

## FONDAZIONI SOTTO LALENTE

# L'organizzazione aziendale come funzione della capacità di erogazione

di Francesco Santini\*

**Per le fondazioni di erogazione – sia per quelle di origine bancaria sia per quelle d'impresa – risulta essenziale l'organizzazione della struttura interna in cui le attività e gli uffici possono essere suddivisi per specifico settore (arte, cultura, ricerca scientifica) o per funzione (ricezione della domanda, analisi e gestione del progetto, monitoraggio). Figura centrale nel processo organizzativo è quella del *grantmaker officer* cui è demandato il compito di valutare e sostenere i progetti presentati dalle aziende non profit.**

Nelle fondazioni di erogazione italiane riveste importanza fondamentale l'organizzazione interna delle attività e specialmente di quegli uffici e di quel personale dedito in particolare alla valutazione, controllo, monitoraggio dei progetti presentati da enti terzi ed eventualmente finanziati dalla fondazione di erogazione. Una buona organizzazione interna e assegnazione di mansioni può sicura-

mente migliorare il processo di valutazione, controllo ed erogazione dei fondi. Nel corso di questo articolo si andranno a delineare anche i contorni di una figura professionale ancora agli albori nel contesto italiano, ovvero quella del *grantmaker officer*, colui che, all'interno delle fondazioni di erogazione, non ha poteri deliberativi relativamente alle richieste di contributo presentate ma ha il compito, non meno importante, di valutare la reale capacità delle aziende non profit di portare avanti i progetti presentati e di verificare che questi ultimi realmente sappiano rispondere ai bisogni condivisi ed espressi dalla società civile.

### Prima di organizzare

Prima ancora di pensare all'organizzazione interna, è necessario partire dalle specificità erogative dell'ente. Infatti, le fondazioni di erogazione in Italia si dividono principalmente tra fondazioni di origine bancaria e fondazioni d'impresa e al loro interno hanno ulteriori differenze. Le fondazioni di origine bancaria hanno, infatti, dei settori specifici in cui per legge sono chiamate ad operare (possono scegliere fra molteplici settori di operatività), mentre le fondazioni d'impresa sono maggiormente libere nel campo d'azione erogativa ma anche qui ci sono scelte manageriali che possono essere fatte. Le fondazioni d'impresa infatti, avendo spesso

## FONDAZIONI SOTTO LALENTE

patrimoni sensibilmente inferiori rispetto alle fondazioni di origine bancaria, si concentrano con programmi pluriennali su specifici settori. Si potrà dunque avere una fondazione d'impresa che accetta richieste di contributo esclusivamente per un settore specifico o per cause specifiche: per esempio, il miglioramento dei servizi sociali a favore delle persone disabili.

Da qui discende un'ampia casistica di possibilità organizzative interne delle fondazioni di erogazione. Si pensi solamente alle fondazioni di origine bancaria e alla molteplicità di settori in cui possono operare: si va da progetti di ricerca scientifica a interventi nel settore sportivo, dal sostegno all'*housing* sociale a interventi anche in realtà presenti nei Paesi in via di sviluppo.

Questo porta con sé che internamente le fondazioni devono essere organizzate in modo da saper gestire in modo adeguato una così eterogenea casistica di progetti e di settori di intervento possibili. Le soluzioni adottabili possono essere differenti: una prima soluzione vede il personale della fondazione seguire un determinato settore (sport, istruzione, volontariato, ricerca scientifica per nominare solo alcuni settori di intervento possibili), una seconda soluzione invece organizza gli uffici non in funzione del settore di intervento bensì del compito svolto (come la valutazione interna, il pagamento, il monitoraggio). Di seguito si proverà ad esaminare ciascuna delle possibilità sottolineandone i "pro" e i "contro" relativi.

### Suddivisione per settore

In questo caso il personale della fondazione viene assegnato a un settore specifico dove la fondazione interviene con costanza di erogazioni ogni anno. È inutile, infatti, assegnare personale a settori di intervento minori che

non vengono finanziati costantemente dall'ente e che dunque non hanno necessità di una analisi comparativa e valutativa costante. I compiti che il personale assegnato è chiamato a svolgere possono essere:

- analisi delle richieste di contributo pervenute. Tale analisi comporta:
  - analisi del progetto presentato per capire se il progetto risponde a un bisogno realmente esistente (dal bisogno sociale di un'ambulanza in un luogo specifico, al restauro di un dipinto o quadro di effettivo pregio artistico);
  - analisi della documentazione allegata come statuto, bilancio, atto costitutivo per capire se l'associazione è realmente costituita, se ha realmente possibilità economiche per sostenere il progetto nel futuro (principio di sussidiarietà applicato alla realtà delle erogazioni filantropiche che spesso purtroppo viene disatteso tanto dagli erogatori quanto dai beneficiari);
- presentazione della pratica di richiesta contributo agli organi competenti interni: spesso infatti le fondazioni hanno organi amministrativi interni che hanno il potere decisionale sull'assegnazione dei fondi. Tali organi possono essere il consiglio di amministrazione, le commissioni istituite *ad hoc* composte o meno da esperti del settore relativo al progetto che si sta valutando, gli eventuali consulenti esterni che possono esprimere pareri non vincolanti su progetti di particolare complessità o specificità settoriale (si pensi ai settori della ricerca scientifica e medica);
- gestione del progetto nelle fasi successive a una sua eventuale approvazione:
  - controllo delle fasi di sviluppo del progetto;
  - erogazione di parte o della totalità della somma assegnata;

## FONDAZIONI SOTTO LALENTE

– monitoraggio in corso d'opera o al termine del progetto anche dopo anni dal suo completamento e messa in operatività.

Questa modalità di organizzazione del lavoro richiederebbe che il personale interno assegnato a un settore fosse specializzato in quel settore specifico. Dunque chi abbia esperienze curriculari nel campo artistico o scientifico sia assegnato ai settori medesimi. Questa impostazione, seppur a una prima analisi condivisibile, non è operativamente appropriata. Infatti il lavoro di *grantmaker officer* (sarebbe corretto infatti iniziare a chiamare con questo appellativo chi concretamente “gestisce” le pratiche di erogazione all'interno degli enti erogativi) non è quello di – per spiegarlo in modo semplice – “un medico che valuta il progetto di un altro medico” o di “uno scienziato che valuta il progetto di un altro scienziato”, bensì quello di chi sta creando, e in Italia si stanno muovendo solo ora i primi passi in tale direzione, una nuova professione o comunque una nuova categoria di persone che all'interno delle fondazioni di erogazione conosce i progetti presentati, interloquisce con gli enti che li hanno presentati e con i loro rappresentanti (non solo i legali rappresentanti, ma specialmente con il personale operativo che andrà a svolgere il progetto), monitora il corretto proseguimento dei progetti finanziati.

Siamo dunque davanti non ad un tuttologo, né a una “figura superspecializzata”, bensì davanti a una persona che ha una base di conoscenze ampia non tanto nei vari campi (arte, cultura, interventi sociali) bensì una adeguata capacità di verifica contabile dei progetti, di verifica legale dei documenti presentati, di analisi della capacità del progetto di realizzarsi e protrarsi nel tempo.

Tali caratteristiche sono importanti sempre e comunque all'interno di una fondazione di

erogazione, anche se si andrà ad adottare una suddivisione degli incarichi per funzione come si potrà osservare nel paragrafo successivo.

I “pro” di questa modalità organizzativa sono:

- la possibilità per il personale dedicato di conoscere adeguatamente un settore specifico;
- la possibilità per il personale di interloquire nel tempo con i responsabili di progetto in modo da comprendere le differenze operative su progetti con caratteristiche e obiettivi omogenei;
- la semplificazione organizzativa: tutte le pratiche relative ad un settore vanno ad un ufficio specifico dedito a quel settore di intervento.

I “contro” sono:

- una eccessiva, se non controllata o variata nel tempo, specializzazione del personale che potrebbe “leggere” il settore non profit a “compartimenti stagni” mentre è sempre importante avere una visione d'insieme del Terzo Settore specialmente a livello locale;
- una scarsa capacità di analisi intersettoriale specialmente in quei settori che possono avere punti di contatto come università e ricerca, ambiente e ricerca scientifica, arte e cultura.

### Suddivisione per funzione

La suddivisione per funzione svolta è molto differente rispetto alla suddivisione per settore e non ha punti in comune con questa. Infatti nella suddivisione per funzione si vanno prima a specificare i singoli passaggi che una richiesta di contributo ha all'interno dell'ente erogatore per poi assegnare il personale ai “passaggi” così individuati. Ad un primo esame si può sostenere che nelle fondazioni di erogazione può essere presente il seguente processo interno:

## FONDAZIONI SOTTO LALENTE

- ricezione e protocollo, in formato cartaceo e/o elettronico, delle richieste di contributo;
- analisi preventiva della documentazione pervenuta quale: statuto, atto costitutivo e bilancio. Tale analisi deve evidenziare eventuali discrepanze tra la tipologia di azienda non profit che presenta il progetto ed eventuali linee guida statutarie o regolamentari dell'ente erogatore, che possono precludere la richiesta di contributo a determinate tipologie associative;
- analisi del progetto presentato: tale analisi può prevedere momenti di confronto con i responsabili del progetto, visite in loco se, per esempio, si tratta di ristrutturazione di immobile o di sculture, quadri, statue di pregio artistico;
- presentazione del progetto agli organi deliberanti;
- gestione del progetto eventualmente approvato nelle sue fasi operative;
- monitoraggio del progetto alla sua conclusione e negli anni a venire con eventuali scadenze predeterminate di fasi di controllo dell'andamento.

Ad ognuna di queste funzioni può essere assegnato del personale specifico, in questo senso dunque avremo:

- personale che si occupa della fase di protocollazione: tale fase può essere anche direttamente svolta da personale di portineria che riceve e smista le domande pervenute in formato cartaceo;
- personale che si occupa dell'analisi preventiva della documentazione: questa fase deve essere svolta da personale con una minima preparazione in materia economica (lettura bilanci) e giuridica (lettura statuto – atto costitutivo). Per minima preparazione non si vuole intendere una specializzazione (laurea o master) nei sopracitati settori bensì una conoscenza delle

leggi che disciplinano il settore non profit (dalla legge sulle associazioni di volontariato, a quella sulle Onlus o sulle associazioni di promozione sociale) e una capacità di lettura critica dei bilanci pervenuti specialmente per confrontare l'entità del patrimonio dell'azienda non profit con la sostenibilità economica del progetto presentato;

- personale che si occupa di esaminare il progetto: i compiti sono i più svariati, dall'esame della corrispondenza tra il bisogno espresso nella richiesta di contributo rispetto all'effettiva necessità che tale bisogno sia corrisposto, all'esame di eventuali progetti precedentemente approvati a favore del medesimo ente. Fondamentale è qui capire se il progetto riesce ad apportare un miglioramento specifico: una ristrutturazione di un quadro di pregio artistico in una chiesa è realmente fattore di una maggiore affluenza turistica in quell'area? Oppure ci si può chiedere se un nuovo servizio di assistenza per gli anziani è realmente in rete con i servizi sociali comunali? Queste domande apparentemente semplici nascondono invece il grande lavoro a cui sono chiamati i *grantmaker officer*, cioè quello di esaminare la reale capacità dei progetti presentati dalle aziende non profit di rispondere a bisogni sociali, artistici, culturali, medici, scientifici;
- personale che si occupa della presentazione del progetto agli organi deliberanti;
- personale dedicato al monitoraggio del progetto.

Sostanzialmente, ad oggi, non è necessaria una suddivisione per funzione così articolata, bensì sarebbe necessario, se si adatta questa tipologia di divisione del lavoro avere tre tipologie di personale assegnato a:

- 1) protocollazione;
- 2) esame documentazione, progetto e presen-

## FONDAZIONI SOTTO LALENTE

tazione organi deliberanti. Gestione del progetto eventualmente deliberato;  
3) monitoraggio.

Mentre la prima fase è sostanzialmente un adempimento burocratico con rilevanze sia interne che esterne, le successive fasi rivestono maggiore importanza, in quanto si entra nel merito dei progetti presentati e dunque si rende necessario che la fondazione di erogazione assegni tali compiti o funzioni a personale specializzato, o comunque con una conoscenza del settore dove sarà chiamato a valutare i progetti, o comunque del settore non profit in generale con anche specifiche conoscenze rispetto alle dinamiche locali, regionali e nazionali.

In questo senso è molto importante l'aggiornamento costante degli operatori delle fondazioni di erogazione: per esempio, chi opera a contatto con i settori dell'ambiente, della ricerca scientifica potrà trovare giovamento nel suo lavoro quotidiano conoscendo meglio tutte quelle che sono le legislazioni, agevolazioni, nuove scoperte scientifiche nei cambi ambientali, medici, tecnologici.

I "pro" di questa modalità organizzativa sono da individuare in:

- semplificazione interna: non più diversi uffici o incarichi assegnati per settori ma un ufficio unico dove si esaminano i progetti a cui si aggiunge una *task force* di persone dedite al monitoraggio;
- alleggerimento delle mansioni rispetto all'organizzazione per settore: in questo caso, infatti, il personale non deve svolgere tutti i compiti previsti (protocollo, esamina, monitoraggio) ma si deve concentrare su uno solo di questi aspetti.

La caratteristica negativa di questa forma organizzativa si può forse individuare nella possibilità che una non divisione per settori può diminuire quelle capacità di conoscenza, relazione con gli enti non profit che i *grantmaker*

*officer* devono avere e possono formarsi nel tempo.

### Considerazioni conclusive

La figura del *grantmaker officer* è la chiave di lettura di questo articolo e anche quella per comprendere come una fondazione debba organizzare internamente quegli uffici e quel personale dedito alla gestione dei progetti a cui è stato deliberato un contributo.

La non ampia casistica italiana nella realtà delle fondazioni di erogazione (le fondazioni di origine bancaria hanno un'origine chiara e definita a partire dai primi anni '90; le fondazioni d'impresa si sono sviluppate a cavallo del nuovo millennio e dunque anche queste di recente costituzione) non può ora far preferire uno dei due modelli organizzativi che nei precedenti paragrafi si sono descritti nelle loro modalità di funzionamento e nelle loro caratteristiche di base.

Si può solamente sostenere che, probabilmente, è preferibile il modello per settori in quelle fondazioni che già hanno un sistema deliberativo composto da commissioni settoriali, mentre è preferibile il modello per funzione per quelle fondazioni che hanno:

- un alto numero di pratiche da esaminare. Questo in quanto la suddivisione per funzione può potenzialmente permettere un più fluido e veloce *iter* di valutazione delle richieste di contributo;
- un processo deliberativo che non si basa su settori. In questo senso, se una fondazione di erogazione non è dotata di commissioni specifiche che valutano progetti esclusivamente di un determinato settore, è preferibile il modello di organizzazione per funzione.

\* *collaboratore Philanthropy  
Università di Bologna  
www.philanthropy.it*