

**Dalla strategia alla struttura: i processi decisionali istituzionali nelle
Fondazioni italiane**

Alessandro Hinna

Università di Roma Tor Vergata

alehinna@tin.it

1. PRESUPPOSTI, METODOLOGIA E STRUTTURA DELLA RICERCA

L'avvio di importanti processi di trasformazione sociale, politica e culturale - che hanno portato al "risveglio" della società civile organizzata ed allo sviluppo del cosiddetto "Terzo Settore"- è senza dubbio è un fenomeno di grande interesse degli ultimi vent'anni, in Italia così come in Europa.

Diverse le chiavi interpretative di tale evidenza tra queste, prime fra tutte, la crisi del Welfare State, la disillusione verso i grandi partiti di massa come strumento di rappresentanza degli interessi sociali ed infine, in Italia più che altrove, le necessità di ridimensionamento del settore pubblico.

La relazione tra modificazione del sistema economico-sociale nel suo complesso e sviluppo delle organizzazioni di Terzo settore, appare ancora più evidente osservando il comparto delle *Fondazioni*. A queste più che ad altre istituti, sembra oggi in effetti delegata la possibilità di nuove forme di partenariato pubblico-privato.

La cresciuta responsabilità sociale che ne consegue, spinge le Fondazioni, forse per la prima volta nella storia del Paese, ad uscire da una logica di azione particolaristica, per proporsi come soggetti capaci di mobilitare e valorizzare tutte le energie della società, creando forme di cooperazione con aziende non profit, imprese profit ed amministrazioni pubbliche, sollecitate in questo da evidenti pressioni per una gestione efficiente ed efficace delle risorse messe a loro disposizione.

Questi, dunque, i presupposti di un'attività di ricerca che, muovendo dalla ricognizione dei pochi contributi teorici in materia, si è nel tempo arricchita del rapporto diretto con

molte Fondazioni sia italiane che estere, per poi passare alla selezione di alcuni casi particolarmente significativi allo scopo del lavoro che sia andava svolgendo.

Nello specifico, (1) partendo dall'analisi dell'ambiente istituzionale in cui le Fondazioni oggi operano, (2) se ne è approfondito l'aspetto normativo, (3) per indagare quindi gli assetti istituzionali da questo influenzati e/o creati, ed infine osservarne le implicazioni e/o relazioni su variabili e comportamento organizzativo (si veda fig.1).

Quindi, tre le parti in cui si è ritenuto opportuno suddividere (e presentare) il percorso di ricerca svolto:

- nella *prima*, sono precisati *fini* e *caratteristiche distintive* dell'istituto indagato, in quanto elementi rilevanti per una migliore interpretazione e valutazione delle informazioni sui sistemi organizzativi che ad esso appartengono. A conclusione di questa prima parte, si propone uno schema di sintesi degli elementi emersi ed una prima considerazione sulle loro relazioni con le variabili interne al sistema organizzativo;
- nella *seconda*, si presenta una ricognizione completa - quindi una metodologia di classificazione - delle possibili "tipologie istituzionali" di Fondazioni in Italia così come risultanti dall'analisi della regolamentazione prodotta. La presentazione di ciascuna categoria fondazionale è la risultante delle informazioni emerse sia dallo studio normativo che da quanto raccolto sul campo, essendo presenti all'interno del campione indagato tutte le tipologie di Fondazioni presentate;

- nella *terza* ed ultima parte, partendo da quanto rilevato dall'analisi dei casi, vengono studiate le risposte organizzative ad una nuova complessità dei processi decisionali, in parte anche dovuta alle modificazioni di natura istituzionale evidenziate nella seconda parte del lavoro.

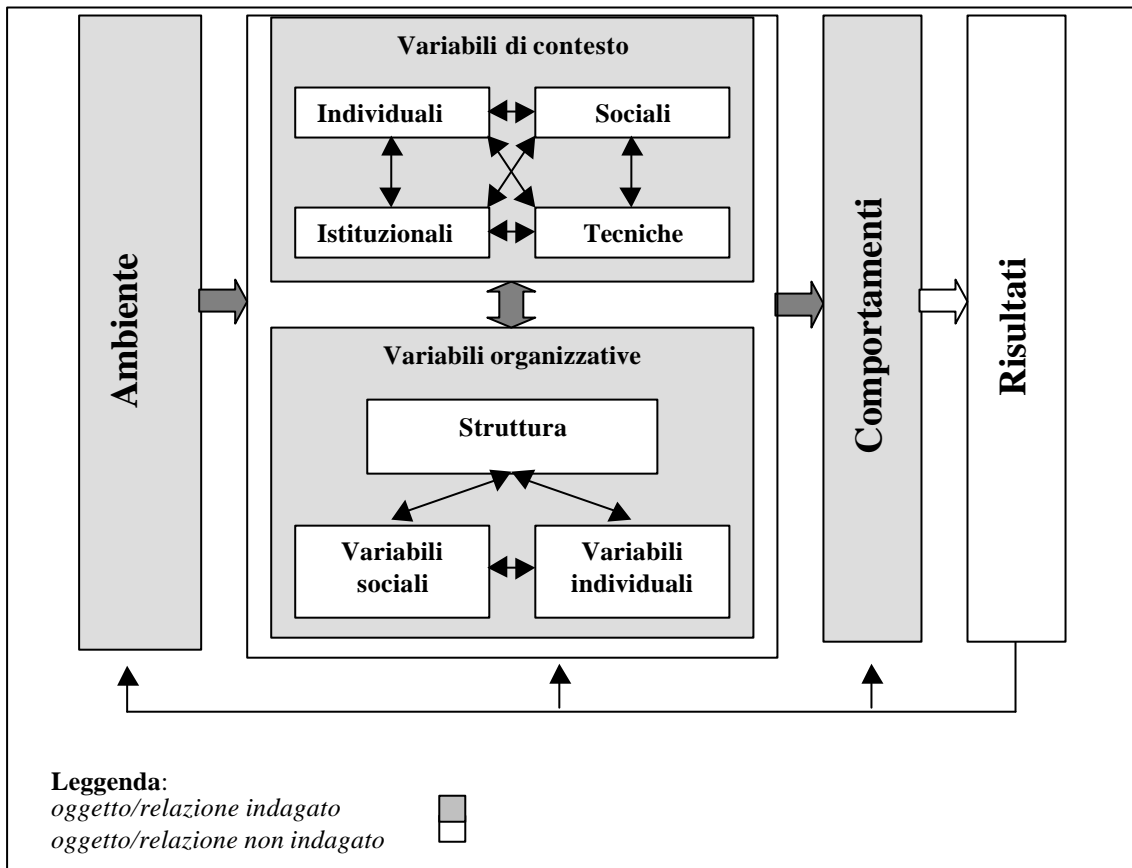


Fig.1. Rappresentazione del modello di ricerca proposto: oggetti e relazioni indagate (da Airoidi, 1980, pag. 5)

Sotto il profilo strettamente metodologico, lo studio si è caratterizzato per il parallelo svolgimento di analisi empiriche ed analitiche; coerentemente al numero di casi esaminati, inoltre, l'approccio di ricerca impiegato si presenta come un equilibrato compromesso tra metodo clinico e campionario.

Due gli schemi teorici che supportano e giustificano il percorso di ricerca ed i risultati conseguiti:

- per lo studio e l'analisi degli assetti istituzionali si è fatto riferimento al modello proposto per la prima volta da Airoidi nel progetto di ricerca "Assetti istituzionali e governo delle aziende e dei sistemi" (Airoidi, 1993);
- l'individuazione delle correlazioni esistenti tra situazioni (ambientali e/o istituzionali)- complessità organizzativa – azioni organizzative poggia sul modello della predicibilità dei compiti di Galbraith (Galbraith, 1977), integrato da un orientamento di analisi *resource based* (Grant, 1991, pp119-135).

1. ANALISI DELLE VARIABILI ISTITUZIONALI

Passiamo quindi alla descrizione dell'istituto fondazionale andando ad analizzare struttura dell'azienda e struttura dell'istituto al fine di derivarne le ricadute sulla sfera organizzativa.

L'opportunità di un'analisi siffatta, oltre che suggerita dalla più autorevole letteratura in materia ("Il riferimento a una specifica categoria di istituti [...] consente non soltanto di limitare il campo empirico di analisi così da consentire una maggiore messa a fuoco delle peculiarità organizzative che ivi si riscontrano, ma risulta necessario, salvo lasciare fortemente indeterminato l'orientamento finalistico per interpretare e valutare i fenomeni osservati.", Rugiadini, 1979, pag. 8), è motivata dagli evidenti limiti che, nel caso di specie, le teorie classiche sull'azienda dimostrano, in quanto "fondate sulle due ipotesi sovra semplificanti di: a) la coincidenza, nella figura dell'imprenditore, del

proprietario e del manager; b) la coincidenza dell'obiettivo dell'imprenditore e dell'impresa nella massimizzazione del profitto (Invernizzi, 1955).

2.1. La struttura dell'azienda

In base a quanto stabilito dall'European Foundation Centre di Bruxelles, una Fondazione è un ente privato senza finalità di lucro con una propria sorgente di reddito che deriva normalmente da un patrimonio. Essa è quindi definita da “un patrimonio per uno scopo” e, per questo, assume caratteristiche assolutamente peculiari sotto il profilo economico aziendale. Infatti:

- *la gestione patrimoniale rappresenta il fulcro delle combinazioni economiche attuate dalla Fondazione ed è parte integrante della sua gestione caratteristica, rappresentando la principale (o almeno una delle principali) fonti di finanziamento. La possibilità che l'opera di questi istituti perduri nel tempo è strettamente connessa alla capacità degli amministratori di gestire detto patrimonio in condizioni di economicità ed efficienza, preservandone o aumentandone il valore nel tempo;*
- *il legame tra il patrimonio disponibile e gli obiettivi perseguiti si pone in un logica inversa a quanto accade nel caso dell'impresa. Nelle Fondazioni, infatti, la dotazione patrimoniale non è, come in genere accade, condizionata dagli obiettivi stabiliti e dalle modalità di raggiungimento degli stessi ma, al contrario, è la sua dimensione a condizionare la scelta delle finalità perseguibili. Non a caso, il riconoscimento della Fondazione da parte dell'autorità è, per legge, subordinato ad un giudizio di merito circa l'adeguatezza di tale patrimonio allo scopo perseguito;*

A queste vanno poi aggiunte talune caratteristiche proprie di ogni *azienda non profit di tipo erogativi* (Capaldo, 1996), e quindi:

- rivolgono la loro attività a soggetti terzi rispetto a coloro che le sostengono;
- l'eventuale corrispettivo pagato dai terzi a fronte dei servizi resi, recupera solo parzialmente il costo unitario (full costing) sostenuto dalla Fondazione per la sua erogazione;
- non esistono fattori a remunerazione residuale.

Pertanto :

- devono contare su un flusso sistematico di risorse provenienti dal patrimonio come reddito di questo, dalle obbligazioni certe assunte dai soggetti sostenitori o fondatori, dai ricavi di attività accessorie anche di tipo commerciale, da donazioni in conto esercizio per specifiche iniziative,
- presentano una struttura economica essenzialmente fondata sul succedersi di proventi e spese, dove i primi rappresentano un limite invalicabile per le seconde. Ciò rende particolarmente complessa la gestione dell'equilibrio economico, dovendo costantemente bilanciare il grado di stabilità e prevedibilità di detti proventi con quello di rigidità delle spese, senza scadere in un'eccessiva prudenza (es. forti accantonamenti), che porterebbe a mortificare la realizzazione dei fini istituzionali.

2.2. *La struttura dell'istituto*

Una definizione alternativa al “patrimonio per un scopo” è quella che descrive la Fondazione come “un’organizzazione privata che non ha lo scopo di far profitto, nel senso che ha il vincolo primario di non distribuire utili a chi l’abbia costituita o a chi la governi, ma che è dotata di fondi propri, gestita da direttori che sono fiduciari del fondatore o dei fondatori secondo i criteri fissati dallo Statuto, ed è creata per sostenere attività sociali, educative, religiose, scientifiche e culturali, che possano contribuire al benessere o al progresso della collettività” (Ristuccia, 1996).

Ponendosi come istituzione intermedia tra lo Stato e i cittadini, quindi, la Fondazione nasce dall’iniziativa di persone fisiche o giuridiche tramite atto pubblico o disposizione testamentaria, che conferiscono un patrimonio vincolato al perseguimento di uno scopo istituzionale o comunque di pubblica utilità; il *vincolo alla non distribuzione* degli utili, ridimensiona quindi il diritto di proprietà del soggetto economico (Cavenago, 1998) con importanti conseguenze sul piano istituzionale ed organizzativo. Da ciò si rileva infatti:

- una diversa classificazione dei portatori di interesse rispetto a quella dei soggetti profit, con conseguenze sia sull’attribuzione delle responsabilità derivanti dalle operazioni di gestione dell’organizzazione, sia sul sistema di governo delle decisioni (la molteplicità di interessi dovrebbe condurre l’azienda ad instaurare in questo senso un forte legame con la comunità di riferimento)
- l’assenza di una classe di *shareholder* comporta - la letteratura economica ha avuto più volte l’occasione di argomentarlo (Scandizzo P.L., 1999) - l’assenza di un sistema stabile che garantisca alla collettività (*stakeholders*) che gli amministratori

governino in maniera efficiente l'azienda, un obiettivo questo fondamentale, ma che evidentemente rischia di essere lasciato alla buona volontà individuale,

- infine, gli attori delle decisioni fondamentali non subiscono gli effetti di ricchezza delle loro decisioni.

Compito degli amministratori della Fondazione è, dunque, quello di attivarsi nella maniera più idonea per il perseguimento della “mission” che la stessa si è data, limitati nel loro operato esclusivamente dai vincoli normativi e statutari; lo Statuto ove sono contenute le norme organizzative per il corretto funzionamento dell'ente, costituisce parte integrante dell'atto di Fondazione. In proposito, data la prevalenza dell'aspetto patrimoniale su quello personale, l'istituto della Fondazione è generalmente caratterizzato da una *struttura di governo non democratica e stabile*, dove gli organi esecutivi sono “serventi” del fondatore o “sovrani” dell'organizzazione qualora questi sia scomparso o non sia identificabile (si pensi a Fondazioni create con patrimoni pubblici come, ad esempio, nel caso delle Fondazioni di origine bancaria).

Ciò inserisce le Fondazioni tra quegli enti governati dal principio di autorità, come ad esempio enti e istituti religiosi, dove il *management*, trovando la sua legittimazione nella volontà di un fondatore e non, come ad esempio nelle associazioni, in una assemblea dei soci, è meno sensibile rispetto ad altre organizzazioni non profit alla revisione periodica degli obiettivi stabili ed alla valutazione dell'efficacia dell'attività svolta (utilità sociale prodotta) .

2. LE FONDAZIONI IN ITALIA: SCOPI, PROFILI ISTITUZIONALI E STRUTTURE DI GOVERNO

Come già in parte anticipato, il favore del legislatore per questi istituti, è almeno in parte dovuto all'esigenza di ricorrere a queste organizzazioni per gestire processi di trasformazione della pubblica amministrazione. Da ciò è derivato un quadro giuridico-istituzionale particolarmente ricco e complesso, motivo di notevoli spazi di riflessione circa le relazioni tra ambiente Paese ed assetti istituzionali delle Fondazioni italiane.

Su queste basi, e nella logica di analizzare gli aspetti rilevanti per il comportamento organizzativo degli istituti indagati, viene presentata una ricognizione completa - quindi una metodologia di classificazione - delle possibili "tipologie istituzionali" di Fondazioni in Italia.

Queste le categorie a tal fine individuate:

- a) *Fondazioni di diritto speciale*, in quanto il rinvio al codice civile quando c'è è puramente residuale (e vale per quanto non disposto dalla singola legge ed in quanto compatibile)
- b) *nuove Fondazioni individuate dalla prassi*, ovvero Fondazioni che pur trovando legittimazione e regole di funzionamento nella disciplina generale del Codice Civile, ne hanno interpretato in senso innovativo il contenuto, dando sostanzialmente luogo a Fondazioni "atipiche" rispetto al modello classico (e consolidato).

Le Fondazioni di diritto speciale, sono state a loro volta suddivise in:

- a.1) *Fondazioni create ex-novo dal legislatore*

a.2) Fondazioni derivanti dalla trasformazione di determinate categorie di enti pubblici

a.3) Fondazioni derivanti dalla trasformazione di determinate singoli enti pubblici

3.1. Le Fondazioni di diritto speciale

3.1.1. Le Fondazioni create ex novo dal legislatore

A questa categoria appartengono le Fondazioni Universitarie e le Fondazioni di origine bancaria.

a) Le Fondazioni Universitarie

La legge 23 dicembre 2000 n. 388 (legge Finanziaria per il 2001) ha previsto le nuove *Fondazioni universitarie*, consentendo alle università di costituire, da sole o in aggregazione con altre università, delle Fondazioni di diritto privato, con il compito di svolgere attività strumentali e di supporto alla didattica e alla ricerca e di effettuare acquisti di beni e servizi, alle migliori condizioni di mercato, per conto degli atenei di riferimento.

Riguardo alla configurazione dei rapporti fra Fondazioni e Università, quest'ultime esercitano nei confronti della Fondazione le funzioni di indirizzo e di riscontro sull'effettiva coerenza tra l'attività delle Fondazioni e l'interesse degli enti medesimi. Con riferimento ai vari soggetti partecipanti al governo di queste istituzioni, la norma definisce i criteri di partecipazione e di adesione alle Fondazioni, da parte di enti, amministrazioni pubbliche e soggetti privati, assicurando in ogni caso che la presenza

dei soggetti esterni nella Fondazione passi comunque al vaglio e al gradimento delle stesse università.

b) Le Fondazioni di origine bancaria

Le Fondazioni di origine bancaria derivano dalla ristrutturazione che, agli inizi degli anni '90 ha interessato le banche pubbliche, in attuazione della legge 30 luglio 1990 n. 218 e relativi decreti applicativi (nota come legge "Amato"). Con la legge 23 dicembre 1998 n. 461 e il D.Lgs. 17 maggio 1999 n. 153 si è ulteriormente regolamentato la materia, sancendo in particolare che gli enti cosiddetti "conferenti" sono Fondazioni di diritto privato con scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico. Gli elementi fondanti del modello di Fondazione individuato dal Legislatore sono: un sistema di governo duale (composta da organo di governo e organo di indirizzo); l'indipendenza dei membri dell'organo di indirizzo fondata sulla norma secondo la quale essi "non rappresentano i soggetti esterni che li hanno nominati né ad essi rispondono"; una composizione dell'organo di indirizzo che assicuri un'adeguata e qualificata rappresentanza del territorio, con particolare riguardo agli Enti locali.

c) Le Fondazioni costituite o partecipate dal Ministero per i beni e le attività culturali.

Tale figura è stata prevista dal D.Lgs. del 20 ottobre 1998 n. 368, istitutivo del nuovo Ministero per i beni e le attività culturali. La partecipazione da parte del Ministero a dette organizzazioni potrà avvenire anche con il conferimento di beni culturali o di diritti d'uso su beni mobili o immobili di sua proprietà. In tal caso, lo statuto della Fondazione dovrà prevedere che, in ipotesi di estinzione o di scioglimento, i beni culturali ad essa conferiti in uso dal Ministero tornino nella disponibilità di quest'ultimo. Le Fondazioni "culturali" potranno, dunque, costituire delle ipotesi

concrete di cooperazione tra soggetti istituzionali ed entità private al fine di svolgere attività non lucrative in ambito culturale. Si tratta, sostanzialmente, di una Fondazione assai simile a quella che nelle prassi di è usali definire di “partecipazione”, prevista per legge e in cui al Ministero è riconosciuto un effettivo ruolo di gestione e controllo tra cui l’approvazione di modifiche statutarie, l’adozione di atti d’indirizzo generale, la sospensione temporanea dei membri del Consiglio di Amministrazione, lo scioglimento dell’ente in presenza di gravi e ripetute irregolarità, la designazione di un componente all’interno dell’organo di controllo della Fondazione.

3.1.2. Le Fondazioni derivanti dalla trasformazione di determinate categorie di enti pubblici

In questa categoria di particolare rilievo sono le Fondazioni originatesi in seguito alla trasformazione degli enti lirici, oggi *Fondazioni Liriche* e le *Istituzioni pubbliche di assistenza e beneficenza*, o IPAB.

a) Le Fondazioni Liriche

Con il D. Lgs. N.367 del 1996 è stata prevista la trasformazione degli enti lirici in Fondazioni di diritto privato, segnando il passaggio da un sistema in cui i fini di interesse generale in ambito musicale potevano essere perseguiti in via esclusiva dallo Stato e da enti pubblici ad un sistema in cui tale attività viene svolta da organizzazioni private senza scopo di lucro. E’ importante sottolineare come nel modello previsto i soggetti privati non sono relegati a ruolo di meri finanziatori dell’ente, ma possono prender direttamente parte allo sviluppo della Fondazione. In alcuni casi specifici è

infatti previsto che ciascun fondatore privato possa nominare un proprio rappresentante nel Consiglio di Amministrazione della Fondazione. Il *Presidente* è rappresentato dal Sindaco del Comune in cui la Fondazione ha sede.

b) *Le Istituzioni pubbliche di assistenza e beneficenza (IPAB)*

Le IPAB, sono oggi obbligate in base alla recente legge di riforma del sistema assistenziale (la legge del 7 novembre 2000 n. 328, "per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali") ed al relativo decreto di riordino (D.Lgs. 4 maggio 2001 n. 207) ad assumere un nuovo profilo giuridico, pubblico (quali aziende pubbliche di servizi alla persona) o privato (come associazioni o Fondazioni), entro il 31 dicembre 2003. Secondo la norma, pertanto, queste organizzazioni dovranno essere gestite "con criteri imprenditoriali" informando la loro attività a criteri di "efficienza, efficacia ed economicità"(articolo 6), allo scopo di conseguire una maggiore elasticità gestionale dei patrimoni e del personale delle IPAB in via di trasformazione, un'adeguata funzionalizzazione dei patrimoni al perseguimento delle finalità sociali di riferimento ed un carattere manageriale della gestione e dei controlli per un'autentica cultura del risultato.

3.1.3. *Le Fondazioni derivanti dalla trasformazione di singoli enti pubblici*

Da ultimo, con riferimento a questa casistica basti qui ricordare come l'elemento che nel tempo ha accomunato in vari interventi è stata la progressività del patrimonio di costituzione, ovvero la possibilità che subentrino - anche successivamente alla loro costituzione - terzi soggetti fondatori. Ne sono un esempio il Centro sperimentale per la

cinematografia, trasformato (D.Lgs. del 18 novembre 1997 n. 426) in Fondazione di diritto privato, con la nuova denominazione di 'Scuola nazionale di cinema'; l'Istituto nazionale per il dramma antico è stato trasformato (D.Lgs. del 29 gennaio 1998 n. 20) da ente pubblico in Fondazione ed acquisisce la personalità giuridica di diritto privato; l'“Esposizione triennale internazionale delle arti decorative ed industriali moderne e dell'architettura moderna” trasformato con (D.Lgs. del 20 luglio 1999 n. 273) in Fondazione di diritto privato con la denominazione “La Triennale di Milano”.

3.2. *Le Fondazioni individuate dalla prassi*

Come sopra accennato, ulteriori figure di Fondazione sono state individuate dalla prassi. Tra queste due le principali: la *Fondazione di partecipazione* e la *community foundation*.

a) La Fondazione di Partecipazione

La Fondazione di Partecipazione costituisce un modello giuridico istituzionale innovativo, che assomma le prerogative della Fondazione classica e dell'associazione. Cercando una equilibrata fusione e sintesi dell'elemento personale delle associazioni e dell'elemento patrimoniale delle Fondazioni, questo istituto risponde alla esigenza di essere “vivai di idee e iniziative” (caratteristica propria dell'associazionismo), pur garantendo una certa stabilità dell'organizzazione nel tempo. E' ad oggi considerato un modello particolarmente adatto a favorire la collaborazione tra il settore pubblico e quello privato. La Fondazione di Partecipazione si caratterizza in quanto costituita da *patrimonio di destinazione a struttura aperta*; possono farne parte Stato, Regioni, enti

pubblici e privati, con il diritto di nominare i loro rappresentanti nel Consiglio di Amministrazione, secondo le indicazioni dello statuto redatto nel momento costitutivo; l'ingresso di nuove parti è garantito dalla *clausola di adesione*, la quale può implicare il controllo di determinate condizioni di ammissibilità. Sotto il profilo della struttura di governo, la Fondazione di partecipazione mostra sostanziali differenze con una "classica" Fondazione di diritto civile, prevedendo generalmente tre distinte categorie di soci: *fondatori, aderenti e sostenitori*.

Oltre agli organi tradizionali del modello fondazionale (Consiglio Generale, Consiglio di Amministrazione e Collegio dei Revisori), nella Fondazione di partecipazione si rileva la presenza (possibile e non obbligatoria) di ulteriori organi quali *l'Organo di Sorveglianza*, il *Comitato di Saggi*, *l'Assemblea di partecipazione* ed il *Collegio Arbitrale*.

b) Le Fondazioni Comunitarie

Le *Fondazione comunitarie (community foundation)*, nascono negli Stati Uniti all'inizio del secolo scorso, quale organismo che opera a vantaggio di uno specifico territorio e il cui scopo principale consiste nella distribuzione di *grant* ad un'ampia platea di organizzazioni, non profit e pubbliche, per perseguire finalità collettive e di pubblica utilità. Recentemente importato (come modello) in Italia su iniziativa di importanti Fondazioni di origine bancaria, le Fondazioni di comunità pur appartenendo alla categoria delle Fondazioni *grant making*, da queste si differenziano per caratteristiche assolutamente innovative: a) non si limitano a fare erogazioni sulla base dei redditi ricavati dal patrimonio, ma anche attraverso la raccolta di donazioni e legati; b) sono governate da un Consiglio di Amministrazione rappresentante la comunità; c)

danno l'opportunità, a molti grandi e piccoli donatori, di contribuire al miglioramento della comunità di appartenenza; d) si impegnano a migliorare la qualità della vita all'interno della comunità; e) mettono a disposizione della filantropia servizi e personale qualificato; f) oltre a finanziamenti diretti, possono offrire assistenza e denaro ad agenzie impegnate nel territorio su specifici bisogni.

3.3. *La nuova configurazione istituzionale delle Fondazioni: un modello di sintesi*

Di fronte ad una così vasta panoramica di tipologie fondazionali che ben si presterebbe a considerazioni di varia natura, scopo ed interesse disciplinare, ai fini dell'analisi che si sta svolgendo, vogliamo in particolare sottolineare come il “nuovo” settore delle Fondazioni italiane vada assumendo sembianze del tutto originali, tra loro assai diversificate, ma comunque tutte caratterizzate da:

- un maggior *numero di attori* che direttamente o indirettamente partecipano all'attività delle Fondazioni,
- un maggior *grado di eterogeneità delle ricompense* che detti soggetti dovrebbero ottenere dalla loro partecipazione alla Fondazione,
- una diffusione sempre maggiore (per norma o per prassi) di modelli fondazionali con patrimoni a formazione progressiva e, quindi, con una *diversa tipologia di contributi* che i singoli soggetti apportano alla stessa.

Con riferimento a quest'ultimo punto, si può esplicitare come la formazione progressiva del patrimonio porti a mettere in discussione alcune delle variabili istituzionali prima descritte. Tra queste rileviamo:

- *un ridimensionamento dell'importanza dello stock di patrimonio iniziale*, in quanto ciò che più rileva in fase di costituzione non è più la consistenza iniziale del patrimonio ma, ad esempio, l'idea progettuale o le variabili di contesto, ovvero le condizioni effettive perché questo possa realisticamente crescere nel tempo;
- *un nuovo rapporto tra patrimonio disponibile e obiettivi perseguiti*, in quanto nel caso di una Fondazione a patrimonio progressivo questi si pongono in una dinamica tipica del fare impresa e, quindi, inversa al caso classico di Fondazione: patrimonio e obiettivi si pongono ora in un rapporto di interdipendenza reciproca, dove le possibilità di crescita del patrimonio si legano alla capacità del management di realizzare gli obiettivi, i quali potranno dimostrarsi sempre più ambiziosi al “progressivo” crescere della consistenza patrimoniale;
- *una nuova attività di “gestione caratteristica”*, in quanto alla gestione del patrimonio si sostituisce, almeno in una fase iniziale del ciclo di vita dell'azienda, un'attività di pianificazione strategica della raccolta fondi;
- *un nuova e più forte attenzione all'efficacia della propria attività*, in quanto, come conseguenza del punto appena espresso, la significatività del ruolo da essa svolto è condizione necessaria alla sopravvivenza dell'istituto.

Alla luce delle relazioni individuate e presentate in tabella 1, appare evidente l'incidenza di quanto detto sul sistema organizzativo aziendale e, quindi,

sull'importanza di competenze tecniche e manageriali come condizioni fondamentali e contributo critico all'equilibrio istituzionale delle nuove Fondazioni.

Mettendo a sistema le diverse combinazioni di contributi e soggetti che partecipano alla vita di questi istituti, è possibile rappresentare la dinamica (o meglio la trasformazione) degli assetti istituzionali tra (da) Fondazioni classiche e (a) nuove Fondazioni (tabella 1). Le relazioni tra soggetti e contributi individuate sono il risultato del confronto con gli operatori dei casi di Fondazioni esaminati.

Tab. 1 Le relazioni tra soggetti e contributi: assetti istituzionali a confronto (nostra rielaborazione di Airoldi G.,1993)

Contributi ↓	Assetto istituzionale tradizionale						Assetto istituzionale Composito					
	Risorse finanziarie	Competenze tecniche	Competenze manageriali	Cooperazione esterne	Cooperazione interna	Protezione esterna	Risorse Finanziarie	Competenze tecniche	Competenze manageriali	Cooperazione Esterne	Cooperazione interna	Protezione esterna
Soggetti												
Stato												
Enti pubb. locali e non												
Org. non profit												
Imprese												
Donatori												
Direttore												
Managers e tecnici												
Personale												
Comunità locale												
U. E.												

Dal confronto proposto, appare chiaramente modificato sia l'insieme dei soggetti critici, sia il grado di criticità dei contributi necessari al mantenimento dell'equilibrio

istituzionale. Per descrivere il quadro d'insieme che ne deriva, si è quindi scelto di parlare di assetti istituzionali compositi.

3. COMPLESSITÀ ISTITUZIONALE E SCELTE ORGANIZZATIVE

Quanto finora rilevato, suggerisce una modalità di lettura dei comportamenti organizzativi delle Fondazioni in rapporto sia alle *dinamiche ambientali* sia ai *processi di trasformazione* degli assetti istituzionali. L'argomento, tra l'altro, ben si presta alla combinazione di elaborazioni concettuali, riscontri empirici e modelli teorici condivisi: le conseguenze organizzative di quanto sopra esposto sono, infatti, facilmente osservabili in termini di nuova (o diversa) natura dei compiti e livello di risultati richiesti ai sistemi organizzativi delle attuali Fondazioni italiane e, quindi, per molti aspetti coincidenti con il problema di complessità organizzativa così come da Galbraith intesa (Galbraith, 1997, pag.37). La scelta di ricorrere a questo modello (più che ad altri), è fondamentalmente motivata dalla possibilità che esso offre di andare oltre una valutazione della complessità intrinseca dell'attività svolta dalle organizzazioni osservate (*complessità potenziale*), cercando la determinazione del loro *fabbisogno reale di integrazione* anche in funzione del livello di performance ad esse richiesto: "la novità sostanziale che rompe la continuità degli studi di organizzazione è la variabile pressione sui risultati [...] ne consegue una riflessione fondamentale per il tema che stiamo affrontando (complessità informativa e modalità di comportamento): per valutare il fabbisogno di integrazione non ci si deve limitare a determinare la complessità intrinseca dell'attività svolta - tramite variabili quali imprevedibilità, incertezza ed indipendenza - ma è altresì necessario considerare lo stato più o meno

favorevole del contesto in cui si opera e il livello di performance atteso e richiesto dal soggetto economico”(Decastri, 1997, pp 264-265).

Per arrivare, infine, ad uno schema interpretativo più preciso dei fenomeni osservati, sono state prese in considerazione il ruolo delle risorse e delle competenze – della singola Fondazione - nella formulazione delle scelte organizzative (prospettiva di analisi *resource-based*). Dal contesto generale descritto, infatti, venivano definendosi due scenari (o sfide organizzative) più frequenti ed allo stesso tempo più complessi (e):

- a. Fondazioni neo-costituite cinghia di trasmissione per processi di “privatizzazioni in campi non lucrativi”,
- b. Fondazioni - nate in contesti politici e sociali ben diversi dagli attuali - che devono gestire (in un arco temporale relativamente breve) il problema della obsolescenza del modello strategico e culturale finora adottato, tentando di identificare percorsi alternativi, al passo con i processi di trasformazione e sviluppo in atto all’interno del settore non profit.

L’uno e l’altro caso impongono chiaramente di ancorare i cambiamenti e, quindi, le azioni organizzative implementate o implementabili alla cultura (aziendale) ed alle competenze (organizzative ed individuali) preesistenti (Conner, 1996). Quindi, dato il fine ed il contesto nel quale la prospettiva *resource based* viene utilizzata, le “risorse” alle quali ci si riferisce sono essenzialmente (Grant, 1994, pp. 148-154):

- umane (competenze e conoscenze specializzate, capacità di interazione e di comunicazione, motivazione) (Grandori, 1999, pp. 43-124)
- intangibili (cultura e identità aziendale).

Questo in estrema sintesi il percorso logico seguito per lo studio e la valutazione dei comportamenti organizzativi osservati (fig. 3):

- a) definizione delle variabili di complessità potenziale dell'organizzazione,
- b) determinazione della complessità reale ed oggettiva dell'organizzazione,
- c) determinazione delle risorse (disponibili) nell'organizzazione e valutazione della resistenza alla gestione della complessità.

Le situazioni organizzative individuate e la valutazione dei comportamenti osservati sono considerati quindi il risultato di un equilibrio dinamico tra spinte al cambiamento organizzativo (implementazione di azioni organizzative adeguate alla gestione di livelli di complessità reale crescenti) e forze centripete che lo inibiscono (risorse – umane ed intangibili- preesistenti) (Schein, 1990).

4.1. Le determinanti della complessità organizzativa: tipologie di Fondazioni a confronto

Sulla base di quanto affermato possiamo esplicitare le variabili di determinazione della complessità reale di una determinata Fondazione.

Appare chiaro, in questo senso, come le regolamentazioni di settore e la conseguente dinamica/trasformazione degli assetti istituzionali di cui si è trattato, incidano contemporaneamente su entrambe le dimensioni della complessità così intesa, in quanto:

- sono causa di un aumento delle dimensioni quantitative dei compiti (**n**) e, quindi, di complessità *potenziale*,
- sono causa di maggiore *pressione sui risultati*, data la natura e la eterogeneità degli interessi (politici ed economici) messi in campo.

Mentre, quindi, le motivazioni (e le determinanti) di una maggiore pressione sui risultati sono state già trattate nel corso dell'analisi (da ultimo l'importanza in questo senso assunta dalla nuova "progressività del patrimonio della Fondazione), passiamo ora ad analizzare le altre variabili della complessità organizzativa potenziale.

In merito, concentreremo le nostre riflessioni essenzialmente sulle variabili **i** ed **n**; assunto, quindi, che più è complessa l'organizzazione più è probabile che le sue unità di base siano coinvolte in molti tipi di interdipendenza (Thompson, 1974) il grado di detta interdipendenza (**c**) verrà considerata *variabile dipendente* dei livelli di complessità individuati e, quindi, oggetto studio ed approfondimento sotto il profilo delle scelte organizzative operate per la riduzione delle esigenze di disponibilità di informazioni.

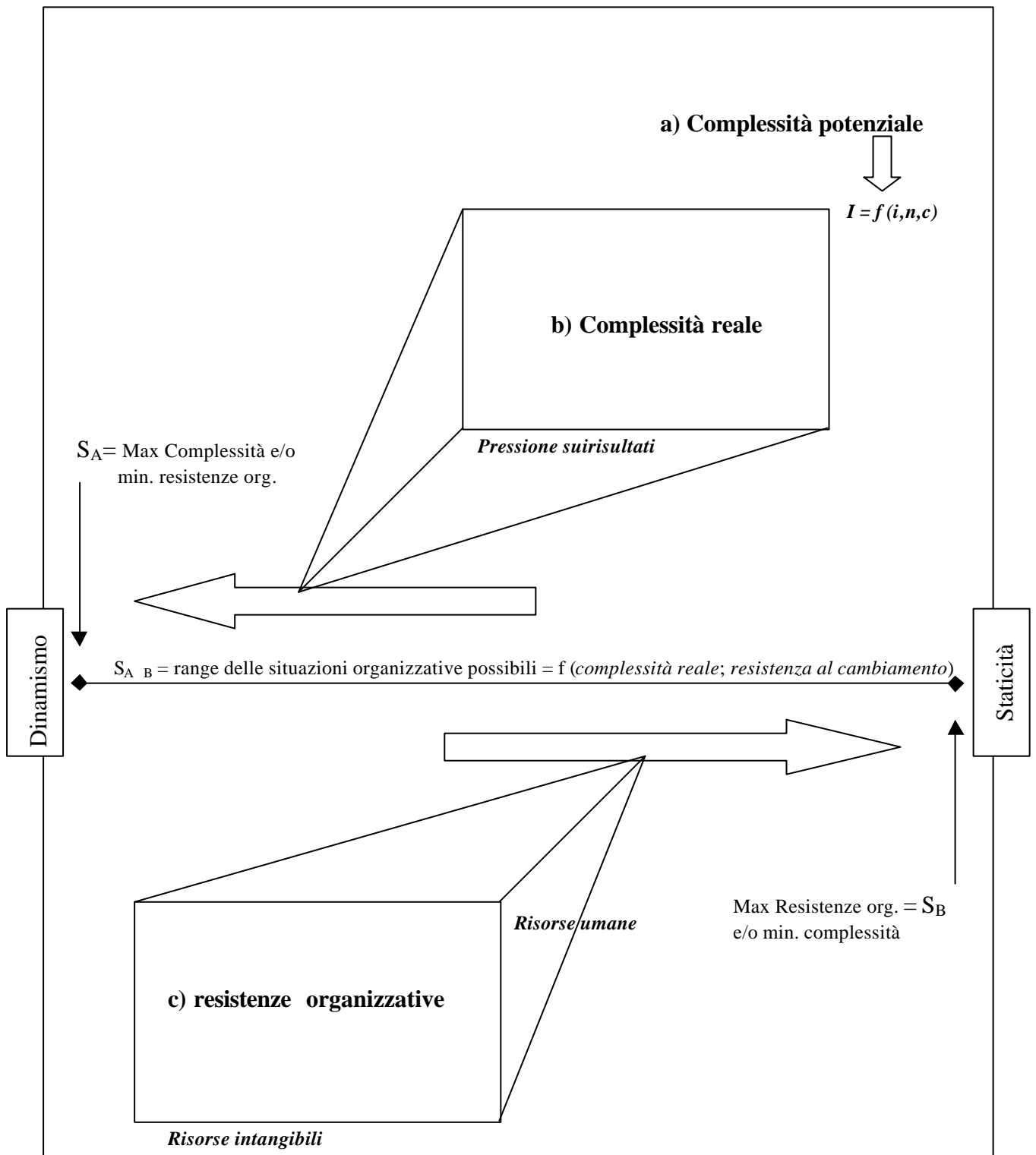


Fig. 2: Complessità istituzionale e scelte organizzative

In base alle informazioni e riflessioni raccolte dai casi di Fondazioni esaminate, due paiono le variabili più utili ai fini sopra detti: *la composizione delle fonti di finanziamento* e *la tecnologia adottata* (come tale intendiamo “tutti i processi di trasformazione atti a convertire risorse di input in prodotti e servizi destinati ai consumatori”) (Newman, 1974, pag.176), rispettivamente rilevanti in termini di dimensione quantitativa dei compiti (**n**) e grado di incertezza nello svolgimento degli stessi (**i**).

a) La composizione delle fonti di finanziamento

Si fa qui riferimento ad una più generale classificazione delle organizzazioni non profit basata sulla composizione delle fonti di finanziamento, distinguendo così organizzazioni tipicamente *donative*, ovvero finanziate attraverso attività di *funding* (contributi e donazioni), da organizzazioni *non donative*, che trovano le proprie fonti di finanziamento all'interno della dinamica aziendale (attraverso la vendita di prodotti o servizi, l'investimento del patrimonio, il ricorso al mercato del credito) e che, pertanto, non svolgono attività di raccolta fondi. Sebbene le Fondazioni siano per loro natura (patrimonio per uno scopo) organizzazioni non donative, lo scenario prima delineato ha dato modo di evidenziare come ciò non sia più (o sempre) vero: il settore delle Fondazioni italiane appare oggi composto, oltre che da Fondazioni “patrimonializzate”, anche da organizzazioni che, operando in assenza di un patrimonio adeguato, si dedicano al reperimento di risorse o all'implementazione di attività di tipo economico. Da ciò possiamo evidentemente derivare una maggiore dimensione quantitativa dei compiti (**n**), essenzialmente legata all'aumento del numero degli elementi da considerarsi nell'assunzione delle decisioni: le Fondazioni donative raramente hanno la

possibilità di prevedere e standardizzare i flussi finanziari in entrata, elemento centrale per la determinazione degli obiettivi perseguibili; i processi decisionali sono spesso caratterizzati da un'incessante negoziazione tra obiettivi istituzionali perseguiti e bisogni percepiti e (quindi) vincenti sotto il profilo del funding; alla gestione della raccolta fondi sono necessariamente dedicate risorse e competenze specifiche con importanti conseguenze sul livello di specializzazione e divisione del lavoro.

b) La tecnologia adottata

Come già in parte accennato, si è usuali in questo senso distinguere le *granting foundation* dalle *operating foundations*.

Con il primo termine vengono indicate quelle Fondazioni che perseguono il proprio scopo erogando a terzi risorse finanziarie. Tale attività comporta la destinazione di fondi sotto forma di contributi per la promozione e il sostegno di iniziative di rilevante interesse sociale. Ciò comporta un serio impegno nella determinazione di specifici criteri di selezione (si veda più avanti Scheda 3) e modalità di erogazione, portandole a distinguersi da organizzazioni dedite a svolgere semplicemente un'attività di "erogazione a pioggia". Tra queste, i casi analizzati hanno suggerito di enucleare quelle che la moderna letteratura in materia ha già definito *strategic giving*: quelle tra le *granting foundation* che, non limitandosi alla semplice fornitura di mezzi finanziari (*capital providers*), si impegnano a rendere efficace l'attività finanziata, seguendo dunque un approccio "attivo" al grant. Ciò avviene sia definendo i diversi campi problematici di azione e le prospettive di intervento più interessanti, sia collaborando nella messa a punto degli specifici progetti finanziati con i soggetti attuatori (Scheda 2).

La Mappa dei Valori		
Valori	Operatività dei valori	
Progettualità	Modello operativo misto Natura strategica dei progetti finanziati Programmazione degli interventi Capacità moltiplicativa dei progetti finanziati Struttura interna basata sui progetti	
Trasparenza	Creazione dell' Area Comunicazione Procedure di finanziamento Gestione del patrimonio Ripartizione delle risorse Procedure di valutazione dei progetti Selezione del personale	
Relazionalità e capitale sociale	Collaborazioni scientifiche con università e centri di ricerca Partecipazioni negli enti e nelle associazioni Fondazione come nodo di una rete di Fondazioni Creazione di strutture stabili partecipate (modello holding) Creazione di sinergie sul territorio	
Accumulazione di capitale umano	Formazione del personale interno Formazione esterna	
DISTRIBUZIONE RISORSE UMANE		
RISORSE UMANE	NUMERO	%
Staff di ricerca	40	80%
Staff tecnico-amministrativo	10	20%
TOTALE	50	100%

Scheda 1: Valori e risorse di una strategic giving (Fondazione Sichelgaita)

Sono, invece, *operating* quelle Fondazioni che gestiscono in proprio le attività istituzionali producendo direttamente beni e servizi di utilità collettiva, anche attraverso la realizzazione interna di interi processi di produzione di beni e servizi (Scheda 2).

Tra queste, l'analisi dei casi ha suggerito un distinguo per quelle Fondazioni che piuttosto che rivolgere direttamente i propri servizi alla collettività, hanno lo scopo di *supportare* l'attività di terze organizzazioni (agenzie, Fondazioni o altre aziende non

profit) direttamente attive sul territorio. In quanto sostanzialmente assimilabili a strutture di servizio/consulenza, sono generalmente caratterizzate da un elevato grado di innovazione degli obiettivi perseguiti e delle azioni poste in essere per raggiungerli e, per questo, soggette ad un maggior grado di incertezza nello svolgimento dei compiti. Definiamo tali organizzazioni come *Fondazioni di supporto*.



Scheda 2: Catena del valore, attività e processi primari della Fondazione BEIC

Le quattro tecnologie descritte comportano gradi di complessità organizzativa differenti, dovuta sia a un diverso profilo di incertezza dei compiti, che alla dimensione quantitativa degli stessi: nelle Fondazioni grant making è certamente possibile parlare di tecnologie stabili che lasciano supporre - ad esempio - una programmazione dettagliata delle attività e forme di controllo piuttosto rigido (scheda 3), mentre nelle Fondazioni di tipo operativo, tali scelte dovrebbero necessariamente essere sostituite da forme di gestione decentrate e fortemente orientate ai risultati essendo queste caratterizzate da tecnologie assai più elastiche.

Alla luce di quanto appena detto, e sulla scorta di quanto precedentemente evidenziato con riferimento alle relazioni evidenziabili tra assetto istituzionale e determinazione della complessità organizzativa, sono state sintetizzate (fig.3) variabili e livelli di complessità organizzativa delle Fondazioni esaminate.

La pressione sui risultati è qui osservata solamente in funzione della “eterogeneità e complessità” delle attese del “soggetto economico” e considerata, quindi, a parità di altre condizioni di contesto che, invece, sono inserite (dove evidenti) nella valutazione dei comportamenti organizzativi osservati.

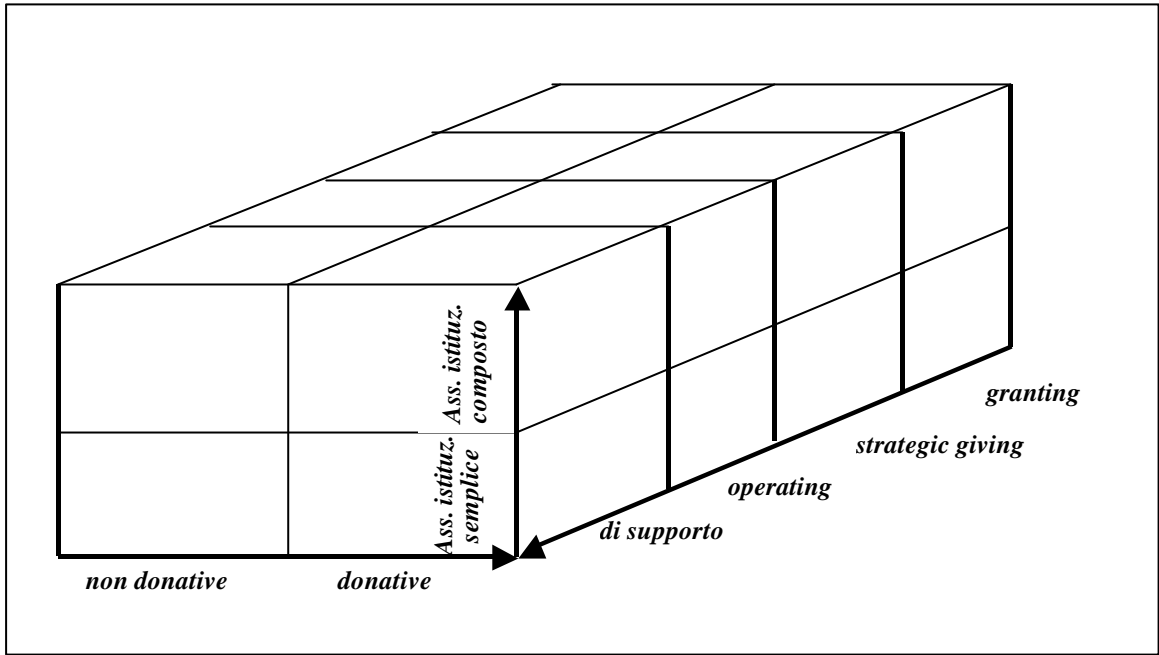


Fig. 3. Le dimensioni di complessità organizzativa di una Fondazione

ATTIVITA' DI ELABORAZIONE E SELEZIONE DEI PROGETTI	a) FASE PRELIMINARE	a.1) <i>Protocollo richiesta di contributo al progetto</i> (lettera di presentazione e sintesi del progetto)
	b) FASE ISTRUTTORIA	a.2) <i>Valutazione della richiesta</i> (valutazione di conformità agli scopi statutari)
		b.1) <i>Predisposizione della pratica</i> (compilazione modulistica e integrazione documentazione)
	c) FASE DI DISCUSSIONE	b.2) <i>Presentazione del progetto agli Organi Istituzionali</i>
		c.1) <i>Approvazione del progetto</i>
		c.2) <i>Bocciatura del progetto</i>
	d) FASE AMMINISTRATIVA	c.3) <i>Rinvio del progetto</i>
		d.1) <i>Elaborazione ed invio risposte negative</i>
		d.2) <i>Aggiornamento del progetto approvato</i> (completamento modulistica con data e importo deliberato)
		d.3) <i>Elaborazione ed invio risposte positive</i> (lettera esito positivo con scheda fiscale da compilare per la liquidazione dell'importo)
	e) FASE RELAZIONALE	d.4) <i>Liquidazione dell'importo</i>
		d.5) <i>Raccordo contabilità</i> (controllo scadenze pagamenti)
		d.6) <i>Raccolta del progetto su supporto cartaceo ed informatico</i>
		e.1) <i>Con rappresentanti dell'ente che ha presentato il progetto</i>
		e.2) <i>Con consulenti / fornitori per lo svolgimento del progetto</i>
		e.3) <i>Con la stampa</i>
f) FASE DI ARCHIVIAZIONE	e.4) <i>Con gli Organi Istituzionali</i> (documentazione e reporting sullo stato di avanzamento del progetto)	
	e.5) <i>Con gli Organi Istituzionali</i> (documentazione e reporting sulla conclusione del progetto)	
	f.1) <i>Archiviazione su supporto cartaceo ed informatico della pratica</i>	
	f.2) <i>Archiviazione del prodotto</i>	

Scheda 3: Il Processo di elaborazione e selezione dei progetti della Fondazione CaRiVe

4.2. Classificazione delle Fondazioni esaminate e valutazione dei comportamenti organizzativi registrati

In questa logica sono quindi classificati ed esaminati i casi aziendali (tabella 2).

Tab. 2 Classificazione dei casi aziendali esaminati

Variabili di classificazione Casi	Azioni intraprese		Assetto istituzionale		Fonte di finanziamento		Tecnologia				
	Semplici	Com-plesse	Tradi-zionale	Composito per		Donative	Non Donative	Granting	Strategic giv.	Operating	di Supporto
				norma	prassi						
Accademia di S. Cecilia		X		X		X				X	
F. Basso	X		X			X				X	
F. BEIC		X			X	X				X	
Fondazione Cantelli	X				X	X				X	
F. CdR. Alessandria	X			X			X	X			
CdR. Piacenza e Vigevano	X			X			X	X			
F. CaRiVe		X		X			X		X		
F. CdR. Comunità Clodiense	X				X	X		X			
F. Fitzcarraldo		X			X		X			X	
Fondazioni Italia		X	X			X					X
Fondazione Italiana per il Volontariato		X	X				X				X
F. Risorsa Donna	X				X	X				X	
F. Olivetti			X			X				X	
F. Sichelgaita		X		X			X		X		
F. S. Stefano	X				X	X		X			
F. Scuole Civiche Milano		X			X	X				X	
F. Telethon		X	X			X				X	

Le variabili riportate nella dimensione orizzontale classificano e descrivono ciascun singolo caso esaminato sia rispetto alle determinanti di complessità organizzativa prima individuate, sia in funzione delle tipologie di azioni intraprese per la gestione delle stesse. In proposito, la suddivisione tra “semplici” e “complesse” indica i due gruppi di azione che Galbraith individua a fronte di una determinata ampiezza delle informazioni richieste per l’efficace funzionamento del sistema (I). Coerentemente, consideriamo nel primo gruppo i meccanismi operativi di *comunicazione*, di *programmazione* e la *struttura gerarchica*, mentre tra gli strumenti complessi consideriamo sia quelli destinati a *ridurre le esigenze di disponibilità* di informazioni (accettazione di minore efficienza organizzativa, disegno di organi autosufficienti, gestione dell’ambiente) sia gli strumenti rivolti ad aumentare la *capacità di elaborazione delle informazioni* (aumento della capacità di risposta della linea gerarchica e aumento dei meccanismi di collegamento). L’analisi di seguito presentata, infine, non prende in considerazione la variabile della *socializzazione* in quanto - data la particolare tipologia di organizzazioni indagate - si è dimostrata, in tutti i casi esaminati, una strategia organizzativa non deliberata ma adottata.

Lo schema proposto evidenzia alcune omogeneità di comportamento tra i casi osservati. In particolare, la tabella 3 riporta le relazioni medie tra le variabili di complessità e le tipologie di azione implementate, individuando sei possibili situazioni organizzative.

Tab. 3. Relazioni tra variabili di complessità e azioni implementate

Tipo azioni							Variabili di complessità			Codice di classificazione
Semplici			Complesse				Assetto istituzionale	Comp. fonti finanz.	Tecnologia	
comunicazione	Programmazione	struttura gerarchica	riduzione esigenze di informazione		aumento capacità di elaborazione informazioni					
			accettazione	Organi autosuff.	G. dell'ambiente	potenziamento linea gerarchica	meccanismi di collegamento			
										(1)
										(2)
										(3)
										(4)
										(5)
										(6)

Legenda

strategia organizzativa primaria
 strategia organizzativa secondaria

4.3. I comportamenti organizzativi osservati

Lo rappresentazione proposta conferma sostanzialmente i limiti di efficienza degli strumenti semplici in situazioni di particolare complessità dei compiti e di volume delle informazioni necessarie.

Proposizione 1: Il modello della complessità adottato si dimostra sostanzialmente valido anche per lo studio di fenomeni organizzativi interni alle Fondazioni.

A ciò fa tuttavia eccezione la situazione (1) dove l'uso della *struttura gerarchica* sembra permanere come azione possibile anche di fronte ad elevati livelli di complessità indotti dalla tipologia di assetto istituzionale adottato: tale strumento si

dimostra efficace in quanto coesistente ad un particolare assetto del potere organizzativo.

Più precisamente, l'analisi delle organizzazioni collocate in questa situazione, ha dimostrato come una funzione fondamentale per la gestione della complessità sia svolta da coloro che presiedono i massimi vertici della piramide organizzativa (*chief executive officer*) e, quindi, in posizione dialettica con gli organi istituzionali (Drucker, 1990). Sono, costoro, individui dotati di grandi capacità di leadership e che, sulla base di elevate competenze tecniche e forte accentramento delle informazioni, usano la propria autorità (nei confronti degli amministratori) per ridurre il numero degli elementi da considerarsi nell'assunzione delle decisioni (n). Possiamo in questo osservare un ridimensionamento dell'ambiente decisorio, data una particolare configurazione di influenza organizzativa (autorità) (Simon, 1947). Gli Amministratori, quindi, data la scarsa conoscenza del ruolo svolto, rischiano di rimanere subordinati ai direttori esecutivi che svolgono la propria attività senza alcun controllo reale da parte di terzi. La storia delle Fondazioni ha già dimostrato come questo sia stato motivo di fallimento della missione istituzionale.

Proposizione 2a: La complessità esclusivamente dovuta alla tipologia di assetto istituzionale adottato o imposto, è motivo di accentramento delle funzioni di formazioni delle decisioni.

Proposizione 2b: In questi casi, l'autorità rappresenta il principale meccanismo di influenza organizzativa attraverso il quale si definisce l'ambiente psicologico ed organizzativo in cui le decisioni si formano.

Proposizione 2c: L'affidabilità e la credibilità del leader sono condizione e forza dell'esercizio dell'autorità.

Diverso è il caso della aziende in situazione (2). Qui, infatti, l'esigenza di risorse e competenze specifiche legate alla raccolta fondi, porta alla creazione di *organi autosufficienti* (comitati di raccolta) quale strumento gestionale per la riduzione delle esigenze informative. Permane tuttavia l'uso di strumenti semplici per la gestione della complessità organizzativa (uso della gerarchia). In particolare, di fronte ad un aumento del grado di connessione degli elementi organizzativi e gestionali (queste Fondazioni, lo ricordiamo, devono efficientemente gestire il ciclo proventi/spese/accantonamento parziale dei proventi/generazione di nuove risorse) il ruolo del CEO e lo stile di direzione come sopra descritto, continuano a rappresentare il principale strumento di coordinamento e sistematizzazione delle informazioni.

Lo strumento della gerarchia, invece, cede il passo a gruppi di strumenti più complessi a partire dalla situazione (3), dove per la prima volta troviamo la tecnologia come variabile di complessità aziendale. Qui, l'esigenza di ridurre il bisogno di informazioni passa attraverso un più profondo ridisegno degli organi gestionali che, non fermandosi alla semplice introduzioni di comitati, incide direttamente sulla struttura organizzativa delle Fondazioni. Registriamo in questo caso, quindi, un cambiamento nei criteri di distribuzione del potere e nell'allocazione delle responsabilità, sebbene - stando ad una valutazione degli stessi operatori - questo non sembra bastare ad una efficace gestione delle complessità e quindi ad un effettivo raggiungimento di risultati di funding preventivati. Ciò - almeno in parte - è legato ad una duplicazione delle risorse necessarie per la conservazione dell'autonomia dell'unità dedicata alla raccolta fondi, a

fronte della quale (ecco il punto) le modeste competenze in materia non permettono un più che proporzionale vantaggio in termini di finalizzazione e rapidità delle decisioni. Non possiamo dimenticare, d'altro canto, che le competenze (individuali ed organizzative) richieste per un efficace svolgimento dell'attività di raccolta fondi, entrano oggi per la prima volta nel bagaglio tecnico-culturale di queste organizzazioni.

La scelta di ridurre il bisogno di informazioni, piuttosto che aumentare la capacità di elaborazione delle stesse, infine, sembra legarsi all'esigenza (tipica delle organizzazioni donative) di mantenere il più possibile una struttura dei costi leggera (e variabile) e, quindi, incompatibile (secondo alcuni degli intervistati) con le altre azioni complesse previste dal modello (Rugiadini, 1979, pag.367). Piuttosto, a causa anche di una scarsa conoscenza dei sistemi di social reporting, queste organizzazioni riescono ad agire sull'ambiente attraverso la costruzione di strategie di comunicazione fortemente orientate al "marketing", lasciando in secondo piano (o escludendo) una rendicontazione sociale dei risultati ottenuti attraverso l'attività di raccolta fondi.

Proposizione 3: La composizione delle fonti di finanziamento è condizione di complessità necessaria ma non sufficiente ad implementare azioni organizzative mirate all'aumento della capacità di elaborazione delle informazioni.

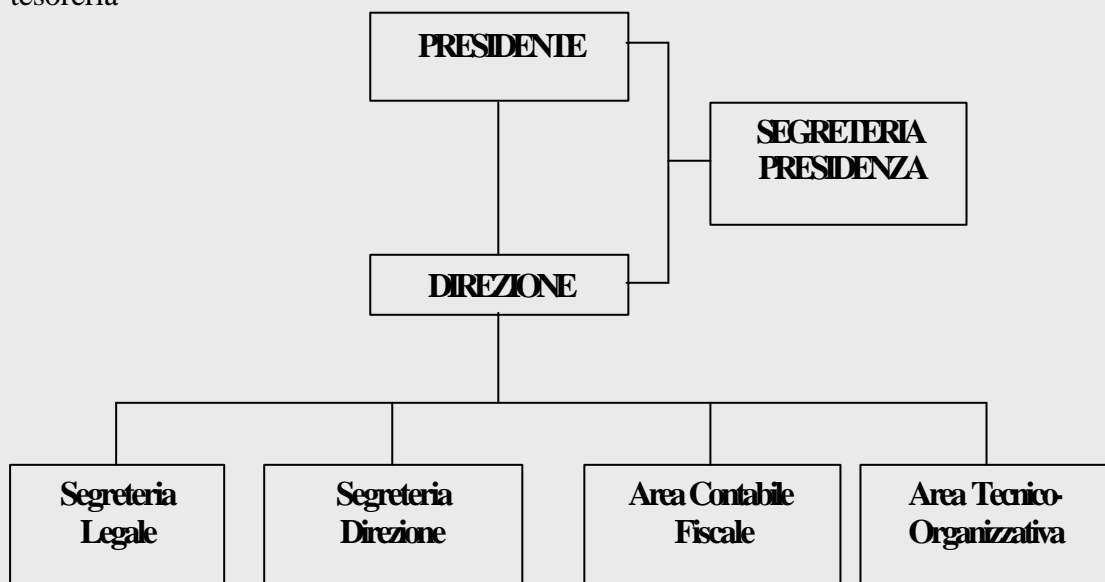
Come la situazione (3) ha già dato modo di osservare, il tipo di tecnologia adottato rappresenta certamente la determinante fondamentale per spingere le Fondazioni su soluzioni organizzative più evolute: quanto detto è confermato da tutte le restanti situazioni (4), (5), (6).

Proposizione 4: Esiste una correlazione diretta tra il tipo di tecnologia ed il perseguimento di azioni mirate all'aumento della capacità di elaborazione delle informazioni

Più in particolare, l'analisi empirica ha evidenziato un alto indice di correlazione tra Fondazioni *grant making* e strutture organizzative funzionali (o elementari nel caso di dimensioni più modeste), nonché tra Fondazioni *operating* e strutture *product management* dove, quindi, pur rimanendo l'articolazione funzionale di base, sono previsti organi specializzati per prodotto (servizio).

“Attualmente la Fondazione è suddivisa in 5 aree organizzativo-funzionali: (1) Presidenza e Segreteria Presidenza; (2) Direzione e Segreteria Direzione; (3) Segreteria Legale; (4) Tecnico-Organizzativa e Personale; (5) Contabile-Fiscale.

Al **Presidente della Fondazione**, si affianca la **Segreteria** che segue i rapporti con gli organi collegiali, le relazioni esterne, il bilancio di missione, la comunicazione e l'immagine della Fondazione, i rapporti con Enti/agenzie pubblicitarie, il sito Internet e le attività editoriali. La **Direzione** si occupa della ricezione pratiche, della catalogazione e archiviazione informatica e dell'elaborazione per gli Organi decisionali. Le attività dell'area **Segreteria di Direzione** consistono nella tenuta di libri degli organi collegiali, nella stesura delle delibere degli organi collegiali, nella stesura della contabilità generale e dei bilanci nonché nella istruttoria ed esecuzione erogazioni. Alla **Segreteria Legale** compete la gestione legale e amministrativa delle partecipazioni, la gestione delle problematiche istituzionali, i rapporti con l'Autorità di Vigilanza, i Ministri, gli enti ed i consulenti, i rapporti con Holding e società controllate, la verifica dei verbali e delle delibere degli organi collegiali ed, infine, la consulenza legale e contrattuale. All'area **Tecnico-organizzativa e Personale** sono demandati i compiti di verifica della tenuta del libro matricola esponenti organi collegiali, di gestione degli immobili di proprietà e di consulenza e manutenzione delle procedure informatiche della Fondazione. Infine, l'area **Contabile-Fiscale** si occupa dei seguenti aspetti: verifica della tenuta dei libri contabili obbligatori e della tenuta del libro inventari e cespiti; controllo delle registrazioni in contabilità generale; verifica e controllo del documento programmatico previsionale e bilancio consuntivo, bilancio di missione; stesura delle denunce fiscali; gestione del versamento delle ritenute; adempimenti relativi alle imposte e contributi consulenza su tematiche contabili e fiscali; analisi sui bilanci delle partecipate; adempimenti amministrativi connessi alla gestione del patrimonio mobiliare e immobiliare; gestione della tesoreria”



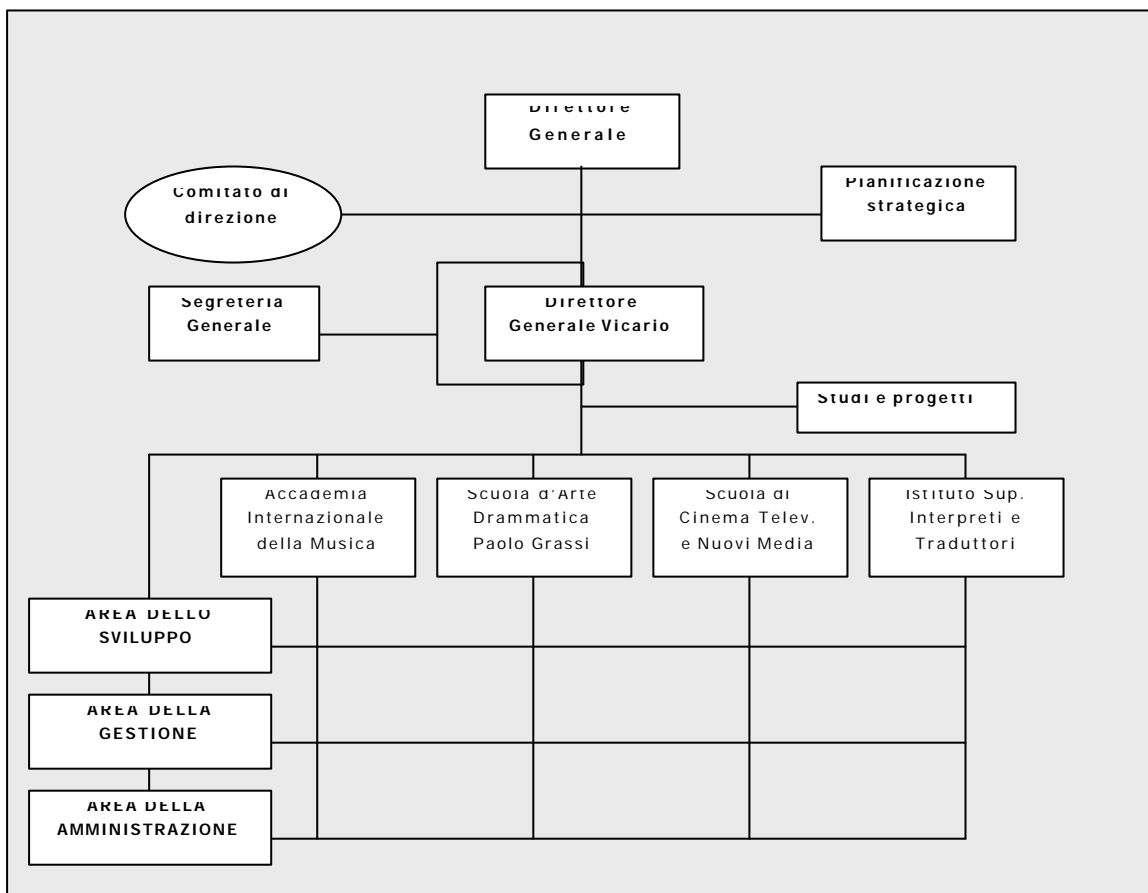
Scheda 4: La struttura organizzativa della Fondazione Cassa di Risparmio di Piacenza e Vigevano (anno 2002)

Alcune Fondazioni operative arrivano ad adottare strutture a matrice. Una simile scelta pare giustificata dalla compresenza di tecnologie particolarmente elastiche, assetti istituzionali complessi e patrimoni a formazione progressiva (organizzazioni donative). Per quanto tale evidenza trovi ragione nell'elevato grado di complessità da gestire, le Fondazioni che nel campione osservato hanno intrapreso tale strada (es. Fondazione Scuole Civiche di Milano e Fondazione Fitzcarraldo) sembrano ancora in una fase di messa a punto e consolidamento del modello adottato. A giudizio degli stessi operatori, infatti, la scelta organizzativa perseguita non ha trovato un adeguato "stadio culturale" aziendale. E' questo d'altro canto un rischio potenziale di gran parte delle Fondazioni esaminate, in quanto per la maggior parte derivanti da (alternativamente):

- "ambienti privati protetti", dove i risultati attesi erano sostanzialmente la conservazione del patrimonio ed il mantenimento nel tempo del ricordo di personaggi, luoghi storici o tradizioni. Organizzazioni fondate, quindi, su una forte centralizzazione del potere in mano agli amministratori, dove l'aspetto politico delle decisioni era assolutamente preponderante su quello razionale (*cultura del potere*);
- contesti aziendali pubblici, sovraccarichi di regole e procedure, dove poco spazio era lasciato all'impegno individuale nella determinazione dell'efficienza organizzativa (*cultura del ruolo*).

Su queste basi pare evidente la difficoltà di "accettazione" di strutture organizzative prioritariamente orientate ai risultati e fortemente centrate sulle competenze individuali (Decastri, 1984, pp 412-427).

Proposizione 5: Esistono uniformità significative tra variabili tecniche e strutture organizzative adottate



Scheda 5: La struttura organizzativa della Fondazione Scuole Civiche di Milano (anno 2002)

La dimensione media di queste istituzioni, e la loro comunque limitata pluralità di combinazioni particolari, infine lasciano escludere l'adozione di strutture divisionali.

Il confronto delle restanti situazioni, infine, dimostra come il perseguimento di azioni complesse - a meno della presenza di tutte le variabili di complessità individuate (4) – non è l'unica strada percorsa dalle aziende esaminate.

In particolare, si noti come la mancanza di una configurazione composita di assetto istituzionale (5) renda percorribile (o più probabile) l'accettazione di livelli di efficienza minore.

Ciò non solo confermerebbe l'ipotesi secondo la quale tipologia e dinamica degli assetti istituzionali incidono direttamente sui fenomeni organizzativi delle aziende osservate, ma lascia interpretare il descritto processo di trasformazione degli assetti istituzionali come un passaggio verso una maggiore attenzione all'efficacia dell'attività svolta. Avevamo d'altronde già notato come l'assetto istituzionale classico non incentivi la valutazione ed il controllo delle scelte operate (siano esse strategiche o organizzative), conducendole ad un generale atteggiamento di inerzia organizzativa e autoreferenzialità strategica. Ritroviamo in questa situazione le Fondazioni più "antiche", dove tradizione, anzianità e, alle volte, legami familiari mantengono l'organizzazione in una situazione di viscosa mobilità, ponendola costantemente al di sotto delle sue effettive possibilità reazione ed effettivo realizzazione di risultati. Sono queste, organizzazioni

Proposizione 6. Gli assetti istituzionali complessi si dimostrano più efficaci degli assetti tradizionali nel garantire la legittimità e lo sviluppo della Fondazione nel tempo.

Da ultimo, le relazioni tra complessità e azioni definite nella situazione (6), come si nota, trovano sostanziale giustificazione dalla *proposizione n.3.*

5. CONSIDERAZIONI DI SINTESI

Quanto proposto ha permesso di evidenziare come dinamismo ambientale e specifici interventi legislativi abbiano creato, nell'ultimo decennio, le condizioni (almeno formali) perché le Fondazioni possano assumere un ruolo specifico ed originale nella gestione e soluzione di problematiche di interesse collettivo, ritagliandosi un proprio spazio nel sistema economico e sociale del Paese. Passata la "stagione delle norme", però, ha ora inizio quella dell'operatività. Giunge il momento di rispondere a domande precise circa competenze e capacità del tutto nuove. In questo, un forte stimolo pare offerto dai nuovi ed assai più eterogenei partecipanti istituzionali. Il loro interesse (politico ed economico) sembra infatti poter contrastare quella generalizzata difficoltà di "visioning" di cui le Fondazioni ancora oggi soffrono e che è stato uno degli aspetti più dibattuti della storia di queste organizzazioni: da sempre poco sensibili alla revisione periodica dei propri obiettivi ed alla valutazione della propria attività, rischiano continuamente di divenire organismi autoreferenziali, compromettendo alle volte la loro stessa utilità sociale. Al contrario, la "nuova fondazione" è oggi chiamata ad avviare un dialogo permanente con gli stakeholders e su questo basare scelte organizzative, valori e strategie.

Su questi presupposti si è cercato di classificare ed osservare i comportamenti organizzativi di alcune delle più importanti (e complesse) fondazioni italiane. Il paper rappresenta tale studio e illustra i principali risultati raggiunti dall'analisi delle differenze tra tipologie di fondazioni, tecniche impiegate e processi decisionali istituzionali adottati. Ne emerge una tassonomia di configurazioni strategiche e

istituzionali che ci auguriamo possa aiutare a comprendere - almeno in parte - le scelte effettuate e a disegnare le possibili decisioni future.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Airoldi G., 1980, *I Sistemi Operativi*, Giuffrè Editore, Milano

Airoldi G., 1993, “Modelli di capitalismo e modelli d’impresa”, in *Economia e Management*, n.2.

Capaldo P., 1996, “Le aziende non profit: definizioni e classificazioni”, in Aa.Vv., *Le aziende non profit tra stato e mercato*. Atti del convegno Aidea,, Clueb, Bologna, 1996.

Cavenago D., 1998, “Ciclo di vita del consiglio di amministrazione di una azienda non profit”, in Airoldi G., Forestieri G, *Corporate Governance, Analisi e prospettive del caso italiano*, ETASLIBRI, Milano.

Conner K.R., Prahalad C.K, 1996, “A Resourced – based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism”, *Organization Science*, 3

Decastri M, 1984, “La progettazione della struttura organizzativa e la scelta dei confini organizzativi nella funzione ricerca e sviluppo”, in M. Decastri, *Organizzazione e cultura dell’innovazione di impresa, La funzione ricerca e sviluppo*, Giuffrè Editore.

Decastri M, 1997, “Il coordinamento e l’integrazione”, in Costa G., Nacamulli R.C.D, *Manuale di Organizzazione Aziendale*, Volume 3, UTET, Torino

Drucker P.F., 1990, “Lessons for Successful Nonprofit Governance”, in *Non profit Management & Leadership*, Volume 1, numero 1, Jossey-Bass INC. Publishers.

Galbraith J.R., 1977, *Organization Design*, Addison-Wesley.

Grandori A., 1999, *Organizzazione e Comportamento Economico*, il Mulino

Grant R.M., 1991, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", in *California Management Review*, Spring

Grant R.M., 1999, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, il Mulino, Bologna

Invernizzi G., 1995, "Gli assetti istituzionali delle aziende", in Airoldi G., *Proprietà e governo delle aziende italiane*, Egea, Milano.

Newman W., "Strategia e struttura direzionale dell'impresa", in Fabris A., Martino F., *Progettazione e sviluppo delle organizzazioni*, Etas, Milano,.

Ristuccia S., 1996, *Volontariato e Fondazioni: Fisionomie del settore non profit*, Maggioli Editore, Rimini.

Rugiadini A., 1979, *Organizzazione d'Impresa*, Giuffrè Editore, Milano

Schein E. H., 1990, *Cultura d'azienda e leadership, Una prospettiva dinamica*, (a cura di) Decastri M., Guerini e Associati, Milano

Scandizzo P. L., "Governance, sviluppo e non profit: i settori di impegno delle Fondazioni bancarie", in *Sviluppo Economico*, Rivista quadrimestrale di Politica Economica, maggio-dicembre 1999.

Simon H.A., 1947, *Administrative Behavior*, New York.

Thompson J.D., 1974, "Tecnologia, struttura e razionalità organizzativa", in Fabris A., Martino F., *Progettazione e sviluppo delle organizzazioni*, Etas, Milano.

INDICE DELLE TABELLE

Tab. 1 Le relazioni tra soggetti e contributi: assetti istituzionali a confronto (nostra rielaborazione di Airoidi G.,1993)

Tab. 2 Classificazione dei casi aziendali esaminati

Tab. 3. Relazioni tra variabili di complessità e azioni implementate

INDICE DELLE FIGURE

Fig.1. Rappresentazione del modello di ricerca proposto: oggetti e relazioni indagate

Fig. 2: Complessità istituzionale e scelte organizzative

Fig. 3. Le dimensioni di complessità organizzativa di una Fondazione

INDICE DELLE SCHEDE

Scheda 1: Valori e risorse di una strategic giving (Fondazione Sichelgaita)

Scheda 2: Catena del valore, attività e processi primari della Fondazione BEIC (anno 2003)

Scheda 3: Il Processo di elaborazione e selezione dei progetti della Fondazione CaRiVe (anno 2002)

Scheda 4: La struttura organizzativa della Fondazione Cassa di Risparmio di Piacenza e Vigevano (anno 2002)

Scheda 5: La struttura organizzativa della Fondazione Scuole Civiche di Milano (anno 2002)