

MANAGEMENT

Managerialità delle fondazioni di origine bancaria

Percorsi gestionali
e prospettive internazionali

**D. Bodega, G. Cioccarelli,
S. Denicolai, L. Maruzzi, P.M. Vello**



FRANCOANGELI

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.



**D. Bodega, G. Cioccarelli,
S. Denicolai, L. Maruzzi, P.M. Vello**

Managerialità delle fondazioni di origine bancaria

Percorsi gestionali
e prospettive internazionali



FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Introduzione. Cosa sta accadendo? , di <i>Gerry Salole</i>	pag.	7
Prima parte - Le competenze manageriali delle Fondazioni di origine bancaria		
Premessa alla prima parte , di <i>Gabriele Cioccarelli</i>	»	19
1. I fondamentali processi manageriali , di <i>Domenico Bodega e Gabriele Cioccarelli</i>	»	21
1. I fondamenti del management e lo sviluppo delle competenze distintive	»	21
2. Quali scelte per la costruzione di una cultura “di processo”	»	32
3. La dimensione e il ciclo di vita: coerenza e complessità nell’evoluzione delle scelte organizzative	»	42
4. Cambiamento organizzativo come equilibrio	»	48
5. Competenze manageriali come competenze di cambiamento	»	51
2. Scelte strategiche di innovazione filantropica , di <i>Stefano Denicolai</i>	»	54
1. Le Fondazioni come sistemi sociali orientati all’innovazione: imprenditorialità come motore di sviluppo strategico	»	54
2. Le Fondazioni come <i>project-based organization</i>	»	59
3. L’intermediazione di conoscenza: attivare conoscenze attorno a un bisogno	»	63
4. L’integrazione in rete delle competenze distintive “di fondazione”	»	67
Appendice metodologica alla prima parte	»	71

Seconda parte - Le tecniche manageriali delle Fondazioni di origine bancaria

Premessa alla seconda parte, di <i>Pier Mario Vello</i>	pag. 77
3. Lo sviluppo del capitale umano per la filantropia, di <i>Pier Mario Vello</i>	» 79
1. Evoluzione della filantropia e comprensione delle cause	» 79
2. I talenti	» 90
3. Due esempi	» 96
4. Alcune provvisorie conclusioni	» 102
4. I sistemi informativi per la filantropia, di <i>Pier Mario Vello</i>	» 106
1. Una vista generale	» 106
2. Cosa chiedere a un sistema informativo	» 110
3. L'architettura del sistema	» 116
4. Cosa cambia all'interno e all'esterno	» 118
5. Cosa non chiedere a un sistema informativo	» 121
5. Il processo erogativo delle Fondazioni: tra trasparenza e <i>accountability</i>, di <i>Luigi Maruzzi</i>	» 124
1. Quali sono le fasi principali dell'attività erogativa?	» 124
2. Cosa contraddistingue un vero processo erogativo?	» 137
3. Perché investire sul processo erogativo?	» 140
4. Quali strumenti servono per attuare un processo erogativo?	» 143
5. Cosa conferisce qualità al processo erogativo?	» 146
6. Come migliorare il processo erogativo?	» 147
Riflessioni conclusive. Lo sviluppo del capitale umano in ambito filantropico e le sfide organizzative, di <i>John R. Healy</i>	» 159
Bibliografia	» 171
Gli autori	» 175

Introduzione. Cosa sta accadendo?

Panoramica sulle tendenze di sviluppo del personale
e dei Consigli di Amministrazione nelle Fondazioni¹

di *Gerry Salole**

You've been with the professors
And they've all liked your looks
With great lawyers you have
Discussed lepers and crooks
You've been through all of
F. Scott Fitzgerald's books
You're very well read
It's well known.
But something is happening here
And you don't know what it is
Do you, Mister Jones?²
Bob Dylan, 1965

Mi è stato chiesto di scattare un'istantanea alle tendenze e preoccupazioni attuali in tema di sviluppo del personale e dei Consigli di Amministrazione. È importante sottolineare fin dall'inizio che una delle caratteristiche delle tendenze emergenti è che, per definizione, sono ancora "in via di sviluppo". Sono idee imperfette, paragonabili nell'era di Internet a una versione "beta". Anche il linguaggio usato per descrivere questi trend e queste norme ancora allo stadio embrionale è piuttosto sperimentale. Non sono convenzioni istituzionalizzate, dotate di un gergo ampiamente accetta-

* Antropologo sociale ed esperto nel campo dello sviluppo, Gerry Salole è dal 2005 Chief Executive dell'EFC (European Foundation Centre), un'associazione di oltre 230 Fondazioni pubbliche e private attive nel campo della filantropia europea e mondiale.

¹ Questo testo è stato scritto in inglese e poi rivisto e tradotto dai miei colleghi Triona Keaveney, Wendy Richardson e Andrea Salvadori. Sono loro molto grato per (lo sforzo di) aver reso più accessibili i miei pensieri. Di qualsiasi opinione, imprecisione ed errore sono ovviamente l'unico responsabile.

² Una breve nota sulla citazione: nessuno (a eccezione di Bob Dylan) sa chi sia *Mister Jones*. A lungo ho sospettato che *Mister Jones* rappresentasse ogni studioso di scienze sociali, ogni persona impegnata nello sviluppo sociale; uno "che viene da fuori". In altre parole, uno come me, che cerca di comprendere situazioni complesse. Questa canzone è stata un ottimo promemoria per due importanti questioni: la prima è che chi è "osservato", "analizzato" e "aiutato" è spesso gravemente offeso e umiliato da un'intrusione cieca; la seconda è che l'essere ben intenzionato, ben preparato, a conoscenza dell'opinione di professori ed esperti e pronto con la penna in mano a rispondere alle proprie domande non garantisce di per sé la comprensione dell'oggetto studiato.

to e di una metodologia sistematica e facilmente riconoscibile. Sono prima di tutto concetti organici riconducibili alla definizione di bricolage proposta da Claude Lévi-Strauss³: l'uso innovativo di elementi collaudati e testati, solitamente propri di uno specifico campo. È in questo settore, certamente disordinato, rapidamente mutevole e variegato, che mi è stato chiesto di cercare delle tendenze emergenti.

Vorrei anche precisare che questo esercizio non è un tentativo di mettere a confronto un gruppo di Fondazioni americane con la propria controparte europea, o viceversa. Troppo spesso questo filtro geografico, per quanto utile, ci impedisce di cogliere i movimenti più sottili e nascosti che mi interessa invece far affiorare qui di seguito. Non intendo scusarmi, quindi, se eviterò dichiarazioni basate sulle differenze convenzionali, spesso banali e superficiali tra le Fondazioni da una riva o dall'altra dell'Atlantico.

I miei colleghi dello European Foundation Centre (EFC) ed io ci troviamo in una posizione privilegiata dalla quale possiamo osservare, a distanza ravvicinata, un numero di importanti Fondazioni europee e americane alle prese, tra le altre cose, con la riorganizzazione e lo sviluppo del personale da una parte, e del Consiglio di Amministrazione dall'altra. Capita raramente di poter fare un passo indietro per rielaborare le sporadiche informazioni disponibili su quanto sta accadendo. Per questo motivo colgo con piacere l'opportunità di andare al di là di ogni superficiale differenza di forma, nella speranza di trovare alcune tendenze direzionali relative al personale e ai Consigli di Amministrazione delle Fondazioni.

Vive la différence

Spesso, esaminando il lavoro delle Fondazioni in Europa, gli analisti sono frustrati e in difficoltà di fronte dall'assenza di un indice sistematico di riferimenti predefiniti da cui poter estrarre tendenze e realtà. Lo stesso EFC ha lottato per più di dieci anni, senza successo, nel tentativo di sviluppare una classificazione delle Fondazioni europee. Sebbene utile come punto di partenza per una superficiale suddivisione in categorie delle Fondazioni, abbiamo notato che la nostra classificazione non riusciva a stare al passo con le nuove forme, tendenze, variazioni ed eccezioni alla regola. In verità, ci eravamo fissati un obiettivo irraggiungibile dato il numero di differenze tra le Fondazioni già all'interno di specifici confini nazionali (per non parlare a livello internazionale) e dati gli svariati contesti in costante mutamento in cui queste operano. Permettetemi di spiegarmi meglio con un esempio piuttosto interessante su questi rapidi cambiamenti.

³ Lévi-Strauss C., *Il pensiero selvaggio*, Il Saggiatore, Milano, 2010 (*La pensée sauvage*, 1966).

In Italia esistono 88 Fondazioni di origine bancaria che ogni anno stanziavano circa 1,5 miliardi di euro in sussidi – somma superata nel 2008, quando si è arrivati a un miliardo e 679,6 milioni di euro. Si può facilmente assumere che queste cifre continueranno a salire in quanto negli ultimi 6 anni il tasso medio annuale di crescita dei fondi stanziati è stato dell'8%, mentre dal 1993 a oggi del 19%. La nascita di queste Fondazioni di origine bancaria è stata decretata negli anni '90, quando il governo italiano ha iniziato un processo di de-specializzazione bancaria delle Casse di Risparmio e delle Banche del Monte, separando l'attività creditizia da quella filantropica⁴. Tutte queste 88 Fondazioni sono state create all'interno di un medesimo, rigido ambito legale e fiscale e con un'altrettanto simile (se non identica) struttura governativa.

Per questo motivo ci si potrebbe aspettare che tutte le Fondazioni italiane di origine bancaria siano uguali e operino con qualche minima differenza l'una dall'altra. Al contrario. In brevissimo tempo, notevoli differenze tra queste "cugine" sono emerse per quanto riguarda le strutture degli organi decisionali, processi decisionali, autonomia del personale, scelta degli interventi, politiche di investimento, opinioni sulle donazioni internazionali o addirittura sul fatto stesso di poter essere considerate Fondazioni operative. Se tali differenze possono essere notate dopo così poco tempo e in una regione così ben concentrata, quali congetture possiamo avanzare sulla variazione, sulla diversificazione e sulla creatività umana quando altre Fondazioni nascono spontaneamente in luoghi e periodi completamente diversi?

Data la diversità del panorama, dopo numerose discussioni interne, l'EFC ha deciso di abbandonare il tentativo di sviluppare una classificazione omnicomprensiva delle Fondazioni europee. Questa lunga spiegazione illustra il perché abbiamo invece deciso di concentrarci sullo scattare un'istantanea al settore delle Fondazioni in Europa documentando storie, studi analitici e relazioni. È necessario comunque un avvertimento su questo tipo di approccio, perché spesso la nostra percezione degli ultimi sviluppi è alterata dal fatto che le Fondazioni più grandi tendono a fare più rumore di quelle più piccole. Questo porta al trascurare validi aneddoti derivanti da Fondazioni minori, spesso più inclini al cambiamento, ma sfortunatamente meno alla condivisione. Nonostante tutto, questo metodo ci permette comunque di fotografare la situazione attuale, che è il massimo che ci si possa aspettare di raccogliere da organizzazioni tanto diverse e mutevoli quali le Fondazioni.

Agli antipodi, le Fondazioni americane condividono tutte uno stesso spazio geografico, legale e culturale, che secondo molti facilita agli studiosi il compito di suddividere in categorie, raccogliere informazioni e identificare tendenze e sviluppi nel settore. Sostenere per questo che le Fondazioni ame-

⁴ Tratto dal sito dell'Associazione di Fondazioni e Casse di Risparmio Spa (ACRI), www.acri.it.

ricane siano migliori di quelle europee solo sulla base di una maggiore disponibilità di dati non sarebbe altro però che fumo negli occhi, tanto più quando si parla di tendenze emergenti, non ultime quelle in campo di orientamento del personale e dei Consigli di Amministrazione.

Sviluppo del personale: una questione di sopravvivenza

Potrebbe sembrare un cliché, ma esiste un mito ricorrente da entrambe le rive dell'Atlantico, che le Fondazioni siano famose per la ricerca e il reclutamento di "esperti". Proprio a causa di questa etichetta di esperienza, ciò che spesso accade è che viene trascurato il bisogno di un'appropriata introduzione al mondo spesso sconosciuto delle Fondazioni. Paradossalmente nel compiere questo errore, le organizzazioni non si preoccupano di introdurre i nuovi arrivati alle sfaccettature e alle complessità quotidiane del nuovo lavoro. Molti membri del personale di Fondazioni con cui ho parlato raccontano di essere stati completamente abbandonati di fronte all'esigenza di imparare a conoscere e familiarizzarsi con il proprio ambiente di lavoro. Invece di un'esauritiva presentazione dei sistemi, delle forme e del linguaggio propri a un'organizzazione, le Fondazioni sembrano molto più indaffarate a presentare la propria storia, le proprie procedure e le proprie idiosincrasie. Questo nasce dal preconcetto che l'esperto appena assunto sia, per l'appunto, anche "esperto" di *networking*, di project management e dei relativi cicli, di relazioni da con i borsisti o con i promotori dei progetti finanziati, di monitoraggio e valutazione e, naturalmente, di gestione del cambiamento.

A questo si devono aggiungere le forti divergenze di opinione su ciò che sia giusto o meno insegnare ai nuovi membri del proprio organico, tema che i dirigenti⁵ affrontano poco volentieri in pubblico. Alcuni dirigenti, spesso essi stessi prodotti di istituzioni accademiche, sembrano pensare che le uniche formazioni valide siano quelle legate alle università e portate avanti dai colleghi accademici o relative a esperienze nel settore pubblico. Altri, dotati di una maggiore predisposizione pratica, propendono per corsi più basilari e generici. Altri ancora sono invece più scettici di fronte all'utilità di ridurre ciò che è, in sostanza, un lavoro intuitivo a qualcosa che possa essere insegnato e preferiscono perciò formare il proprio personale con interventi *ad hoc*.

Un punto di vista privilegiato

Negli ultimi due decenni, l'EFC ha avuto il privilegio di osservare le Fondazioni europee a volo d'uccello. Anche se la formazione e il *capa-*

⁵ Intendo per dirigente qualsiasi persona dotata di un potere esecutivo.

city building sono da sempre all'ordine del giorno, un passo avanti nella loro istituzionalizzazione tra i membri dell'EFC è stato fatto nel 2003, con l'introduzione dell'EFC Philanthropy Institute Programme (PIP). Attraverso accademie, simposi e tavole rotonde, il PIP ha puntato alla costruzione di capacità operative e di *grant making*. Due sono state le categorie dei partecipanti: da una parte quelli che desideravano esplorare nuove idee e dall'altra quelli che cercavano risposte più pratiche a problemi ricorrenti.

Preoccupati per il modo troppo personalizzato e *ad hoc* in cui venivano create le formazioni del PIP e consapevoli di una nicchia per l'EFC, data l'assenza di altre possibilità formative disponibili alle Fondazioni europee, nel 2008 il Comitato di *capacity building* dell'EFC ha chiesto al consulente David Carrington di portare a termine una ricerca sulla situazione dello sviluppo professionale nelle Fondazioni europee. Dopo aver consultato oltre 100 rappresentanti di Fondazioni, Carrington ha scritto un rapporto che evidenziava la preoccupazione delle Fondazioni per il fatto che si investisse ancora troppo poco nel "capitale umano" – secondo lo studio, questo creava un impatto negativo sul rendimento del personale e sulla reputazione delle Fondazioni. Il rapporto metteva in luce inoltre che attività esemplari di *capacity building* all'interno di alcune Fondazioni non fossero né comunicate né condivise e che esisteva un'ambivalenza di pareri nei confronti del reale valore di una formazione se questa era condotta esclusivamente all'interno di una sola organizzazione. Questo rapporto ha costituito una chiara spinta per l'EFC verso una più seria considerazione della formazione dedicata o destinata al personale e ai componenti dei Consigli di Amministrazione delle Fondazioni⁶.

All'EFC crediamo che negli ultimi due decenni abbia preso forma un graduale ma concreto cambiamento nei confronti delle risorse umane all'interno delle Fondazioni più grandi. Così come altri settori, l'industria della filantropia si trova attualmente di fronte all'ostacolo di dover sviluppare un'economia della conoscenza, specialmente in Europa. Senza dubbio, la recente crisi finanziaria globale (ancora tangibile) ha contribuito al cambiamento della forma mentis dei dirigenti delle Fondazioni. Obbligati a considerare come meglio impiegare i propri beni, le Fondazioni europee stanno cominciando sempre più esplicitamente a equiparare le risorse umane alle altre risorse di cui dispongono. Ciò risulta in un maggiore livello di interesse da parte delle Fondazioni nell'aumentare la professionalità del proprio personale.

⁶ Il rapporto *Building Talent and Excellence within Foundations* è stato accolto estremamente bene; con l'aiuto di una nuova Fondazione olandese fortemente impegnata nel rinforzare l'infrastruttura filantropica, la Fondazione Adessium, l'EFC ha portato avanti alcune tra le raccomandazioni proposte dal rapporto, all'interno di un programma più ampio fatto di segnalazioni su eventi, *network building*, sessioni di apprendimento e prodotti formativi.

L'entusiasmo delle Fondazioni alla proposta dello European Learning Lab ne è sicuramente una testimonianza⁷. Organizzazioni come la Fondazione Cariplo, che stanno dando sempre maggiore enfasi allo sviluppo professionale del proprio personale, non sono più eccezioni alla regola. Sembra che stia finalmente prendendo piede la consapevolezza che il nostro settore non sia poi tanto diverso da tutti gli altri, e che la formazione è vitale tanto per chi lavora in una Fondazione quanto per un qualsiasi altro professionista.

Rivalutare le risorse: il personale delle Fondazioni come motore del cambiamento

È certo inoltre che alcune Fondazioni si sono indirizzate verso la scoperta reciproca e che stanno cercando, anche su base bilaterale, di spingere il proprio personale verso uno scambio delle proprie esperienze. Stiamo infatti notando un palpabile aumento di interesse nel fare incontrare membri del *middle management* proveniente da Fondazioni di dimensioni e paesi diversi e con stili operativi differenti perché si confrontino su principi molto più fondamentali delle buone norme di condotta e dei propri metodi operativi. Il risultato è l'inizio un processo in cui si sta via via distillando l'essenza di ciò che significa veramente lavorare in una Fondazione. Ciò che sta accadendo, finalmente, è l'accettazione del fatto che, per quanto un professionista impegnato nella creazione e realizzazione di un progetto è tenuto ad avere conoscenze specifiche alla sua area di competenza, esistono altri aspetti fondamentali del lavoro delle Fondazioni che hanno bisogno di essere palesati e discussi più apertamente. Per questo motivo, maggior rilievo sembra essere dato al delineare tra Fondazioni diverse quelli che sono gli elementi comuni a tutto il personale.

In altri casi, molto vicini a questo trend, alcune Fondazioni hanno cominciato a richiedere sistematicamente al proprio personale programmatico, sia in gruppo che individualmente, di redigere brevi testi che mettano alla luce le proprie supposizioni, le proprie aspirazioni e gli ostacoli incontrati. Questo esercizio porta a capire il contesto e gli obiettivi del proprio lavoro, e l'analisi del contesto lavorativo ne aumenta l'efficacia. Questo è sicuramente un processo lungo e laborioso e molte organizzazioni hanno iniziato a investire in modo significativo in esperti, consulenti e workshop. Tutti questi sono forti segnali del fatto che le Fondazioni stanno rivalutando l'orientamento del personale poiché questo a sua volta ha aumentato le proprie attese di efficienza ed efficacia.

⁷ Nel 2010 l'EFC e la Fondazione Cariplo hanno lanciato lo European Learning Lab, una serie di tre eventi su come creare e implementare un ciclo efficace di progetti.

Ne traspare quindi che sempre più dirigenti di Fondazioni stanno mettendo in dubbio la logica fondamentale a sostegno dell'orientamento della propria squadra. Che ci piaccia o meno, le Fondazioni e il loro personale sono coinvolte nella promozione, nell'incoraggiamento e nell'accelerazione del cambiamento sociale. È chiaro che esistono esperienze collettive che devono essere svelate, capite, usate come esempi e soprattutto condivise. A mio avviso, è imperativo che il personale delle Fondazioni sia aiutato ad accettare i cambiamenti e il fatto di essere costituito da "ingegneri sociali" più di quanto non voglia ammettere⁸. Istituzioni come le Fondazioni non sono utili a nessuno finché pretendono di essere estranee a pretese o teorie di cambiamento. È stata la reticenza di Fondazioni e di altre istituzioni della società civile ad articolare queste teorie che ha portato al sospetto da parte di alcuni che le Fondazioni siano in difficoltà e che abbiano bisogno di professionisti esterni e analisti ben determinati per riportarle in carreggiata.

Lost in translation

È molto più facile identificare tendenze nella gestione delle risorse umane che nello sviluppo dei board⁹. La spiegazione è, a mio avviso, piuttosto ovvia e composta di tre parti. In primo luogo, penso che la formazione e l'orientamento del Consiglio di Amministrazione avvenga molto meno spesso della formazione del personale e che ci siano quindi molti meno esempi da portare su questo piano. In secondo luogo, i dirigenti delle Fondazioni ammettono poco volentieri cosa muova i processi di selezione e orientamento dei membri del board; sfortunatamente, in molti casi è un processo che avviene ancora a porte chiuse. Infine, è un dato di fatto che i membri dei board si considerino già "esperti" del lavoro dell'organizzazione che dirigono, il che rende quindi la formazione in questo campo un concetto estraneo e bizzarro.

Discutere a caratteri generali su come i board sono percepiti è altrettanto difficile, sia perché è già difficile e delicato farlo all'interno di uno stesso paese, sia perché una buona direzione è un concetto che francamente comin-

⁸ La formazione di professionisti "a tutto tondo" dovrebbe essere incentrata su una matrice di *bricolage* sociale al posto di una strategia legata all'*ingegneria* sociale, come spiego qui di seguito. Strauss descrive il *bricoleur* come qualcuno in grado di portare a termine diverse mansioni; ma a differenza dell'ingegnere, non le subordina alla disponibilità di materie prime e strumenti concepiti specialmente per quella mansione. Il suo universo di utensili è limitato e la sua regola è quella di "arrangiarsi con quello che ha a disposizione", e cioè una serie di strumenti e materiali prestabiliti ed eterogenei, non in diretta relazione con il progetto in corso, o con qualsiasi altro progetto specifico. Al contrario questa collezione di strumenti è il risultato di tutte le occasioni che egli ha avuto per rinnovare il suo stock o per arricchirlo con i resti di precedenti costruzioni e distruzioni.

⁹ Intendendo il Consiglio o l'Organo di Indirizzo.

ciamo solo ora ad afferrare. Inoltre, molto si perde ancora a livello linguistico perché le cose sono davvero molto diverse da Fondazione a Fondazione, come spiegavo poco fa. Permettetemi un altro esempio: usiamo tutti termini come “Presidente”, “Amministratore Delegato”, “Segretario Generale” e “Presidente del Consiglio di Amministrazione”¹⁰ come se si trattasse di ruoli prestabiliti con responsabilità chiaramente definite. Questo però è ben lontano dalla realtà. In alcune Fondazioni, il Presidente del Consiglio di Amministrazione è in realtà l’Amministratore Delegato, mentre in altre – con una struttura molto simile – è la persona con il titolo di Segretario Generale a svolgere le funzioni dell’Amministratore Delegato. A volte la nomina di Presidente è *ad honorem*, mentre in altri casi implica un potere effettivo. Questa terminologia è talmente diversa da Fondazione a Fondazione che diventa impossibile capire effettivamente a che livello vengono prese le decisioni basandosi solo su organigrammi organizzativi.

Sviluppo dei board: i custodi saranno mai innovatori?

Si corre un forte pericolo nel combinare l’unicità e le marcate differenze esistenti a livello dirigenziale. I componenti del Consiglio di Amministrazione sono raramente esposti all’operato di organizzazioni simili e di conseguenza sospettosi di fronte a strutture dirigenziali “diverse” dalla propria, che non lavorano esattamente nello stesso modo. Queste persone ripongono estrema fiducia nella propria organizzazione, dato che hanno assorbito e fatto propri l’orientamento miope e la retorica del proprio Consiglio di Amministrazione, ma al tempo stesso sono estremamente consapevoli del proprio ruolo di custodi e per questo cauti, conservativi e restii a correre rischi. Ne consegue che questa combinazione sia controproducente alla sperimentazione (la versione beta di cui parlavo prima); i *bricoleurs* e i board sono i primi a essere scettici di fronte allo scambio, al *networking* e al *peer learning*. È altrettanto vero che i board sono ancora considerati “sacrosanti” – sensazione che è accentuata dall’autonomia e indipendenza associate alle Fondazioni.

I dirigenti delle Fondazioni sono consapevoli che il rapporto che li lega al Consiglio di Amministrazione è tra i più critici in quanto ha un impatto diretto sul successo o sul fallimento dell’organizzazione. La suddivisione, la comunicazione e l’impatto delle responsabilità sono cruciali. Se da un lato sono stato testimone di un fiorente interesse da parte di manager verso una familiarizzazione dei propri dirigenti con missioni e metodi usati da organizzazioni similari, dall’altro ho notato un interesse più timido, specialmente in periodo di crisi, nei confronti di una comprensione più ampia

¹⁰ Nel testo originale in inglese, rispettivamente: *President*, *Chief Executive*, *Secretary General* e *Chair* [n.d.t.].

degli investimenti e delle decisioni a lungo termine in questo settore. Nonostante questo entusiasmo emergente a livello manageriale, sembra esserci meno desiderio da parte dei componenti dei board di far conoscenza con colleghi di altri board e condividere informazioni qualitativamente rilevanti. Poiché le decisioni maggiori sono comunque in mano ai Consigli di Amministrazione, questo atteggiamento potrebbe rivelarsi potenzialmente problematico in quanto potrebbe causare una rottura del lavoro già consolidato a un livello più basso. Se la visione d'insieme e la responsabilità sono in mano al board, la sua professionalità diventa ancora più importante.

Negli Stati Uniti, l'esistenza di organizzazioni di supporto a Consigli di Amministrazione di organizzazioni non profit, come BoardSource, ha facilitato lo sviluppo di linee guida, codici di condotta, definizioni e più in generale di normative sui board stessi. Per questo, il reclutamento, l'orientamento, la valutazione e la rotazione dei componenti del board sono processi chiari e le peculiarità e specificità di ciò che è necessario in un board no-profit sono concetti familiari. Questo tipo di regole e normative esiste in abbondanza anche in Europa, ma si appoggia alle regole esistenti per il mondo aziendale e per questo poco ideale o adatto. È naturalmente inutile arrivare a estremi. La recente crisi finanziaria ha accentuato la necessità, su entrambe le rive dell'Atlantico, di dedicarsi maggiormente all'essenza delle proprie organizzazioni, soprattutto per capire a fondo le scelte da farsi in campo di risorse e investimenti innovativi.

Aumentando il valore dello sviluppo delle risorse umane e dei talenti, soprattutto adesso che ci stiamo riabituando alle percezioni variabili delle risorse finanziarie, possiamo forse aspettarci un cambio di tendenza nei board delle Fondazioni europee, più vicino all'enfasi posta sullo sviluppo del personale negli ultimi 20 anni. I periodi di crisi portano a riflettere e, per quanto possano non essere il momento migliore per iniziare a correre rischi maggiori, questi periodi sono il momento ideale per affrontare i problemi con maggiore risoluzione, innovazione e creatività.

Verso il bricolage

Nel complesso, i dirigenti delle Fondazioni stanno raggiungendo la conclusione che l'orientamento del personale è cruciale quando ci si trova di fronte al pianificare, mettere in atto e valutare il proprio lavoro. Anche se in disaccordo sul grado di formalità ideale delle formazioni e sul possibile coinvolgimento accademico, si tratta certamente di un incoraggiante passo avanti. Insieme all'inclinazione verso opportunità formative migliori e più frequenti, si accetta sempre più che a essere importanti non sono solo le competenze formali ed esplicitate, ma soprattutto le conoscenze tacite e implicite che il personale porta con sé al lavoro. Le persone non fanno

tabula rasa delle proprie esperienze quando cominciano un nuovo lavoro; al contrario possiedono una ricchezza di conoscenze e know-how pre-esistente e spesso sottovalutata che è il caso di riconoscere e valorizzare. Questo significa che bisogna esplorare un nuovo livello di esperienze passate e senso pratico in quanto questa è la conoscenza più difficile da trasmettere.

I migliori esempi di *peer learning* a cui ho assistito non sono stati tra chi lavorava nelle stesse aree programmatiche, in organizzazioni di simili dimensioni, con missioni paragonabili. Gli scambi più efficaci sono stati al contrario quelli tra professionisti con le esperienze più disparate alle spalle, che hanno visto nascere profonde discussioni su lezioni imparate sulla propria pelle, su teorie di cambiamenti, su attese e preconcezioni errate – in breve, scambi aperti sulle difficoltà incontrate dalle Fondazioni giorno dopo giorno. Non si tratta quindi di “insegnare” il lavoro ad adulti, già professionisti esperti – è questione invece di mettere insieme colleghi perché si confrontino e uniscano i pezzi del puzzle.

I board subiscono doppiamente la situazione: da una parte sono custodi e difensori di un’organizzazione, ma dall’altra si ritrovano isolati a causa dei differenti e complessi sistemi di governance che li regolano. La sfida è vedere oltre queste differenze e riuscire a comprendere a pieno cosa significhi far parte di un board di un’organizzazione non profit. Non è una cosa di poco conto, soprattutto per chi arriva in questi board dal mondo aziendale o da esperienze nel settore pubblico.

Il ruolo dell’EFC in tutto questo è, a mio avviso, quello di fornire una piattaforma sicura e aperta per formazioni poliedriche. Il nostro dipartimento di *capacity building* si basa sul presupposto che ciò che conta sia il kit di bricolage, da cui si possano prendere strumenti generali da usare in più situazioni. Questi strumenti includono la programmazione, la progettazione, la valutazione, la creazione di un budget, la direzione, l’interazione con le istituzioni governative e con altri attori... e la lista potrebbe continuare ancora. Questo presupposto enfatizza e incoraggia il ruolo dell’intuizione e dell’istinto. Non vogliamo illuderci che tutte le capacità e conoscenze necessarie per lavorare in una Fondazione siano confezionabili in un unico pacchetto: in questo ambiente esigente e in continuo cambiamento in cui abbiamo il privilegio di lavorare è necessario essere creativi.

Per concludere, per quanto l’EFC possa fare del suo meglio per aumentare il livello di professionalità delle Fondazioni in Europa, sia dello staff sia dei componenti dei Consigli di Amministrazione, ci stiamo confrontando con una scienza inesatta e mutevole. Ciononostante, è nostro compito fare uscire la formazione dalla sua fase beta e farla accettare come standard necessario che non può più essere trascurato o messo alla fine dell’ordine del giorno. Da parte nostra continueremo a fare del nostro meglio per fare in modo di diventare meno “Mister Jones” e per arrivare a una comprensione più intuitiva di quello che sta accadendo in questa industria in continua trasformazione.

Prima parte. Le competenze manageriali
delle Fondazioni di origine bancaria

Premessa alla prima parte

L'obiettivo di questo volume è quello di interrogarsi sulle logiche strategico-organizzative delle Fondazioni di origine bancaria, prestando particolare attenzione alle *good practice* gestionali proprie di dirigenti e manager operanti in questa realtà.

Il fine è quello di fornire spunti di riflessione ed elementi concreti ai decision maker delle Fondazioni, cercando di riconoscere il giusto peso ai diversi livelli di complessità gestionale che si riscontrano in enti come quelli osservati, che appaiono abbastanza eterogenei quanto a obiettivi, risorse a disposizione, aspettative degli stakeholder di riferimento.

Dopo una parte introduttiva sullo scenario internazionale, gli argomenti vengono proposti secondo un filo logico che si articola in due sezioni principali. La prima di queste – composta da due capitoli – offre un approfondimento circa lo stato dell'arte e le prospettive di rinnovamento delle competenze manageriali delle Fondazioni di origine bancaria.

Il primo capitolo entra nel merito dei processi manageriali fondamentali per questi enti. In particolare, ci si interroga sui principali meccanismi di sviluppo delle competenze distintive “di fondazione”, sul ruolo dei sistemi informativi, nonché sulla rilevanza/diffusione delle pratiche di gestione delle risorse umane. L'esposizione di questi temi si intreccia con una serie di valutazioni circa l'evoluzione di opportunità e criticità lungo le diverse fasi del ciclo di vita della Fondazione.

Il secondo capitolo affronta il tema dell'innovazione sociale. Le Fondazioni di origine bancaria vengono considerate come organizzazioni particolarmente ben attrezzate per affrontare sfide di questo tipo, purchè si sappia compiere un “salto culturale” a livello di paradigmi manageriali. Serve saper interiorizzare le logiche proprie delle aziende organizzate “per progetti”, è necessario sapersi porre come intermediari evoluti di conoscenza fra bisogni complessi e reti di competenze apportate da soggetti indipen-