

## CAPITOLO 5

INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA E “MATURITÀ”  
MANAGERIALE NELLE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA\***1. Introduzione: le dinamiche manageriali in atto nelle fondazioni di origine bancaria**

La ricerca sugli assetti organizzativi svolta tra il 2002 ed il 2003 evidenzia una situazione di transizione – avviata e ancora incompiuta – delle strutture e dei processi organizzativi verso forme e caratteristiche più adeguate alle necessità indotte dal ruolo via via assunto dalle fondazioni di origine bancaria. In estrema sintesi, emerse come gran parte di questi enti ricercasse una comune convergenza verso un assetto strategico–organizzativo ritenuto “ottimale” per questa nuova realtà del settore no profit, contraddistinta da elementi piuttosto peculiari in un contesto dove il quadro normativo influenzava/influenza in maniera significativa le scelte gestionali effettivamente praticabili. Il ridotto grado di formalizzazione dell’assetto organizzativo, la presenza marginale di professionalità specialistiche per settore di intervento/tipologia di cliente, il sottoutilizzo delle tecnologie ICT a supporto dell’attività gestionale sono alcuni degli elementi emersi e caratterizzanti l’assetto “tipo” di questi enti.

Pertanto, il processo di evoluzione manageriale poteva dirsi solo agli inizi, in particolare con riguardo alla definizione di una cultura organizzativa originale e differenziata rispetto a quella propria dell’azienda bancaria conferitaria. Oggi, a che punto è tale percorso? Si tratta di un modello che si è evoluto e consolidato, oppure in questi enti sono in atto traiettorie di sviluppo strategico–organizzativo significativamente difformi così da rispondere ad esigenze peculiari e differenti? L’indagine “*Innovazione organizzativa e sviluppo manageriale nelle fondazioni di origine bancaria*”, svoltasi nel corso del 2006 e i cui risultati sono qui presentati in sintesi, cerca di fornire una risposta a questo interrogativo.

Da un lato sono state indagate alcune variabili strategico–organizzative “tradizionali” (es. grado di formalizzazione dell’assetto organizzativo) al fine di rilevare concretamente come queste si siano evolute nel tempo, dall’altro è stata adottata una griglia di rilevazione innovativa rispetto alla ricerca precedente, basata sullo studio delle **risorse** e delle **competenze distinti-**

---

\* Autori del capitolo: Gabriele Cioccarelli e Stefano Denicolai dell’Università degli Studi di Pavia.

ve delle fondazioni. Il portafoglio di risorse rappresenta, per questi enti, il potenziale da valorizzare al meglio, anche per quanto concerne variabili non tangibili come la cultura, la reputazione, le risorse umane. Le competenze distintive concernono invece le modalità organizzative eccellenti – talvolta routinarie – che caratterizzano una fondazione nel suo insieme e che sono finalizzate a, combinare, coordinare e valorizzare il potenziale di risorse. Si tratta di competenze che le fondazioni hanno maturato nel tempo in virtù dell’esperienza e della loro capacità di affrontare e risolvere problemi.

**In concreto, ci si è chiesto se le fondazioni hanno effettivamente una percezione approfondita e puntuale delle proprie risorse, tangibili, intangibili ed umane; se hanno saputo sviluppare competenze tali da saper esplorare e valorizzare a fondo le risorse “chiave” a disposizione; se sono attrezzate per saper rinnovare nel tempo tali competenze, coerentemente all’evoluzione del contesto ambientale/istituzionale di riferimento; se hanno saputo sviluppare modelli strategico-organizzativi internamente coerenti rispetto alle risorse controllate ed alle competenze possedute.**

Per conseguire tale obiettivo, in primo luogo è stato erogato al sistema delle fondazioni un questionario digitale *on-line* composto da 88 domande strutturate, ottenendo un tasso di *redemption* pari a circa il 64%, che consente di generalizzare i risultati emersi con un ragionevole grado di attendibilità. Tale considerazione è rafforzata anche dalla distribuzione ben bilanciata del campione rispetto alla dimensione ed alla collocazione geografica delle fondazioni (tabella 1), nonché dal grado di rappresentatività rispetto al numero di addetti, patrimonio e totale delle erogazioni (tabella 2).

**Tabella 1 – distribuzione del campione.**

	piccole	medio piccole	medie	medio-grandi	grandi	Freq (y)
nord ovest	4 (100,00%)	1 (100,00%)	2 (100,00%)	3 (75,00%)	4 (66,67%)	14 (82,35%)
nord est	2 (40,00%)	3 (75,00%)	4 (57,14%)	5 (62,50%)	4 (66,67%)	18 (60,00%)
centro	5 (71,43%)	3 (50,00%)	6 (75,00%)	1 (25,00%)	4 (80,00%)	19 (63,33%)
sud e isole	1 (50,00%)	3 (50,00%)	0	0	1 (100,00%)	5 (45,45%)
Freq (x)	12 (66,67%)	10 (58,82%)	12 (66,67%)	9 (52,94%)	13 (72,22%)	56 (63,64%)

**Tabella 2 – rappresentatività del campione per numero di addetti, patrimonio, totale erogazioni.**

	campione	sistema fondazioni*	%
numero addetti	501	770	65,06%
patrimonio	29.238.326.663	41.460.397.653	70,52%
erogazioni	846.554.044	1.267.827.847	66,77%

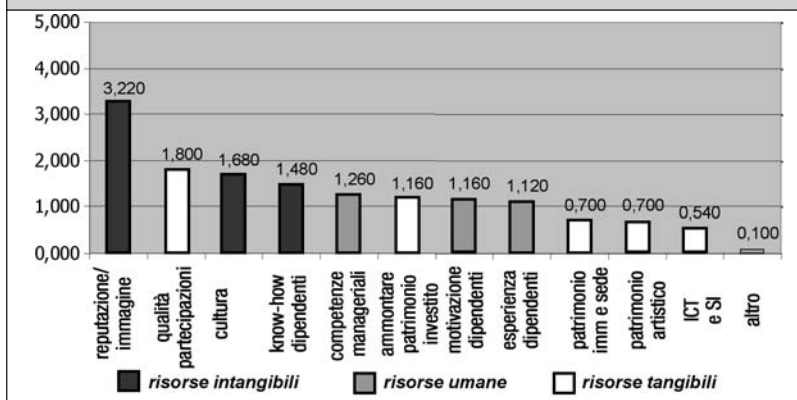
I questionari hanno alimentato un ricco dataset sul quale sono state svolte elaborazioni di statistica descrittiva, multivariata, *factor analysis*; inoltre, la *cluster analysis* ha permesso di individuare alcuni modelli strategico-organizzativi “tipo”. Una serie di interviste a segretari generali ha poi consentito di integrare con elementi di natura qualitativa l’impianto generale delle informazioni raccolte, infine due *focus group* hanno fornito utili indicazioni per meglio interpretare i risultati emersi dalle elaborazioni statistiche.

## 2. Riconoscere le risorse strategiche delle fondazioni per “fare leva” su di esse: middle-management ed assets immateriali quali fattori da valorizzare

Le fondazioni di origine bancaria vedono nel loro paniere di risorse un elemento in genere caratterizzante e distintivo. Si pensi, ad esempio, al patrimonio posseduto, all’esperienza dei propri amministratori, o ancora all’immagine legata a quella della banca conferitaria. Ne consegue che il disegno strategico deve tenere in considerazione la loro specificità, l’assetto organizzativo deve saper combinare e coordinare fra loro tali risorse in modo anzitutto efficiente ed efficace, ma anche secondo modalità distintive. Questa ricerca considera, a fianco di quelle di natura tangibile, anche risorse di tipo intangibile – come il *know-how* o la reputazione – nonché umane.

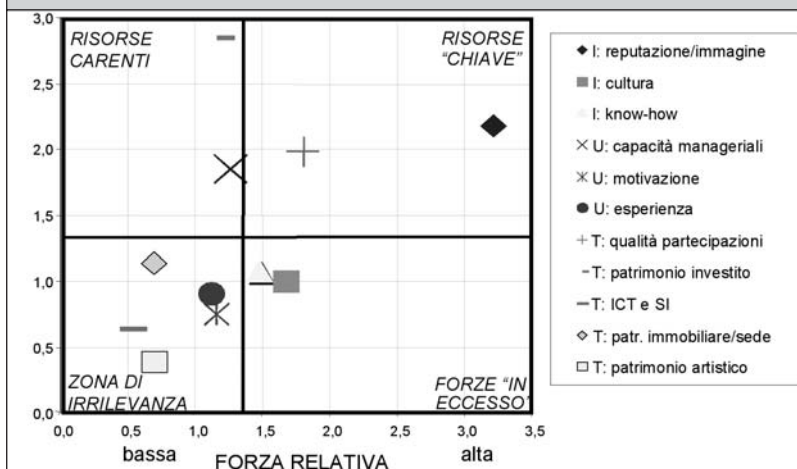
Entrando nel merito dei risultati più significativi della ricerca, uno degli elementi che emerge con maggior chiarezza concerne l’**immagine/reputazione**, la quale viene ritenuta risorsa altamente caratterizzante per la maggior parte delle fondazioni del campione (priorità pari a 3,2 in una scala crescente da 0 a 5), distanziando significativamente le altre voci considerate, come mostrato in figura 1. E’ altresì interessante notare come la rilevanza delle risorse sia legata alla tipologia di *assets*, ossia: le risorse più importanti sono quelle di natura intangibile (nella figura, in grigio scuro), seguite da quelle umane (in grigio chiaro), fino a quelle tangibili (in bianco). Questi dati spingono ad una riflessione: se l’immagine ed in genere le risorse *non tangibili* possono essere considerate gli *assets* percepiti come maggiormente distintivi – e quindi strategicamente importanti – ad essi corrispondono effettivamente politiche e scelte organizzative mirate in grado di esprimerne appieno il potenziale? Diversamente, ossia in caso di presidio limitato agli asset tangibili (come il patrimonio finanziario), si sarebbe in presenza di una “dissipazione” considerevole di risorse e di conoscenza, spesso cruciali.

Figura 1 – risorse distintive delle fondazioni.



La figura 2 presenta una classificazione delle diverse tipologie di risorse confrontando la percezione delle fondazioni circa la loro attuale rilevanza (asse x) e rispetto all'importanza strategica che le stesse risorse potranno avere nel prossimo futuro (asse y). E' un modo per valutare come il potenziale in essere si rapporti con la *vision* futura del settore. Incrociando queste due variabili, è possibile ottenere una matrice che classifica le risorse secondo quattro macro tipologie: risorse "chiave", zone d'influenza, risorse carenti, forze in eccesso.

Figura 2 – risorse distintive delle fondazioni.



In primo luogo si hanno due risorse “chiave” (alta forza relativa; alta importanza strategica), ossia *assets* da valorizzare da cui muovere per progettare l’assetto strategico–organizzativo; si tratta dell’immagine/reputazione e della qualità delle partecipazioni, coerentemente a quanto già evidenziato in figura 1. In particolare, diverse fondazioni assegnano all’immagine/reputazione grande importanza specie in quanto si tratta di un utile “rinforzo” ai processi di comunicazione esterna.

All’opposto si ha una “zona di ininfluenza” (bassa forza relativa; bassa importanza strategica) a cui corrispondono risorse – come il patrimonio artistico o il sistema informativo/informatico – alle quali le fondazioni assegnano priorità medio–bassa sia allo stato attuale quanto in chiave prospettica. Sono risorse in cerca di una “identità” per le quali sarebbe opportuno attivare una serie di riflessioni per valutare se non meritino forse un’attenzione maggiore.

La matrice in oggetto evidenzia poi risorse ritenute palesemente carenti in quanto, allo stato attuale, non adeguate rispetto all’importanza attesa per il futuro (alta importanza strategica; bassa forza relativa); sono le risorse su cui è opportuno investire. Rispetto agli obiettivi della ricerca, è interessante notare come le **capacità manageriali** si trovino proprio in questo quadrante; e questo dato merita un approfondimento riguardo al livello delle differenti capacità individuali riferite ai diversi livelli organizzativi. La tabella 3 confronta i risultati relativi ad alcune capacità manageriali “critiche” nel caso di dirigenti, quadri ed impiegati. Essa mostra chiaramente come le lacune riguardino in particolare i quadri, sui quali non si investe neppure con riferimento agli *skills* meno “considerati” dai dirigenti, ossia la capacità di comunicazione e marketing, ritenuta migliore nel livello impiegatizio. Alla luce di quanto emerso nell’indagine, appare auspicabile un intervento formativo volto a rafforzare il *know-how* manageriale, nonché un presidio più attento dei relativi meccanismi di apprendimento organizzativo.

Tabella 3 – <b>livello percepito per alcune capacità manageriali critiche (range: 0–nullo; 3– eccellente).</b>			
	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI
analisi strategica dei settori di intervento	1,712	0,962	0,327
organizzazione e project management	1,519	0,654	0,327
comunicazione e marketing	0,558	0,558	1,346

La figura 2 evidenzia infine due risorse – cultura e *know-how* – ritenute in qualche modo ridondanti, in eccesso rispetto ai reali fabbisogni (alta

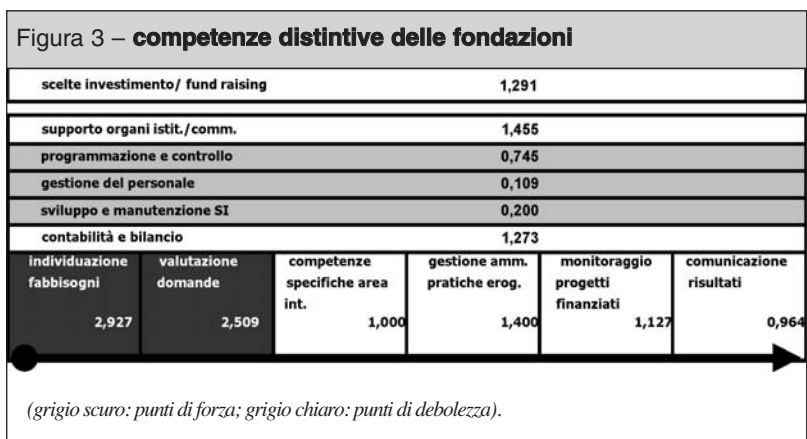
forza relativa; bassa importanza strategica). In genere, sono due le principali opzioni strategiche che concernono questo tipo di *assets*: in primo luogo è possibile ipotizzare *tout court* un loro disinvestimento. In secondo luogo, tali risorse possono efficacemente rappresentare un buon punto di partenza per attivare processi di cambiamento, con modalità strategico-organizzative innovative tese alla valorizzazione di questo potenziale di conoscenze di fatto “sotto-utilizzato”. Probabilmente questo è il caso della **cultura**: infatti, la ricerca di una propria identità e di *modus operandi* innovativi e tarati sul settore filantropico, si fonda anche sulla adozione di un insieme di valori e principi caratterizzanti la realtà della fondazione, difforni rispetto a quelli che caratterizzavano la cultura della banca conferitaria. Anche alla luce dei risultati emersi dalle interviste e dai focus group, risultano in aumento le fondazioni con una propria cultura consolidata e diversa da quella bancaria, anche se spesso si tratta di processi non conclusi. Questa cesura si è resa possibile specie quando il personale è da tempo diverso da quello distaccato dalla banca. Si tratta di una cultura basata sulla disponibilità al confronto, che caratterizza l’ambiente interno di diverse fondazioni, e sulla consapevolezza che “*il lavoro in fondazione*” sia gratificante poiché si concretizza nel “*fare del bene al prossimo*”. Tuttavia, nel corso dell’indagine, alcune fondazioni hanno anche posto il problema circa l’effettivo bisogno di una cultura e di un’immagine ben distinguibili rispetto a quella della banca conferitaria. Al riguardo, non sempre si hanno posizioni condivise; alcune fondazioni costruiscono una propria identità per poter svolgere un ruolo nuovo nel panorama della filantropia, altre ritengono “*non compromettente il rapporto con la banca*”.

Osservando la figura 2, appare evidente una significativa correlazione lineare fra “forza relativa” ed “importanza strategica” delle risorse; ciò potrebbe far intendere che le fondazioni interpretano come “quasi sinonimi” questi due concetti. Ciò non inficia la qualità dell’indagine: infatti, la figura 2 è il risultato dall’aggregazione in un’unica rappresentazione grafica di differenti posizionamenti delle fondazioni del campione, posizionamenti che devono poter essere distinti nei loro principali macro-orientamenti. Nella sezione 5, il dataset viene segmentato mediante una *cluster analysis*, permettendo così di evidenziare quattro diversi macro-orientamenti in termini di risorse e di attenuare significativamente la correzione lineare sopra citata.

### 3. Valorizzare, sviluppare e combinare le competenze distintive: “ribilanciare” la catena del valore delle fondazioni

Le risorse di un ente non generano di per sé valore aggiunto. E’ necessario che ad esse corrispondano una serie di processi operativi/gestionali e, più in generale, delle modalità organizzative in grado di esprimere al meglio il potenziale offerto dalle risorse a disposizione. Definiamo tali processi/modalità come “competenze”, le quali a loro volta vengono dette “distintive” se eccellenti ed in grado di differenziare una fondazione rispetto ad altre.

La figura 3 propone una classificazione di **competenze** specifiche per le realtà in esame e le articola rispetto ad uno dei processi “core”, ossia quello erogativo; pertanto – da sinistra verso destra, in basso alla figura – è presentata la sequenza delle principali macro-attività che vanno dall’individuazione dei fabbisogni erogativi, fino alla comunicazione dei risultati conseguiti. Trasversalmente, vengono riportate le competenze idonee a supportare il processo erogativo nella sua interezza, nonché in sintesi le attività finalizzate ad alimentare nel tempo i processi erogativi, ovvero la gestione del patrimonio in termini di scelte di investimento e di *fund raising*. I riquadri in grigio scuro (individuazione fabbisogni; valutazione domande) rappresentano i punti di forza delle fondazioni nel loro complesso, in termini di competenze, mentre quelli in grigio chiaro (programmazione e controllo; gestione del personale; sviluppo e manutenzione dei Sistemi informativi) ne rappresentano i punti di debolezza, sulla base dei valori medi rilevati per ciascuna competenza in un *range* da 0 [competenza assente] a 5 [competenza eccellente].



Quest'analisi porta a formulare due principali considerazioni: anzitutto si registra un presidio significativamente più accentuato per quanto attiene le **fasi iniziali del processo erogativo**, in primis riguardo all'individuazione dei fabbisogni della comunità di riferimento. Solo in pochi casi si registrano fondazioni che eccellono nelle fasi a valle del processo, come il monitoraggio in itinere dei progetti finanziati e la comunicazione dei risultati dell'attività erogativa. Con riferimento particolare al *monitoraggio dei progetti finanziati*, specie i dati delle interviste evidenziano un approccio generalmente qualitativo, basato sul confronto informale con gli stakeholders beneficiari dei contributi, e finalizzato a rilevare la percezione sull'operato della fondazione. Per quanto concerne invece l'*attività di comunicazione* – competenza che in quanto a “forza relativa” (0,964; range: 0–5) si posiziona al nono posto in un elenco di dodici possibili – appare confermata la valutazione già proposta nel paragrafo precedente: una sorta di “enfasi eccessiva” sulla risorsa immagine/reputazione, quale garanzia del buon operato della fondazione nei confronti degli attori esterni. Si tratta di un orientamento strategico che presenta alcune criticità. Infatti, una volta intrapreso un percorso di differenziazione finalizzato a sviluppare un'identità “originale” nel settore della filantropia, la solidità della reputazione/immagine non può essere ritenuta auto-preservante ed immutabile nel tempo, ma va alimentata a monte da un operato serio, trasparente ed efficace, ma anche – forse soprattutto – dalla capacità di saper comunicare l'azione ed i risultati della fondazione.

La seconda considerazione attiene alle **competenze trasversali** che supportano il processo erogativo. La figura 3 mostra piuttosto chiaramente una medio-bassa priorità assegnata allo sviluppo ed al rafforzamento di tali capacità. Gli spazi di miglioramento concernono anzitutto la programmazione ed il controllo di gestione, la gestione del personale, il presidio dei sistemi informatici/informativi. Questi dati suggeriscono come il processo di evoluzione manageriale delle fondazioni sia avviato, ma certo non ancora in una fase di compiuta maturità.

Alla luce delle riflessioni sopra riportate, **si deduce che si è in presenza di una catena del valore attenta specie alla quotidianità operativa, rispetto ai processi gestionali/manageriali, con un parziale “sbilanciamento” verso le attività iniziali dell'attività erogativa**. Se questo può dirsi lo stato dell'arte, l'analisi dei percorsi evolutivi dell'assetto strategico-organizzativo delle fondazioni non può prescindere da una riflessione circa il tasso di dinamicità delle stesse competenze, nonché dei principali trend evolutivi in corso. In sintesi, i dati rilevati evidenziano un tasso di rinnovamento prudenziale che tende a rafforzare più che a “ripensare” le principali competenze distintive. Il quadro sopra descritto muta solo mar-



ginalmente nel passaggio da passato, a presente, a futuro auspicato: le priorità assegnate a ciascuna competenza variano nel tempo mediamente solo dell'8,4% circa, valore che “crolla” al 4,8% se escludiamo gli auspici futuri, ossia se si considerano solo gli effettivi cambiamenti passato–presente.

Nel dettaglio, l'innovazione organizzativa più significativa riguarda il monitoraggio dei progetti finanziati, la cui importanza relativa raddoppia nel tempo, passando da una priorità pari a “0,618” (range: 0–5) del recente passato, all' “1,217” attuale, fino al “1,327” in chiave prospettica nel breve–medio termine. Interessante anche il dato relativo alla **gestione delle risorse umane**, ritenuta una competenza pressoché assente in passato, debole allo stato attuale, ma anche in netto incremento in chiave prospettica, con priorità prevista in crescita dallo “0,109” attuale allo “0,236” auspicato per il futuro. Quanto affermato sottolinea come le fondazioni effettivamente riconoscano, nella sostanza, le criticità sopra–delineate, ora formalizzate e “misurate” nei risultati di questa ricerca. La riduzione di importanza più significativa concerne invece l'investimento nelle capacità relative alla gestione amministrativa delle pratiche erogative (contrazione nel tempo del tasso di priorità pari al 44%), mentre le competenze più stabili nel tempo (variazioni di priorità nel tempo inferiori al 5%) sono lo sviluppo dei sistemi informativi e i processi di comunicazione.

Con riferimento alle modalità con cui le lacune in termini di competenze vengono colmate, in genere la scelta è quella dell'*outsourcing* e/o dei consulenti esterni (priorità pari a 2,038 in un *range* da 0 a 5; opzione prevalente fra quelle proposte); in secondo piano abbiamo i piani formativi (priorità: 1,038; penultimo fattore fra quelli proposti) e soprattutto le occasioni strutturate di *knowledge sharing* come i *workshop* o i convegni (priorità: 0,288; ultimo fattore fra quelli proposti). Con riferimento particolare alle **iniziative di formazione**, un'analisi approfondita dei dati raccolti permette di individuare due macro–comportamenti piuttosto distinti: gran parte delle fondazioni fa poca attività di formazione, mentre le poche altre assegnano una medio–elevata importanza a queste iniziative (quantomeno in termini quantitativi). Nel dettaglio, l'82,1% delle fondazioni non fa formazione per i dirigenti, mentre le restanti fanno in media 5,5 giornate all'anno per ciascun dirigente. Nel caso dei quadri, si registra un'attenzione relativamente minore in termini di giornate formative: 3,5 giornate annue in media per ciascun quadro e limitatamente al 23,2 delle fondazioni del campione. Infine, 30,4% delle fondazioni non fa nessuna formazione per gli impiegati, mentre le restanti fanno circa 4,5 giornate in media per ciascuno di essi.

Diverse fondazioni riconoscono una sorta di deficit rispetto ad alcune competenze, tuttavia ritengono anche di non disporre delle risorse neces-

sarie per poterle sviluppare al proprio interno. Alla luce di quanto appena affermato e dei dati sopra riportati, questa problematica rappresenta una sfida nel processo di managerializzazione in corso. Un'opzione forse insufficientemente diffusa è il ricorso alle **alleanze** ed alle **pratiche di networking**, le quali permettono di “combinare” diverse capacità in una logica sinergica, nonché di rafforzare significativamente i processi interni di apprendimento organizzativo grazie all'accesso ad un paniere diversificato di *know-how* ed esperienze. I dati raccolti raffigurano la realtà delle fondazioni come prevalentemente orientata ad un atteggiamento solipsistico, in quanto si rilevano pochi progetti collaborativi tesi a sviluppare un *pool* di competenze fra partner strategici. In particolare, il 35% delle fondazioni dichiara di non avere attivato nessuna alleanza interaziendale, il 51% collabora al massimo con tre partner strategici. Tali alleanze, quando presenti, riguardano prevalentemente enti locali ed università. Una forma di collaborazione sono anche le relazioni associative: in questo caso ACRI coinvolge la quasi totalità delle fondazioni di origine bancaria, mentre a livello internazionale il quadro muta sensibilmente in quanto solo il 12,5% aderisce all'“*European Foundation Center*”, il 3,5% all'“*International network on strategic philanthropy*” e circa il 2% al “*Council on foundations*”.

In chiusura di paragrafo, la tabella 4 propone un quadro di sintesi circa i punti di forza e di debolezza riferiti alle risorse ed alle competenze delle fondazioni di origine bancaria. Tale tabella distingue fra competenze distintive a livello di intera fondazione; competenze dinamiche, quale capacità di rinnovare nel tempo le competenze distintive; competenze individuali a livello di singolo collaboratore.

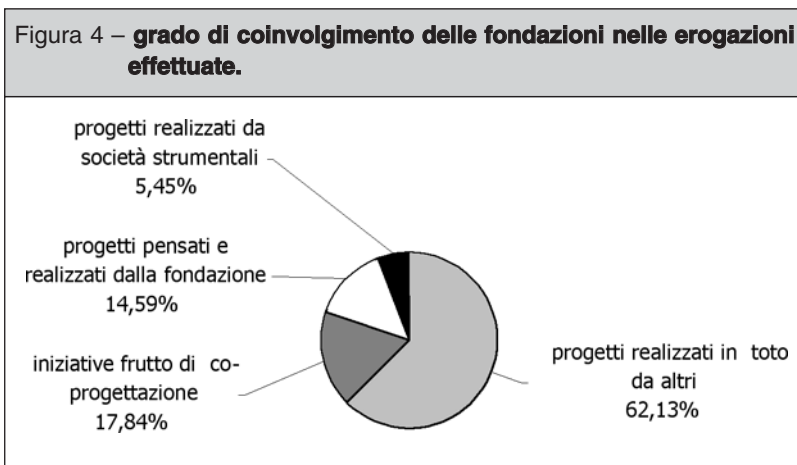
Tabella 4 – <b>il bilancio delle competenze distintive, individuali e dinamiche.</b>				
		<b>punti di forza</b>	<b>punti di debolezza</b>	
<b>risorse</b> (patrimonio da valorizzare)	<b>tangibili</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• qualità delle partecipazioni;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• patrimonio investito;</li> </ul>	
	<b>Intangibili ed umane</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• immagine/ reputazione;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità manageriali;</li> </ul>	
<b>competenze</b> (capacità di valorizzare le risorse)	<b>distintive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fasi iniziali del processo erogativo;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• attività di supporto;</li> <li>• gestione delle risorse umane;</li> </ul>	
	<b>dinamiche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nessuna in senso stretto (le più dinamiche: gestione risorse umane e valutazione domande di contributo);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• competenze specialistiche aree d'intervento;</li> <li>• individuazione fabbisogni della comunità di riferimento;</li> <li>• comunicazione;</li> <li>• programmazione e controllo;</li> </ul>	
	<b>individuali</b>	<i>dirigenti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• specialistiche aree d'intervento;</li> <li>• supporto organi istituzionali;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fund raising;</li> <li>• informatiche;</li> </ul>
		<i>quadri</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tecniche e strumenti erogativi;</li> <li>• fiscali, amministrative;</li> <li>• supporto agli organi istituzionali;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fund raising;</li> <li>• informatiche;</li> </ul>
<i>impiegati</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• fiscali, amministrative;</li> <li>• tecniche e strumenti erogativi;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• project management.</li> </ul>	

#### 4. Strategia, governance, organizzazione e gestione del personale: la coerenza interna fra le variabili manageriali

Dopo aver fornito il bilancio delle risorse e delle competenze, si presentano alcune riflessioni circa le principali variabili manageriali considerate dall'indagine svolta. La precedente ricerca del 2002 – già citata – rimarcava come si cercasse di ridurre la complessità crescente di questo settore attingendo per quanto possibile alle competenze del personale della banca conferitaria e convergendo verso soluzioni strategico-organizzative simili fra le diverse fondazioni, specie veicolate da vincoli normativo-coercitivi (isomorfismo istituzionale). Quest'indagine ha evidenziato – specie nel corso delle interviste e dei focus group – un ulteriore incremento della complessità ma anche la volontà di “gestire” anziché “ridurre” tale complessità. Ciò significa interiorizzare le difficoltà generate da un contesto istituzionale “vincolante”, dalla consapevolezza di dover svolgere un ruolo attivo nei progetti finanziati, il che implica il potenziamento delle competenze possedute, e dall'eterogeneità dei fabbisogni espressi dai beneficiari dei finanziamenti. Anziché rifuggire da tali elementi di complessità, sempre più spesso l'orientamento di fondo appare piuttosto quello di individuare soluzioni strategico-organizzative che consentano di vincere tale sfida. Ancora una volta, si tratta di una traiettoria evolutiva in atto anziché di un percorso concluso.

Entrando nel merito dei dati emersi dall'indagine, di primo acchito, si potrebbe essere portati a ritenere che le **scelte di natura strategica** non rappresentino una classe di variabili in grado di esprimere una forte caratterizzazione lungo il percorso di maturazione manageriale. Infatti, finalità istituzionali non derogabili, settori d'intervento predefiniti, stakeholders disparati ma anche piuttosto influenti sulle principali decisioni assunte, sono esempi di vincoli che limitano in modo apprezzabile i margini di discrezionalità strategica. In realtà, un'analisi più approfondita dai dati evidenzia come lo staff direzionale delle fondazioni sia piuttosto attivo anche in merito alla definizione dell'orientamento strategico e come si stiano sperimentando nuove strategie per conseguire gli obiettivi istituzionali. Ci si riferisce anzitutto alle scelte circa il **bilanciamento fra erogazioni “a pioggia” e ruolo attivo nei progetti co-finanziati**; si tratta di una variabile strategica molto importante in quanto ri-orienta il fabbisogno di competenze, influenza la scelta dei partner collaborativi, accentua l'importanza di una misurazione accurata dei risultati conseguiti. Il dato rilevato sottolinea come le fondazioni, rispetto al quadro emerso dalla ricerca precedente, siano di fatto sempre più coinvolte direttamente nella progettazione degli interventi da realizzare, per quanto il finanziamento delle iniziative

proposte da terzi sia ancora parte maggioritaria delle attività e l'erogazione “a pioggia” sia ritenuta ancora parte importante dell'attività, che non potrà mai scomparire del tutto visto il ruolo istituzionale dell'ente fondazione; la figura 4 offre al riguardo “puntuali” indicazioni. Questa tendenza determina un apprezzabile aumento della complessità gestionale per cui pare non siano più sostenibili strutture organizzative relativamente semplici in grado di assicurare soltanto “la buona amministrazione” delle erogazioni; questo nuovo orientamento strategico richiede un percorso impegnativo verso una “progettualità diffusa” nell'intera struttura (es. capacità di *project management*).



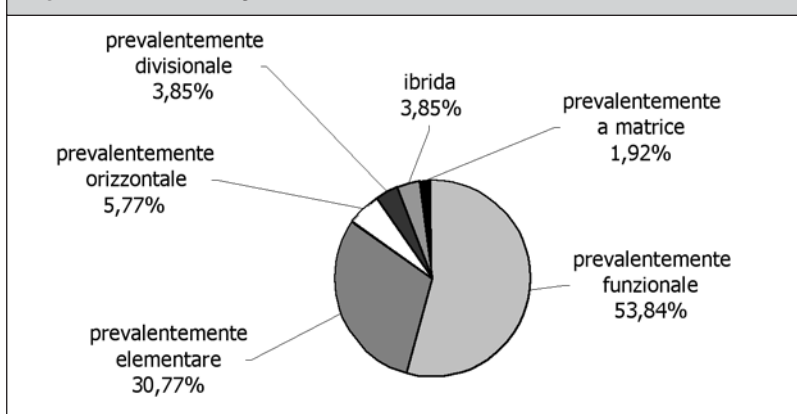
Una seconda variabile strategica critica fa riferimento ai **criteri in essere per la valutazione e la scelta dei progetti** meritevoli di co-finanziamento. L'attenzione particolare specie per i fabbisogni espressi dalla comunità di riferimento fa sì che il principale criterio adottato sia l'identificazione di bisogni insoddisfatti (priorità pari a “1,929” in un range da 0 a 3). In secondo luogo, riveste una certa importanza anche il calcolo del rapporto costi/benefici (“1,607”) e l'innovatività del progetto presentato (“1,375”), mentre una limitata attenzione è assegnata alla valutazione dei risultati ex post (“0,161”) e alla costituzione di reti collaborative fra attori che richiedono supporto finanziario (“0,171”).

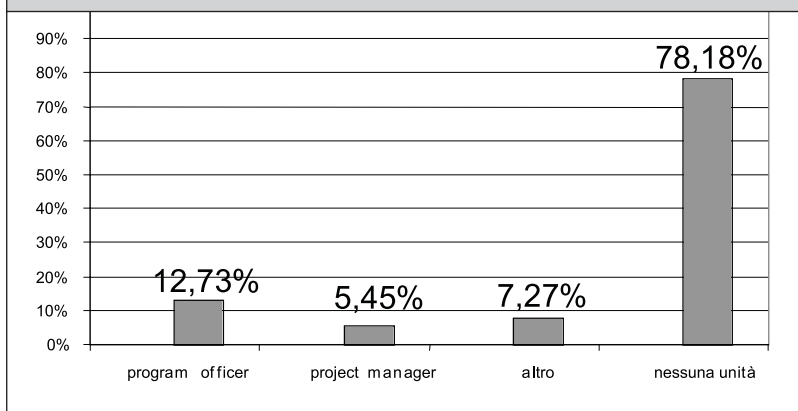
Tuttavia – come emerge specie dalle interviste e dai focus group – è probabilmente vero che la principale sfida in chiave di maturazione manageriale e di gestione della complessità faccia riferimento soprattutto all'identificazione di **assetti organizzativi evoluti e mirati** rispetto alle spiccate specificità delle realtà osservate. Al riguardo, si registra una certa varietà in

quanto a soluzioni adottate; la dimensione (piccola, medio–piccola, media, medio–grande, grande) è una variabile discriminante, ma non è l’unica, né la principale. Si rilevano infatti alcuni atteggiamenti manageriali “tipo” – presentati ed approfonditi nel paragrafo 5 – che sembrano indirizzati prevalentemente da altri fattori. Riveste un ruolo marginale la collocazione geografica (nord–est, nord–ovest, centro, sud/isole).

Nel complesso, la **struttura organizzativa** denota un orientamento prevalentemente gerarchico-funzionale, specie nel caso delle fondazioni di medie dimensioni, mentre le forme esplicitamente progettate per favorire il coordinamento orizzontale fra le diverse funzioni sono poco diffuse, come illustrato dalla figura 5. La generale prevalenza di un orientamento funzionale è confermata anche da un ricorso limitato ad unità specialistiche per il presidio di progetti/programmi; ad esempio, i *program officer* sono presenti nel 12,73% dei casi, mentre i *program manager* solo nel 5,45% dei casi (figura 6).

Figura 5 – **forme organizzative delle fondazioni.**



**Figura 6 – presenza di ruoli specialistici.**


Per quanto concerne il **grado di formalizzazione dell’assetto organizzativo** (norme, regole, procedure, ecc.), questo tende ad aumentare al crescere della dimensione passando da un valore pari a “1,600” nel caso delle fondazioni piccole – range da 0 (bassa formalizzazione) fino a 5 (elevata formalizzazione) – fino ad un valore di circa “3” per le fondazioni di media dimensione e per quelle più grandi, determinando un valore medio complessivo pari a “2,905”, il che denota un incremento del grado di formalizzazione piuttosto significativo rispetto alla ricerca precedente. Ciò rappresenta un naturale e positivo passaggio evolutivo per qualsiasi organizzazione e che in genere segue l’iniziale fase di *start-up*.

Con riferimento alla **gestione delle risorse umane**, in termini generali si è rilevato come nel sistema fondazioni siano poco diffuse *best practices* di questo tipo. Si tratta di una problematica per lo più demandata a valutazioni soggettive/destrutturate dei dirigenti, che sopperiscono con la loro esperienza/capacità alla mancanza di procedure e meccanismi specifici. Ciò è abbastanza naturale in fondazioni di piccole dimensioni, ma anche al crescere del numero di dipendenti la situazione non cambia di molto. È interessante notare come le fondazioni dichiarino che la carriera è fatta sempre meno in virtù dell’anzianità/esperienza – fattore che decresce in quanto ad importanza dal “1,111” del passato al “0,476” odierno (range crescente: 0–5) – e sempre più in base alle capacità ed al merito – fattore che cresce dal “1,984” del passato al “2,698” odierno (range crescente: 0–5) –; tuttavia, le valutazioni della capacità e del merito avvengono spesso in assenza di un metro di giudizio oggettivo e di tecniche “ad hoc”. Anche con riferimento a quanto emerso nel corso delle

interviste, i **sistemi di carriera e di incentivazione** necessitano di particolare attenzione: i dipendenti sono infatti generalmente assunti con un contratto non ritenuto particolarmente premiante; alcuni dei manager intervistati ritengono che un adeguamento della struttura salariale rappresenti un aspetto gestionale ad alta priorità; un ulteriore snodo critico è considerato l'intervento sui sistemi di sviluppo e di carriera: *“sono in molti casi assenti possibilità di sviluppo del personale per la limitatezza delle risorse e l'essenzialità della struttura organizzativa”*. Se il senso di appartenenza alla fondazione è un fattore considerato fortemente motivante, manca tuttavia una chiara politica di incentivazione economica, *“da questo punto di vista siamo all'anno zero”* sostiene un segretario intervistato.

L'efficacia dei **sistemi informativi/informatici** è ritenuta in genere adeguata alle esigenze, tenute presenti le applicazioni in uso; ciò significa che non si avvertono particolari problematiche in tal senso, per quanto queste competenze non vengano pressoché mai citate come “distintive”. E' possibile che non tutte le opportunità offerte dalle ICT siano adeguatamente percepite: infatti, da un lato si esprime soddisfazione per i propri sistemi informativi/informativi, dall'altro si rilevano poche applicazioni/dotazioni avanzate/innovative, come, ad esempio il *tracking* integrato della “pratica” erogativa, un motore di *workflow* e l'uso di *intranet/extranet*. D'altro canto, gli ambiti di applicazione dei sistemi informativi/informatici sono in genere quelli tradizionali, come la contabilità (nel 90,91% dei casi) o l'amministrazione (80,09%), mentre sono poco diffuse soluzioni specifiche/innovative come quelle, ad esempio, per la comunicazione verso gli stakeholders (14,55%) o per l'individuazione dei fabbisogni della comunità di riferimento (1,82%).

L'articolazione della **governance** non è uniforme: si passa da situazioni in cui l'organo di indirizzo rispetta in modo rigoroso i propri limiti ed i rapporti con il consiglio di amministrazione sono basati su cooperazione e collaborazione, a situazioni in cui l'organo di indirizzo svolge funzioni tipiche della struttura oppure proprie dell'organo di amministrazione. **In molti casi l'equilibrio ed il buon funzionamento degli organi si deve alla presenza di un presidente operativo “appassionato” e carismatico o di un segretario generale autorevole.** Il fatto che questo buon funzionamento si basi in molti casi su doti personali e sulla bontà dei rapporti interpersonali – *“compatibilità e disponibilità”*, *“identiche lunghezze d'onda”* e *“collaborazione e negoziazione”* – e non su condizioni oggettive potrebbe rappresentare un futuro rischio operativo. Entrando nel merito dei dati raccolti, si registra un certo accentramento decisionale degli organi di indirizzo e di amministrazione nelle fasi iniziali del processo erogativo, ma soprattutto



to emergono **confini organizzativi "incerti" tra ruoli istituzionali e ruoli manageriali**. La figura 7 conferma quanto affermato con particolare riferimento alla governance del processo erogativo; nella matrice, più il valore è alto e più l'attore in questione (colonne della matrice) ha responsabilità sulla relativa attività (righe della matrice).

**Figura 7 – governance del processo erogativo (bianco: scarsa responsabilità; grigio chiaro: medio-basso grado di coinvolgimento; grigio scuro: medio-alta responsabilità; nero: elevata responsabilità e potere decisionale).**

	1.organo d'indirizzo	2. organo d'amm.	3.SG/DG	4.comm. organo d'indirizzo	5.comm. organo amm.	6. dirigenti	7. quadri e impiegati	8. consulenti
a. individuazione fabbisogni comunità	73%	50%	29%	31%	12%	2%	8%	6%
b. individuazione. obiettivi fondazione	92%	40%	12%	15%	4%	0%	2%	4%
c. definizione strumenti erogativi	21%	73%	42%	8%	8%	2%	12%	2%
d. definizione procedure di selezione delle domande	17%	71%	40%	4%	10%	6%	13%	2%
e. definizione bandi aperti/chiusi	13%	56%	29%	2%	10%	2%	8%	4%
f. selezione e valutazione domande	0%	65%	56%	8%	37%	8%	23%	2%
g. scelta progettive contributi da erogare	8%	2%	17%	2%	17%	0%	0%	2%
h. gestione amministrativa pratiche erogative	0%	8%	60%	0%	0%	10%	71%	10%
i. monitoraggio e controllo progetto	2%	15%	63%	2%	6%	15%	62%	13%
j. comunicazione e disseminazione risultati	2%	25%	56%	0%	2%	8%	50%	10%

Una tematica molto importante che riguarda trasversalmente scelte organizzative, gestione delle risorse umane, sistemi informativi/informativi e *governance* è il **presidio consapevole dei flussi di processo operativi e gestionali**. Ciò significa prestare attenzione alle inefficienze ed alle opportunità di miglioramento/ottimizzazione in ordine alle **routine organizzative** ed alla distribuzione di responsabilità formale. Con riferimento alla possibile reingegnerizzazione dei processi, l'atteggiamento complessivo appare prudentiale, mentre i dati al riguardo risultano talvolta contrastanti fra loro se si confrontano le risposte fornite a differenti domande su quest'ordine di problematiche, palesando forse la necessità, per molte fondazioni, di accrescere la consapevolezza circa i benefici e le opportunità in tal senso. Ad esempio, nel campione di indagine si registra un solo caso di certificazione di qualità del processo erogativo (1,8% dei casi).

In chiusura di paragrafo, si riportano alcune interessanti **correlazioni fra indicatori di performance e variabili relative all'assetto strategico-organizzativo**. La più significativa riguarda il legame fra numero di alleanze interorganizzative ed efficienza nei progetti realizzati in autonomia ( $S=0,4840$ ,  $\alpha=1\%$ );<sup>1</sup> ciò significa che a fronte di un limitato ricorso a collaborazioni fra fondazioni e/o altri soggetti strategici, chi ha seguito questa strada ha ottenuto importanti risultati specie nei progetti di tipo *operating*. Sempre rispetto a questa tipologia di erogazioni, un altro fattore critico di successo è il ricorso pervasivo alle ICT ed a sistemi informativi avanzati ( $S=0,4840$ ,  $\alpha=1\%$ ). Altro elemento interessante riguarda la presenza di competenze manageriali/*project management* di alto livello che si correla positivamente con una buona struttura di costi ( $S=0,4351$ ,  $\alpha=1\%$ ).

## **5. Percorsi evolutivi e modelli di sviluppo manageriale: l'emergere di orientamenti differenti fra loro**

Il quadro d'insieme finora presentato è sintesi dei diversi orientamenti presenti nel campione. Tuttavia, l'analisi fattoriale e la *cluster analysis* operata sul dataset raccolto evidenziano la presenza di orientamenti strategico-organizzativi e di percorsi evolutivi "tipo" significativamente differenti fra loro. Ciò significa che il quadro di sintesi complessivo, a fronte di un forte potere esplicativo, potrebbe in un certo senso risultare fuorviante, in quanto media astratta che nasconde scelte concrete difformi fra loro. Questo paragrafo rende conto di questa possibilità. In sintesi, **i dati rilevano percorsi di maturazione manageriale ed innovazione organizzativa a differenti stadi evolutivi**. Alcune fondazioni sembrerebbero ancora ancorate ad un modello caratteristico per queste realtà, dalla forma strategico-organizzativa i cui contorni sono ormai piuttosto chiari e affermati: di fatto un modello simile a quello già descritto anche dalla precedente ricerca e che definiamo modello "consolidato". Altre invece mostrano chiaramente di aver intrapreso nuove traiettorie di sviluppo tarate sulle proprie specificità. In particolare, si individuano tre nuovi percorsi "tipo": il

---

<sup>1</sup> "S" indica il coefficiente di Spearman. Tale parametro fa riferimento al grado di correlazione fra due variabili. Più il dato si avvicina al valore "1" (correlazione perfetta) e più esiste un legame fra il comportamento delle due variabili. La significatività statistica di tale coefficiente viene poi comprovata dal test di controllo detto "p-value"; in questo caso, si è scelto di accettare valido il p-value per valori inferiori all'1% (tale percentuale, detta Alpha, rappresenta il margine d'errore tollerato), ossia un livello di accettazione piuttosto rigoroso nel caso delle scienze sociali.

modello “radicato”, il modello “strutturato”, il modello “reputazionale”. Questi percorsi emergenti sono più direttamente volti a conseguire una compiuta maturità manageriale e una specifica identità culturale.

Prima di illustrare tali modelli, appare utile ripercorrere sinteticamente l’evoluzione organizzativa delle fondazioni a partire dalla loro nascita. Le principali fasi di questo percorso sono graficamente rappresentate nella figura 8.



La **prima fase** è associata alla nascita di queste organizzazioni, nel 1991. In quel momento storico, le fondazioni sono alla ricerca di un proprio “equilibrio” e di una propria “forma organizzativa”; tale processo è significativamente influenzato da un susseguirsi di norme istituzionali, non sempre a senso unico, che ne vincolano il comportamento strategico-organizzativo: il risultato è che diverse culture ed identità aziendali confluiscono in un nuovo orientamento di sviluppo.

Nella **seconda fase**, si osserva che le fondazioni hanno intrapreso un percorso di “*isomorfismo istituzionale*”, ossia di convergenza verso uno/pochi assetti organizzativi tipo (modello “consolidato”), omogenei nella forma, ancorati a prevalenti logiche bancarie, significativamente influenzati dalle pressioni dei principali stakeholders di riferimento, in primis lo Stato. Questo fenomeno si giustifica per una prevalente dipendenza da comportamenti manageriali passati e dall’*imprinting* culturale di provenienza. Si tratta di un “percorso evolutivo naturale”, un binario che, se non consciamente governato, genera cambiamenti incrementali influenzati da scelte del passato. In questo senso, si può affermare che gran parte delle fondazioni di origine bancaria abbiano sperimentato nel corso del proprio percorso evolutivo il modello “consolidato”.

Oggi si sta assistendo ad una **terza fase**: diverse fondazioni stanno consapevolmente cercando di individuare percorsi originali e differenti fra loro. La tabella 5 mostra, in sintesi, le caratteristiche salienti, i punti di forza e quelli di debolezza dei quattro macro-orientamenti tipo individuati dall'indagine (quello "consolidato" più tre percorsi emergenti). Di seguito, si presentano analiticamente le caratteristiche salienti di ciascuno di essi.

Tabella 5 – <b>modelli strategico-organizzativi nelle fondazioni di origine bancaria: un quadro di sintesi.</b>			
MODELLO	ELEMENTO CARATTERIZZANTE	PRINCIPALE PUNTO DI FORZA	PRINCIPALE PUNTO DI DEBOLEZZA
<b>Consolidato</b>	Immagine consolidata e legame significativo con esperienza, cultura e valori caratteristici della banca conferitaria;	competenze consolidate specie nelle fasi iniziali del processo erogativo (es. individuazione fabbisogni della comunità di riferimento);	scarsa attenzione per le attività di supporto ai processi "core" (gestione risorse umane, sistemi informativi, programmazione e controllo, etc.);
<b>Radicato</b>	forte legame con la propria comunità di riferimento;	medio-alta <b>innovazione organizzativa</b> , ossia capacità nel recente passato di saper affrontare cambiamenti nelle modalità gestionali/operative al fine di individuare una propria e distinta "identità" rispetto a quella della banca conferitaria;	la "rottura" rispetto al passato richiede nuove competenze manageriali specifiche, le quali non appaiono ancora compiutamente consolidate;
<b>Strutturato</b>	assetto organizzativo ben definito e formalizzato;	modello che ha saputo sviluppare una propria <b>maturità manageriale</b> in quanto a competenze gestionali specifiche per enti come le fondazioni;	scarsa predisposizione nello sperimentare nuove soluzioni organizzative;
<b>Reputazionale</b>	focus sulle risorse intangibili (reputazione in primis, ma anche cultura e know-how);	buon bilanciamento fra <b>"innovazione organizzativa"</b> propensione al cambiamento" e "competenze manageriali consolidate" ( <b>maturità manageriale</b> );	margin di miglioramento in quanto a capacità di gestione del patrimonio di conoscenza;

### 5.1. Il punto di partenza comune: il modello "consolidato"

Il modello consolidato rappresenta quella che in un certo senso può dirsi la prima risposta strategico-organizzativa compiuta dei nuovi soggetti filantropici nati nel 1991. È una risposta che trova forza nel "passato": esperienza, cultura legati ai valori tipici della realtà bancaria, ma soprattutto prestigio derivante dall'immagine/reputazione dell'istituto creditizio d'origine. Ancor oggi, è il modello di più diffuso (poco meno della metà dei casi).

Le competenze distintive sono concentrate quasi esclusivamente sulle prime fasi dei processi erogativi, in particolare sulle attività d'individua-

zione dei fabbisogni della comunità locale e di valutazione delle domande di contributo; si rilevano meno presidiate – carenza in termini di competenze – le fasi più a valle riguardanti il monitoraggio dei progetti co-finanziati e la comunicazione dei risultati. Sotto il profilo del repertorio di competenze, il principale punto di debolezza rilevato è rappresentato dalle attività manageriali che supportano i processi erogativi e di investimento: mancano strumenti mirati per la gestione delle risorse umane, mentre le opportunità offerte dalle ICT sono comprese solo parzialmente (non sembra esserci piena consapevolezza sulle potenzialità e sulle funzionalità di gestire elettronicamente il flusso del processo erogativo e il *tracking* della “pratica” erogativa).

Rispetto a questa dotazione di risorse e competenze, il modello presenta una certa coerenza in termini di assetto strategico-organizzativo, con una maturità manageriale “a macchia di leopardo” e un limitato livello di innovazione organizzativa. Ad esempio, non si registra un orientamento strategico definito rispetto ai processi di comunicazione interna/esterna. L’assetto organizzativo assegna una certa rilevanza al ruolo della gerarchia a cui si associa un certo accentramento decisionale, nonché un orientamento funzionale ed una specializzazione dei dipendenti focalizzata su un portafoglio limitato di attività.

Fra i quattro modelli proposti, quello consolidato è quello che presenta la performance più debole sulla base dei dati della ricerca: probabilmente, l’incremento nel tempo della complessità del settore – reale e percepito – spinge verso nuove ed aggiornate soluzioni “ad hoc”. Il modello consolidato si sta “muovendo” e mostra un proprio percorso di evoluzione naturale, legato tuttavia ad una certa “dipendenza dal passato” che si tramuta in un atteggiamento marcatamente prudenziale ed in cambiamenti più che altro incrementali, ossia di portata modesta. E’ un percorso che tende a rafforzare soprattutto le proprie competenze distintive, riservando, nei fatti, un’attenzione minore verso quelle capacità per le quali mostra delle debolezze.

Sarebbero quindi opportuni **alcuni elementi di “rottura” e sistemi strutturati di apprendimento organizzativo**. Tra i primi passi auspicabili: l’attivazione di gruppi di lavoro per il ripensamento di alcune procedure “chiave”, lo sviluppo dei sistemi informativi in una logica di coordinamento/comunicazione oltre che di controllo, la formazione dei dipendenti. Con riferimento particolare a quest’ultima opzione – specie per quelle fondazioni medio-grandi che si riconoscono in questo modello – appare opportuna la valorizzazione delle posizioni intermedie, in quanto è presumibile che un potenziamento delle competenze a questo livello possa assegnare ai quadri anche un ruolo di agente di cambiamento, accelerando il

processo evolutivo inerziale sopra descritto, verso nuovi modelli strategico-organizzativi.

### *5.2. Un percorso evoluto votato all'innovazione organizzativa: il modello "radicato"*

Il modello radicato – a cui si riconduce circa un quarto delle fondazioni del campione – ha saputo evolversi e distinguersi dal modello consolidato valorizzando il radicamento sul territorio. La sua caratteristica distintiva è infatti il **saper creare un legame forte con la propria comunità di riferimento** e in genere con i principali stakeholder, il che permette, coerentemente alla reputazione e alle capacità dei propri manager, un monitoraggio efficace del proprio ambiente di riferimento, seppur di tipo qualitativo, e un buon allineamento fra forza relativa delle risorse possedute e loro importanza strategica nel settore della filantropia. In termini di competenze distintive, rispetto ad altri modelli, vi è un presidio più accentuato delle scelte di investimento e delle attività di supporto al processo erogativo; tuttavia, anche per questo modello, è auspicabile un rafforzamento di queste ultime, specie a livello di gestione delle risorse umane e di sistemi informativi.

Le relazioni con gli stakeholders sono intense ed informali, in virtù di rapporti fiduciari consolidati. Il modello radicato potrebbe valorizzare questo patrimonio relazionale gestendolo mediante adeguate pratiche di *knowledge management* e, soprattutto, investendo nei processi di comunicazione e monitoraggio dei progetti finanziati. Infatti, questi ultimi, specie nelle fondazioni medio-piccole, sono basati esclusivamente su modalità informali e quindi sulla percezione soggettiva dei risultati ottenuti.

Questo modello presenta una sorta di paradosso: è quello maggiormente radicato, con la miglior percezione dell'ambiente di riferimento, ma al tempo stesso è quello più "statico", ossia con tasso di cambiamento prospettico più basso rispetto agli altri modelli. Il motivo è probabilmente da ricercarsi nella ricerca di un proprio equilibrio, dopo aver affrontato nel recente passato un percorso di rinnovamento pronunciato, specie a livello organizzativo. Infatti, si è passati da un approccio gerarchico-funzionale, ad uno incentrato sulle relazioni collaborative e fiduciarie, interne ed esterne. Concretamente: focus su collegamenti orizzontali informali; specializzazione medio-bassa dei dipendenti (e buon livello di turn-over delle mansioni), predisposizione al lavoro in team; visione "per processi" e presenza di project manager e program officer nelle fondazioni più grandi. Gestione della complessità intesa quindi come pronto adattamento rispetto a situa-

zioni spazio-temporali eterogenee fra loro. In questo senso, si è in presenza di un modello che presenta di per sé uno spiccato grado di innovazione organizzativa, ma che ora ricerca un proprio “equilibrio”.

Per sedimentare effettivamente questo nuovo orientamento, è auspicabile una gestione maggiormente strutturata dell’importante patrimonio di conoscenza detenuta (es. condivisione delle informazioni supportata dai sistemi informativi, formalizzazione della conoscenza, apprendimento organizzativo mediante sistemi “ad hoc”), che può partire da un’opera di ri-pensamento e ri-disegno di alcuni “processi operativi chiave”, così da formalizzare parte del know-how organizzativo e attivare, di fatto, circoli di qualità per il miglioramento dell’attività lavorativa, valorizzando l’esperienza/ conoscenza di tutti i dipendenti. Un modello con tali caratteristiche può ricercare un maggior valore aggiunto nei sistemi di gestione delle risorse umane, ancora troppo legati a valutazioni soggettive e a metodi “improvvisati”, seppur considerati funzionali in quanto basati sulle capacità riconosciute dell’alta direzione.

### *5.3. Un percorso evoluto votato alla maturità manageriale: il modello “strutturato”*

Si tratta di un modello basato sulla personalità e sul carisma del proprio Segretario/Direttore Generale, di cui presenta un percepibile “imprinting”, e sulla ridefinizione – in una logica di riduzione delle ambiguità e trasparenza – dei processi interni gestionali. In genere, l’elemento di fondo che contraddistingue questo percorso evolutivo risiede in una definizione puntuale della struttura organizzativa e dei meccanismi operativi, nonché in un attento bilanciamento interno fra i due processi “core”: erogazione e gestione del patrimonio. In questo senso, si tratta di un modello managerialmente piuttosto “maturo”. Il patrimonio di risorse si basa principalmente su asset tangibili: in primis dichiara un’elevata qualità delle proprie partecipazioni. Altri punti di forza sono il patrimonio immobiliare e la dotazione informatica. Rispetto agli altri modelli, si assegna un’importanza relativamente minore all’immagine ed alle risorse intangibili in genere.

A livello di competenze, due sono le caratteristiche maggiormente distintive: in primo luogo è il modello che più di altri sa operare scelte di investimento efficaci. Ciò deriva in certi casi dalla scelta di non esternalizzare l’intero processo di investimento, mentre in altri casi è stata sviluppata un’alleanza interorganizzativa con gestori di patrimonio, al fine di combinare un pool di competenze, favorendo un apprendimento reciproco e continuo. Non è un modello che si chiude in sé stesso: rispetto al processo

erogativo – se confrontato ad altri modelli – i punti di forza sono individuabili nelle fasi iniziali e conclusive del processo stesso, ovvero quelle dove il contatto con gli stakeholders è maggiore: l'individuazione dei fabbisogni; comunicazione dei risultati. Questo modello interpreta la gestione della complessità proprio in questo senso: strutturazione interna per meglio governare le dinamiche esterne.

Le competenze che necessitano di essere affinate sono riconoscibili nella gestione amministrativa e nel monitoraggio dei progetti. Si intende sottolineare un evidente **disallineamento fra risorse possedute e investimenti nello sviluppo di competenze** (es. importante dotazione informatica a fronte di un skills del personale non adeguati e di un'insufficiente capacità di sua valorizzazione), che rappresenta il principale punto di possibile miglioramento futuro di questo modello.

Sotto il profilo organizzativo, il modello strutturato è potenzialmente fondato su principi efficientisti che ricordano **la metafora della “macchina perfetta”**: l'importanza del valore “gerarchia”, pur nell'attribuzione di una riconosciuta autonomia decisionale ai ruoli intermedi – in questo, il modello presenta una maturità manageriale superiore rispetto agli altri modelli –, il rispetto di regole e procedure, un livello di sviluppo dei sistemi informativi orientati al controllo delle informazioni, la presenza di processi di apprendimento organizzativo intesi come rafforzamento delle competenze a disposizione, anziché come loro rinnovamento. Una superiore maturità manageriale è rintracciabile rispetto ad un buon bilanciamento di governance fra organi istituzionali e struttura manageriale, bilanciamento basato sull'autorevolezza delle persone e su ruoli considerati chiari e definiti.

Il modello strutturato riconosce inoltre l'importanza di una **periodica reingegnerizzazione dei propri processi aziendali**, e ciò è coerente con l'insieme delle caratteristiche elencate: questi progetti sono considerati una metodologia efficace per formalizzare le modalità lavorative, chiarire i ruoli, rendere maggiormente trasparente il flusso delle pratiche erogative e quindi il suo controllo. Tali progetti – attuati e/o in previsione – denotano inoltre una discreta propensione al cambiamento, nonostante il grado di formalizzazione talvolta possa rallentare i processi di innovazione. A fronte di queste notazioni, si suggerisce che al ripensamento dei processi si accompagni un parziale cambio di cultura organizzativa, nella direzione di una maggior attenzione al **coordinamento orizzontale** e ad una vera e propria **visione “per processi/progetti”**. Inoltre, i processi di comunicazione verso gli stakeholder sono considerati più efficaci rispetto agli altri modelli, ma non rappresentano ancora una competenza riconosciuta e distintiva.

Fra i tre percorsi emergenti, si tratta del modello meno diffuso – circa il



5% delle fondazione del campione – cosicché è bene mantenere un approccio prudentiale nell’interpretazione delle relative statistiche e quindi i tratti distintivi sopra presentati. Nonostante ciò, esso propone alcuni interessanti elementi di riflessione.

#### *5.4. Un percorso evoluto votato alla gestione dell’intangibilità: il modello “reputazionale”*

Questo modello contraddistingue circa un quarto delle fondazioni che compongono il campione della ricerca; è un grado di diffusione piuttosto significativo, se si considera che questo assetto è quello che più di tutti si discosta – ed in modo davvero marcato – dalla traiettoria evolutiva inerziale tracciata dal modello consolidato. A nostro avviso, ciò testimonia **una diffusa e crescente volontà di innovazione strategico-organizzativa** nella realtà delle fondazioni di origine bancaria. E’ interessante notare come il modello reputazionale sia indipendente dalla dimensione della fondazione, abbracciando cioè tanto grandi fondazioni quanto realtà molto piccole. L’elemento in comune è un’effettiva capacità di valorizzazione delle risorse intangibili, anche secondo modalità innovative rese possibili e supportate da una struttura “forte” nel caso delle fondazioni più grandi, spinte dalla capacità/necessità di “doversi arrangiare con le poche risorse a disposizione” nel caso di quelle più piccole.

Come nel caso del modello consolidato, la principale di queste risorse intangibili è l’immagine/reputazione. Tuttavia cambia l’approccio adottato: infatti, nel caso del modello “reputazionale”, l’immagine viene rafforzata da un processo di sviluppo – seppur lento e difficile – di una propria “cultura organizzativa” consolidata e riconoscibile. L’investimento in “cultura + immagine forte” porta ad una vera e propria identità “di fondazione”, ben distinta da quella della banca conferitaria, nonostante in certi casi se ne condividano alcune strutture/persona; la sfida è, preservando un certo legame reciproco, quella di scindere fra i due soggetti in modo netto riconoscibile le principali risorse intangibili, ossia immagine, *know-how* e cultura. In questo caso, la gestione della complessità crescente del settore è ispirata da una sorta di paradosso: **valorizzare e non “rinnegare” il legame con la banca conferitaria**, quindi anche la propria storia, senza rinunciare ad un improcrastinabile percorso di differenziazione, alla ricerca di una propria identità quale nuovo soggetto filantropico.

Un altro elemento distintivo è il **bilanciamento del processo erogativo in quanto a competenze sviluppate e disponibili**, dove non si registrano lacune significative. La comunicazione verso gli stakeholders è concepita

soprattutto come comunicazione “interna”. In genere, le competenze di questo modello sono contraddistinte da un buon livello di dinamicità e capacità di cambiamento organizzativo nel tempo. Le competenze manageriali e di supporto al processo erogativo e di investimento sono significativamente sviluppate, per quanto viene confermata l'impressione generale di una necessità di rafforzamento di alcune pratiche manageriali e organizzative, in particolare, la gestione delle risorse umane ed i sistemi informativi. Con riferimento particolare a questi ultimi, le conoscenze possedute e disponibili necessitano di essere meglio valorizzate e condivise mediante strumenti di *knowledge management* a livello intra ed interorganizzativo (es. circoli di qualità, benchmarking, intranet/extranet, ecc.).

In termini di governance, rispetto agli altri modelli, si registra un maggior potere nelle mani della struttura manageriale rispetto agli organi istituzionali. L'assetto organizzativo è in genere basato sul decentramento decisionale, sulla comunicazione orizzontale e sulla visione “per processi/progetti”, centrata sul presidio dei singoli processi erogativi e del flusso degli altri processi *core* dell'ente.

## **6. Conclusioni: indirizzare attivamente un processo già avviato e “senza ritorno”**

Il precedente paragrafo rappresenta una realtà dove le diverse fondazioni di origine bancaria si trovano collocate lungo un percorso, a partire da un modello consolidato, di maturazione manageriale e innovazione organizzativa, processo che per alcune fondazioni appare agli inizi, per altre si trova ad uno stadio più avanzato. In ogni caso, si tratta di un percorso evolutivo ormai avviato e con una propria spinta inerziale significativa: è quindi ragionevole cercare di indirizzarlo in modo consapevole.

Esiste un elemento che contraddistingue i quattro modelli presentati nella sezione precedente: la **progressiva ricerca di una congruità interna fra risorse, competenze e scelte strategico-organizzative**. La chiara percezione ricavata dall'insieme delle elaborazioni effettuate, è che quanto più tale grado di coerenza interna è effettivamente conseguito, più si è in presenza di risultati incoraggianti; tutto ciò abbastanza indipendentemente dal modello adottato, per quanto i tre modelli emergenti appaiano premianti rispetto all'assetto “consolidato”. Ciò porta a formulare tre principali riflessioni conclusive, direttamente connesse ai risultati presentati e finalizzate a consolidare il processo evolutivo in atto. Ognuna di queste, richiama all'importanza di attivare sinergie collaborative fra le diverse fondazioni e con altri soggetti.

In primo luogo, emerge molto chiaramente un fabbisogno mirato di **colmare alcune lacune in termini di competenze** di tipo manageriale per “ribilanciare” la catena del valore e nei settori specifici d’intervento (specie per le fondazioni “operating”). È un obiettivo questo che va perseguito adottando tanto una strategia di sviluppo interno, quanto creando un sistema di competenze che si combinano fra loro in una logica di collaborazione interorganizzativa e apprendimento. In particolare, con riferimento allo sviluppo interno di competenze, emerge un fabbisogno di **percorsi formativi mirati**, quali ad esempio iniziative di formazione manageriale per i dirigenti (es. seminari tematici), per i quadri (es. master in strategia, organizzazione, personale e sistemi informativi) e per gli impiegati (es. corsi specialistici). Le fondazioni di medio-grande dimensione debbono prestare particolare attenzione alla crescita professionale dei quadri; in questo contributo è stato più volte sottolineato un’insufficiente valorizzazione di questa figura professionale. Sulla base dei risultati della ricerca, alcuni dei contenuti che auspicabilmente dovrebbero caratterizzare questo percorso formativo sono i seguenti: gestione del personale, comunicazione, *project management*, organizzazione dei sistemi informativi/informatici aziendali.

La congruità fra risorse, competenze ed assetto strategico-organizzativo trova poi riscontro concreto nei processi operativi e gestionali consolidati che contraddistinguono ogni fondazione. Anche in questo caso, maturità manageriale e innovazione organizzativa significano affrontare il problema non solo affidandosi all’esperienza ed al buon senso, ma soprattutto interiorizzando un approccio consapevole, diffuso nelle maglie dell’organizzazione, secondo metodologie e *tools* professionali. Ciò può significare una profonda opera di **reingegnerizzazione dei processi operativi manageriali**, al fine di recuperare efficienza organizzativa e valorizzare meglio le opportunità offerte dai sistemi informativi e dalle ICT. Ciò non deve rappresentare un intervento fine a se stesso, perseguendo mode manageriali, ma deve essere direttamente finalizzato ad implementare un disegno strategico-organizzativo auspicato, palesando e riducendo le incongruenze fra risorse possedute e competenze che si intendono sviluppare. Non si deve neppure ritenere che tale problematica riguardi solo le fondazioni più grandi: un ulteriore esempio di sinergia fra le fondazioni italiane di origine bancaria, potrebbe essere, ad esempio, la costituzione di una sorta di laboratorio per la reingegnerizzazione dei processi delle fondazioni, che lavori per l’ottimizzazione dei flussi di processo caratteristici di questa realtà, pur nel rispetto delle diverse specificità, accentrando risorse e *know-how* di questo tipo.

Infine, la ricerca di congruità interna fra risorse, competenze e assetto strategico-organizzativo, non può non legarsi a filo doppio con pratiche

strutturate per la *misurazione dei risultati conseguiti dalla fondazione*, specie con riferimento ai progetti in cui è stato svolto un ruolo proattivo. La ragionevole obiezione circa il fatto che “misurare” i risultati conseguiti nel settore della filantropia sia un’attività ad elevata complessità, non deve rappresentare un alibi per adagiarsi su meri parametri qualitativi e di natura sociale. Questi ultimi sono importanti, ma devono essere integrati ad un sistema di indicatori oggettivi, pluridimensionali e coerenti rispetto all’orientamento strategico intrapreso. L’obiettivo di questi indicatori non è “sentenziare” il “vero”, ma quello di supportare al meglio i processi decisionali e di apprendimento organizzativo. Un’interessante occasione di collaborazione fra le fondazioni potrebbe essere proprio l’attivazione di un progetto finalizzato a sviscerare ed approfondire questa problematica. Individuare metriche e tecniche di rilevazione in tal senso è un obiettivo sfidante ma non impossibile, come testimoniano alcune esperienze in contesti simili; si pensi ad esempio al “EFQM excellence model”, dell’*European Foundation for Quality Management*. Esso rappresenta uno strumento concreto per misurare i punti di forza/debolezza dell’assetto strategico-organizzativo basato su un sistema *multisource* di analisi dei risultati che non fa riferimento esclusivo alla redditività economica.

Questa ricerca non ha la pretesa di fornire una risposta univoca e definitiva ai problemi che incontrano oggi le fondazioni italiane di origine bancaria; al contrario, si evidenziano differenti percorsi evolutivi in atto. Piuttosto, l’auspicio è quello di stimolare il dibattito fra le fondazioni di origine bancaria circa il fatto che è bene “organizzarsi e collaborare” per dare un futuro alle opportunità.