

CAPITOLO 5

STRUTTURA ORGANIZZATIVA E SISTEMI OPERATIVI NELLE
FONDAZIONI BANCARIE *

La normativa degli anni 1999-2001 innova in modo sostanziale *mission*, assetto istituzionale e orientamento strategico per l'attività di indirizzo, gestione e controllo delle fondazioni di origine bancaria; dalla stessa discende peraltro un'ampia autonomia decisionale di questi soggetti in ordine agli assetti organizzativi¹ più consoni al raggiungimento dei loro obiettivi. In tale prospettiva si è costruito il presente contributo, facendo pure ricorso ai risultati di una ricerca empirica svolta presso il Dipartimento di ricerche aziendali dell'Università degli studi di Pavia, dai quali emerge quanto le problematiche relative all'assetto organizzativo delle fondazioni siano ritenute di non marginale rilievo da parte di numerosi amministratori, segretari generali, consulenti e docenti vicini, su versanti diversi, alla realtà di queste fondazioni.

In particolare sono analizzati i seguenti temi:

* di Gabriele Cioccarelli, Ordinario di Organizzazione Aziendale presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Pavia.

¹ Per *assetto organizzativo* si intende la configurazione assunta, con riferimento ai livelli direttivi e operativi, dalle seguenti variabili organizzative: la *macro struttura organizzativa*, "intesa come l'insieme di organi o unità organizzative specializzati per gruppi di compiti svolti e per funzioni assegnate" (Rugiadini, Organizzazione di impresa, 1979, pp. 255, ss); la *micro struttura organizzativa*, attinente all'analisi dei compiti e delle mansioni attribuiti ad una posizione nell'ambito di un organo; i *sistemi / meccanismi operativi*, intesi come l'insieme dei processi che inducono "stimoli dinamici atti a consentire l'adattamento del comportamento di ruolo alle esigenze della situazione" (Rugiadini, op. cit.), che si suddividono in sistemi di programmazione e controllo, sistemi informativi, sistemi di comunicazione, sistemi di coordinamento, sistemi di gestione del personale; il *potere organizzativo*, inteso come "la capacità di influenzare i comportamenti dei membri operanti nel sistema organizzativo, e in particolare i modi e le forme con cui esso si distribuisce nei vari punti della struttura e orienta la gestione dei meccanismi operativi" (Rugiadini, op. cit.); la *cultura organizzativa*, intesa come l'insieme di simboli, atteggiamenti, valori, abitudini, linguaggio, credo, ideologia, riti e miti che appartiene alla programmazione mentale di una collettività (o di un gruppo) e che è trasmesso e può essere trasmesso solo mediante l'apprendimento sociale (Decastri, Organizzazione e cultura dell'innovazione in impresa, 1984; Bodega, Organizzazione e cultura, 1997).

- 1. modello organizzativo macro e micro strutturale** esistente ed elementi della sua prevedibile evoluzione. Le soluzioni macrostrutturali considerate rappresentano per la gran parte delle fondazioni scelte di continuità con le strutture tradizionali: si tratta della struttura semplice, di quella elementare, della struttura funzionale e della *community foundation* e, per ciascuna, si pongono in luce le scelte di esternalizzazione relative ad attività non *core* come l'amministrazione del personale, l'EDP e l'assistenza legale. Per quel che riguarda la microstruttura si focalizza l'attenzione sull'articolazione del processo erogativo e sulle criticità di quello di gestione del patrimonio, indicando compiti, mansioni e connesse responsabilità;
- 2. sistemi operativi** di comunicazione e di informazione, di coordinamento, di programmazione e controllo. Tali sistemi operativi nel passato hanno trovato in genere, in seno alle fondazioni bancarie, scarsa attenzione, parziale utilizzo e una gestione destrutturata e flessibile, secondo un approccio burocratico e poco manageriale. Attualmente, però, tale discrezionalità non è ulteriormente sostenibile, considerando, tra l'altro, la previsione inserita nel D.Lgs. 153/99 della programmazione pluriennale su cui tali enti debbono costruire la loro attività.

La (macro) **struttura organizzativa semplice**, presente di fatto solo in fondazioni di piccole dimensioni, è coerente con una scelta strategica orientata al *grant making*, anche se non in modo totalitario e proattivo. L'area geografica di riferimento è tipicamente locale. L'organico è ridotto e, nei casi in cui la fondazione detiene ancora una partecipazione significativa dell'azienda di credito conferitaria, vi è un ricorso elevato alle strutture della banca per l'assolvimento di gran parte delle funzioni operative (amministrazione e finanza, assistenza legale, comunicazione, gestione del personale, organizzazione e sistemi informativi). L'unica rilevante eccezione riguarda la funzione di coordinamento, che è deputata a un segretario generale, e la funzione erogativa e degli adempimenti contabili a cui sono dedicati appositi *staff* di persone distaccate dalla banca. Le persone sono chiamate a svolgere più mansioni e a ricoprire incarichi differenti, a testimonianza di una divisione dei compiti flessibile e dinamica, pur mantenendo un orientamento funzionale nei rapporti gerarchici. L'organigramma tipo² è rappresentato in figura 1.

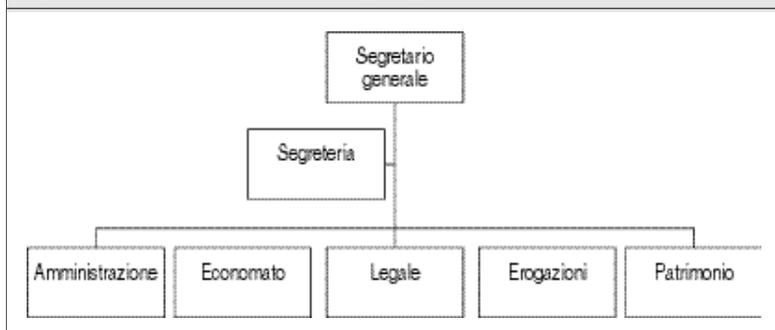
² Gli *organigrammi* indicati sono organigrammi tipo, ideali, dato che riportano un ipotetico organigramma dove tutti gli organi (direttivi e operativi) sono presenti; viceversa nella realtà gli organi possono non essere presenti oppure possono essere inglobati in altri e quindi non apparire in organigramma. Non sono qui rappresentati, inoltre, né gli organi di indirizzo e amministrazione, né gli altri organi collegiali (comitati, gruppi di lavoro, task force) a cui le fondazioni fanno spesso ricorso.

Fig. 1 - Fondazioni bancarie e organigramma semplice



La **struttura organizzativa elementare**, pure prevalente nelle fondazioni di piccola dimensione, è coerente con una scelta strategica orientata al *grant making*. La differenza rispetto alla tipologia semplice è rappresentata da un organico maggiore, da una maggiore strutturazione degli organi interni e da un minore ricorso, seppure ancora rilevante, alle strutture e alle competenze dell'azienda di credito partecipata. La struttura è diretta e coordinata da un segretario generale, coadiuvato da unità organizzative che gestiscono le erogazioni, la contabilità, il patrimonio e da *staff* specialistici che curano gli aspetti legali e fiscali e l'economato/ logistica. Anche in questa struttura prevale una visione dinamica dei compiti, piuttosto che una rigida formalizzazione delle mansioni e delle procedure. L'organigramma tipo è rappresentato in figura 2.

Fig. 2 - Fondazioni bancarie e organigramma elementare



La **struttura funzionale** è coerente con una scelta strategica orientata al *grant making* o alla fondazione mista³ e con una dimensione patrimoniale e

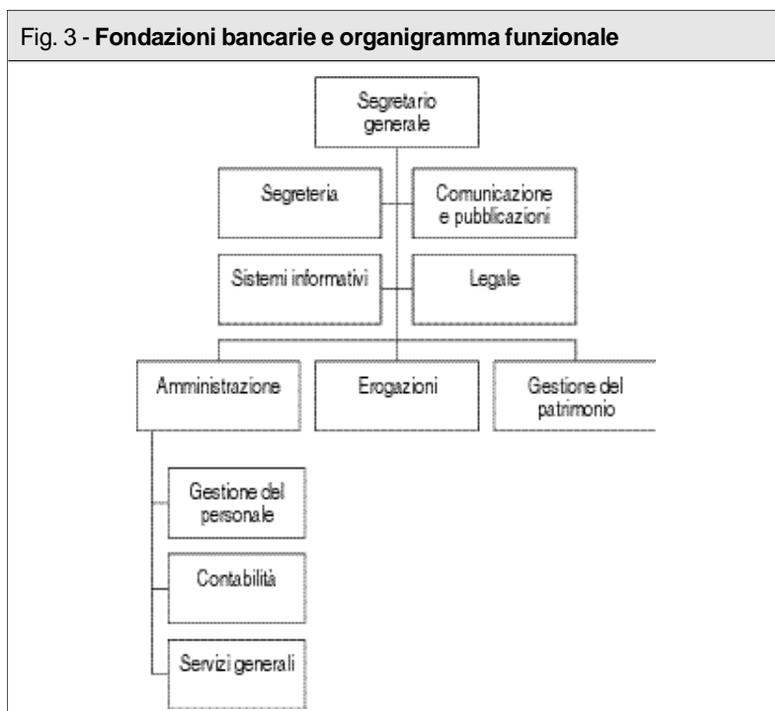
³ Per fondazione mista si intende quella che affianca all'attività erogativa in senso stretto (*grant making*) quella tipica delle fondazioni operative (come ad esempio la gestione di un museo, di case di cura, ecc.).

un organico di alcune decine di collaboratori. L'area geografica di riferimento non è solo locale, ma si estende a livello regionale o nazionale, e la scelta dei settori di intervento riflette un orientamento generalista più che specialista.

La struttura organizzativa prevede una definita e omogenea suddivisione delle attività secondo una logica funzionale, la presenza di *staff* che svolgono funzioni trasversali e di supporto alla struttura operativa e di organi specializzati secondo il criterio della natura dei compiti svolti (il tipo di "mestiere").

A capo della struttura vi è un segretario generale/ direttore generale, responsabile dell'operatività della fondazione e importante *trait d'union* tra gli organi operativi e direttivi e gli organi istituzionali.

L'organigramma tipo è rappresentato nella figura 3.



Gli aspetti positivi della configurazione macrostrutturale di tipo funzionale sono da ricercare nell'elevato grado di specializzazione, nella possibilità di sfruttare economie di *scope*⁴, nella chiara identificazione delle responsabilità,

⁴Per economie di *scope* si intendono le economie di specializzazione e di esperienza che derivano dalle competenze specialistiche utilizzabili non solo per un singolo compito.

nelle linee gerarchiche verticali e nella riduzione dell'ampiezza del controllo⁵ che comporta, rispetto a una struttura elementare, un recupero di efficienza ed efficacia del processo decisionale. Il principale aspetto negativo è dato dalla scarsa capacità di risposta alle dinamiche ambientali e dal potenziale conflitto interfunzionale che può scaturire all'interno della struttura, soprattutto al crescere delle dimensioni e della complessità delle attività gestite dalla fondazione. In questa situazione, infatti, la struttura funzionale tende alla burocratizzazione e alla compartimentalizzazione (Paoletti, 1997): la focalizzazione specialistica e l'enfasi sulla specializzazione funzionale inducono le unità organizzative a definire procedure interne relativamente rigide e ad assumere atteggiamenti settoriali conflittuali, poiché potenzialmente in grado di sfociare in rivalità e quindi in possibile fonte di preoccupanti inerzie organizzative (Hannan e Freeman, 1984) che compromettono la rapidità nei tempi di risposta alle minacce ed opportunità provenienti dal contesto competitivo di riferimento. Infine, una riflessione particolare meritano le economie di scala (Chandler, 1990). Se, infatti, nelle imprese la struttura funzionale garantisce solitamente il pieno sfruttamento di questo tipo di economie, nelle fondazioni bancarie il loro apprezzamento è risultato di una valutazione complessa che porta ad effetti incerti. Si pone, infatti, un problema di misurazione della produttività in quanto ci si riferisce non ad attività direttamente connesse alla trasformazione fisica dei beni, bensì ad attività "di servizio", il cui oggetto ha prevalente natura immateriale. Da qui, l'importanza delle competenze e della gestione del personale in questo tipo di organizzazioni che, unite alla complessità e alla delicatezza delle attività istituzionali delle fondazioni, evidenziano la rilevanza assunta dalle economie di specializzazione e di esperienza più di quelle scaturite da vere e proprie economie di scala.

Le principali unità organizzative "in line" al segretario generale sono in genere le seguenti:

- *ufficio/servizio erogazioni*, che cura la predisposizione e l'attuazione del piano erogativo e degli interventi per il perseguimento degli scopi di interesse pubblico e di utilità e solidarietà sociale. L'ufficio in particolare:
 - riceve le richieste di contributo, elimina quelle che non soddisfano i requisiti minimi previsti dalle linee guida predisposte dagli organi istituzionali della fondazione, esamina nel merito le richieste di contributo dei singoli progetti, e la capacità dell'organizzazione di portare a termine l'iniziativa;

⁵ L'ampiezza della supervisione (*span of control*) esprime il numero di dipendenti diretti dal capo di un organo di qualsiasi livello gerarchico. Valori elevati di questo indice sono propri, a parità di altre condizioni, di strutture organizzative snelle, appiattite su un numero basso di livelli gerarchici, mentre una limitata ampiezza della supervisione si correla a una struttura più verticalizzata (Rugiadini, op. cit.).

- prepara la documentazione per l'organo cui spetta l'approvazione delle erogazioni e, in particolare, predispose la sintesi dei progetti esaminati, eventualmente esplicitando la proposta di approvazione unitamente alle ragioni che inducono a formulare un parere positivo e a prospetti riassuntivi sullo stato delle erogazioni con le relative schede contabili;
 - attua il controllo dei progetti approvati al fine dell'erogazione dei contributi anche sollecitando l'intervento dei soggetti esterni interessati, e li monitora anche al fine di reperire informazioni utili per la definizione della strategia della fondazione;
 - collabora con gli organi istituzionali nell'attività di pianificazione sia attraverso la predisposizione periodica di rapporti, sia in occasione della preparazione del documento programmatico previsionale e del piano pluriennale, nonché nelle fasi di stesura e/o revisione del regolamento di erogazione.
 - gestisce il centro di documentazione in chiave strumentale rispetto all'attività di pianificazione.
- *ufficio/servizio amministrazione*, che ha in particolare le seguenti competenze:
 - cura la tenuta delle scritture contabili, provvede alla predisposizione del bilancio preventivo e consuntivo, alla redazione del rendiconto ed alla formazione del bilancio d'esercizio, alla predisposizione dei dati contabili, statistici e delle relazioni sull'andamento gestionale della fondazione, al fine di garantire un controllo di congruità e capienza del bilancio preventivo in ordine alle singole iniziative; provvede a tutti gli adempimenti fiscali e previdenziali e al pagamento dei fornitori, presta consulenza tributaria e contabile agli altri uffici, tiene i rapporti con l'organo istituzionale di controllo ed eventualmente con la società di revisione;
 - gestisce i servizi generali, e in particolare provvede all'organizzazione dei servizi connessi al funzionamento generale della fondazione (centralino, logistica, protocollo della corrispondenza in arrivo e in partenza, ecc.) agli acquisti di beni e servizi inerenti l'attività degli uffici e all'eventuale coordinamento e controllo di alcune delle attività elencate nel caso di una loro esternalizzazione;
 - gestisce il personale, sia come gestione amministrativa (stipendi, ferie, liquidazioni, accantonamenti previdenziali e assistenziali, ecc.) sia come gestione manageriale in termini di selezione, reclutamento, formazione, valutazione, remunerazione e carriera;
 - *ufficio/servizio gestione del patrimonio*, con l'incarico della gestione del patrimonio e del controllo degli investimenti. In particolare esso:
 - assiste il comitato finanza e comunque gli organi collegiali nella determinazione degli obiettivi della gestione del patrimonio;

- contribuisce alla determinazione delle strategie di gestione del patrimonio;
- mantiene rapporti continuativi con l'*advisor* e con i gestori se la fondazione si affida ad *advisor* e a gestori esterni, controllandone e valutandone il comportamento e proponendone eventualmente gli interventi ritenuti opportuni;
- gestisce la tesoreria e la liquidità della fondazione;
- predispose i rapporti intermedi necessari allo svolgimento della funzione di monitoraggio del comitato finanza e degli organi istituzionali.

I principali organi di *staff* sono i seguenti:

- *ufficio legale*, presta assistenza e consulenza legale di carattere generale per le questioni relative alla fondazione e provvede alla rappresentanza ed alla difesa della fondazione in giudizio. Tra le sue competenze, oltre la tenuta della verbalizzazione delle riunioni degli organi rientra l'emissione di pareri sulla compatibilità tra le iniziative che la fondazione svolge o intende svolgere e i propri fini istituzionali;
- *segreteria*, provvede alle incombenze connesse alla convocazione delle sedute degli organi istituzionali, alla stesura dei relativi verbali, alla comunicazione agli uffici delle delibere assunte, coadiuva il segretario generale per gli adempimenti connessi alla costituzione degli organi istituzionali della fondazione e alle incombenze relative alle nomine o designazioni di rappresentanti in enti in cui la fondazione è chiamata ad indicare propri rappresentanti, comunica all'ufficio amministrazione i dati necessari per la liquidazione dei compensi ai membri degli organi istituzionali;
- *sistemi informativi*, sovente "assorbito" in seno al servizio amministrazione, si occupa dell'analisi dei fabbisogni informativi e dell'assistenza agli uffici, della predisposizione ed installazione degli strumenti informatici più appropriati (*hardware*, *software* e tecnologie di rete), della gestione dei servizi informatici e dell'elaborazione dati; dell'analisi e della progettazione delle procedure;
- *comunicazione e pubblicazioni*, tra le cui competenze sono da segnalare la comunicazione esterna delle finalità istituzionali ed operative (attività di coordinamento nella predisposizione del *report* annuale, delle linee guida della programmazione pluriennale e degli eventuali rapporti monotematici) nonché la promozione delle relazioni esterne della fondazione (relazioni stampa, coordinamento e organizzazione di conferenze, di eventi particolari, ecc.);

Un'ultima configurazione macrostrutturale non tradizionale e potenzialmente interessante, secondo i risultati della suddetta ricerca empirica, soprattutto per le fondazioni di grande dimensione, è quella relativa alla *community foundation* (Casadei e Gamba, 1998 e 1999). Quest'ultimo modello di fondazione è mutuato dalla realtà americana dove ha come *mission* il miglioramento della qualità della vita di una definita comunità, attraverso la gestione di una pluralità di risorse finanziarie e l'erogazione di contributi e servizi per scopi di utilità sociale. Tale fondazione è caratterizzata da un ampio coinvolgimento della comunità locale, dalla capacità di raccogliere e di gestire professionalmente una pluralità di fondi con caratteristiche diverse, e da una chiara competenza nella individuazione di bisogni e nell'erogazione di contributi per il perseguimento di fini di utilità collettiva.

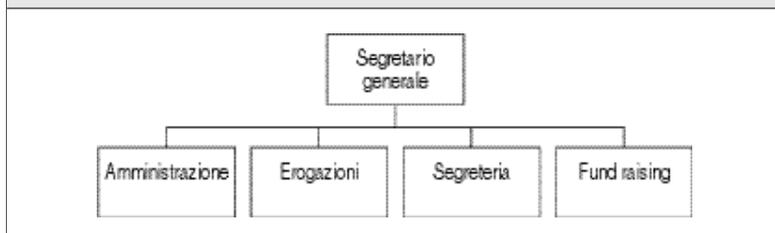
In Italia le *community foundation* nascono in generale su iniziativa di una fondazione bancaria "madre" che mette a disposizione dei "matching funds".

In dettaglio, i principali obiettivi perseguiti da una *community foundation* sono i seguenti:

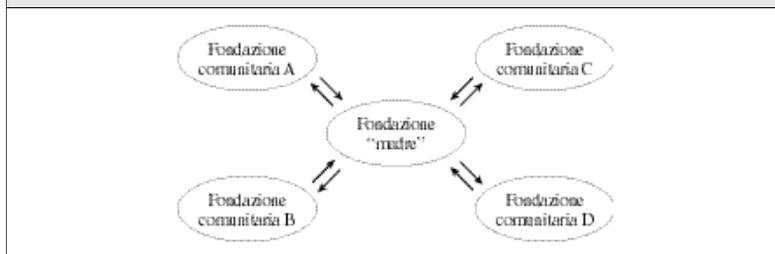
- coinvolgere le diverse comunità locali presenti nel territorio di riferimento;
- offrire reali servizi ai donatori e agli enti *no profit*;
- conoscere i bisogni sociali e le potenzialità della società civile;
- coinvolgere i cittadini nella definizione dei principi sui quali stabilire le erogazioni;
- erogare contributi con professionalità ed equità;
- svolgere una funzione di punto di riferimento per la società civile.

I benefici che la *community foundation* comporta sono dunque sostanzialmente ascrivibili alla possibilità di avvicinarsi e di porre la massima attenzione alla propria comunità di riferimento e ai bisogni sociali che essa esprime, e alla possibilità di conoscere e di coordinarsi meglio con le organizzazioni che compongono il settore *no profit* del territorio interessato. Questo collegamento privilegiato con il territorio consente di migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'attività filantropica, sia per quanto riguarda il processo di programmazione che per quel che riguarda il processo di erogazione, di ridefinire la *mission* rispettando le aspettative degli *stakeholders*, di valutare l'impatto degli interventi sui progetti assistiti.

Da un punto di vista macrostrutturale, le fondazioni comunitarie assumono una struttura semplice o elementare simile a quelle già analizzate, salvo l'inserimento in organico di una unità organizzativa responsabile del *fund raising*, mentre la fondazione "madre" conserva la sua struttura, in genere funzionale. L'organigramma tipo è rappresentato in figura 4.

Fig. 4 - Organigramma di una *community foundation*

Cruciale è la gestione dei meccanismi di coordinamento tra fondazione comunitaria e fondazione “madre” (figura 5): quest’ultima può perseguire una strategia di delega e di decentramento nei confronti delle fondazioni comunitarie rendendole sostanzialmente autonome, oppure può mantenere un certo accentramento decisionale, con il rischio di snaturare l’originalità e l’efficacia del modello *community foundation*.

Fig. 5 - Fondazione “madre” e *community foundation*

Affinchè la fondazione comunitaria possa sviluppare le proprie potenzialità necessitano alcuni requisiti, sia di carattere generale sia di carattere specifico alla singola fondazione. Tra i primi sono da ricordare la preesistenza di un senso di comunità, di appartenenza e di identità collegato ad una determinata area geografica, la presenza di ricchezza conservata sotto forma di patrimoni potenzialmente mobilitabili per il perseguimento di fini solidaristici e l’esistenza di un settore *no profit* diffuso ed articolato. Per quel che riguarda i requisiti della singola fondazione comunitaria i più caratteristici sono:

- un consiglio d’amministrazione autorevole, indipendente e rappresentativo. Esso deve essere composto da cittadini stimati e rispettati in grado di elaborare una visione complessiva dei bisogni e delle potenzialità della propria comunità;

- la raccolta annuale di una quota consistente del proprio patrimonio da una pluralità di fonti, quale strumento per garantire la propria autonomia e quale indicatore concreto di un'ampia legittimazione sociale;
- la capacità di collaborare con le istituzioni locali e con le organizzazioni *no profit* operanti sul territorio, pur mantenendo la propria indipendenza;
- un impegno costante a perseguire i principi di equità e di trasparenza nella gestione. A tale riguardo è particolarmente importante l'individuazione di adeguati strumenti di comunicazione che consentano alla fondazione di informare l'intera comunità sulla propria attività.

Le prime esperienze in Italia di fondazione comunitaria sono state promosse dalla fondazione Cariplo e dalla fondazione Cassa di risparmio di Venezia, con la finalità di concentrarsi meglio sul proprio ruolo filantropico per concorrere a soddisfare i bisogni sociali crescenti e diversificati delle proprie comunità di riferimento. La costituzione di uffici periferici si sarebbe risolta in una burocratizzazione della fondazione, cosa che si voleva evitare; la costituzione di enti totalmente autonomi – le fondazioni comunitarie - con una propria identità ed autorevolezza e in grado di maturare in prospettiva una profonda conoscenza del territorio e quindi di diventare in prospettiva partner naturali della fondazione, è sembrata una soluzione migliore, in grado di dare una risposta adeguata, attraverso le proprie risorse umane ed economiche, ad iniziative e progetti che possano aumentare il benessere della propria collettività.

In particolare, il progetto della fondazione Cariplo prevede un contributo decisivo della fondazione al momento della decisione relativa alla costituzione della fondazione comunitaria, nonché l'offerta di un'assistenza tecnica in via continuativa con la verifica della realizzazione concreta del primo piano strategico predisposto da parte della fondazione comunitaria, e ciò a maggiore garanzia di coloro che vorranno partecipare all'iniziativa. La fondazione Cariplo costituisce inoltre un fondo patrimoniale di importo rilevante i cui proventi, unitamente ad una limitata disponibilità dello stesso, vengono semestralmente destinati alla fondazione della comunità locale per finanziare progetti d'utilità sociale e per poter iniziare l'operatività e la promozione della raccolta di risorse finanziarie sul territorio, in attesa del richiesto riconoscimento giuridico da parte della regione; per le restanti risorse del fondo l'erogazione è legata all'effettiva realizzazione del piano strategico triennale. Infine la fondazione Cariplo è impegnata ad incrementare in misura ragguardevole il patrimonio della fondazione locale di altre risorse in modo contestuale alla raccolta sul territorio di fondi in genere di pari entità.

A conclusione di questa analisi descrittiva di alcuni schemi macrostrutturali si sottolinea come gli organigrammi presentati si riferiscano a ipotetiche

situazioni organizzative in cui tutte le attività siano svolte all'interno della fondazione bancaria e che la stessa non faccia quindi ricorso all'*outsourcing*. In realtà, l'*outsourcing* riveste tradizionalmente un ruolo importante per le scelte gestionali e organizzative delle fondazioni bancarie italiane.

In linea di massima, a guidare la scelta fra interno / esterno concorrono alternativamente obiettivi di efficienza produttiva (minimizzazione dei costi di produzione), di efficienza organizzativa (minimizzazione dei costi di transazione), di efficacia e di adattabilità (Perrone, 1990; Williamson, 1975). Tuttavia, una valutazione attenta deve riguardare anche il tipo di attività/servizio da gestire, poiché, se questo è standardizzato, nella scelta deve essere privilegiata l'efficienza produttiva mentre se si tratta di attività critiche ad alta personalizzazione allora l'efficacia deve costituire il criterio guida nella scelta del fornitore.

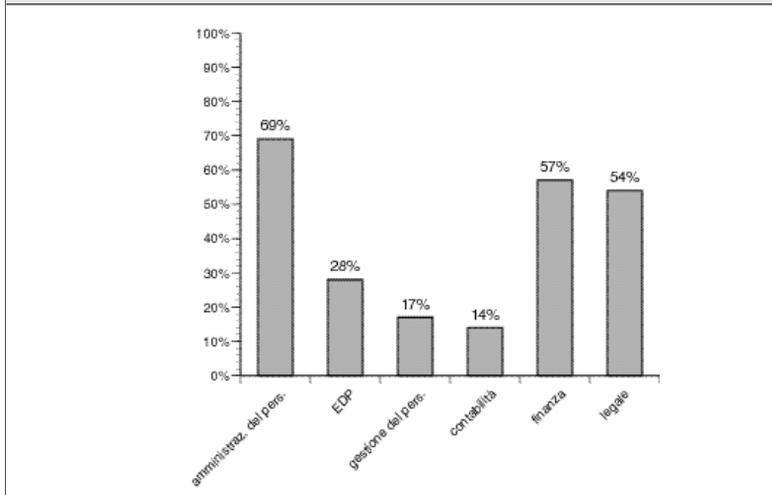
La stipulazione di contratti di *outsourcing* con fornitori esterni può essere letta anche nel senso di un orientamento al decentramento nel passaggio da forme organizzative burocratiche a strutture più vicine al mercato (Nacamulli e Rugiadini, 1985; Williamson, 1975): il dinamismo e la complessità ambientali richiedono assetti snelli e flessibili, capaci di adeguarsi repentinamente alle innovazioni (Burns e Stalker, 1961; Salvemini, 1994), ed esternalizzare alcune attività, in tutto o in parte, consente di concentrarsi sulle proprie *core activities*, delegando a competenze specialistiche esterne le altre attività. D'altra parte, la scelta per l'esternalizzazione di talune attività si riflette positivamente anche sulle condizioni di flessibilità gestionale della fondazione; ciò si spiega con la capacità del fornitore esterno qualificato di rispondere ai mutamenti delle esigenze espresse dalla fondazione in modo più adeguato e tempestivo rispetto a quanto possibile a specialisti interni.

L'esternalizzazione presenta però anche degli aspetti negativi, tra cui rilevanti sono il rischio di perdita del controllo sui servizi/attività esternalizzati nonché la rigidità per il rispetto formale di condizioni contrattuali a cui il fornitore si attenga scrupolosamente, sottraendo in tal modo gradi di libertà decisionale e strategica alla fondazione.

Una ulteriore criticità si può presentare qualora le scelte di *make or buy* siano guidate più che da una valutazione economico-aziendale dalla totale assenza di competenze interne; oppure da considerazioni legate a dinamiche di potere organizzativo, soprattutto nel caso in cui vengano esternalizzate attività critiche per i processi caratteristici della fondazione, sottraendo a quest'ultima il presidio di attività importanti e decisive per le *performances* dell'ente in termini sia di efficienza che di efficacia. A questo proposito, si evidenziano le perplessità raccolte in sede di intervista ad alcuni operatori del settore relative all'esternalizzazione delle attività di investimento e di gestione del patrimonio.

La figura 6 evidenzia le informazioni di sintesi emerse dall'indagine empirica circa le attività attualmente esternalizzate dalle fondazioni bancarie. Si nota come le fondazioni esternalizzino soprattutto attività routinarie, (il 69% delle fondazioni osservate esternalizza l'amministrazione del personale, il 28% l'EDP, il 54% l'assistenza legale), con l'importante eccezione delle attività finanziarie relative agli investimenti patrimoniali.

Fig. 6 - **Fondazioni bancarie e scelte di outsourcing**



Per completare l'analisi della macrostruttura è importante considerare anche organi discontinui come le **commissioni**: organi collegiali, in genere permanenti, ai quali ricorrono sovente l'organo di amministrazione o quello di indirizzo di una fondazione per snellire il processo decisionale che, se accentrato totalmente presso l'organo delegante, non fluirebbe in modo efficiente ed efficace. I componenti dell'organo delegante nominano così dei commissari, che possono essere persone interne o esterne alla fondazione, ai quali viene attribuito il compito di "istruire le pratiche" e di elaborare pareri e proposte su specifiche tematiche, in modo da fornire dei validi elementi di sintesi all'organo delegante per prendere decisioni efficaci⁶. La composizione della commissione deve essere il più possibile rappresentativa delle parti coinvolte, ed è auspicabile che possa comprendere le compe-

⁶ Ai comitati possono essere delegate non solo funzioni informative ma anche decisionali.

tenze necessarie per l'efficacia della propria attività istruttoria. Ogni commissione, come del resto ogni organo collegiale, è coordinata da un presidente che rappresenta l'organo, di cui programma e presiede i lavori, e ne funge da portavoce alle riunioni dell'organo delegante. E' da sottolineare come non sempre le commissioni rappresentino strumenti di coordinamento efficienti ed efficaci: a volte esse stesse si caratterizzano per le vischiosità e lentezze decisionali per evitare le quali sono state istituite, e questo soprattutto nei casi in cui la loro composizione è frutto di logiche di distribuzione del potere organizzativo e non di scelte nel segno dell'equilibrio, della competenza e della professionalità (Rugiadini, 1979).

A volte si ricorre infatti a commissioni più per soddisfare il bisogno di esercitare influenza dei loro membri che per effettive necessità operative dell'organo delegante. In questi casi, il lavoro propositivo svolto dalle commissioni può andare a detrimento dell'autonomia decisionale degli organi direttivi e operativi, e sovrapporsi in modo indebito all'organo istituzionale che li ha istituiti.

Sono utilizzate di volta in volta diverse tipologie di commissioni (Connors, 1998; Freeman, 1991); a titolo indicativo:

- commissione tecnico-scientifica, svolge per conto dell'organo di indirizzo l'analisi generale dei programmi in essere riguardo alle esigenze operative, tecniche e manageriali; nel caso di fondazione mista che gestisce attività (musei, biblioteche, ospedali, ecc.) contestualmente all'erogazione di grants, ne può presiedere la gestione in un'ottica strategica;
- commissione per la nomina dei membri dell'organo di amministrazione, svolge funzioni connesse alla nomina dei membri dell'organo di amministrazione, focalizzandosi sulla ricerca e sulla proposta dei potenziali candidati;
- commissione per le relazioni esterne, presidia la promozione dell'immagine della fondazione e le attività di *public relations* e di *social marketing*;
- commissione per la pianificazione, gestisce il processo di pianificazione e organizza la *planning agenda*;
- commissione per le politiche del personale, stabilisce le *policy* in materia di selezione, valutazione, retribuzione e carriera del personale;
- commissione finanza/investimenti, presidia le decisioni relative alla diversificazione degli investimenti, al rischio finanziario e al rendimento del patrimonio; attua le strategie di investimento, valuta la *performance* dei gestori, monitora le tematiche fiscali;
- commissioni permanenti costituite *ad hoc* per specifiche tematiche di particolare rilievo (es. commissione per la comunicazione e la trasparenza, commissione per la programmazione, l'indirizzo e la valutazione

delle attività erogative, eventualmente suddivisa per aree di intervento, sotto commissione arte e cultura, sottocommissione ricerca scientifica, ecc.), con compiti di analisi preliminare e di proposta all'organo istituzionale; questi organi collegiali possono essere previsti direttamente dallo statuto o dai regolamenti, oppure possono essere istituiti dall'organo di indirizzo;

- commissioni temporanee (Wolf, 1999; Connors, 1997; Carver, 1997; Guzzi, 1995) costituite *ad hoc* per seguire specifiche attività per tempi limitati come, ad esempio, progetti particolarmente impegnativi, interpretazione di norme, organizzazione di un evento significativo, ecc.

Con l'osservazione della **micro struttura organizzativa** si indaga in particolare l'articolazione dei ruoli coinvolti nei processi di erogazione e di gestione del patrimonio; essa varia sensibilmente da fondazione a fondazione, in relazione alla strategia e alla macro struttura organizzativa adottate, alle competenze e alle professionalità presenti nell'ente, alle dimensioni e al contesto ambientale di riferimento, alla tipologia degli interventi di filantropia prescelti e realizzati.

Il **processo di erogazione**, successivo alla programmazione degli interventi e all'emissione del bando in cui si esplicitano le caratteristiche e i riferimenti che le domande di contributo devono soddisfare⁷, si articola, generalmente, sulle seguenti fasi:

- ricevimento della domanda, inserimento nel protocollo in arrivo e verifica sua ammissibilità formale e sostanziale;
- istruttoria formale della richiesta nel rispetto dei criteri di selezione predefiniti;
- selezione dei progetti ritenuti meritevoli di contributo e loro presentazione all'organo decisionale secondo una graduatoria di merito;
- approvazione dei progetti finanziabili;
- comunicazione dell'esito della domanda agli enti richiedenti;
- erogazione del contributo;
- monitoraggio e valutazione dei risultati dell'iniziativa;
- disseminazione dei risultati del progetto attuato.

Riguardo ai ruoli coinvolti si delineano di seguito i caratteri essenziali delle alternative progettuali tipiche del processo, accostandole ai diversi modelli di macro struttura organizzativa ed evidenziando, per ciascuna al-

⁷Non sempre l'erogazione di contributi è conseguente all'emissione di un bando: a volte le erogazioni avvengono su richiesta che perviene alla fondazione direttamente, o indirettamente tramite le filiali della banca conferitaria, da parte dell'ente richiedente.

ternativa, l'articolazione delle fasi e degli attori coinvolti.

Nelle fondazioni bancarie a *struttura semplice ed elementare* si riscontra un forte accentramento di compiti presso gli amministratori e il presidente dell'organo di amministrazione, lasciando al segretario generale e agli organi operativi compiti *routinari* e di segreteria, come il ricevimento delle domande, la verifica formale e l'istruttoria.

Nelle fondazioni bancarie che adottano una *struttura funzionale* si trova una maggiore separazione di ruoli rispetto alla struttura elementare. In questa struttura, infatti, c'è un certo temperamento, anche se debole, dell'influenza degli amministratori a favore di una delega di potere organizzativo nei confronti dell'ufficio/servizio erogazioni che diventa responsabile, oltre che dei compiti *routinari* di segreteria, del controllo non solo formale ma anche di merito del progetto e della valutazione *in itinere* e a consuntivo degli interventi finanziati. La forma organizzativa di una *community foundation*, infine, prevede delle modifiche sostanziali nel processo erogativo rispetto alle altre strutture, che non concernono tanto le fasi quanto gli attori coinvolti. Questi ultimi sono in gran parte anche attori esterni - centri di ricerca, università, consulenti, organizzazioni no profit - attivi soprattutto nelle fasi di programmazione e di monitoraggio e valutazione dell'intervento, a testimonianza delle intense relazioni che questa configurazione sviluppa con la comunità di riferimento. Riflessione a parte merita infine il processo di *fund raising*, praticamente inesistente nelle altre strutture, ma cruciale per l'operatività di una *community foundation* e che, di conseguenza, deve essere pienamente coordinato e integrato con il processo erogativo. Oltre all'ufficio erogazioni, assume un ruolo attivo nel processo l'ufficio/servizio amministrazione con compiti tipicamente di programmazione e controllo contabile e finanziario dei flussi finanziari legati al progetto.

Nella maggior parte dei casi, soprattutto nelle strutture semplici ed elementari, sono trascurate le fasi di monitoraggio e di valutazione del progetto al fine di garantirne il rispetto dei tempi e degli obiettivi stabiliti nel processo di programmazione e la verifica dell'impatto sulla comunità di riferimento⁸. Contestualmente, è poco sviluppato il coinvolgimento, nella fase di valutazione dell'impatto socio-economico dei progetti, di professionisti esterni specializzati per i vari settori di intervento, la qual cosa costituirebbe un momento importante di apprendimento da parte dello *staff* interno

⁸Negli Stati Uniti il coinvolgimento di istituti di ricerca specializzati in questo tipo di valutazioni è ormai una prassi consolidata. Tra gli istituti più attivi in questo campo sono da citare, ad esempio, l'*Urban Institute*, il *Mathematica Policy Research*, il *Research Triangle Institute*, la *Rand Corporation* e l'*Abt Associates*.

della fondazione, di controllo dell'operato dei *grantee*, di verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati. Secondo l'opinione degli intervistati coinvolti nella ricerca, inoltre, affidare a valutatori indipendenti la valutazione di una iniziativa rappresenta una manifestazione di serietà e di credibilità nei confronti del mondo esterno, che garantisce il rispetto dei requisiti di *accountability* e di trasparenza decisivi per la legittimazione sociale di una fondazione bancaria.

Le modalità di costruzione, gestione e controllo dei progetti, si possono così inquadrare nell'ambito delle altre attività strutturate degli organi della fondazione nella programmazione delle proprie attività filantropiche e della fruibilità delle proprie risorse, in funzione dei bisogni espressi dalle organizzazioni beneficiarie dei *grants* e, in senso lato, dalle collettività di riferimento (Anthony, 1992).

Infine, poco sviluppata è anche la fase finale del processo di erogazione, cosiddetta di disseminazione dei risultati e del *know how* appresi durante la realizzazione del progetto, che ha l'obiettivo di "condensare" il meglio dell'esperienza, le *best practices*, in modo da non disperdere e anzi diffondere il patrimonio di conoscenze ed esperienze accumulate durante la fase di implementazione (Martini, 1997). A tal fine in questa fase si organizzano seminari di studio, *workshop* e convegni con addetti ai lavori, rappresentanti della comunità di riferimento e di enti pubblici, esperti del settore *no profit*, esponenti delle forze sociali e culturali.

Per concludere, un'ultima riflessione riguarda l'utilizzo delle ICT (*information and communication technologies*) che alcune fondazioni bancarie di grande dimensione stanno sperimentando ai fini di standardizzare, semplificare e accelerare il processo erogativo: con la realizzazione del sito "Internet" della fondazione le schede-questionario per le richieste di contributo "navigano in rete", le relative domande pervengono alla fondazione in tempo reale e in formato digitale permettendo di eliminare carichi di lavoro non indifferenti e lungaggini burocratiche. Le informazioni emerse dalla ricerca empirica sottolineano le potenzialità delle ICT applicate al processo erogativo, che si possono sviluppare con l'implementazione di un sito *Internet*, con l'integrazione di dati e di *software* applicativi degli uffici erogazioni, amministrazione e gestione del patrimonio, e con la costruzione di appositi modelli di simulazione e di *decision support systems* che agevolino la programmazione, la valutazione, il monitoraggio e il controllo da parte degli organi della fondazione dei progetti realizzati con il loro contributo, necessariamente limitato alla erogazione di risorse finanziarie.

Per quanto concerne il **processo di gestione del patrimonio** l'articolo 5 del decreto legislativo 153/99 prevede: "la gestione del patrimonio è svolta con modalità organizzative interne idonee ad assicurarne la separa-

zione dalle altre attività della fondazione, ovvero può essere affidata ad intermediari abilitati, ai sensi del D.Lgs. 58/98. L'affidamento della gestione patrimoniale a soggetti esterni avviene in base a criteri di scelta rispondenti all'esclusivo interesse della fondazione". A tal fine, l'atto di indirizzo del ministro del tesoro del 5/8/99 prevede altresì che "qualora la gestione del patrimonio non sia affidata a intermediari esterni, essa deve essere svolta da strutture interne diverse e separate, sul piano organizzativo, da quelle che svolgono le altre attività della fondazione."

Alla luce di queste indicazioni normative, si sono riscontrate nella ricerca svolta tre diverse configurazioni riguardo l'articolazione delle fasi e dei ruoli del processo di gestione del patrimonio, e in ciascuna di esse è forte la consapevolezza degli obiettivi da perseguire in termini di prospettiva minimale di conservazione del patrimonio, di redditività degli investimenti, della loro diversificazione e del livello di rischio sostenibile.

Un primo assetto organizzativo prevede la presenza nell'organigramma⁹ di un'unità organizzativa con specialisti dedicati alla gestione finanziaria per la conservazione del patrimonio e la miglior gestione dello stesso; essi si attivano direttamente per attuare le strategie e le decisioni di investimento prese dagli organi istituzionali, anche con l'eventuale supporto del comitato finanza; tale soluzione organizzativa non prevede il ricorso in via continuativa a competenze esterne per le esigenze correnti di gestione finanziaria.

Una seconda forma organizzativa prevede la presenza di un'unità organizzativa dedicata alla gestione finanziaria e incaricata della conservazione del patrimonio e della miglior gestione dello stesso, nonchè la stipula contestuale di contratti con un *advisor* e con uno o più gestori esterni a cui vengono delegati i compiti e le responsabilità relativi alla gestione di una parte del patrimonio. In questo contesto l'organo "finanza" svolge quindi anche un importante ruolo sia di coordinamento con l'*advisor* e con i gestori, sia di valutazione e di controllo del loro operato. Questa soluzione presenta il vantaggio di delegare ad imprese con comprovata esperienza e competenza specialistica una gestione attiva del patrimonio; come tutti i processi di delega tale scelta comporta però dei rischi che devono essere monitorati con continuità, ex ante con un adeguato processo di selezione dei gestori finanziari, ed ex post con l'utilizzo di criteri quantitativi e qualitativi per

⁹ Il comitato finanza assume in alternativa la denominazione di comitato investimenti oppure quella di comitato per la gestione del patrimonio; ne fanno parte i componenti dell'organo di indirizzo o di amministrazione e ai suoi lavori partecipa il segretario generale ed eventualmente altri collaboratori o consulenti esterni.

una valutazione tempestiva dei risultati conseguiti.

Infine, la terza configurazione non prevede la presenza nell'organigramma della fondazione di un'unità organizzativa dedicata in via preminente se non esclusiva alla gestione finanziaria, bensì l'accentramento di tali compiti presso il segretario/direttore generale, con contestuale delega a gestori esterni della responsabilità della gestione operativa di gran parte del patrimonio. Questa forma organizzativa è più snella rispetto alle precedenti, ma presenta maggiori rischi di carenze di competenze professionali, in particolare nella valutazione degli investimenti diretti, o di minore trasparenza nel processo di selezione, monitoraggio e valutazione delle passate performances e dei comportamenti e risultati attuali dei gestori.

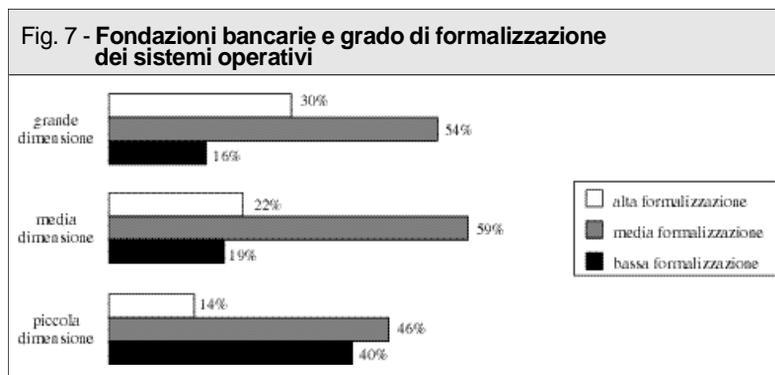
In sintesi, entrambi i processi caratteristici di una fondazione bancaria risultano potenziabili: il processo erogativo, soprattutto nelle fasi di monitoraggio e di valutazione degli interventi, con il maggior coinvolgimento di partner esterni e con l'inserimento in organico di professionalità specialistiche per settore di intervento prescelto, il processo di gestione del patrimonio nella gestione diretta degli investimenti, arricchendo di professionalità e di competenze adeguate l'ufficio competente.

E' infine importante sottolineare la scelta che caratterizza questa monografia nel proporre l'analisi della microstruttura organizzativa tipica dei processi caratteristici e non anche di processi manageriali quali la programmazione e il controllo, la comunicazione, i sistemi informativi, la gestione del personale; e questo, non perché tali processi non siano rilevanti, quanto per un'oggettiva difficoltà di analisi descrittiva di processi caratterizzati da una strutturazione organizzativa ancora "in nuce" nella maggior parte delle fondazioni bancarie, per i quali non si è quindi in grado di proporre un contributo conoscitivo specifico sui caratteri organizzativi distintivi.

I sistemi / meccanismi operativi sono l'insieme dei processi che inducono "stimoli dinamici atti a consentire l'adattamento del comportamento di ruolo alle esigenze della situazione"; in tale contributo si considerano unicamente i sistemi di programmazione e controllo, quelli di comunicazione e di informazione, e i sistemi di coordinamento.

Nelle fondazioni bancarie non è scontato proporre un'analisi convincente relativa ai sistemi operativi esistenti; in questo tipo di organizzazioni il grado di formalizzazione dell'assetto organizzativo e, in particolare, dei sistemi operativi non è elevato, come evidenziato in figura 7; inoltre l'indagine empirica ha sottolineato la presenza di una certa discrasia tra organizzazione formale e organizzazione reale, per cui, in

particolare, regolamenti e procedure in vigore sembra non vengano sempre rispettati, in quanto ritenuti elementi di possibile burocratizzazione e quindi fonte di inefficienza per processi gestionali tempestivi ed efficaci¹⁰.



Grande flessibilità e scarsa formalizzazione, limitata strutturazione e parziale aderenza operativa a regole, norme e procedure possono ritenersi per tante organizzazioni, imprese e non, una situazione auspicabile, fisiologica. Ma in una fondazione bancaria i sistemi operativi non possono non rifarsi a un approccio manageriale nella progettazione e al contempo al rigore burocratico nella loro formalizzazione perché solo in tal modo la fondazione è in condizione di operare con continuità nel rispetto di principi di trasparenza e di *accountability*, decisivi per la salvaguardia della sua immagine nei confronti della sua comunità.

¹⁰ In ragione dei tempi ristretti l'indagine empirica ha privilegiato la dimensione patrimoniale come variabile di riferimento per le scelte strategiche e organizzative. Una mappatura completa avrebbe richiesto un modello più ampio e significativo e avrebbe dovuto includere altre variabili quali le aspettative degli *stakeholders*, gli importi erogati, le mappe cognitive del management, le risorse umane, il potere organizzativo, i vincoli istituzionali, l'analisi competitiva dei settori di intervento. In particolare, è stato adottato il seguente parametro (proposto dagli intervistati nella fase di test): fondazione di piccola dimensione con patrimonio inferiore ai 500 miliardi; fondazione di media dimensione con patrimonio compreso tra 500 e 1500 miliardi; fondazione di grande dimensione con patrimonio superiore ai 1500 miliardi. Si è quindi consapevoli della semplificazione con cui si è affrontata la complessità dei sistemi organizzativi delle singole fondazioni bancarie, in una prospettiva di analisi quantitativa eminentemente descrittiva: l'obiettivo è quello di contribuire attraverso la ricerca empirica e quindi anche con l'utilizzo di risultati da essa ottenuti, anche se di significatività circoscritta, a risolvere quei problemi di governance e di assetto organizzativo che tutte le organizzazioni, e non solo le imprese, possono e devono porsi.

La **comunicazione** è il meccanismo operativo con un impatto decisivo per migliorare l'*accountability* e la trasparenza: la fondazione bancaria deve essere leggibile dall'esterno, operando secondo criteri prefissati e regole esplicite per acquisire livelli elevati di reputazione e di legittimazione sociale (Pffefer e Salancik, 1978); deve cioè attivare una vera e propria attività di *social marketing*, sensibilizzando la collettività di riferimento in ordine alle tematiche di cui si occupa, e promuovere la costruzione di un ambiente esterno favorevole e ricettivo nei confronti delle attività istituzionali svolte.

Le fondazioni bancarie non valorizzano a sufficienza la comunicazione esterna; lo testimonia il fatto che solo in un numero esiguo di esse è inserita almeno una risorsa umana dedicata alla progettazione e alla gestione della comunicazione, e ancora limitato è il ricorso alle enormi potenzialità delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione come leva di progettazione per la comunicazione di questi enti.

A questo proposito si sottolinea l'importanza di un sito Internet¹¹ quale strumento per la fondazione per lo scambio di informazioni con la propria comunità di riferimento, migliorando così la qualità delle relazioni e la propria immagine verso l'esterno. Alcune fondazioni bancarie di grandi dimensioni mettono "on line" il materiale informativo per gli *stakeholders*, documentazione istituzionale sulla normativa italiana ed estera di interesse per le fondazioni, materiali sul terzo settore (libri, riviste, articoli e atti di convegni), e propongono collegamenti con altre fondazioni bancarie e non, università, istituzioni, centri di ricerca. Con le modalità "tradizionali" di fare comunicazione la circolazione delle informazioni all'esterno ha un carattere generalizzato quando, ad esempio, si pubblica il bilancio preventivo, quello consuntivo, la relazione sulla gestione o il bilancio sociale; riveste invece un carattere specifico quando la comunicazione attiene a interessi di singoli soggetti, o sia relativa ad una specifica attività della fondazione. In merito all'informazione esterna generalizzata, il D.Lgs. 153/99 stabilisce un principio di pubblicità per il bilancio e la relazione di gestione con l'obbligo di informare circa le singole erogazioni. Si tratta di una disposizione legislativa finalizzata ad accrescere la trasparenza nei confronti della collettività: secondo tale disposizione la trasparenza funge da potente strumento di controllo *ex-post*, attuabile solo a decisioni già assunte. In questo caso, infatti, viene assicurata la possibilità per gli *stakeholders* di esprimere un possibile giudizio negativo alla pubblicazione di scelte ritenute inadeguate oppure di indirizzi poco tra-

¹¹ Le fondazioni bancarie italiane di maggiori dimensioni hanno già implementato o stanno implementando un sito *Internet*.

sparenti, ma i soggetti interessati vengono privati, di fatto, della possibilità di partecipare ad una forma di controllo *ex-ante*. Per ovviare agli aspetti negativi di simili situazioni alcune fondazioni inseriscono in statuto la previsione di un obbligo di informazione e di pubblicità “in itinere” in merito alle attività principali in corso di attuazione, nonché quello di un “diritto d’accesso” alle informazioni in seno alla fondazione in capo a quei soggetti che vantino un interesse qualificato: una soluzione risolutiva ed efficace è quella di inserire rappresentanti di organizzazioni *no profit* fra i componenti dell’organo di indirizzo e/o di amministrazione.

Un’altra possibile soluzione è quella di divulgare i programmi di intervento; la collettività di riferimento può acquisire in tal modo una conoscenza puntuale in merito alle funzioni della fondazione, affinando l’attenzione nei confronti della sua attività, e quindi contribuire al miglioramento del suo grado di legittimazione (Pfeffer e Salancik, 1978). D’altro canto, la conoscenza di questi programmi rappresenta un importante strumento per la collettività ai fini della valutazione dell’operato della fondazione; consente la verifica del grado di concreta realizzazione degli interventi previsti, la formulazione di giudizi in merito alle scelte dei settori a cui indirizzare l’attività filantropica, l’apprezzamento in ordine al perseguimento degli scopi di utilità sociale.

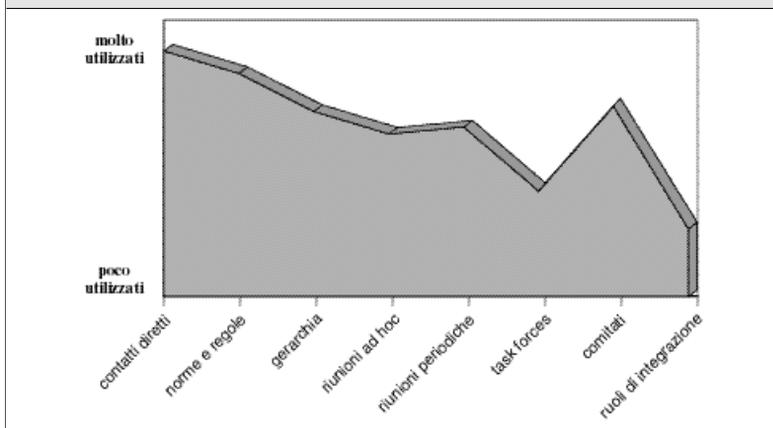
In questo senso, alcune fondazioni stanno progettando modalità di programmazione partecipata, nel cui ambito gli organi della fondazione coinvolgono fattivamente gli *stakeholders* per individuare una strategia condivisa dibattendo il tema in una serie di *focus groups* con operatori¹², amministratori ed esperti dei settori di intervento prescelti. Il risultato di questa vasta consultazione è formalizzato in un *framework paper*, che delinea una serie di criteri che ad un tempo indirizzano e delimitano l’attività filantropica della fondazione.

I **sistemi di coordinamento** rivestono un ruolo fondamentale in qualsiasi tipo di organizzazione. Fin dai primi studi sull’organizzazione del lavoro (Taylor, 1911), l’essenza di quest’ultima viene ricondotta alla divisione del lavoro e al coordinamento necessario, data l’interdipendenza tra le diverse parti dell’organizzazione, per mantenere l’unitarietà dell’azione organizzativa.

¹²Nel corrente anno si è svolta in numerose città – sede di fondazioni - la prima giornata nazionale delle fondazioni bancarie, che rappresenta un importante evento per l’avvicinamento della fondazione verso gli stakeholders nell’ottica di una migliore conoscenza dei bisogni della comunità di riferimento, della trasparenza e della completezza nella raccolta e nella diffusione delle informazioni su proposte e iniziative su cui si sta orientando l’attività filantropica nel breve/medio periodo, nonché sui progetti realizzati.

Nelle fondazioni bancarie i sistemi di coordinamento utilizzati sono forse in prevalenza strumenti formalizzati ad elevata programmabilità (Galbraith, 1977; Cioccarelli, 1991) quali norme, regole, procedure, piani e programmi; al riguardo fa eccezione il ricorso ai contatti diretti, tipici di organizzazioni con un organico ridotto, ai comitati e alle commissioni di vario tipo di cui si è detto in precedenza in ordine ai modelli organizzativi macrostrutturali. La figura 8 evidenzia gli strumenti di coordinamento utilizzati dalle fondazioni bancarie secondo gli interlocutori coinvolti nell'indagine empirica a più riprese richiamata.

Fig. 8 - **Fondazioni bancarie e meccanismi di coordinamento**



Anche su tale sistema operativo una riflessione puntuale riguarda l'utilizzo in via sperimentale delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione; esso consente in astratto una notevole riduzione dei costi di trattamento delle informazioni, con un riverbero su forme di coordinamento sia impersonali (procedure, programmi) che basate sull'interazione personale. In tale ambito, media elettronici (*e-mail*, teleconferenze) o applicazioni di *groupware* supportano l'interazione sociale ed agevolano l'apprendimento poiché consentono la valorizzazione e la mobilitazione delle conoscenze e delle informazioni da, verso e attraverso punti distanti del sistema organizzativo, attivando connessioni efficienti fra singoli nodi dispersi (gli individui, i gruppi, gli organi, le organizzazioni) depositari di conoscenze parziali¹³. Di conse-

¹³Sono comunque da considerare i limiti di queste tecnologie nel gestire e diffondere le conoscenze tacite, che costituiscono la maggior parte delle conoscenze di un'organizzazione (Nonaka, 1991)

guenza, le tecnologie dell'informazione e della comunicazione favoriscono la sostituzione di meccanismi di coordinamento basati sulla gerarchia con meccanismi incentrati sulla cooperazione e sul lavoro di gruppo; le esperienze statunitensi di *Benton Foundation* e *Markle Foundation*, con l'implementazione di veri e propri portali che fungono da luogo di incontro tra donatori, fondazione, beneficiari, *stakeholders* e comunità di riferimento, e l'integrazione degli applicativi *internet based* con i propri sistemi informativi operativi e direzionali sembrano avvalorare queste ipotesi e queste iniziative in fase di sperimentazione in alcune fondazioni bancarie¹⁴.

Anche i sistemi di **programmazione** e **controllo** nelle fondazioni bancarie nel passato hanno trovato scarsa attenzione, gestiti in modo destrutturato e flessibile e utilizzati secondo un approccio poco manageriale. Attualmente, però, il D.Lgs. 153/99 e l'atto di indirizzo del ministro del tesoro del 5 agosto 1999 prevedono esplicitamente la programmazione pluriennale delle attività della fondazione e la redazione di un documento programmatico previsionale deliberato dall'organo di indirizzo che guidi e dia impulso all'attività dell'organo di amministrazione. Si impone quindi la costruzione di sistemi di programmazione e controllo sia per i processi erogativi che per quelli di investimento, ove accanto a strumenti e tecniche adeguati siano indicati ruoli e responsabilità nello svolgere questi compiti essenziali per il nuovo orientamento strategico che questi enti vanno assumendo. Da qui l'esigenza di articolare e formalizzare i sistemi di programmazione e controllo non con il ricorso a conoscenze e sensibilità individuali bensì con l'utilizzo di sistemi di direzione evoluti, in grado di spersonalizzare le attività svolte; e questo non per rendere ininfluente la discrezionalità dei decisori, quanto piuttosto per fornire elementi di comprensione sull'evoluzione dei bisogni della comunità di riferimento e sull'efficacia degli interventi effettuati. Nella fondazione bancaria è decisiva la presenza di un efficace sistema di responsabilizzazione degli amministratori, del *management* e, più in generale, di tutti i collaboratori, che preveda procedure amministrative rigorose e un sistema di controllo interno ed esterno qualificati; ancora, rilevante deve essere l'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione per ridurre l'utilizzo di risorse su processi standardizzati e favorire lo scambio di informazioni, la collaborazione e il coordinamento nell'attività degli *stakeholders* interni.

¹⁴ Alcuni siti delle fondazioni americane più attive nell'*e-philanthropy* sono: www.igive.com, www.4charity.com, www.charitymall.com, www.charityweb.net, www.mycause.com, www.donornet.com, www.donate.net, www.grantmatch.com, www.fundonline.com, www.independentcharities.org, www.grantmatch.com, www.e-grants.org, www.benefice.com, www.charitableway.com

Sono tuttavia da segnalare le notevoli difficoltà che si riscontrano nel progettare misure di *performance* per questo tipo di organizzazioni, dovute proprio alle caratteristiche intrinseche delle fondazioni, quali:

- la presenza contestuale di due “anime”, quella sociale e quella economico-aziendale che sfocia in un’inevitabile multidimensionalità degli obiettivi programmati, attribuiti distintamente ai due processi “core” di gestione del patrimonio e dell’attività di erogazione;
- la difficoltà di valutazione del “servizio” offerto, in quanto intangibile, eterogeneo e inseparabile dal momento della produzione (Gronroos, 1994);
- la molteplicità di aspettative, tra loro spesso eterogenee, degli *stakeholders*;
- la debole influenza dei “clienti” sull’erogazione del servizio.

Di conseguenza, per le fondazioni bancarie non vi è il chiaro parametro del risultato economico a riprova della bontà della gestione: occorre trovare anche altri parametri di misurazione dell’efficacia e dell’efficienza gestionale, dal momento che la misurazione è comunque un’operazione necessaria per valutare, confrontare e decidere (Amigoni, 1988). In particolare, occorre misurare la dimensione della legittimazione sociale (nei confronti della comunità di riferimento) e la dimensione del successo economico, dimensioni che, a volte, si trovano in un rapporto conflittuale (Properi, 1993; Zangrandi, 2000).

La ricerca svolta ha infine evidenziato l’estrema difficoltà nella valutazione della legittimazione sociale e dell’utilità sociale (Sinden e Worrell, 1979) di un intervento. A questo proposito, è comunque da evidenziare come la L.461/98 e il D.Lgs. 153/99 esplicitino i criteri dell’economicità della gestione, della conservazione del valore del patrimonio e della redditività degli investimenti come criteri necessari e rilevanti per il perseguimento dei fini istituzionali della fondazione, auspicando quindi non un rapporto conflittuale ma strumentale tra eccellenza economica e legittimazione sociale.

Dai risultati dell’analisi svolta emerge come per le fondazioni bancarie sia auspicabile un adeguamento dell’assetto organizzativo che investa la struttura organizzativa, macro e micro, e i meccanismi operativi in precedenza descritti nelle loro caratteristiche prevalenti. Anche il decreto legislativo 153/99, interpretato in questa prospettiva, costituisce un volano per il cambiamento organizzativo, cambiamento eterodiretto che non deve essere subito dalle fondazioni, bensì governato; si deve attivare un processo di cambiamento che sia il frutto di scelte ad un tempo prudenti e innovative e che consenta alle fondazioni di raggiungere il giusto *fit* tra strategia e opportunità che il contesto ambientale istituzionale offre, e quindi di operare con adeguati livelli di professionalità e competenza nei processi *core* della

fondazione; questo con la consapevolezza che le indicazioni sull'assetto organizzativo proposto dal legislatore sono di carattere generale e devono quindi costituire unicamente il punto di partenza di un preciso progetto di ristrutturazione organizzativa che porti le fondazioni a conseguire al meglio obiettivi e finalità previsti dalle norme e definiti negli statuti.

In sintesi, l'analisi degli elementi essenziali della struttura organizzativa e dei meccanismi operativi esaminati evidenzia le seguenti tematiche; le fondazioni bancarie:

- adottano soluzioni “tradizionali” relativamente all'assetto macrostrutturale, che deve essere oggetto di un'attenta valutazione in ordine alla sua strutturazione e alla sua adeguatezza ai compiti da svolgere;
- presentano un organico con personale insufficiente riguardo ad alcune competenze specialistiche;
- ricorrono ad un organico “misto”, costituito in parte da risorse della banca conferitaria e in parte da risorse di nuova assunzione con contratto di lavoro non bancario;
- presentano ruoli manageriali da potenziare, in specie per lo svolgimento delle attività filantropiche e di gestione del patrimonio;
- fronteggiano una scelta di *trade off* tra assunzioni e ricorso alla consulenza per ruoli di *staff* ad alta criticità;
- evidenziano l'esigenza di una riflessione sul ruolo manageriale del segretario generale, dibattuto tra esigenze di economicità dei processi di investimento e di efficacia dei processi di erogazione, e stretto tra le logiche gestionali tradizionali di breve termine e orientamenti di lungo periodo connaturati al cambiamento strategico e organizzativo richiesto dalla recente normativa.

L'approccio dell'analisi svolta, non solo descrittivo ma anche in parte progettuale, fornisce quindi numerosi stimoli per la progettazione dell'assetto organizzativo della fondazione bancaria che non può prescindere in particolare dai seguenti elementi:

- attuazione della nuova normativa di *governance*, con un'articolazione dell'assetto istituzionale in organi di indirizzo, di amministrazione e di controllo;
- avvio di un processo complesso e di non breve durata per l'identificazione degli *stakeholders* e la costruzione di una nuova identità della fondazione: dalla individuazione dei criteri per la designazione dei candidati agli organi, alla nomina negli stessi organi dei rappresentanti della comunità (in gran parte già realizzato); dalla focalizzazione delle aree di intervento filantropico al controllo strategico sulla qualità dei risultati ottenuti; dal ruolo degli organi istituzionali alle responsabilità della struttura manageriale nella gestione delle attività “*core*”;

- “aziendalizzazione” della fondazione, stretta tra esigenze di eccellenza economica e di legittimazione sociale; la gestione relativa agli investimenti patrimoniali realizza la produzione economica di reddito e di variazioni positive di valori di capitale secondo modalità quali-quantitative consone alle esigenze della gestione di erogazione, che a sua volta riflette il bisogno di un supporto alle istituzioni sociali e civili a servire meglio la propria comunità;
- necessità di una riflessione sulla validità dell’assetto organizzativo esistente, in parte da adeguare e in parte da ripensare in una prospettiva di cambiamento e sviluppo organizzativo.

La progettazione dell’assetto organizzativo varia sensibilmente da fondazione a fondazione, in particolare in relazione alla strategia e alla struttura organizzativa esistenti, alle competenze e alle professionalità presenti nell’ente, alle dimensioni e al contesto ambientale di riferimento, alla tipologia degli interventi di filantropia prescelti e realizzati. E anche i risultati della ricerca svolta forniscono interessanti elementi di raffronto sulla variegata “realtà organizzativa” delle fondazioni, pur con gli elementi di semplificazione legati al fatto di aver privilegiato la sola dimensione patrimoniale come variabile di riferimento per le scelte strategiche e organizzative, mentre per una mappatura completa si sarebbe dovuto utilizzare un modello più ampio e significativo che consideri altre variabili quali le aspettative degli *stakeholders*, gli importi erogati, le mappe cognitive del management, le risorse umane, il potere organizzativo, i vincoli istituzionali, l’analisi competitiva dei settori di intervento.

In particolare, per quanto riguarda la macrostruttura organizzativa i risultati della ricerca propongono alcune alternative, auspiccate e potenziali, con un ordine di priorità in termini di adottabilità della struttura, distinta per tipologia di fondazioni classificate di piccola, media e grande dimensione (tabella a).

	Fondazioni di piccola dimensione	Fondazioni di media dimensione	Fondazioni di grande dimensione
semplice	2°	5°	non adottabile
elementare	1°	2°	non adottabile
funzionale	3°	1°	1°
divisionale	Non adottabile	3°	3°
matrice	Non adottabile	4°	2°
community foundation	Non adottabile	non adottabile	4°
network	4°	non adottabile	non adottabile

tabella a - Le fondazioni bancarie e le scelte di macrostruttura

Tra le soluzioni macrostrutturali indicate, alcune rappresentano scelte di continuità con strutture presenti e consolidate nelle fondazioni bancarie e, in particolare, la struttura semplice, la struttura elementare e la struttura funzionale; la struttura a matrice, la struttura divisionale e quella di *community foundation*, viceversa, sono innovative, non ancora molto diffuse nel nostro paese in organizzazioni *no profit* e sono ritenute adeguate alle caratteristiche delle fondazioni di grandi dimensioni. Più tradizionali risultano invece le scelte evidenziate per le fondazioni di piccola dimensione, con le strutture semplice, elementare e funzionale e, in parte, per le fondazioni di media dimensione con le strutture funzionale ed elementare, che però si orientano anche verso le innovative strutture divisionale e a matrice. Riflessione a parte merita infine la struttura a *network*, ripresa per analogia dalla realtà di fondazioni estere e considerata valida, in base alle indicazioni emerse, solo per fondazioni di piccola dimensione e come scelta residuale.

Una notazione ulteriore meritano le ipotesi, che ultimamente iniziano a riscuotere qualche interesse da parte delle piccole fondazioni, di un raccordo organizzativo fra le stesse, da realizzarsi attraverso le Consulte territoriali per la gestione in comune di alcune attività e funzioni.

Queste evidenze rappresentano in estrema sintesi alcuni dei temi riguardanti la progettazione organizzativa; quest'ultima, come sopra indicato, varia sensibilmente da fondazione a fondazione, in relazione a una pluralità di elementi fra loro variamente interrelati, da sviluppare con un approccio *top down* e/o *bottom up* (figg. 9 e 10).

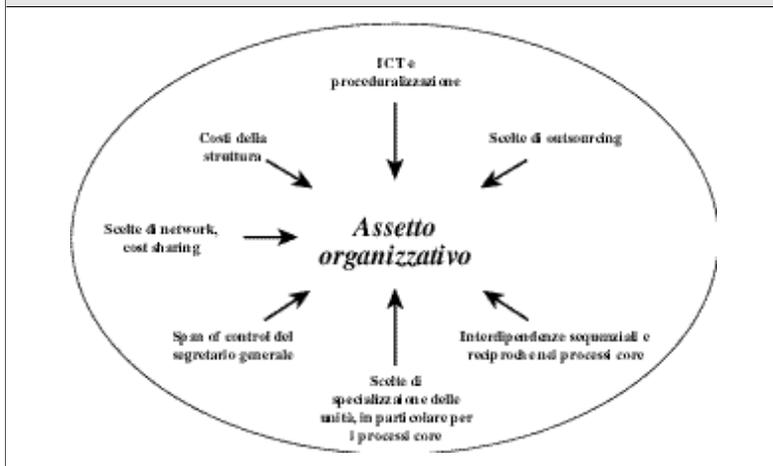
Fig. 9 - Fondazioni bancarie e progettazione organizzativa top down



L'approccio *top down* considera, in particolare, le relazioni che esistono tra assetto organizzativo e le seguenti variabili:

- ambiente istituzionale e ambiente organizzativo della fondazione bancaria, il primo inteso come insieme di norme e di regole che ne influenza la progettazione organizzativa, il secondo inteso in termini di aspettative degli *stakeholders* nei confronti della fondazione e quale assetto competitivo dei settori di intervento prescelti;
- strategia filantropica in relazione alle modalità, all'area geografica e ai settori di intervento prescelti, e strategia di gestione del patrimonio con riferimento alle scelte di dismissione della partecipazione nella banca conferitaria e di investimento delle relative risorse finanziarie;
- dimensioni patrimoniali in termini di volume di erogazioni e di interventi filantropici effettuati, e dimensioni quali-quantitative di organico e tipo di struttura organizzativa in grado di fungere da volano o, a volte, da vincoli per il cambiamento organizzativo.

Fig. 10 - Fondazioni bancarie e progettazione organizzativa bottom up



L'approccio *bottom up* considera in via prevalente le relazioni che esistono tra assetto organizzativo e le seguenti variabili:

- scelte di *network* con altre fondazioni per conseguire *cost sharing* in attività non *core* per la fondazione;
- costi di struttura, considerata la natura e la *mission* della fondazione

bancaria; tali costi non possono essere particolarmente elevati, anche se il controllo dei costi di struttura non può andare a detrimento della professionalità e della qualità delle competenze istituzionali e manageriali disponibili;

- *information and communication technologies* se ben applicate sono in grado di proceduralizzare la *routine* amministrativa, riducendo tempi e costi, contribuendo in modo determinante alla progettazione organizzativa;
- scelte di *outsourcing* per attività non *core* per la fondazione, che esternalizzate consentono costi contenuti e servizi adeguati;
- interdipendenze nei processi filantropici e di gestione del patrimonio, da gestire con piani e programmi o con strumenti più potenti di coordinamento, come i comitati e i *program officer*, variabili in funzione dell'intensità con cui queste relazioni si manifestano;
- scelte di specializzazione dei compiti e delle unità organizzative nei processi filantropici e di investimento: una forte specializzazione porta, in termini generali, a orientamenti culturali e cognitivi differenti e quindi alla necessità di integrazione con organi e meccanismi operativi specifici;
- *span of control* del segretario generale: un'ampiezza della supervisione elevata riduce i costi di struttura ma può creare delle diseconomie di controllo e dei ritardi nei processi decisionali legati alle capacità cognitive dello stesso segretario generale, quale responsabile della conduzione manageriale della fondazione.

Si evidenziano, infine, due ulteriori aspetti fin qui trascurati nella progettazione dell'assetto organizzativo delle fondazioni bancarie:

- l'esigenza di approfondire le relazioni esistenti tra ruoli istituzionali e ruoli manageriali; le fondazioni bancarie sono enti con personalità giuridica privata, con il D.Lgs 153/99 i loro organi istituzionali sono stati ripensati; in tale nuovo contesto è il caso di porsi l'interrogativo in ordine alle competenze manageriali richieste per una gestione efficiente ed efficace delle fondazioni, consapevoli che la cultura dell'uomo di banca – propria di tanti dipendenti “storici” delle fondazioni – deve integrarsi con aspetti tipici della cultura degli operatori dei settori della filantropia;
- l'opportunità di coprire le criticità dell'assetto organizzativo in ordine alle competenze manageriali con un'analisi preliminare, in ciascuna fondazione, dei fabbisogni di formazione, quale pre-condizione per una progettazione mirata di adeguati percorsi di formazione su tematiche quali: proposta, valutazione e monitoraggio dei progetti erogativi; *project management*; uso delle nuove tecnologie; gestione e investi-

menti patrimoniali; organizzazione e gestione del personale; comunicazione interna ed esterna.

Questa monografia si chiude con un auspicio: nell'opinione di chi scrive progettare l'assetto organizzativo di una fondazione bancaria significa progettare nel contempo l'attività filantropica nonché quella per la gestione e gli investimenti del patrimonio; è quindi essenziale conoscere quali siano i problemi, i vincoli, le opportunità, i criteri e le scelte di progettazione complessiva di una fondazione bancaria per poter progettare un assetto organizzativo efficiente ed efficace, coerente con le scelte strategiche, i vincoli normativi e le aspettative degli *stakeholders*, assetto caratterizzato da processi distintivi che possano garantire il perseguimento dell'eccellenza economica e della legittimazione sociale, indispensabili per la sopravvivenza e l'operatività di questi enti, istituiti ormai da un decennio ma ancora alla ricerca di un'identità ampiamente condivisa dalle istituzioni e dalla società civile, sono destinati a divenire nel tempo attori centrali del settore *no profit* del nostro Paese.

BIBLIOGRAFIA

- AIROLDI G., *I sistemi operativi*, Giuffré, 1980
- AMIGONI F. (a cura di), *Misurazioni d'azienda. Programmazione e controllo*, Giuffré 1988
- ANTHONY R.N. E YOUNG D.W., *Management Control in Nonprofit Organizations*, Irwin 1984 (trad. .it. *Controllo di gestione per gli enti pubblici e le organizzazioni non profit*, Mc Graw Hill 1992)
- ARROW K., *The Economics of Agency*, in Pratt J. e Zeckhauser R. (a cura di), *Principals and Agents: the Structure of Business*, Harvard Business School Press 1985
- BODEGA D., *Organizzazione e cultura*, Guerini 1997
- BURNS T. E G. STALKER, *The Management of Innovation*, Tavistock Publications 1961

- CARVER J., *Evaluation for Foundations*, Jossey Bass 1993
- CARVER J., *Boards that Make a Difference*, Jossey Bass 1997
- CASADEI B. E GAMBA A., *Le fondazioni comunitarie*, Quaderno di discussione delle fondazioni italiane n. 1 novembre 1997
- CASADEI B. E GAMBA A., *Le fondazioni comunitarie*, Quaderno di discussione delle fondazioni italiane n.2 marzo 1998
- CHANDLER A., *Strategy and Structure*, The MIT Press 1962 (trad. it. *Strategia e struttura*, F. Angeli 1976)
- CIOCCARELLI G. (a cura di), *Progettazione organizzativa e sistema informativo nelle aziende di credito*, Giuffé 1991
- CIOCCARELLI G. (a cura di), *La bancassicurazione. Il settore, le strategie e gli assetti organizzativi*, Guerini 1999
- CONNORS T.D., *The non Profit Handbook*, Second Edition John Wiley e Sons 1997
- CONNORS T.D., *The non Profit Handbook*, Supplement John Wiley e Sons 1998
- DALTON G. E LAWRENCE P., *Motivation and Control in Organization*, Irwin - Dorsey 1971
- DECASTRI M., *Organizzazione e cultura dell'innovazione in impresa*, Giuffrè 1984
- FAMA E., *Agency Problems and the Theory of the Firm*, in *Journal of Political Economy* n.88 1980
- FREEMAN D., *The Handbook on Private Foundations*, The Foundation Center 1991
- FILIPPINI L. (a cura di), *Economia delle fondazioni. Dalle "piae causae" alle fondazioni bancarie*, Il Mulino 2000
- FRASSETTO G., *La progettazione del controllo organizzativo*, Cedam 1994
- GALBRAITH J., *Organization Design*, Addison Wesley 1977
- GRONROOS C., *Management e marketing dei servizio*, ISEDI 1994
- GUZZI D., *Le fondazioni*, Edizioni FAG 1995
- HANNAN M. E FREEMAN J., *Structural Inertia and Organizational Change*, in *American Sociological Review* n. 49 1984
- HARRISON J., *Managing Charitable Investments*, Institute of Chartered Secretaries and Administrators 1994
- KEIDEL R., *Triangular Design*, in *Academy of Management Executive*, vol. 8, n. 4, 1994

- LICHFIELD N., *Analisi dello stakeholder nella valutazione di un progetto*, in Sviluppo economico, volume 3, maggio-dicembre 1999
- MARTINI A., *Valutazione dell'efficacia di interventi pubblici contro la povertà: questioni di metodo e studi di casi*, Commissione di indagine sulla povertà e sull'emarginazione, Dipartimento Affari Sociali Roma 1997
- MASINI C., *Lavoro e risparmio*, UTET 1970
- NACAMULLI R. E RUGIADINI A. (a cura di), *Organizzazione e mercato*, Il Mulino 1985
- NONAKA I., *The Knowledge Creating Company*, Harvard Business Review nov/dec 1991
- NORMANN R., *Service Management*, Wiley 1984 (trad. it. *La gestione strategica dei servizi*, Etas Libri 1985)
- OUCHI W., *A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms*, in Management Science September 1979
- PAOLETTI F., *La struttura elementare e funzionale*, in Manuale di organizzazione aziendale, vol. 2 1997
- PERRONE V., *Le strutture organizzative d'impresa*, EGEA 1990
- PFEFFER J. E SALANCIK G., *The External Control of Organizations: a Resource Dependence Perspective*, Harper & Row 1978
- PREVITALI P. (a cura di), *Tecnologie Internet e Web aziendali*, Etas 1999
- PROPERSI A., *Le aziende non profit. I caratteri, la gestione, il controllo*, Etas 1999
- ROVERSI MONACO F. (a cura di), *Le fondazioni casse di risparmio*, Maggioli 1998
- RUMELT R., *Towards a Strategic Theory of the Firm*, in R. Lamb, Competitive Strategic Management, Wiley 1984
- RUGIADINI A., *Organizzazione d'impresa*, Giuffrè 1979
- SALVEMINI S., *La flessibilità fra deformazioni e punti di rottura*, Economia e Management, Gennaio 1994
- SINDEN J. E WORRELL A., *Unpriced Values: Decisions without Market Prices*, Wiley 1979
- TAYLOR F. W., *The Principles of Scientific Management*, W.W. Norton 1911
- THOMPSON J., *Organization in Action*, McGraw - Hill 1967
- TIEGHI M., *Le fondazioni*, CLUEB 1995
- WILLIAMSON O., *Markets and Hierarchies*, The Free Press New York 1975

WOLF T., *Managing a non Profit Organization in the Twenty-first Century*, Simon & Schuster 1999

ZANGRANDI A. (a cura di), *Aziende non profit*, EGEA 2000

NOTA METODOLOGICA

Al fine di agevolare la corretta interpretazione dei dati e delle informazioni presentati nel Rapporto, è opportuno fornire al lettore alcune indicazioni in merito alla terminologia utilizzata, ai criteri adottati per l'elaborazione e rappresentazione dei dati ed al riferimento temporale degli stessi.

Per comodità di esposizione le indicazioni di questa nota metodologica sono raggruppate in base alle seguenti aree tematiche:

- Periodi di riferimento dei dati
- Criteri di raggruppamento delle Fondazioni bancarie
- Criteri di rappresentazione ed elaborazione dei dati di bilancio

Periodo di riferimento dei dati

I dati, di diversa natura, trattati nel Rapporto sono stati rilevati con riferimento a periodi e scadenze non sempre uguali tra loro. Si è proceduto, infatti, ad una loro differenziazione in relazione alla diversità delle fonti, delle modalità e degli strumenti di rilevazione, cercando di temperare l'esigenza di una rappresentazione quanto più possibile aggiornata, con il vincolo di basare l'analisi su dati riguardanti l'intero universo di riferimento.

Si sono adottate, pertanto, le seguenti risoluzioni:

- per quanto riguarda i dati relativi alla gestione economico-patrimoniale, sono stati esaminati i bilanci relativi all'esercizio chiuso il 31 dicembre 2000;
- l'analisi degli assetti partecipativi fa riferimento alla situazione rilevata a fine maggio 2001;
- l'indagine quali-quantitativa sulle erogazioni si riferisce agli anni solari 1999 e 2000;
- per quanto riguarda la composizione degli Organi collegiali delle Fondazioni, le informazioni sono desunte dalle previsioni statutarie;
- per quanto riguarda la composizione degli organici delle Fondazioni i dati sono riferiti a dicembre 2000.

Criteria di raggruppamento delle Fondazioni bancarie

In diverse parti del Rapporto si presentano dati riferiti a particolari gruppi di Fondazioni al fine di offrire analisi articolate in funzione della loro diversa dimensione e localizzazione territoriale.

Per quanto riguarda i gruppi dimensionali, il criterio adottato prende in considerazione la successione, ordinata in senso crescente, dei patrimoni suddividendola in cinque classi: fondazioni piccole, medio-piccole, medie, medio-grandi, grandi.

Per quanto concerne i gruppi territoriali, si è fatto riferimento alle quattro tradizionali ripartizioni geografiche del Paese: Nord ovest, Nord est, Centro, Sud¹.

Criteria di rappresentazione ed elaborazione dei dati di bilancio

A) Standardizzazione ed omogeneizzazione dei bilanci.

L'analisi dei dati economico-patrimoniali relativi all'esercizio chiuso il 31 dicembre 2000 è particolarmente complessa perché esistono alcuni fattori di disomogeneità derivanti dall'introduzione, prevista dalla normativa di settore, di disposizioni finalizzate a conseguire un riordino in materia contabile e di bilancio delle Fondazioni.

Un primo elemento di disomogeneità riguarda la durata dell'esercizio delle singole Fondazioni, che in molti casi risulta diversa dai dodici mesi, come evidenziato dalla seguente tabella:

durata in mesi	n.° Fondazioni
4	1
6	1
10	1
12	26
15	41
16	7
17	3
18	8
20	1
Totale	89

¹ Le regioni comprese in ciascuna delle quattro ripartizioni geografiche sono:

- Nord ovest: Piemonte, Valle d'Aosta, Lombardia e Liguria;
- Nord est: Trentino-Alto Adige, Veneto, Friuli-Venezia Giulia ed Emilia Romagna;
- Centro: Toscana, Umbria, Marche e Lazio;
- Sud: Abruzzo, Molise, Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia e Sardegna.

Tale situazione deriva dall'applicazione delle disposizioni contenute nel provvedimento del Ministro del tesoro del 5 agosto 1999, atto di indirizzo con il quale l'Autorità di vigilanza ha disciplinato la redazione dei nuovi statuti delle Fondazioni. Il punto 6.1 del citato provvedimento impone alle Fondazioni l'adozione di un esercizio contabile di dodici mesi, coincidente con l'anno solare. Poiché la maggioranza delle Fondazioni aveva un esercizio che si sviluppava a cavallo di due anni, questo bilancio, in via eccezionale, ha avuto durata diversa dai normali dodici mesi, proprio per dar modo a quelle Fondazioni di uniformarsi alle prescrizioni normative.

Le durate differenti rendono disomogenei i dati del conto economico, le cui grandezze, pertanto, oltre a risultare non confrontabili con quelle dell'esercizio precedente, non potrebbero essere aggregate in un solo conto economico.

Viceversa, i valori dello stato patrimoniale che, è noto, rappresenta la situazione puntuale alla data di chiusura dell'esercizio, non risentono della diversità delle durate degli esercizi.

Un secondo fattore di disomogeneità dei bilanci 2000 è rappresentato dal fatto che 32 Fondazioni hanno contabilizzato i dividendi delle rispettive banche conferitarie, relativamente a due esercizi.

Anche questa situazione di anomalia si è creata per effetto dell'operazione di riordino ed omogeneizzazione introdotta dalla nuova normativa di settore. Si fa riferimento, in questo caso, all'applicazione delle indicazioni recate dall'atto di indirizzo emanato dal Ministro del tesoro il 19 aprile 2001, in materia di contabilizzazione dei dividendi. Questi, secondo la normativa debbono essere contabilizzati secondo il principio di cassa, cioè nell'esercizio in cui ne viene deliberata la distribuzione e la corresponsione dalla società partecipata. Il fenomeno del "doppio dividendo" ha interessato solo quelle Fondazioni che in precedenza, adottando il principio della competenza, rinviavano il dividendo all'esercizio successivo a quello dell'effettivo incasso e svolgevano l'attività istituzionale sulla base delle risorse già percepite. Tale accorgimento contabile, inoltre, trovava il suo naturale completamento nel fatto di far coincidere l'inizio dell'esercizio in una data successiva a quella di incasso del dividendo (tipicamente questo viene deliberato dalla banca partecipata in occasione dell'approvazione del bilancio e quindi entro il mese di aprile), ragione per cui gli esercizi di molte Fondazioni si svolgevano a cavallo di due anni solari.

La modifica del principio di attribuzione del dividendo da competenza a cassa, spiega il motivo per cui alcune Fondazioni si sono trovate ad avere disponibili due dividendi: quello incassato nell'anno e quello che era

stato in precedenza attribuito per competenza. Da quanto illustrato, appare evidente che anche il fenomeno del “doppio dividendo” è da considerarsi contingente per questo esercizio e destinato a non ripetersi nel futuro.

Con riferimento al primo problema sopra descritto, l'intervento correttivo è consistito nella standardizzazione dei dati di conto economico sulla base di un arco temporale omogeneo di dodici mesi. A tale fine si è operato solo su quelle poste che, per loro natura, sono funzione diretta del tempo, quali gli interessi e proventi derivanti da investimenti finanziari (cioè quelli diversi dai dividendi e dai proventi straordinari), ed i costi di funzionamento.

Per quanto concerne il secondo fattore di disomogeneità, l'intervento è consistito nel prendere in considerazione solo i dividendi incassati nell'ultimo esercizio.

Bisogna, tuttavia, osservare che tali correzioni producono dei valori comunque frutto di stime, che se, da un lato, eliminano per gran parte la distorsione indotta dai fenomeni sopra descritti, dall'altro però, non possono ricostruire una situazione teorica, che essendo del tutto astratta, non trova riscontro nella realtà. Appare opportuno, pertanto, che la lettura dei dati del bilancio 2000 e l'interpretazione che emerge dal confronto con i dati degli esercizi precedenti, sia fatta nella consapevolezza delle atipicità che hanno caratterizzato il periodo oggetto di esame.

B) Rappresentazione dei dati di bilancio: le tabelle di stato patrimoniale e di conto economico

I dati di bilancio che vengono presentati nel Sesto Rapporto sono stati riclassificati, secondo gli schemi di bilancio previsti dall'atto di indirizzo emanato dal Ministero del tesoro il 19 aprile 2001, recante le indicazioni per la redazione dei bilanci 2000.

Nell'espone tali dati sono stati adottati schemi sintetici dello stato patrimoniale e del conto economico, nei quali le voci del bilancio analitico sono state accorpate in aggregati significativi, secondo quanto è illustrato nel quadro rieoilogativo di seguito riportato.

Tabella di raccordo fra le voci dello Stato patrimoniale previsto dall'atto di indirizzo del Ministero del tesoro emanato il 19 aprile 2001 (A) e quello sintetico del 6° Rapporto sulle Fondazioni bancarie (B)

(A)	(B)
ATTIVO	ATTIVO
1) Immobilizzazioni materiali e immateriali	Immobilizzazioni materiali e immateriali
	Attività finanziarie:
2.b), 3.b), 3.c) limitatamente alle partecipazioni nelle banche conferitarie	<i>partecipazioni nella conferitaria</i>
2.b) altre partecipazioni (escluse le banche conferitarie, inserite alla sottovoce precedente)	<i>partecipazioni in altre società</i>
2.a) partecipazioni in società strumentali	<i>partecipazioni in società strumentali</i>
2.c), 2.d), 3.a), 3.b), 3.c) (escludendo le partecipazioni nelle banche conferitarie, allocate in una sottovoce apposita)	<i>strumenti finanziari</i>
4) Crediti, 7) Ratei e risconti attivi	<i>Crediti, ratei e risconti attivi</i>
5) Disponibilità liquide	<i>Disponibilità liquide</i>
6) Altre attività	<i>Altre attività</i>
Totale dell'attivo	Totale dell'attivo

PASSIVO	PASSIVO
1) Patrimonio netto	Patrimonio netto
2) Fondi per l'attività d'istituto	Fondi per l'attività d'istituto
3) Fondi per rischi ed oneri	Fondi per rischi ed oneri
5) Erogazioni deliberate	Erogazioni deliberate
6) Fondo per il volontariato	Fondo per il volontariato L.266/91
4) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato, 7) Debiti, 8) Ratei e risconti passivi	Altre passività
Totale del passivo	Totale del passivo

Tabella di raccordo fra le voci del Conto economico previsto dall'atto di indirizzo del Ministero del tesoro emanato il 19 aprile 2001(A) e quello sintetico del 6° Rapporto sulle Fondazioni bancarie (B)	
(A) CONTO ECONOMICO	(B) CONTO ECONOMICO
1) Risultato delle gestioni patrimoniali individuali;	Totale proventi ordinari
2) Dividendi e proventi assimilati;	
3) Interessi e proventi assimilati;	
4) Rivalutazione (svalutazione) netta di strumenti finanziari non immobilizzati;	
5) Risultato della negoziazione di strumenti finanziari non immobilizzati	
6) Rivalutazione (svalutazione) netta di immobilizzazioni finanziarie	
7) Rivalutazione (svalutazione) netta di attività non finanziarie	
8) Risultato di esercizio delle imprese strumentali direttamente esercitate	
9) Altri proventi	
10 Oneri	Oneri di funzionamento
10.a) compensi e rimborsi spese organi statutari	<i>di cui per gli organi statutari</i>
	Margine Lordo
13) Imposte	Imposte
11) Proventi straordinari	Saldo gestione straordinaria
12) Oneri straordinari	
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	Avanzo (disavanzo) dell'esercizio
	Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:
	Accantonamenti al Patrimonio:
14) Accantonamento alla riserva obbligatoria	a) Accantonamento alla riserva obbligatoria
18) Accantonamento alla riserva per l'integrità del patrimonio	b) Accantonamento alla riserva per l'integrità del patrimonio
	Attività istituzionale:
15) Erogazioni deliberate in corso d'esercizio	c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente
16) Accantonamento al fondo per il volontariato	d) Accantonamento al volontariato L.266/91
17) Accantonamenti ai fondi per l'attività d'istituto	e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto
Avanzo (disavanzo) residuo	f) Avanzo (disavanzo) residuo
Dato tratto dal Bilancio di Missione, in quanto non contemplato nello schema del conto economico	g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti
	Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+g)

Infine, per una corretta interpretazione delle analisi economico-patrimoniali è utile tenere presente le seguenti informazioni:

- I proventi ordinari non includono i ricavi relativi al credito d'imposta ed il valore delle plusvalenze conseguite sulla cessione di partecipazioni nelle Società conferitarie.
- Le Imposte e tasse sono state riclassificate al netto del credito d'imposta.

Finito di stampare Febbraio 2002



Tipolitografia Rocografica - Roma

