e Gran Bretagna). Tale peculiarità rende i risultati dello studio non generalizzabili oltre i confini italiani se non per alcuni aspetti particolari.

Per quanto concerne le implicazioni manageriali e di politica economica dello studio, si nota come i risultati suggeriscano l'esistenza di benefici importanti nel trasferimento di capacità organizzative ed elementi non finanziari che, a sua volta, può complementare l'adozione di sistemi di programmazione e controllo. Pertanto, i risultati empirici, sebbene non implicino una relazione di tipo causale, suggeriscono approfondimenti e di aprire un dibattito sulle forme e sui metodi per incentivare tali comportamenti, sempre

all'interno di forme di relazione di tipo volontario, senza pertanto accrescere i costi amministrativi delle fondazioni ed enti.

Riferimenti bibliografici

- Associazione Fondazioni e Casse di Risparmio (ACRI) (2022). *Foundations of Banking Origin: XXVI Annual Report*. ACRI, Rome.
- Banks P. A. (2023). The Transparency Problem in Corporate Philanthropy. *MIT Sloan Management Review*, 64(2), pp. 1-3.
- Benjamin L. M. (2021). Bringing beneficiaries more centrally into nonprofit management education and research. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(1), pp. 5-26. Doi: 10.1177/089976402091866.
- Bish A. and Becker K. (2016). Exploring expectations of nonprofit management capabilities. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(3), pp. 437-457.
- Bellucci M., Nitti C., Chimirri C. and Bagnoli L. (2019). Rendicontare l'impatto sociale. Metodologie, indicatori e tre casi di sperimentazione in Toscana. *Management Control* 3, pp. 166-187. Doi: 10.3280/MACO2019-003009
- Boesso G., Cerbioni F., Menini A. and 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. Doi: 10.1002/nml.21122.
- Boesso G. and Cerbioni F. (2019). *Governance and Strategic Philanthropy in Grant-Making Foundations: How to Improve the Effectiveness of Nonprofit Boards*, London: Palgrave Macmillan. Doi: 10.1177/0899764015583313.
- Boesso G., Cerbioni F. and Ghitti M. (2022). Strong planners versus weak planners: An analysis of nonprofit organizations. *Management Control* 2 Suppl., pp. 143-166, Doi: 10.3280/MACO2022-002-S1007.
- Brown W. A. and Guo C. (2010). Exploring the key roles for nonprofit boards. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(3), pp. 536-546. Doi: 10.1177/0899764009334588.
- Center for Effective Philanthropy (CEP) (2016). *The Future of Foundation Philanthropy: The CEO Perspective*. Boston: MA, CEP.
- Cornforth C. (2012). Nonprofit governance research: Limitations of the focus on boards and suggestions for new directions. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), pp. 1116- 1135. Doi: 10.1177/0899764011427959.
- Finley A. R., Hall C., Harris E. and Lusch S.J. (2021). The effect of large corporate donors on non-profit performance. *Journal of Business Ethics*, 172, pp. 463-485. Doi: 10.1007/s10551-020-04516-2.
- Frumkin P. (2003). Inside Venture Philanthropy. *Society*, 40(4), pp. 7-15. Doi: 10.1007/s12115-003-1013-0.
- Hinna A. and Monteduro F. (2017). Boards, governance and value creation in grant-giving foundations. *Journal of Management and Governance*, 21(4), pp. 935-961. Doi: 10.1007/s10997-016-9370-4.
- Kania J., Kramer M. and Russell P. (2014). Strategic philanthropy for a complex world. *Stanford Social Innovation Review*, 12(3), pp. 26-33. -- https://ssir.org/up_for_debate/article/strategic_philanthropy#.
- Ko W. W. and Liu G. (2021). The transformation from traditional nonprofit organizations to social enterprises: An institutional entrepreneurship perspective. *Journal of Business Ethics*, 171(1), pp. 15-32. Doi: 10.1007/s10551-020-04446-z.

- Madon S. (1999). International NGOs: networking, information flows and learning, *The Journal of Strategic Information Systems*, 8(3), pp. 251-261. Doi: 10.1016/S0963-8687(99)00029-3.
- Maier F., Meyer M. and Steinbereithner M. (2016). Nonprofit organizations becoming business-like: A systematic review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), pp. 64-86. Doi: 10.1177/0899764014561796.
- Manetti G. and Toccafondi S. (2013). Il coinvolgimento degli stakeholder nella governance e nel reporting delle fondazioni bancarie. *Management Control*, 3, pp. 51-76. Doi: 10.3280/MACO2013-003004.
- Nouri H. and Parker R.J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, organizations and society*, 23(5/6), pp. 467-483.
- O'Connor A., & Shumate M. (2011). Differences Among NGOs in the Business-NGO Cooperative Network. *Business & Society*, 53(1), pp. 105-133. Doi: 10.1177/0007650311418195.
- Porter M.E. and Kramer M. R. (1999). Philanthropy's new agenda: creating value. *Harvard Business Review*, 77, pp. 121-131. -- <https://hbr.org/1999/11/philanthropys-new-agenda-creating-value>.
- Rizza C., Ruggeri D. (2016). The performativity of Accounting Information System in interfirm relationships. *Management Control*, 1, pp. 71-89. Doi: 10.3280/MACO2016-001005.
- Ricciuti E. & Swierczynska U. (2018). *Powering social innovations – the role of Italian foundations in facilitating social innovation. The grantees' perspective*. Vita e Pensiero. -- <https://centridiricerca.unicatt.it/crc-Ricciuti-SwierczynskaDEF.pdf>.
- Rogers R. (2015). Why the social sciences should take philanthropy seriously. *Society*, 52(6), pp. 533-540. Doi: 10.1007/s12115-015-9944-9.
- Rossi G., Leardini C., Moggi S. and Campedelli B. (2015). Towards community engagement in the governance of non-profit organisations. *Voluntary Sector Review*, 6(1), pp. 21-39. Doi: 10.1332/204080515X14251102462737.
- Sanders M.L. and McClellan J. G. (2014). Being business-like while pursuing a social mission: Acknowledging the inherent tensions in US nonprofit organizing. *Organization*, 21(1), pp. 68-89. Doi: 10.1177/1350508412464894.
- Williamson A., Leat D., and Scaife W. (2017). Narratives of performance measurement in philanthropic foundations. *Voluntary Sector Review*, 8(3), pp. 273-298. Doi: 10.1332/204080517X695931.