

La filantropia strategica nelle fondazioni italiane? Un'analisi tramite interviste semi-strutturate

Indice:

1. Introduzione
2. Aspetti metodologici
3. La filantropia strategica nell'esperienza delle FOB italiane: i risultati delle interviste
4. Considerazioni conclusive
5. Bibliografia

1. Introduzione

A poco più di 25 anni dalla loro nascita, le Fondazioni di origine bancaria italiane costituiscono un “unicum” istituzionale entro il variegato settore del non profit. A seguito dell’entrata in vigore dell’ormai famosa legge Amato-Carli nel 1991, è stato avviato in Italia un profondo processo di consolidamento di enti privati e non-profit che ad oggi vede quasi 90 Fondazioni impegnate in un eterogeneo insieme di attività il cui comune denominatore si racchiude nel termine “supporto del territorio”.

Le Fondazioni di origine bancaria (FOB) sono quindi da sempre impegnate in un campo di altissimo valore, prima di tutto in termini di valore sociale che possono creare – o contribuire a creare – attraverso le loro innumerevoli iniziative. L’esistenza di uno specifico territorio di riferimento plasma in maniera ancor più peculiare l’attività delle Fondazioni. Le attività di confronto e collaborazione con le realtà locali si ampliano a comprendere non solo organizzazioni e realtà associative di varia natura, ma anche il settore pubblico locale – enti locali, sanità, istruzione - con il quale in più modi esse cercano di collaborare. Nel contempo, le Fondazioni sviluppano collaborazioni con altre istituzioni, filantropiche e non, entro i più ampi confini nazionali ma anche internazionali, al fine di promuovere iniziative e sperimentazioni di successo.

Le interviste che andiamo ad analizzare in questo capitolo offrono uno spaccato decisamente interessante e alcune volte inaspettato dell’agire delle Fondazioni, le quali, muovendosi entro cornici istituzionali anche innovative – stanno cercando di crescere anche dal punto di vista degli strumenti di governo e gestione che le possano maggiormente supportare nella creazione del quel valore sociale cui sono chiamate. Se da un lato i colloqui hanno evidenziato la difficoltà di studiare il mondo delle fondazioni italiane come un insieme omogeneo, in virtù della loro ampia eterogeneità in termini di dimensione, struttura, modalità di ingaggio con il territorio, dall’altro hanno fatto emergere un reale interesse da parte delle stesse fondazioni nel trovare risposte a quesiti importanti, quali le possibilità di sviluppo di sistemi più evoluti di governance, le opportunità di identificare e comunicare efficacemente le strategie perseguite, uno spazio crescente per l’utilizzo di sistemi di programmazione e controllo, le tipicità del loro rapporto con il territorio.

Il presente capitolo è strutturato come segue. La sezione successiva fornisce una breve disamina dei principali aspetti metodologici legati all’utilizzo delle interviste nella ricerca sociale, illustra poi la logica di fondo ed il framework generale delle interviste; la terza sezione riporta una sintesi dei principali risultati emersi, mentre l’ultima sezione propone alcune considerazioni conclusive.

2. Aspetti metodologici

L’uso delle interviste in ambito della ricerca sociale è da tempo ampiamente discusso, e ne sono state evidenziate le applicazioni che numerosi studiosi¹ ne hanno fatto. In particolare, l’attenzione dei ricercatori per le interviste così dette “semi-strutturate” è ampia e si è tradotta nel tempo in un diffuso utilizzo di questo specifico strumento², solitamente all’interno di metodologie di ricerca identificate con il

¹ Si veda: Chapman, C.S., Hopwood, A.G., Shields, M.D. (Eds.) (2007). *Handbook of Management Accounting Research*. Elsevier, Oxford; Flick U. 2014. *An introduction to qualitative research*. Edition 5. Sage Publications (Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC).

² Si veda, solo a titolo esemplificativo: O’Dwyer, B. (2003). Conceptions of corporate social responsibility: the nature of managerial capture. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4), 523-557. Rodrigue, M., Magnan, M., & Boulianne, E. (2013). Stakeholders’ influence on environmental strategy and performance indicators: A managerial perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 301-316.

termine “casi di studio”³. L’interesse nasce principalmente dal fatto che il punto di vista dell’intervistato può più facilmente emergere nel corso di colloqui aperti piuttosto che basati su questionari chiusi o altre forme di indagine.

La scelta di utilizzare questa tipologia di intervista risiede nel presupposto che il punto di vista del singolo soggetto che si rende disponibile per l’intervista sia fondamentale per cogliere aspetti di complessità e di dettaglio di fenomeni che altrimenti rimarrebbero confinati entro caratteristiche più standardizzate e generalizzabili, ma meno aderenti alla realtà. Un’intervista di tipo “aperto”, come è il caso delle interviste semi-strutturate, permette inoltre di identificare gli aspetti critici associati all’implementazione di un framework di partenza e quindi possibili azioni di miglioramento.

Nella fase preparatoria allo svolgimento delle interviste è di particolare importanza identificare i soggetti da intervistare. Si parla spesso di “attori – chiave”, ovvero di soggetti che, entro le organizzazioni oggetto di analisi, ricoprono ruoli o abbiano svolto attività rilevanti al fine dell’oggetto della ricerca. L’utilizzo della conversazione come metodo di raccolta delle percezioni e dei vissuti degli intervistati ha poi caratteristiche di flessibilità tali da permettere l’eventuale approfondimento di aspetti che emergano nel corso dell’intervista e che non erano stati anticipatamente previsti. Si apre così il framework di partenza a possibili aggiustamenti e modifiche, consentendo naturalmente anche l’emergere di critiche allo stesso. Infatti, caratteristica peculiare dell’intervista semi-strutturata è l’utilizzo di domande più o meno aperte, o comunque la proposta di argomenti che stimolino la persona intervistata ad esprimere il proprio punto di vista rispetto a quanto proposto. Il focus è tipicamente sulla percezione dell’intervistato rispetto al tema oggetto di studio, che diventa fondamentale nell’approfondimento proprio grazie a caratteristiche specifiche della persona stessa (di volta in volta possono essere ruolo ricoperto, competenze, esperienze accumulate...).

E’ inoltre oltremodo importante che tra chi intervista e l’intervistato si instauri una relazione di fiducia, così che entrambi possono procedere nel colloquio nelle modalità che più arricchiscano di dettagli ciò che il ricercatore vuole approfondire⁴. In quest’ottica, la garanzia di uno spazio di riservatezza permette a chi svolge le interviste di ottenere peculiari informazioni, sia qualitative che quantitative, poiché l’intervistato si sente solitamente più tranquillo nel discutere o far emergere apertamente la propria esperienza, critiche aperte a quanto gli viene proposto e aspetti anche controversi all’interno della propria organizzazione. L’accordo di riservatezza che viene utilizzato nella maggior parte delle ricerche (compresa la presente), se da un lato non consente di fornire informazioni utili all’identificazione degli intervistati, dall’altro offre l’opportunità di raccogliere i punti di vista degli attori interni che verosimilmente non sarebbero emersi in assenza di qualche forma di protezione di dati sensibili.

Rispetto all’oggetto della ricerca, è opportuno inoltre sottolineare come le interviste siano state considerate appropriati strumenti per indagare aspetti inerenti le strategie delle organizzazioni e i sistemi (di controllo) manageriali sviluppati al loro interno⁵.

³ Si veda, solo a titolo esemplificativo: Abernethy, M. A., Lillis, A. M., Brownell, P., & Carter, P. (2001). Product diversity and costing system design choice: field study evidence. *Management Accounting Research*, 12(3), 261-279; Contrafatto, M. (2014). The institutionalization of social and environmental reporting: An Italian narrative. *Accounting, Organizations and Society*, 39(6), 414-432; Rodrigue, M., Magnan, M., & Boulianne, E. (2013). Stakeholders’ influence on environmental strategy and performance indicators: A managerial perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 301-316.

⁴ Si veda: Flick U. 2014. An introduction to qualitative research. Edition 5. Sage Publications (Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC).

⁵ Si veda: Langfield-Smith, K. (2007). A review of quantitative research in management control systems and strategy. In: Chapman, C.S., Hopwood, A.G., Shields, M.D. (Eds.), *Handbook of Management Accounting Research*. Elsevier, Oxford, pp. 753–783.

In questa ricerca, le interviste hanno seguito l'indagine svolta sulla popolazione delle fondazioni italiane non solo da un punto di vista temporale, ma anche logico-metodologico. Infatti, i temi di approfondimento dell'intervista sono stati identificati successivamente alle prime analisi svolte sui risultati dei questionari, in particolare con riferimento alle fondazioni di origine bancaria. Nell'eterogeneo mondo delle fondazioni, infatti, le diversità in termini di patrimonio gestito, numerosità dei dipendenti e collaboratori, territori di riferimento, composizione e ruolo degli organi di indirizzo e amministrazione, hanno spinto ad un maggior approfondimento rispetto ai risultati emersi dall'indagine tramite questionario, evidenziati nei capitoli precedenti.

In particolare, lo scopo delle interviste è stato quello di riprendere alcuni dei principali risultati del questionario sottoposto nel 2016 ai membri del CdA delle FOB e che, ricordiamo, era volto a:

1. esaminare il grado di conoscenza e diffusione dei costrutti teorici della filantropia strategica (Tabella 7.1):

-
1. definizione delle modalità di intervento e selezione delle migliori proposte e dei partner più affidabili
 2. diffusione e promozione dell'esistenza di tali proposte al fine di raccogliere contributi e fondi anche esterni alla Fondazione
 3. finanziamento, supporto operativo e monitoraggio dei beneficiari offrendo concreti contributi utili a migliorarne le *performance*
 4. divulgazione dei successi e dei fallimenti in modo da influenzare altri attori ed il *policy maker* per replicare, migliorare ed aumentare la scala dell'intervento
-

Fonte: revisione del modello proposto in Porter M. & Kramer M. 1999. "Philanthropy's New Agenda: Creating Value". Harvard Business Review, 12: 121-130.

Tabella 7.1 Fasi di implementazione della filantropia strategica

2. Valutare l'applicabilità di tale approccio al contesto italiano delle FOB e possibili criticità.
3. Proporre un'analisi delle associazioni tra filantropia strategica e modelli di governo necessariamente più deterministici ed operativi.

Le interviste hanno ripreso i risultati del questionario negli ambiti sopra riportati ed approfondito alcuni aspetti specifici. In particolare:

1. **La diffusione dei postulati di filantropia strategica nel contesto italiano delle FOB:** la prima parte dell'intervista era volta ad ottenere una maggiore comprensione della posizione degli intervistati in riferimento alla percepita applicabilità al contesto italiano dei postulati della filantropia strategica. Ove questi fossero applicati, si è cercato di approfondire le modalità che sono state seguite, evidenziando esempi pratici di vita vissuta. Ove questi postulati, invece, fossero non applicati e/o ritenuti inapplicabili se ne è cercato di capire le ragioni e le criticità percepite.
2. **Relazione tra "buon governo" e maggiore adozione della filantropia strategica:** la seconda parte dell'intervista era volta ad approfondire il risultato del questionario secondo cui esisterebbe una relazione positiva tra la soddisfazione percepita dell'azione di governo della fondazione e l'implementazione di una logica deterministica applicata alla filantropia strategica.

3. **La relazione tra “buon governo e maggiore utilizzo degli strumenti di pianificazione e controllo**: la terza parte dell’intervista ha avuto come obiettivo quello di capire quali siano i fattori, relativi alla governance e all’utilizzo di sistemi di pianificazione e controllo, che favoriscono maggiormente l’azione filantropica e quelli che, invece, pur essendo riconosciuti come buone pratiche, rischiano di soffocarla.

I risultati del questionario in queste tre aree tematiche, sono state sottoposti agli intervistati chiedendo loro non solo un commento, ma soprattutto, ove possibile, esemplificazioni di come tali aspetti siano o non siano emersi nella loro specifica fondazione, e quindi anche in difformità rispetto ai risultati del questionario.

Gli attori chiave sono stati individuati nei Direttori Generali (3), Presidenti o componenti dell’organo di amministrazione (5), Responsabili interni (1).

Le Fondazioni che hanno preso parte a questa seconda parte dello studio sono state complessivamente 8, distribuite in sette regioni del nord e centro Italia. Le interviste si sono svolte nel periodo Febbraio – Giugno 2017.

La dimensione delle Fondazioni, come la loro distribuzione territoriale, è alquanto eterogenea poiché spaziano, in termini di patrimonio gestito, da un minimo di circa 74 milioni di euro ad un massimo di circa 6.400 milioni di euro (dati 2004).

Si è proceduto a contattare gli intervistati, anticipando lo schema base dell’intervista e l’accordo di riservatezza; le interviste sono avvenute di persona o via Skype e, nella maggioranza dei casi, alla presenza di due ricercatori. La durata media delle interviste è stata di circa 70 minuti. Tutte le interviste – ad esclusione di una – sono state registrate e, successivamente, trascritte. Questo ha permesso una più accurata analisi delle specificità emerse durante i colloqui.

3. La filantropia strategica nell’esperienza delle FOB italiane: i risultati delle interviste

La presente sezione riporta una sintesi guidata dei risultati delle interviste nei tre ambiti discussi nel precedente paragrafo: diffusione dei postulati della filantropia strategica nel contesto italiano delle FOB, relazione tra “buon governo” e maggiore adozione della filantropia strategica e relazione tra “buon governo e maggiore utilizzo degli strumenti di pianificazione e controllo.

3.1 La diffusione dei postulati di filantropia strategica nel contesto italiano delle FOB

La prima parte dell’intervista è volta a capire se i postulati della filantropia strategica, così come presentati nel modello statunitense siano o meno applicabili/applicati nel contesto italiano. Ove questi fossero applicati, si è cercato di approfondire le modalità che sono state seguite, evidenziando esempi pratici di vita vissuta con connesse criticità; ove questi postulati, invece, fossero non applicati e/o ritenuti inapplicabili se ne è cercato di capire le ragioni e le criticità percepite.

In riferimento alla *possibilità di selezionare beneficiari mediante analisi comparate*, dalle interviste svolte emerge innanzitutto che quasi tutte le Fondazioni, per parte delle loro erogazioni, utilizzano analisi comparate dei beneficiari che si concretizzano, tipicamente, nell’utilizzo dello strumento del bando. Le modalità di implementazione del bando adottate dalle FOB Italiane intervistate sono variegate. Ad un estremo troviamo bandi di erogazione strutturati e molto specifici, anche non aperti, con obiettivi e criteri comparativi molto precisi e all’altro estremo strumenti sul modello del “Call for Proposal”, per raccogliere idee progettuali negli ambiti di intervento previsti dal documento

programmatico (ove presente) da far eventualmente diventare progetti propri della Fondazione o oggetto di altri bandi.

Allo stesso modo, accanto a Fondazioni che fanno uso del bando in maniera continuativa, vi sono realtà, spesso di dimensioni minori, in cui il bando è visto solo uno strumento occasionale di erogazione; questo avviene in particolare in contesti caratterizzati da un ridotto numero di attori presenti o nell'ambito di tematiche per cui i potenziali beneficiari non sarebbero in grado di rispondere ad un bando strutturato.

Se, nel framework presentato, la pratica del bando appare pratica assolutamente virtuosa per la selezione dei beneficiari tramite analisi comparate, la realtà investigata evidenzia anche come tale strumento non sia scevro da criticità; tra le più citate ne ricordiamo quattro:

- l'utilizzo del bando può risultare talvolta un limite nella gestione di attività "innovative" che presuppongono la costruzione di nuovi protocolli di intervento e l'esistenza di soggetti che essenzialmente non sono in grado di attuarli. Risulta quindi poco adatto nei casi in cui la fondazione svolge il ruolo di incubator di innovazione;
- lo strumento del bando rischia talvolta di sviluppare logiche competitive (non positive) tra soggetti attivi nel territorio anziché logiche collaborative che in alcuni contesti potrebbero a migliori risultati complessivi;
- il bando non è sempre lo strumento migliore per sintetizzare la complessità di alcuni progetti e si rischia quindi di penalizzare "buone idee" quando queste vengano proposte da soggetti con scarsa capacità di pianificazione;
- il bando rappresenta, infine, un'eccezione quando la dimensione ridotta del territorio consente "una valutazione diretta ed un ingaggio diretto".

La capacità di mobilitare risorse del territorio sembra essere una "dote" comune alla maggioranza delle Fondazioni intervistate, a conferma del risultato del questionario.

Le risorse mobilitate possono essere sia di tipo finanziario che di tipo progettuale. Per quanto riguarda la capacità di mobilitare risorse finanziarie la formula più diffusa, sia tra le Fondazioni di grande dimensione che tra quelle di dimensione minore, è quella del co-finanziamento. In alcuni casi il co-finanziamento rappresenta anche un vero e proprio pre-requisito per poter accedere a contributi stressati della Fondazione. Sempre in riferimento alla capacità di mobilitare risorse finanziarie del territorio vi sono poi casi in cui vengono proposti interventi di formazione volti al miglioramento delle capacità degli attori del territorio di intercettare ed attrarre finanziamenti a livello europeo, nazionale e/o regionale.

Per quanto riguarda la mobilitazione delle risorse progettuali, vengono istituiti molto spesso "tavoli esterni" con gli attori del territorio finalizzati al monitoraggio delle idee progettuali e alla promozione, se opportuno, di una programmazione condivisa. In questi ambiti, un aspetto critico è rappresentato dalla capacità di saper coinvolgere anche istituzioni pubbliche (es. Regioni, Comuni, Aziende Sanitarie Locali): emerge infatti, in maniera decisa da parte di molti intervistati, come questi attori "pubblici" siano spesso restii a partecipare a reti di lavoro e, quando ciò avviene, abbiano la tendenza a voler assumere il ruolo di capofila riconoscendo solo in parte il valore delle proposte di tutti gli attori che partecipano al tavolo.

La condivisione con il beneficiario di prassi operative per migliorarne le performance rappresenta una pratica utilizzata da circa la metà delle fondazioni intervistate; in una delle interviste, in particolare, emerge come tale processo vada, per alcuni dei progetti finanziati, dalla fase iniziale di avvio del progetto a quella finale di rendicontazione. Iniziative esemplificative a questo proposito sono rappresentate da:

- "interventi di sistema" attraverso tavoli di lavoro attorno ai quali si radunano attori diversi per la condivisione di buone prassi operative; in questi contesti la Fondazione svolge il ruolo di mediatore per agevolare la comunicazione tra le diverse tipologie di attori presenti;
- attività specifiche di "capacity building" e di affiancamento rivolte tipicamente ai beneficiari ritenuti più deboli;

- “tutoraggio” attivo nella fase di emanazione del bando, di esecuzione, di monitoraggio e di valutazione ex post, per affiancare i beneficiari (ma anche tutti i potenziali destinatari di un bando) e migliorarne le performance.

In alcune delle Fondazioni intervistate la condivisione delle prassi operative ed eventuali interventi di *capacity building* vengono svolte unicamente nell’ambito di bandi “a due fasi”; in tali bandi vi è solitamente una prima fase in cui viene fatta una selezione di idee progettuali ed una seconda fase di pianificazione dettagliata delle attività e del progetto, anche in affiancamento. Tra la prima e la seconda fase, per idee progettuali ritenute idonee al finanziamento, viene attivato un percorso di accompagnamento alla pianificazione. La condivisione di prassi operative e, in genere, il miglioramento delle performance del beneficiario può avvenire anche tramite la partecipazione a reti di attori attivi su una determinata tematica; questa rappresenta una forma “naturale” di accompagnamento, apprendimento e miglioramento, tanto che alcune Fondazioni hanno incentivato la creazione di reti, mettendolo come fattore premiante nella partecipazione ai bandi. La maggiore criticità emersa è il rischio che si generi un’aspettativa nel beneficiario che tale affiancamento duri continuamente nel tempo; alcuni intervistati ritengono quindi preferibile per le Fondazioni che, dopo un certo percorso, sia il soggetto a sviluppare delle competenze che gli permettano di proseguire autonomamente.

La prassi in assoluto meno utilizzata dalle fondazioni è il ***testare e divulgare modelli di intervento utili anche per i policy makers***. Solo una tra le Fondazioni intervistate ha avuto esperienze formali ed articolate in merito a questa prassi, ma essa non rappresenta un’attività di tipo sistematico ad evidenziare che nel nostro Paese forse latita ancora la cultura della contaminazione e della progettualità condivisa che, ove avviene, si alimenta ancora con processi informali. Nel corso delle interviste è emersa anche la percezione che il nostro Paese sia ancora caratterizzato in prevalenza da una cultura che rende difficile percepire le Fondazioni di origine bancaria come attore legittimato ad agire su aspetti di interesse pubblico; un’ipotesi (tutta da verificare) potrebbe essere il permanere di un retaggio culturale che interpreta le Fondazioni come “strumento delle banche” e quindi rappresentanti di uno specifico gruppo di attori economici. Tale aspetto sarebbe quindi all’origine di una certa reticenza ad accogliere le Fondazioni come attori attivi e legittimati ad operare in ambiti di interesse pubblico.

In riferimento al rapporto con il policy maker, un punto che accomuna le percezioni di tutti gli intervistati è l’assenza o la difficoltà a costruire un *canale di comunicazione*; sembrerebbe infatti che nel contesto italiano sia mancante la cultura di contaminazione tra pubblico e privato, anche se ci sono stati casi in cui questo rapporto, quando ha avuto luogo, ha prodotto dei buoni risultati.

Rispetto alle tematiche trattate in questa sezione si è quindi chiesto agli intervistati di esplicitare il peso percentuale delle diverse modalità di erogazione (domanda 1) e di assegnare un punteggio da 1 (No) a 7 (Si) alle seguenti domande (domande 2-5). Di seguito sono riportate le risposte ottenute:

ASSEGNARE UN PUNTEGGIO DA 1 (NO) A 7 (Sì) ALLE SEGUENTI DOMANDE:	INT. 1	INT. 2	INT.3	INT.4	INT.5	INT.6	INT.7	INT.8
1) Nella sua fondazione quanto pesano (in %) le diverse modalità di erogazione?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<i>Bandi</i>	30%	40%	50%	33%	65%	1,5%	40%	30%
<i>Progetti propri</i>	20%	40%	50%	33%	25%	27,5%	40%	25%
<i>Richieste da terzi</i>	50%	20%	0%	33%	10%	70%	20%	45%
2) E' lo strumento del bando la strada migliore per selezionare i beneficiari?	6	6/7	3	5	4/5	3	5	5
3) Sul territorio riuscite ad essere soggetti aggreganti?	4	7	5	6	4/5	4	7	4
4) Una volta finanziato un beneficiario è concretamente possibile affiancarlo?	3	2/3	7	6	3/4	2	5	6/7
5) Esiste un canale con il policy maker per influenzarne l'agenda?	2/3	3/4	2	4	3	2	6	6/7

Tabella 7.2: Azione strategica della Fondazione e rapporto con i principali attori esterni

3.2 Relazione tra “buon governo” e maggiore adozione della filantropia strategica

La seconda parte dell'intervista è volta ad approfondire il risultato del questionario secondo cui esisterebbe una relazione positiva tra la soddisfazione percepita dell'azione di governo della Fondazione e l'implementazione di una logica deterministica applicata alla filantropia strategica (Tabella 7.3).

Caratteristiche del “buon governo”	Correlaz.	Probabilità di errore
<i>Nella sua Fondazione riscontra:</i>		
1. Un'azione di governo che rende la Fondazione più efficace rispetto a singoli donatori	0,64	0.00
2. La pianificazione pluriennale delle erogazioni come “seme” su cui poi consolidare	0,64	0.00
3. Consiglieri attivi nel supporto alla partecipazione civile e all'associazionismo sociale	0,63	0.00
4. La concreta possibilità di valutare ex-post in maniera consapevole il valore sociale creato	0,53	0.00
5. L'analisi di piani e budget come strumenti di apprendimento	0,51	0.00

Probabilità di Errore: p-value del singolo coefficiente.

Tabella 7.3 Correlazione tra l'indice sintetico di filantropia strategica e le caratteristiche della governance.

In altre parole i rispondenti più soddisfatti della propria azione di governo, le assegnano una maggiore capacità di:

- (ex ante) pianificare su di un orizzonte pluriennale (il che implica dedicare maggiore tempo ai processi di pianificazione), con una logica seminale,
- (ex post) analizzare e valutare i risultati degli interventi e gli scostamenti rispetto all'obiettivo.

L'obiettivo delle interviste su questo tema è stato quello di evidenziare le riflessioni e percezioni degli intervistati in merito a quelle che sono le logiche di buon governo delle Fondazioni, riprendendo postulati della filantropia strategica ma essendo anche aperti a cogliere nuovi elementi che possano caratterizzare le logiche di buon governo.

Gli elementi riportati in tabella 7.3 che hanno raccolto particolare consenso nel caratterizzare il buon governo delle fondazioni sono: la pianificazione pluriennale delle erogazioni, i consiglieri attivi nell'associazionismo sociale e civile, la valutazione ex post del valore sociale e l'analisi dei piani e budget. Rispetto ad un panorama di teorica condivisione dei postulati del buon governo, nel momento in cui dalla teoria si passa alla prassi e all'esperienza pratica delle Fondazioni, emergono alcune criticità e spunti per ulteriori riflessioni.

La **pianificazione pluriennale delle erogazioni**, come caratteristica del buon governo delle Fondazioni, ha raccolto senza dubbio il maggior numero di consensi tra gli intervistati. Le modalità con cui le fondazioni affrontano le tematiche della pianificazione e programmazione sono le più diverse: da processi formalizzati a carattere pluriennale, poi declinati in piani annuali, a processi più semplici, ma non necessariamente meno efficaci. Alla pianificazione pluriennale viene anche assegnato il compito, non

sempre semplice, di fare chiarezza all'interno della Fondazioni su quelle che devono essere le priorità da seguire nel rispondere alle molteplici e variegata esigenze del territorio. Riportiamo di seguito un estratto di un'intervista che bene esemplifica come il processo di pianificazione si è rilevato utile anche come meccanismo interno di coordinamento:

“...io credo molto nella pianificazione pluriennale perché è uno strumento che fa innanzitutto chiarezza all'interno per poi dichiarare all'esterno dove si vuole andare.

Per esempio, (nella Fondazione) con i nuovi consiglieri c'è stato un cambiamento abbastanza forte perché quasi la metà è cambiata e la prima cosa che abbiamo fatto è stata una full immersion su un'analisi dei bisogni del territorio per costruire piano strategico della durata di quattro anni. Questo è stato un motivo importante per creare un senso comune del nostro lavoro, per capire cosa facciamo e cosa vorremmo fare e da questo è poi nata la necessità di declinare un piano strategico nei singoli documenti programmatici annuali e nel documento programmatico 2017 abbiamo fatto, come conseguenza logica, una prima tranche del lavoro pluriennale che vorremmo fare.”(Intervista 5)

Se dunque a livello corporate la pianificazione pluriennale viene quindi percepita come positiva anche in quanto contribuisce a migliorare il coordinamento interno sul tema dell'approccio strategico alla filantropia, da altre interviste emerge come non tutti i consiglieri vedano positivamente l'adozione di pratiche strutturate di pianificazione:

“[...] non tutti gli amministratori hanno un desiderio di adottare questi strumenti così strutturati, perché i consiglieri solitamente sono espressione del territorio e sono in contatto con enti pubblici e privati locali e la loro risposta in modo meno strutturato ad un'esigenza contingente appare più semplice.”
(Intervista 4)

Anche nei casi in cui sono emerse tali criticità permane chiara la consapevolezza che i processi di pianificazione pluriennale degli interventi siano di primaria importanza per un efficace governo delle Fondazioni. Anche le realtà di minor dimensione esprimono elevati tassi di soddisfazione per quei progetti che sono stati frutto di logiche di pianificazione pluriennale; al contempo mettono in luce qualche criticità in riferimento alla possibilità di usare la pianificazione pluriennale in modo sistemico per le attività della Fondazione, in particolare per la carenza di risorse e per la variabilità della capacità di erogazione che rende più difficile il processo di pianificazione. In questi casi la soluzione emersa dall'esperienza degli intervistati è rappresentata dallo sviluppo di processi di pianificazione e programmazione pluriennale esclusivamente per le principali aree di intervento.

La presenza di **consiglieri attivi nel supporto alla partecipazione civile ed all'associazionismo sociale** viene riconosciuto come un elemento importante nel qualificare la sensibilità dei membri dell'Odi o del CdA nell'analisi dei problemi sociali e nell'apporto di competenze ed esperienze specifiche legate al territorio di riferimento ed è, quindi, sicuramente un aspetto positivo. Dall'altro lato però, secondo qualche intervistato, vi è il rischio che consiglieri già attivi in tali ambiti (prima dell'ingresso nella Fondazione, ndr) condizionino le scelte della Fondazione in virtù delle loro esperienze e relazioni più che della valutazione di specifici dossier sociali. In alcuni casi, nonostante tali consiglieri possano essere ottimi sensori dei bisogni del territorio, la loro attività viene monitorata poiché considerata rischiosa in quanto sensibile ad un conflitto di interessi. In altri casi, invece si è pensato di istituzionalizzare il rapporto con le istituzioni “rappresentate” dai consiglieri nell'ambito di specifici momenti, istituzionali appunto, di audizione e confronto con gli *stakeholders*. Si evidenzia quindi come, in particolare in questi

casi, la programmazione pluriennale possa rappresentare uno strumento utile per rendere le risposte dei consiglieri “più strutturate e meno contingenti”.

Gli ultimi due elementi del buon governo, i.e. *la concreta possibilità di valutare ex-post in maniera consapevole il valore sociale creato e l'analisi di piani e budget come strumenti di apprendimento*, pur se astrattamente condivisibili, sembrano essere di difficile implementazione come modalità di governo di tipo sistematico, in particolare per le realtà di dimensione minore caratterizzate da una più limitata dotazione di risorse. In questi casi, rispetto ai risultati del questionario, emergono maggiormente le difficoltà operative che le Fondazioni più piccole incontrano nel tentativo di misurare il valore sociale creato e di poterlo confrontare rispetto a piani e programmi definiti ex ante. Si sottolinea inoltre come l'aspetto della valutazione ex post sia uno degli ambiti dove investire in futuro (anche in termini di recruiting).

[...] questa fondazione ha già investito molto nella competenza utile alla gestione finanziaria, molte fondazioni, compresa la nostra, avevano poca dimestichezza con il tema visto la dimensione del portafoglio, ora credo che vada migliorata questa competenza.

[...] la cosa che manca è una competenza, la capacità nella valutazione di impatto, cioè il riuscire a misurare con efficacia nel tempo i progetti finanziati, l'adeguatezza delle risorse impiegate e la creazione dei beni comuni, che a volte sono immateriali, nel territorio.

Se potessi investire sul personale la prima cosa che farei è avere un esperto nella valutazione di impatto a disposizione.

“, dobbiamo assolutamente migliorare questa capacità, cioè andare oltre ad una rendicontazione di tipo formale di corrispondenza delle azioni svolte, delle spese del progetto ma riconoscere la ricaduta, l'impatto, e su questo non disponiamo di strumenti adeguati e forse ci manca anche la dimestichezza con questo tipo di attività.”

Nelle realtà di maggiori dimensioni, l'approccio al tema del **valore sociale** è orientato verso la più semplice ed oggettiva rendicontazione comparativa di obiettivi dichiarati vs. attività svolte più che verso una complessa misurazione del valore sociale generato rappresenta un obiettivo verso cui tendere anche se potrebbe sacrificare la visione complessiva del lavoro svolto e della capacità di creare una cittadinanza attiva sull'altare del rigoroso dettaglio metodologico.

Le interviste svolte hanno anche permesso di raccogliere l'opinione degli intervistati su elementi ulteriori di “buon governo” rispetto a quelli presenti nel framework esaminato. In particolare sono stati segnalati altri due requisiti importanti che farebbero crescere la qualità dei processi di governo:

- l'attitudine al confronto con realtà e risultati di altre Fondazioni e l'apertura a istituire modalità di collaborazione tra fondazioni su progetti specifici;
- maggiore attività di comunicazione istituzionale, volta non tanto a fare attività di tipo pubblicitario quanto ad ampliare la platea degli *stakeholders* e dei possibili beneficiari. Il rischio infatti è quello di “parlare ai soliti noti” rinunciando così ad intercettare quelle realtà associative che a volte vedono la Fondazione come qualcosa di distante e con le quali si potrebbe invece attivare un dialogo costruttivo per produrre valore sociale.

Rispetto alle tematiche sopra riportate si è quindi chiesto agli intervistati di assegnare un punteggio da 1 (no) a 7 (si) alle seguenti domande:

ASSEGNARE UN PUNTEGGIO DA 1 (NO) A 7 (SI) ALLE SEGUENTI DOMANDE:	INT. 1	INT. 2	INT.3	INT.4	INT.5	INT.6	INT.7	INT.8
1) Condividete che le FOB possano essere viste come “ <i>merchant bank</i> sociali” (gestendo professionalmente dossier su progetti ed operatori non-profit alla ricerca del miglior ritorno sociale possibile per il territorio)?	4	4	5	6	3/4	4	3	-
2) Oltre al “seme” riuscite a far crescere competenze specifiche e relazioni in capo ai beneficiari (aiutandoli nel loro progetto con vostre risorse diverse dalla finanza)?	4	3	-	5	5	4	5	-
3) Nel Board (Odi o Oda in base alle rispettive competenze) si riesce a discutere dati alla mano del valore sociale prodotto da un progetto finanziato?	4	2	4	5	3/4	2	5	-
4) Nel Board un membro con competenze umanistiche (es. storico) o tecniche (es. ingegnere) riesce a valutare compiutamente i diversi “dossier sociali” su cui investe la fondazione?	4	4	4	6	6	3	4	-
ASSEGNARE UN PUNTEGGIO DA 1 (SINGOLO PROGETTO) A 7 (200 DOTTORATI):								
5) Avendo a disposizione un milione di euro per la ricerca scientifica è meglio finanziare un solo progetto di eccellenza, 200 borse di dottorato o un mix d'interventi?	4	3/4	5	3	4	2	1	4

Tabella 7.4: Governance della Fondazione e caratteristiche erogative.

Le domande 3 e 4 sono volte ad approfondire l'effettivo contributo che può portare il board (Organo di Indirizzo – Odi - o Organo di Amministrazione – Oda a seconda dei temi di competenza) nell'analisi e nella discussione del valore sociale creato e le caratteristiche in termini di competenze che il board deve possedere per poter valutare i dossier sociali in cui la fondazione investe.

Per quanto riguarda la possibilità di discutere nel board il valore sociale creato, ciò risulta possibile in circa la metà delle Fondazioni intervistate. Nella quasi totalità dei casi si tratta di prendere in mano dossier, predisposti dagli uffici della fondazione, che contengono le valutazioni dei risultati ottenuti dal

progetto (ed in qualche sporadico caso anche del valore sociale creato) e che vengono analizzati e discussi all'interno del Consiglio. Il ruolo del personale che opera nella Fondazione in questo ambito risulta quindi centrale: è infatti proprio in queste risorse che risiedono le competenze tecnico-specialistiche, umanistiche, economiche, giuridiche per "istruire" tali dossier. Nei casi in cui sia il personale a predisporre veri e propri documenti di valutazione dei risultati ottenuti, il board può avere una semplice funzione di ratifica (e questo avviene in particolar modo quando i rapporti preparati con riferimento a singole posizioni erogative vertono su valutazioni basate su criteri analitici definiti ex ante) oppure avviare al suo interno un'attività di maggior discussione e monitoraggio dei risultati ottenuti. Questo spiega perché la maggioranza degli intervistati ritenga che i consiglieri possiedano tutte le competenze necessarie per svolgere il proprio ruolo nel board e che in realtà non servano particolari competenze di tipo tecnico per rivestire tale ruolo. Sono invece piuttosto importanti le competenze di base ed i legami con il territorio (quasi a voler significare che essi possono rappresentare il termometro del valore sociale creato). La centralità del ruolo del personale nella predisposizione di dossier contenenti anche indicatori quantitativi di impatto e risultato di un progetto sembra quindi essere una variabile chiave nel concedere agli amministratori la possibilità di valutare, anche con grande soddisfazione, la qualità di un progetto e dei suoi risultati. Vi sono poi dei casi – minoritari - che identificano come sia importante che la scelta dei consiglieri dell'OdA avvenga – entro il ristretto spazio di manovra consentito dalla normativa - anche sulla base di una precisa specializzazione relativa alle singole aree di intervento. Questo in virtù di scelte di governo che identificano nella partecipazione dei singoli consiglieri ai processi di programmazione e valutazione delle singole aree di intervento un elemento chiave per il successo della Fondazione.

Sulla decisione volutamente estremizzata e provocatoria di finanziare un solo progetto di eccellenza, 200 borse di dottorato oppure un mix d'interventi avendo a disposizione una certa somma (ad esempio un milione di euro) per la ricerca scientifica sono emerse diverse e contrastanti opinioni dalle interviste, ma in media si può affermare che la via migliore sia quella di ancorare la scelta agli obiettivi attesi e allocare le risorse con un intervento misto evitando sia disperderle in troppi piccoli progetti che di finanziare un unico progetto che potrebbe rivelarsi fallimentare.

“ad esempio se l'obiettivo è sostenere organizzazioni di volontariato di base, si tende a massimizzare il numero di beneficiari, se invece si decide di finanziare la ricerca scientifica, verranno scelti il numero di performer che sono in grado di produrre il miglior risultato.” (Intervista 2)

Da notare come tre delle Fondazioni intervistate prediligano in realtà concentrare il finanziamento di un unico grande progetto rispetto alla dispersione delle risorse in un numero più elevato di progetti e questa variabilità sembra essere una risposta del tutto indipendente rispetto alla dimensione della fondazione, circostanza che conferma la chiave di lettura proposta in altri capitoli di questo saggio a favore di diversi modelli strategici d'intervento e diversi stili di governo a supporto della strategia pianificata.

3.3 La relazione tra “buon governo” e maggiore utilizzo degli strumenti di pianificazione e controllo

La terza parte dell'intervista ha come obiettivo quello di capire quali siano i fattori, relativi alla governance e all'utilizzo di sistemi di pianificazione, programmazione e controllo, che favoriscono maggiormente l'azione filantropica e quelli che, invece, pur essendo riconosciuti come buone pratiche, rischiano di rilevarsi eccessivamente onerose o complesse per le realtà meno strutturate. .

In particolare si sono voluti approfondire i risultati del questionario sotto riportati (tabella 7.5) da cui emerge come le Fondazioni che fanno maggiormente uso di analisi ex ante (come sopra definite) abbiano consiglieri mediamente più soddisfatti del contributo che riescono ad apportare nella fase di selezione dei più meritevoli e siano caratterizzate dalla percezione di una elevata utilità sia delle attività di affiancamento del Presidente da parte degli amministratori che della predisposizione di budget per singoli progetti.

Quali fattori si associano ad un maggior peso delle analisi ex-ante	Peso % ex-ante	Probabilità di errore
Media di tutto il campione (n=137)	50%	
Alta soddisfazione in merito al contributo personalmente apportato nella fase di selezione dei più meritevoli (n=92)	57%	0.00
Alta utilità dell'attività di affiancamento del Presidente da parte degli amministratori nella creazione di reti di attori (n=52)	63%	0.00
Alta Utilità della predisposizione di budget per i singoli progetti (n=29)	69%	0.00

Probabilità di Errore: p-value del singolo coefficiente.

Tabella 7.5 : Peso percentuale dell'analisi ex-ante: piani programmatici, bandi e istruttorie .

Le interviste confermano in maniera molto decisa il risultato del questionario: le Fondazioni evidenziano infatti che i progetti di maggiore successo sono ricollegabili a specifiche iniziative di pianificazione. Si riportano di seguito stralci di interviste in cui gli intervistati reagiscono alla seguente domanda:

Quali progetti condivisi o soluzioni reticolari hanno dato i migliori risultati nella sua Fondazione (la Fondazione come: partner puramente finanziario, capofila operativo, soggetto aggregante ex-ante, soggetto in grado di coinvolgere altri membri in itinere, ecc.)?

“Io continuo a pensare che i progetti migliori siano quelli in cui la fondazione ha svolto il ruolo di soggetto anticipatore sviluppando un’idea attorno a come possa esser risolto un problema con altri e ha provato a coinvolgere altri soggetti nella sperimentazione e valutazione, perché sono i casi in cui riusciamo a sapere cosa funziona e cosa non.

Poi certamente la fondazione funziona bene come partner puramente finanziario, in molti casi non facciamo altro che selezionare richieste sulla base del capitolato di un bando e finanziare i soggetti” (Intervista 2)

“Soggetto aggregate ex ante: per esempio noi abbiamo un progetto [omissis - oggetto del progetto] nel quale siamo partiti da un’intuizione dopo abbiamo realizzato una ricerca specifica, abbiamo fatto tavolo inter-istituzionale dall’inizio anche se però all’inizio il progetto, nonostante questo nostro sforzo, non è stato digerito dagli enti pubblici preposti [omissis – tipologia di ente pubblico] percependolo come una sperimentazione che andava a sovrapporsi alle loro attività.

Nella seconda annualità abbiamo esasperato ancora di più questo elemento, abbiamo visto che [tali] enti pubblici [omissis – tipologia di ente pubblico] fossero proprio il capofila del progetto e quindi che avessero la possibilità di

governarlo fin dall'inizio perciò direi che questo coinvolgimento dalla fase iniziale è fondamentale perché altrimenti i partner del progetto si sentono estranei.” (Intervista 4)

“Quello che mi ha dato più soddisfazione è stato quando siamo riusciti ad essere soggetti aggreganti ex ante e poi abbiamo dato risposte ex post. Partner puramente finanziario in prima risposta direi di no, ma in alcuni casi c'è stato anche questo perché ci siamo resi conto che il nostro intervento finanziario ha fatto la differenza su un bel progetto, ad esempio [omissis – oggetti dei diversi progetti]” (Intervista 5)

Si riscontra quindi la centralità del ruolo che la Fondazione può assumere come soggetto anticipatore di un bisogno o idea ed aggregante rispetto ai diversi attori che possono prendere parte alla fase operativa o in qualche modo contribuire al progetto stesso. Tali attività, a ben vedere, non possono essere svolte che con una progettualità chiara e definita ex ante, più che con una risposta contingente ed immediata ad un'esigenza.

Si è poi chiesto agli intervistati di raccontare la propria esperienza in merito a quali siano gli *strumenti manageriali che vengono utilizzati dal Board di una fondazione (ad esempio piani, report, stato avanzamento lavori, relazioni dei dirigenti, altro ...)*. La domanda in questo caso era volutamente focalizzata su un set di strumenti più ampio rispetto a quelli della programmazione ex ante proprio per dare agli intervistati la massima libertà di risposta e consentire così l'identificazione di strumenti ulteriori rispetto ai tipici strumenti di pianificazione. La risposta appare abbastanza omogenea nell'identificare i piani di programmazione pluriennali, i report annuali ed i report periodici su progetti finanziati come gli strumenti il cui utilizzo è collegato un maggior tasso di soddisfazione.

“[...] non credo che l'utilizzo di strumenti di pianificazione e controllo possano confliggere con la capacità d'azione, la flessibilità di cui c'è bisogno e l'attenzione del territorio. Anzi credo che dotarsi di questi strumenti sia una cosa estremamente strumentale per permettere alla fondazione di agire nel modo migliore possibile, non sono altre le questioni, si completano e sono compatibili.” (Intervista 6)

La soddisfazione riferita all'utilizzo di tali strumenti è legata non solo a percepiti benefici di carattere interno, riferibili principalmente al miglioramento in termini di efficacia dei processi di pianificazione e di controllo e quindi di governance, ma anche di carattere esterno:

“Di sicuro la pianificazione [è lo strumento che abbiamo utilizzato con maggiore soddisfazione], quindi l'utilizzo di documento previsionale programmatico con all'interno degli indicatori che ci mettono in condizione di verificare l'adeguatezza del piano nei vari step e la relazione con i dirigenti che seguono i vari settori” (Intervista 6)

Un altro intervistato afferma invece che gli strumenti manageriali utilizzati con maggior soddisfazione sono quelli di rendicontazione strutturata, in particolare i rapporti annuali, i quali sono utili perché da un lato migliorano le attività della Fondazione e dall'altro agevolano la comunicazione con il territorio dei risultati ottenuti dai diversi progetti. Alcune fondazioni di media e grande dimensione si sono fatte affiancare in fase di start-up da società di consulenza specializzate per preparare la reportistica relativa ai progetti ed ora governano il processo autonomamente con grande soddisfazione.

Un intervistato lascia intendere però come l'utilizzo di strumenti di pianificazione e reporting non sia sempre percepito, nell'immediato, come un'attività ad elevato valore aggiunto:

“ Invece la pianificazione ex ante è percepita in certi casi come un vincolo, per esempio il CdA e il consiglio generale sono stati interamente cambiati [recentemente] ed i consiglieri hanno avuto poco tempo per capire che la programmazione non è solo un vincolo per imbrigliare delle scelte erogative ma è anche un modo per essere più efficaci nell’azione del territorio.” (Intervista 4)

Esempio di altro specifico strumento manageriale è identificato nel project management con riferimento a progetti interni alla Fondazione, sviluppato sia nella gestione di progetti specifici di area che di progetti che coinvolgono più aree (progetti trasversali). L’idea di base è quella di lavorare “per progetto”, identificando un responsabile specifico che segue l’attività globalmente e quindi tenendo insieme le singole fasi/funzioni coinvolte in una visione unitaria. Questo approccio rivela in particolare la sua efficacia nei momenti di interazione con le varie commissioni (dove siedono consiglieri dell’OdI e/o dell’OdA) e nelle fasi di studio di fattibilità del singolo progetto, di definizione dei suoi piani di attuazione e di identificazione di modalità e strumenti di valutazione.

Per ciò che concerne le **relazioni tra amministratori in OdI e Presidente** in generale gli intervistati concordano nel ritenerle importanti per migliorare e rendere più incisiva l’azione filantropica della fondazione. Queste in realtà sembrano andare anche al di là di attività operative (come la costruzione di reti di attori) per includere, ad esempio, attività ad elevato valore strategico.

La centralità di ruolo ed il contributo potenziale della relazione tra amministratori in OdI e Presidente sembrano essere legate in primo luogo alle competenze e alle relazioni che gli amministratori posseggono ed intrattengono con il territorio.

In riferimento alle relazioni utili a rendere più incisiva l’azione della fondazione tra OdI, Presidente e amministratori, questi ultimi, essendo portatori di esigenze del territorio, di esperienze e di competenze specialistiche, hanno una funzione di stimolo alla struttura e le loro intuizioni possono fare la differenza. (Intervista 4)

In secondo luogo, vi possono essere alcune procedure interne adottate dalla Fondazione atte a regolare le relazioni tra Presidente e Organo di Indirizzo e a risolvere eventuali criticità, prevedendo specifiche aree di competenza in ambito di pianificazione strategica. In questo processo, un importante ruolo viene assunto dall’istituzione di commissioni all’interno dell’organo di indirizzo, solitamente specifiche per area di intervento. Mentre ruolo del Presidente è quello di proporre obiettivi strategici di fondo e dare una indicazione di massima sugli strumenti erogativi, sono poi le commissioni a svolgere l’attività istruttoria e discutere bandi e progetti, preparando le delibere per l’OdA (Intervista 2).

In un’altra realtà intervistata la parte di pianificazione strategica della fondazione viene affidata all’Organo di Indirizzo che lavora tramite commissioni, riunendosi di norma almeno una volta al mese. Le attività delle commissioni sono istruite dal personale della Fondazione. Il Presidente indica degli indirizzi strategici ma non interviene specificatamente se non nella determinazione degli obiettivi e degli strumenti erogativi. Perciò solitamente non vi sono difficoltà di interazione tra OdI e Presidente: in molte realtà l’OdI ha la funzione specifica di determinazione delle strategie e degli strumenti di intervento anche attraverso le apposite commissioni di area che, in alcuni casi, vedono la partecipazione anche membri

dell'OdA. In generale le commissioni svolgono un ruolo molto importante, soprattutto per il mix di competenze specifiche utili a svolgere un'attività di pianificazione.

Come ulteriore aspetto di sintesi, le interviste hanno messo in luce come vengano sempre più richieste figure altamente qualificate con conoscenze sia specifiche del settore di intervento (sociale, sanitario, pedagogico e altro), che trasversali, come l'abilità comunicativa o la leadership. Mentre le competenze altamente specializzate possono essere anche ricercate di volta in volta all'esterno, la tendenza è quella di sviluppare quelle trasversali a proprio interno. Si tratta soprattutto di figure che ricoprono una posizione di responsabilità entro l'organizzazione e che sappiano sia gestire processi di progettazione e monitoraggio degli interventi (anche affiancando i beneficiari), sia a presidiare la rete di relazioni interne ed esterne. La percezione degli intervistati è comune anche nel valutare particolarmente ridotta la numerosità del personale impiegato a vario titolo nella Fondazione. Aspetto questo che, pur comportando ovvie limitazioni nella gestione di alcune attività operative, non è generalmente visto come un ostacolo all'evoluzione dei sistemi di gestione utilizzati. Il punto di vista che emerge è molto concentrato nella valorizzazione delle risorse presenti, nella centralità dell'attività di formazione e nella riorganizzazione dei processi, senza necessariamente sottrarre risorse, anche ingenti, dalle erogazioni al funzionamento della struttura.

4 Considerazioni conclusive

Il tentativo conclusivo di una sintesi di quanto emerso dalle interviste non è compito facile, data la varietà delle esperienze emerse. Ritentiamo comunque di poter affermare che (anche) le Fondazioni italiane di origine bancaria stiano accogliendo nei loro processi di governo e gestione alcuni dei tratti caratterizzanti il modello della filantropia strategica di origine anglosassone, anche se tale processo di implementazione non è scevro da criticità.

In primo luogo, tratti comuni a tutte le Fondazioni intervistate sono lo sviluppo di piani pluriennali per l'identificazione delle aree di intervento e lo sviluppo del bando come strumento che, coerentemente alle linee strategiche individuate, diventa un importante, anche se non esclusivo, mezzo per la selezione dei beneficiari. A questo si affianca la sperimentazione di metodologie innovative che, oltre al bando, permettano di intercettare originali progettualità di intervento e di affiancare i beneficiari non solo finanziariamente ma anche dal punto di vista operativo, così da far maturare in loro importanti competenze. Diventa quindi indispensabile, in un ambiente caratterizzato da molta incertezza, affidarsi alla pianificazione pluriennale delle risorse e degli obiettivi per implementare le adeguate strategie, e a processi di controllo più stringenti nel monitoraggio dell'utilizzo delle risorse assegnate ai singoli beneficiari. La valutazione ex post dell'impatto degli interventi rimane sperimentale, in ragione delle difficoltà riscontrate nella realizzazione di processi valutativi solidi dal punto di vista metodologico, e quindi affidabili nei risultati prodotti. Emerge con molta chiarezza la percezione delle fondazioni dell'importanza che possono assumere processi di valutazione dell'impatto delle iniziative che la fondazione porta avanti nella propria attività.

Un secondo aspetto concerne l'evoluzione dei sistemi di governance che tutte le Fondazioni intervistate riportano. Questo si traduce non solo in una più attenta identificazione dei soggetti che compongono gli organi di governo – Indirizzo e Amministrazione – ma anche nello sforzo di supportare la loro azione con processi efficaci di programmazione e monitoraggio. Molti degli interlocutori hanno confermato il ruolo centrale che il personale o le commissioni ad hoc ricoprono nei processi di gestione, nell'istruzione, ex ante e ex post, di dossier sui progetti e come vi sia una ricerca costante nel realizzare una corretta

dialettica tra i vari soggetti che intervengono nell'identificazione delle linee strategiche di intervento, anche tramite processi strutturati di governo.

Terzo aspetto, l'utilizzo, ancorché parziale, di studi di fattibilità e budget per progetti, consentono non solo alle realtà più innovative di muoversi in aree di intervento inesplorate in modo più robusto di quanto avrebbero potuto fare un tempo, ma anche a quelle più conservative di monitorare con più dettaglio progetti di intervento e relativi risultati.

Al di là di quanto evidenziato dalla II indagine, le interviste hanno portato in luce aree di miglioramento importanti nel governo delle Fondazioni, in primis la necessità di superare una sorte di diffidenza che gli attori esterni (ancora) manifestano. Vi sono quindi casi in cui policy makers locali con fatica accolgono la fondazione come un interlocutore propositivo nell'identificare soluzioni adattate alle specifiche esigenze locali. Le Fondazioni si trovano quindi impegnate nel tentativo di ridurre il rischio di conflitti nel territorio di riferimento e nei tavoli di lavoro ai quali partecipano. In un'ottica più ampia, questo aspetto richiama la criticità dell'attività di comunicazione e di confronto con l'ambiente esterno (policy makers, media, comunità locale e nazionale, mondo imprenditoriale) che sta assumendo sempre più rilevanza, soprattutto per le realtà di grandi dimensioni.

Infine, è opportuno ricordare come rimanga qui del tutto inesplorata la parte relativa alla gestione del patrimonio, essendosi la ricerca focalizzata solamente sulla parte erogativa. La gestione del portafoglio finanziario e la valorizzazione del patrimonio sono parti fondamentali dell'attività delle Fondazioni, le quali, tuttavia, presentano caratteristiche e problematicità molto vicine a quelle che altre realtà attive nei mercati di investimento affrontano. Si è ritenuto per questa ragione delimitare l'ambito di questa ricerca all'attività erogativa, peculiare nelle Fondazioni di origine bancaria italiane.

5 Riferimenti bibliografici

- Abernethy, M. A., Lillis, A. M., Brownell, P., & Carter, P. (2001). Product diversity and costing system design choice: field study evidence. *Management Accounting Research*, 12(3), 261-279.
- Chapman, C.S., Hopwood, A.G., Shields, M.D. (Eds.) (2007). *Handbook of Management Accounting Research*. Elsevier, Oxford
- Contrafatto, M. (2014). The institutionalization of social and environmental reporting: An Italian narrative. *Accounting, Organizations and Society*, 39(6), 414-432.
- Flick U. 2014. *An introduction to qualitative research*. Edition 5. Sage Publications (Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC).
- Langfield-Smith, K. (2007). A review of quantitative research in management control systems and strategy. In: Chapman, C.S., Hopwood, A.G., Shields, M.D. (Eds.), *Handbook of Management Accounting Research*. Elsevier, Oxford, pp. 753-783.
- O'Dwyer, B. (2003). Conceptions of corporate social responsibility: the nature of managerial capture. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4), 523-557.
- Porter M. & Kramer M. (1999). "Philanthropys New Agenda: Creating Value". *Harvard Business Review*, 12: 121-130.
- Rodrigue, M., Magnan, M., & Boulianne, E. (2013). Stakeholders' influence on environmental strategy and performance indicators: A managerial perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 301-316.

