



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

# Indagine sui dipendenti delle Fondazioni ed il loro contributo alla filantropia strategica

---

Analisi dei benefici associabili al coinvolgimento dei dipendenti delle  
Fondazioni di Origine Bancaria nei processi di pianificazione,  
programmazione e controllo

*di Giacomo Boesso e Fabrizio Cerbioni <sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Progetto finanziato dall'Università degli Studi di Padova, progetto SID 2019 C9411900728000

# 0.0 Indice

---

Il ruolo dei dipendenti nella filantropia: Lo stato dell'arte	<b>0.1</b>
La quarta indagine UNIPD: la metodologia adottata	<b>0.2</b>
Le caratteristiche del campione	<b>0.3</b>
Il contributo dei dipendenti alla filantropia strategica: gli strumenti	<b>0.4</b>
Il grado di coinvolgimento dei dipendenti nella programmazione e nel controllo	<b>0.5</b>
Le sinergie associabili alle attività di programmazione e controllo	<b>0.6</b>
Conclusioni	<b>0.7</b>

# Summary

**La filantropia strategica è un modello teorico per le Fondazioni d'erogazione che prevede di pianificare gli interventi sociali dopo un'accurata analisi e selezione dei bisogni sul territorio ed attivando reti di relazioni con altri soggetti del terzo settore.**

Queste reti di welfare privato dovrebbero poi essere alimentate da frequenti interazioni tra Fondazioni, beneficiari operativi, soggetti istituzionali, imprese sociali e policy maker per calibrare gli interventi che sovente si collocano in contesti di complessità sociale altamente mutevoli e delicati.

**In questo modello, il contributo dei dipendenti delle Fondazioni d'erogazione risulta di fondamentale importanza nel favorire e sviluppare buone pratiche organizzative, soprattutto relativamente ai processi di pianificazione, programmazione e controllo dei progetti sociali finanziati.**

In particolare, i dipendenti sono chiamati a raccogliere, produrre e gestire una crescente mole d'informazioni e dati per supportare gli organi di governo nelle decisioni d'indirizzo e per la gestione ordinaria delle erogazioni.

**Anche la relazione con i beneficiari evolve, verso modelli d'intervento più partecipativi oggetto d'accurata definizione preliminare e attenta disamina dei risultati e degli impatti.**

La quarta indagine sulle Fondazioni d'erogazione promossa dall'Università di Padova analizza il grado di coinvolgimento dei dipendenti in questi importanti processi, il loro grado di professionalità e la loro soddisfazione.

**Le analisi condotte evidenziano interessanti associazioni tra maggiori gradi di coinvolgimento e la percezione di una maggiore professionalità ed incisività dell'azione, pur segnalando alcune criticità relativamente alla complessità e al costo dei processi di programmazione e controllo.**

# 01

## Il ruolo dei dipendenti nella filantropia: lo stato dell'arte

La letteratura propone due argomenti a supporto di un ruolo sempre più attivo e partecipativo dei dipendenti: uno che si potrebbe definire “interno” alle organizzazioni e uno “esterno”. Il primo, in estrema sintesi, raccoglie una serie di proposte ed evidenze empiriche in favore di una crescente professionalizzazione dei dipendenti per migliorare l'organizzazione interna dei processi cooperativi e dialogici con i principali stakeholder<sup>2</sup> coinvolti nella progettualità sociale.

Tale miglioramento sarebbe reso possibile dall'adozione di pratiche di programmazione e controllo via via sempre più sofisticate, in grado di favorire un maggior coinvolgimento dei dipendenti nella gestione di informazioni e attività di natura strategica. Il secondo argomento, invece, si concentra sul porre in luce quanto una squadra di lavoro consapevole dell'importanza del proprio ruolo sia in grado di potenziare la magnitudo dell'efficacia dell'operato della Fondazione<sup>3</sup> con più che visibili miglioramenti in termini di risultati sociali ed economici<sup>4</sup>.

Questo nuovo orientamento è confermato anche da recenti studi: dove i ricercatori registrano una crescente predisposizione valoriale ed una esplicita richiesta dei dipendenti verso un loro maggior coinvolgimento nel processo decisionale, oltre che in quello attuativo<sup>5</sup>.

Tali considerazioni hanno fornito le motivazioni per interpellare i dipendenti nella IV indagine sulle Fondazioni di Origine Bancaria, promossa dall'Università degli Studi di Padova, che dopo aver raccolto, nelle precedenti indagini, le opinioni di presidenti, consiglieri e beneficiari<sup>6</sup> ha ritenuto importante interrogare coloro che in prima linea hanno un ruolo attivo nell'operatività delle linee progettuali connesse alla filantropia strategica.

---

<sup>2</sup> Hanaysha, 2016

<sup>3</sup> Maxham, Netemeyer, Lichtenstein, 2008

<sup>4</sup> Bish and Becker, 2015

<sup>5</sup> Agyemang, O'Dwyer, Unerman, Awumbila, 2017

<sup>6</sup> <https://www.economia.unipd.it/fondazioni>

**Come evidenziato dalla letteratura <sup>7</sup>, una Fondazione che miri ad avere un considerevole impatto sociale è chiamata a costituire una squadra di lavoro coesa e professionalizzata e il modo migliore per ottenerla è avere dipendenti coinvolti sin dalle fasi di pianificazione e progettazione degli interventi sociali per passare poi, con maggiore consapevolezza, alle fasi operative e, infine, a quelle di controllo e verifica ex-post.**

Si aggiunga che questa maggiore attenzione data agli strumenti di programmazione e controllo evidenzia anche una progressiva professionalizzazione degli enti nonprofit (argomento certamente controverso<sup>8</sup>, ma al centro del dibattito che ruota intorno alla recente riforma del Terzo Settore).

In sintesi, la letteratura recente propone un maggior coinvolgimento dei dipendenti anche nell'indirizzo degli enti nonprofit e questa indagine mira a investigare il ruolo dei dipendenti nella promozione di buone pratiche organizzative e il grado di condivisione e partecipazione nell'adozione di strumenti di pianificazione, programmazione e controllo (piani pluriennali, budget, metodi di verifica ex-post).

L'idea di fondo è quella di testare la soddisfazione e il grado di coinvolgimento dei dipendenti, per capire se ed in quale misura si interpretino come attori che contribuiscono all'implementazione di linee di azione moderne e dinamiche, in grado d'intervenire in maniera più articolata e in sinergia con altri soggetti terzi esterni all'organizzazione<sup>9</sup>, supportando il ruolo strategico assunto dalle Fondazioni di erogazione. In particolare, con la presente indagine si vuole comprendere se il dipendente coinvolto nel piano pluriennale di missione, nei singoli budget e nella verifica dei risultati sia anche in grado di lavorare in maniera più innovativa perché più consapevole.

Tale domanda di ricerca si basa sull'ipotesi che il dipendente che condivide, o, meglio, ha partecipato a definire i focus di breve e di medio lungo termine e ne monitora il raggiungimento, si troverà in una condizione migliore rispetto ad un omologo ignaro o comunque più distante da questo processo decisionale.

L'asse portante del presente lavoro di ricerca è pertanto quello di considerare gli strumenti di pianificazione, programmazione e controllo come validi ausili per far sentire più coinvolti (engaged) i dipendenti. Al fine di meglio comprendere la fondatezza dell'ipotesi di base, l'analisi è stata condotta testando anche un'ipotesi diversa, che assegna agli strumenti di programmazione e controllo un ruolo talvolta eccessivamente prevaricante, costoso e complesso rispetto alle finalità sociali tipiche del nonprofit, fino all'estremo di sottrarre risorse preziose agli interventi sociali e ai beneficiari. I dati raccolti e le analisi prodotte contribuiscono a meglio comprendere l'efficacia di questi strumenti e le migliori condizioni d'utilizzo.

---

<sup>7</sup> Boesso e Cerbioni, 2018

<sup>8</sup> Suykens, De Rynck, Verschuere, 2020

<sup>9</sup> CEP, 2017

# 02

## La quarta indagine UNIPD: la metodologia adottata

Il gruppo di ricerca ha individuato nel piano pluriennale di missione, nel budget annuale e nelle analisi ex post i tre principali strumenti di pianificazione, programmazione e controllo da analizzare, di conseguenza il questionario, finalizzato ad approfondire l'analisi del ruolo svolto dai dipendenti, è stato articolato in quattro sezioni:

- Informazioni descrittive del rispondente (età, formazione, area d'impiego, ecc.);
- Coinvolgimento del rispondente nella programmazione e controllo
- Autovalutazione della professionalità del proprio operato
- Grado percepito di innovatività ed efficacia della filantropia istituzionale come osservata nella propria Fondazione.

**In particolare, anche sulla base di precedenti ricerche<sup>10</sup>, al fine di verificare quanto un soggetto sia proattivamente coinvolto nell'utilizzo degli strumenti citati, sono stati indagati i gradi percepiti di "Partecipazione", "Adeguatezza" e "Condivisione".**

Più specificatamente, il primo aspetto approfondisce se i dipendenti hanno un ruolo attivo nella definizione degli strumenti, il secondo rileva il grado con cui ogni individuo percepisce gli strumenti adottati dalla Fondazione come adeguati a servire al meglio la moderna filantropia strategica e il terzo, invece, si riferisce al livello di determinazione del dipendente per il raggiungimento di uno specifico obiettivo e l'impegno nel perseguirlo nel tempo.

**A questi tre iniziali "costrutti teorici" ne sono stati aggiunti ulteriori, al fine di pervenire ad una visione più ampia e articolata.**

I tre costrutti sono stati pertanto analizzati nelle loro sinergie con altri variabili comunemente utilizzate per misurare la progressiva professionalizzazione dello staff, quali: "L'Autonomia", cioè il grado con cui i dipendenti si sentano sicuri di perseguire autonomamente un compito specifico;

“La Competenza” che chiarisce se i dipendenti della Fondazione si sentano esperti e produttivi nella loro routine quotidiana; e “La Dedizione”, vale a dire la costante offerta di sé per il raggiungimento dei fini organizzativi, anche mediante compiti non chiaramente formalizzati se utili per aiutare la Fondazione a raggiungere i propri obiettivi.

Nell’insieme, questo set di variabili dovrebbe fornire una visione abbastanza completa ed esaustiva, tuttavia, è altrettanto evidente come le valutazioni fornite dai dipendenti siano inevitabilmente influenzate dagli aspetti personali di ciascun rispondente. Limpida è la constatazione che una maggiore propensione da parte del singolo ad essere e sentirsi emotivamente coinvolto nelle organizzazioni cui partecipa, così come un’elevata propensione a ricercare una determinata posizione sociale, finiscano inevitabilmente per “contaminare” i comportamenti e le risposte che lo stesso è chiamato a dare. In sintesi, la qualità e il tono delle risposte di per sé dipende anche dal grado di percezione del proprio ruolo, per cui l’oggetto indagato rischia di influenzare l’indagine.

Per smorzare questi effetti soggettivi e individuali, si è provveduto a considerare ulteriori variabili di controllo, che tengono conto di come all’aumentare della “Desiderabilità sociale” (cioè la tendenza dei soggetti ad essere favorevoli al rispetto delle correnti norme e standard sociali) e del “Senso di responsabilità” (vale a dire la tendenza degli individui ad identificarsi nella propria organizzazione e la volontà di esercitare sforzi per conto della stessa), il dipendente tenderà a dare valutazioni più positive della media; l’obiettivo di queste due variabili è pertanto quello di mitigare, nell’analisi dei dati, l’effetto della personale attitudine di ciascun individuo, al fine di isolare quello che potremmo definire “l’effetto dell’organizzazione”, cioè quanto la Fondazione sia riuscita o meno a strutturare le proprie attività in modo tale per cui gli individui si sentano più proattivi e professionali rispetto alle proprie inclinazioni personali di partenza. Sempre per stemperare gli effetti soggettivi insiti in ogni indagine d’opinione, i dati sono stati raccolti in forma anonima e con quesiti formulati in maniera equi-attraente.

Ogni costrutto teorico, inoltre, è stato misurato ricorrendo ad almeno due distinti quesiti, scelti tra quelli già validati da precedenti indagini aziendali come adatti a misurare ogni specifico costrutto, e utilizzando scale d’opinione con punteggi da 1 (per nulla d’accordo) a 7 (molto d’accordo).

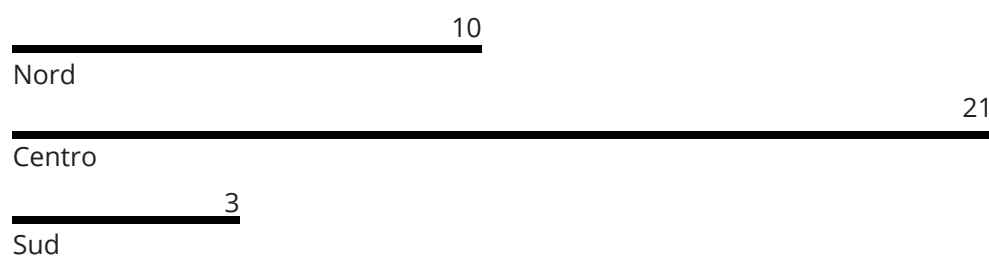
**Una volta descritte le risposte e isolato l’effetto maggiormente riconducibile all’organizzazione, il punto centrale dell’analisi consisterà nel verificare se le diverse variabili prese in considerazione presentino o meno associazioni positive con altre variabili obiettivo quali: “l’efficacia dei sistemi di controllo”, il 5° grado di “innovazione progettuale”, la capacità di gestire le “turbolenze ambientali” in cui opera la Fondazione, l’affidabilità dei “cambiamenti organizzativi” e, infine, i “risultati” economici e sociali dell’organizzazione stessa.**

# 03

## Le caratteristiche del campione

**L'indagine online, somministrata tra dicembre 2020 e gennaio 2021, è stata compilata in forma completa da 171 rispondenti (in base ai rapporti annuali Acri, essi rappresentano il 18,5% del totale degli occupati nelle Fondazioni).**

Delle 86 Fondazioni di origine bancaria attive in Italia, il campione ne interessa il 40% e risulta sufficientemente rappresentativo (Figura 1). La grande maggioranza delle Fondazioni analizzate sono ubicate in centro Italia (circa il 69%), una buona parte al nord (29%) ed il restante al sud (9%).



*Figura 1: Numero di Fondazioni partecipanti all'indagine per area geografica*

Prendendo a riferimento l'ammontare dei patrimoni, come misura dimensionale (Figura 2), il campione appare sufficientemente bilanciato, dal momento che non emerge una chiara prevalenza di una classe rispetto alle altre, ad eccezione delle Fondazioni che presentano un patrimonio minore di 50 milioni di euro che rappresentano solo il 6% del campione.

A queste seguono le medio-grandi (12% del totale), le medie e le grandi (24% ciascuna), mentre la classe dimensionale più rappresentata è quella relativa alle piccole-medie Fondazioni con un patrimonio tra i 51 e 150 milioni di euro (35%).





Figura 2: Numero di Fondazioni per dimensione Fondazione

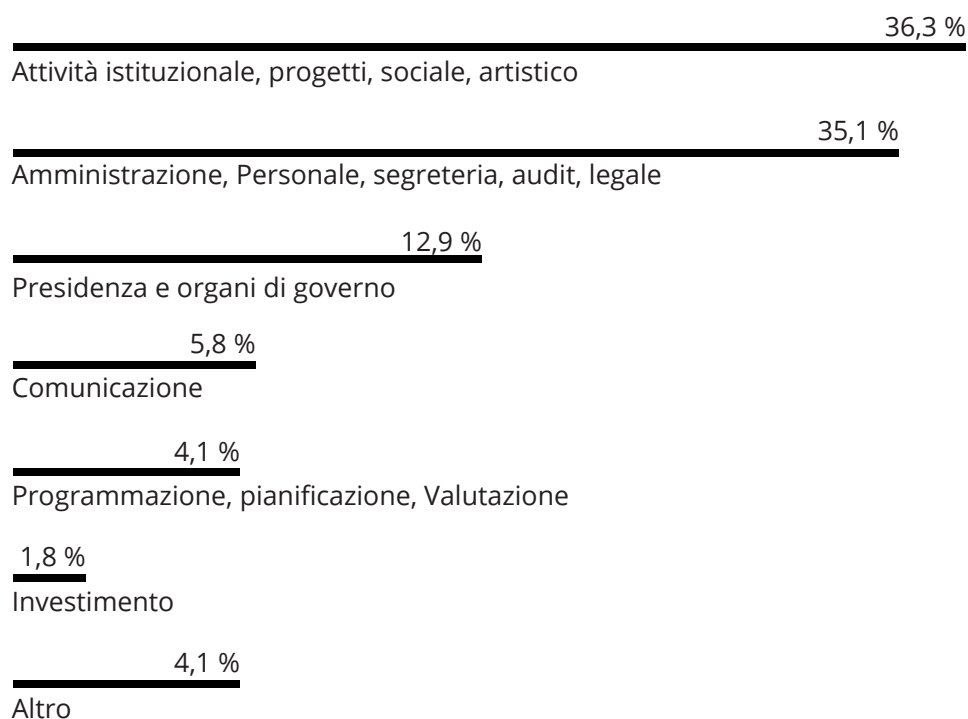
Per quanto riguarda i singoli rispondenti, l'analisi dei risultati mette in luce il fatto che il 72,5% dei 171 dipendenti interpellati ha un'età compresa tra i 40 e 59 anni, con un'età media di 45,4.

In riferimento al genere va sottolineato come il 57,3% sia di sesso femminile, mentre, relativamente all'esperienza, in media i rispondenti lavorano per la Fondazione da 9,7 anni. Quanto al titolo di studio, il 20,5% ha dichiarato di essere in possesso del diploma di scuola superiore, mentre il 41,5% ha completato un ciclo di formazione universitaria (triennale e magistrale).

Sempre in riferimento alla formazione dei dipendenti, i dati evidenziano come il gruppo più numeroso, 37,4%, sia riferito a soggetti che si sono formati in ambito economico (Management, Economia e Finanza) seguiti da coloro che hanno una formazione più umanistica (Lettere e Filosofia, Scienze Umanistiche) con una percentuale che si attesta al 23,4%.

**Merita un cenno particolare il dato relativo agli uffici di impiego dei dipendenti rispondenti, infatti, come si vede dal grafico sottostante (Figura 3), il campione si suddivide in tre macroaree, ben bilanciate tra loro:**

**la prima, che peraltro detiene la percentuale più alta, comprende al proprio interno coloro che lavorano in ambiti istituzionali e sui progetti (36,3%), la seconda riguarda i servizi di amministrazione e segreteria (35,1%), e la terza considera tutti gli altri settori di attività (28,6%).**



*Figura 3: Attività svolte dai rispondenti all'interno della Fondazione*

# 04

## Il contributo dei dipendenti alla filantropia strategica: gli strumenti

Relativamente all'uso e alla conoscenza degli strumenti di programmazione e controllo (Figura 4), dai risultati emerge una distribuzione sufficientemente omogenea.

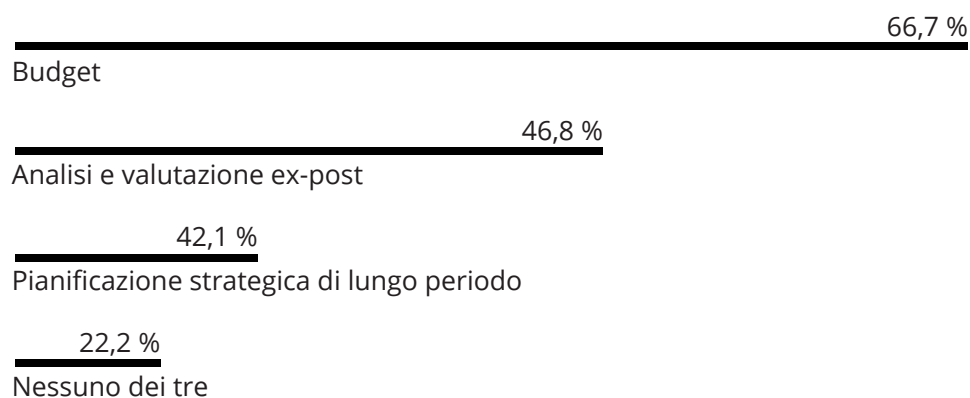


Figura 4: Utilizzo degli strumenti di programmazione e controllo

Relativamente all'uso e alla conoscenza degli strumenti di programmazione e controllo (Figura 4), dai risultati emerge una distribuzione sufficientemente omogenea.

Il Budget risulta lo strumento più utilizzato e conosciuto, circostanza facilmente spiegabile considerandone l'utilizzo più frequente, almeno in linea teorica, su base annuale e per ogni progetto, mentre l'orizzonte temporale delle analisi ex-post e della pianificazione pluriennale è per definizione meno frequente, triennale nella maggior parte dei casi.

Per procedere all'analisi delle risposte sono stati isolati tre distinti gruppi di domande in grado di riassumere: a) il grado di coinvolgimento dei dipendenti nei processi di programmazione e controllo, b) le caratteristiche dei dipendenti che più possono incidere sul miglioramento delle prassi operative e c) l'opinione degli stessi in merito all'efficacia e all'innovazione nell'azione della Fondazione.

Relativamente al coinvolgimento nella programmazione e controllo, è stata misurata la Partecipazione, l'Adeguatezza e la Condivisione dei tre strumenti: il Piano pluriennale, il Budget annuale e le verifiche Ex-post.

## Lo strumento in media più partecipato (0,69) risulta essere il Budget (Tabella 1<sup>11</sup>).

### Partecipazione

	Media	Deviazione	Min	Max	% Rispondenti
Budget	0,69	0,25	0,00	1,00	66,67 %
Ex-Post	0,68	0,18	0,00	1,00	46,78 %
Pianificazione di lungo periodo	0,59	0,23	0,00	1,00	42,11 %

Tabella 1: grado di partecipazione ai processi di pianificazione, programmazione e controllo

Questo risultato appare in linea con quanto ci si poteva attendere, per almeno due ordini di motivi: in primis perché il budget è uno strumento diffuso e particolarmente fruito dai dipendenti di un'organizzazione e, in secundis, perché possono esistere diversi budget, uno per l'intera organizzazione ma anche uno per ciascun progetto finanziato.

<sup>11</sup> Le medie riportate nelle tabelle si riferiscono alle scale da 1 a 7 presenti nel questionario riparametrate nell'intervallo tra 0 e 1. Dove sono state poste più domande per misurare lo stesso costrutto vengono mostrati i punteggi medi.

Questo, inevitabilmente, porta ad una maggior probabilità che numerosi dipendenti partecipino alla redazione di questi documenti di programmazione.

Lo strumento meno partecipato, invece, è il Piano pluriennale e ciò può essere collegato al fatto che tale strumento afferrisce maggiormente agli organi di governo i quali, comunque, paiono interpellare anche il personale della Fondazione che segnala la propria attiva partecipazione alla stesura del piano (0,59).

**Relativamente all’Adeguatezza, emerge come lo strumento valutato come maggiormente adeguato (0,78 siano le analisi Ex-post (Tabella 2), con punteggi sensibilmente maggiori (di 10-20 punti) rispetto alla Partecipazione.**

### Adeguatezza

	Media	Deviazione	Min	Max	% Rispondenti
Budget	0,78	0,17	0,17	1,00	46,78 %
Ex-Post	0,76	0,16	0,00	1,00	66,67 %
Pianificazione di lungo periodo	0,76	0,18	0,00	1,00	42,11 %

Tabella 2: grado di adeguatezza ai processi di pianificazione, programmazione e controllo

Questo dato mette in luce quanto lo strumento della valutazione conclusiva sia percepito come corretto per il miglioramento costante dell'organizzazione.

In altri termini, le risorse umane valutano come particolarmente utile soffermarsi periodicamente sull'analisi delle prestazioni, al fine di verificare se gli obiettivi prefissati siano effettivamente stati raggiunti. Viceversa, i dipendenti riportano una leggera minor confidenza nell'adeguatezza degli strumenti di pianificazione e programmazione ex-ante (Piani e budget), che, per loro natura, contengono intenzioni e obiettivi futuri sui quali è naturale permanga una percezione d'incertezza relativamente all'effettiva raggiungibilità degli stessi.

**Focalizzando l'attenzione sulla Condivisione, infine, è la pianificazione pluriennale lo strumento che ottiene i migliori giudizi (Tabella 3), con il punteggio in assoluto più alto tra tutti i costrutti di questa prima sezione (0,79).**

### Condivisione

	Media	Deviazione	Min	Max	% Rispondenti
Pianificazione di lungo periodo	0,79	0,20	0,17	1,00	42,11 %
Budget	0,72	0,18	0,00	1,00	66,67 %
Ex-Post	0,67	0,20	0,00	1,00	46,78 %

Tabella 3: grado di condivisione degli obiettivi

Quanto trovato non deve particolarmente sorprendere perché, come la prassi operativa testimonia, la predisposizione di un piano strategico di missione richiede innumerevoli sessioni di confronto all'interno di un'organizzazione ed è necessario un certo livello di condivisione tra le persone impegnate all'interno della Fondazione per procedere all'approvazione definitiva del documento.

Di converso, l'analisi Ex-post si distanzia di oltre 20 punti, facendo segnare il punteggio più basso di tutta la sezione, perché verosimilmente complessa da un punto di vista metodologico e in grado di mettere in luce risultati oggettivi che taluni possono valutare come non in linea con le aspettative e, quindi, meno condivisibili e soddisfacenti. Riassumendo (Tabella 4) si ottiene che:

### Medie del “Coinvolgimento”

Costrutti	Valore Massimo	Valore Minimo
Partecipazione	Budget	Pianificazione di lungo periodo
Adeguatezza	Ex-Post	Budget
Condivisione	Pianificazione di lungo periodo	Ex-Post

Tabella 4: quadro di sintesi

È importante notare come il modello interpretativo fin qui presentato sia già in grado di restituire utili informazioni circa il punto di vista dei dipendenti<sup>12</sup>, in quanto i risultati mettono in luce che ogni strumento presenta un diverso livello di partecipazione, adeguatezza e condivisione e la diversità che si osserva appare logica in quanto lo strumento maggiormente partecipato è quello, con buona probabilità, più diffuso all'interno delle organizzazioni (il Budget), lo strumento maggiormente condiviso è, invece, quello discusso a più livelli prima di essere approvato (il Piano pluriennale), e lo strumento più adeguato per il governo delle Fondazioni è quello più oggettivo e misurabile (l'analisi Ex-post). L'adeguatezza distanzia in media gli altri costrutti con punteggi più alti, lasciando intravedere margini di miglioramento in merito ad una maggiore partecipazione e impegno dei dipendenti in questi processi.

**Il secondo gruppo di domande (Tabella 5) si propone di analizzare i fattori che, anche in linea con la letteratura, migliorano le prassi operative, rendendo più professionale, produttivo e proattivo ciascun soggetto.**

### Professionalità

	Media	Deviazione	Min	Max	% Rispondenti
Dedizione	0,87	0,14	0,17	1,00	100 %
Autonomia	0,74	0,17	0,00	1,00	100 %
Competenza	0,70	0,18	0,00	1,00	100 %

### Attributi individuali di controllo

Desiderabilità sociale	0,84	0,15	0,17	1,00	100 %
Senso di responsabilità	0,75	0,21	0,00	1,00	100 %

Tabella 5: fattori professionalizzanti e migliorativi

<sup>12</sup> Le differenze in media mostrate nella tabella 1, 2 e 3 risultano statisticamente significative.



**I risultati mettono in luce come la caratteristica più presente nel campione analizzato sia la dedizione, intesa come capacità di andare oltre il mansionario ordinario, tessendo relazioni con gli attori del territorio in aggiunta al normale carico di lavoro. Tale risultato ben si associa all'alta desiderabilità sociale e al senso di responsabilità osservati nel campione.**

**La lettura congiunta di questi tre indicatori restituisce, mediamente, un adeguato livello di sintonia valoriale da parte dei dipendenti, circostanza abbastanza comune negli ambienti lavorativi del nonprofit e, verosimilmente, riconducibile alla consapevolezza che il proprio lavoro ha effetti positivi sui territori e sulle comunità oggetto d'intervento.**

Viceversa, i valori soddisfacenti, ma sensibilmente più bassi (minori di almeno 10 punti), fatti registrare da competenza e autonomia lasciano intravedere la complessità degli interventi sociali da organizzare e le aree sui cui le Fondazioni potrebbero intervenire con iniziative di formazione e rafforzamento del proprio capitale umano.

Infatti, tenendo conto che la competenza è stata misurata come la capacità di andare oltre le soluzioni standard e la capacità di proporre soluzioni anche modulari, appare concreta la possibilità d'intervenire per potenziare il bagaglio di skill delle persone attive nell'organizzazione.

In sintesi, nonostante il campione sia costituito da soggetti con un buon livello di esperienza lavorativa (mediamente, come precedentemente riportato, sono presenti nelle Fondazioni da 9 anni) e con un buon livello di formazione di base (la maggior parte, infatti, vanta almeno il diploma di scuola superiore e quasi la metà sono laureati), in questi dati traspare certamente la forte empatia dei dipendenti verso gli obiettivi di benessere sociale perseguiti dalla Fondazione, come elemento motivante, ma anche la complessità dei processi che caratterizzano la moderna filantropia strategica, come elemento che limita il pieno dispiego ed il continuo arricchimento del proprio bagaglio professionale.

**L'ultimo gruppo di domande analizzato riguarda la soddisfazione relativamente a variabili di performance le quali, mediamente, restituiscono punteggi sensibilmente più bassi (Tabella 6).**

## Prestazioni delle Fondazioni

	Media	Deviazione	Min	Max	% Rispondenti
Efficacia delle attività di programmazione e controllo	0,75	0,22	0,00	1,00	78 %
Chiarezza nella gestione delle informazioni	0,68	0,21	0,00	1,00	100 %
Grado d'Innovazione	0,64	0,22	0,00	1,00	100 %
Cambiamenti nell'operatività	0,58	0,20	0,00	1,00	100 %
Prevedibilità delle turbolenze esterne	0,54	0,18	0,00	1,00	100 %

Tabella 6: variabili di performance

**Il risultato migliore viene conseguito dall'efficacia associata alle attività di programmazione e controllo e i rispondenti, pur chiamati a considerare il costo finanziario e organizzativo di queste attività di back-office, vi assegnano, mediamente, un'alta utilità nel migliorare l'azione sociale della Fondazione (0,75).**

**A seguire si trova una più che sufficiente soddisfazione relativamente alla chiarezza informativa (0,68), la quale misura il livello di condivisione delle informazioni tra i dipendenti e la loro utilità per prendere e valutare le decisioni.**

Ricordando come una numerosa parte dei rispondenti risulti impegnata nelle attività istituzionali e di sviluppo di progetti (Figura 3), pare ragionevole concludere che i progetti e i risultati conseguiti vengano analizzati e studiati con gli opportuni strumenti di programmazione e controllo.

Per quanto concerne il grado di innovatività riconosciuto dai dipendenti alla propria organizzazione, questo è ampiamente soddisfacente (0,64), ma inferiore di ben 11 punti rispetto all'efficacia percepita degli strumenti, evidenziando una possibile area di riflessione e intervento per i responsabili delle Fondazioni.

Infine, un commento a parte meritano le ultime due variabili, la capacità di prevedere e gestire le turbolenze dell'ambiente esterno pare limitata (non sorprende nell'anno del Covid), ma sotto controllo (0,54), altro effetto atteso in presenza di buoni processi di programmazione, e il tasso di cambiamenti operativi introdotti nell'ultimo triennio per migliorare l'azione (0,58) denota una visibile dinamicità delle Fondazioni nel tentativo di aggiornare le proprie attività in funzione delle mutate condizioni di contesto.

Trattandosi di dati medi e d'opinione era ragionevole, anche se non scontato in un questionario anonimo, attendersi dati descrittivi sostanzialmente positivi; tuttavia, ulteriori e più significative analisi sono possibili osservando in quali circostanze gli indicatori riportano dati superiori alla media e in quali casi sono osservabili associazioni statisticamente significative tra i punteggi più alti in termini di performance e specifici comportamenti organizzativi.

A questo tema è dedicato il resto della relazione con il fine di individuare le migliori prassi, come implicitamente segnalate dai dipendenti delle Fondazioni, grazie all'analisi incrociata delle loro risposte.

# 05

## Il grado di coinvolgimento dei dipendenti nella programmazione e nel controllo

Una volta verificato come il grado di coinvolgimento appaia uniformemente distribuito tra i diversi strumenti di pianificazione e controllo, si è tentato di isolare quei fattori che sono maggiormente associati ad alti livelli di coinvolgimento con la tecnica statistica dei cluster. In altre parole, si sono isolate e raggruppate le risposte di gruppi omogenei di rispondenti in relazione al livello di coinvolgimento (alto, intermedio e basso), per poi osservare quali similitudini o differenze fossero associate ai diversi gruppi.

**Lo scopo dell'analisi è cercare di capire se e come, a fronte di crescenti livelli di coinvolgimento in attività di pianificazione, programmazione e controllo, si associ un differente grado di professionalità e, possibilmente, una maggiore soddisfazione relativamente a innovazione, efficacia e chiarezza informativa.**

La Tabella 7 isola tre diversi livelli di coinvolgimento, riconducendovi il 100% dei questionari, tutti omogeneamente distribuiti. Un primo gruppo attiene a coloro cui è associato un "Alto" livello di coinvolgimento: essi rappresentano circa il 30% del campione considerato e sono dipendenti che dichiarano, rispettivamente: un ruolo molto attivo nella determinazione degli strumenti di programmazione e controllo (partecipazione), una consapevolezza maggiore dell'utilità degli strumenti di programmazione, pianificazione e controllo per servire al meglio la moderna filantropia strategica (adeguatezza) e un alto livello di determinazione nel raggiungimento degli obiettivi posti (condivisione).

Si tratta, in buona parte, di soggetti mediamente più istruiti, in quanto il 49% dichiara il possesso della laurea magistrale e questo dato, anche se statisticamente poco significativo, ci permette comunque di ipotizzare che ad un alto livello di istruzione, almeno superiore al diploma, viene associato un alto grado di coinvolgimento. A sostegno di quanto scritto basti osservare che solo il 4% dichiara come grado d'istruzione il solo diploma di scuola superiore, contro medie ben più elevate negli altri gruppi individuati dai cluster.

L'analisi del gruppo denominato "Alto coinvolgimento", tuttavia, mette in luce come non sia necessario essere specializzati in scienze economiche per apprezzare un crescente livello di coinvolgimento: la percentuale di formati in area management/economia/finanza, seppur elevata (37%), non è la maggiore nei tre gruppi. Questo pare essere confermato anche dal fatto che nessuno di questi dipendenti dichiara competenze ragionieristiche (0%); una buona pianificazione, quindi, pare prescindere dall'area di studio, poiché esiste una scarsa associazione statistica tra quest'ultima e un alto livello di coinvolgimento.

## Coinvolgimento in pianificazione, programmazione e controllo

Grado di coinvolgimento (cluster):		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Basso</b>	<b>Significatività</b>
Numerosità:		n=51	n=66	n=54	***
<b>Elementi discriminanti nel cluster</b>					
<i>(min.0-max.3):</i>					
	Partecipazione	<b>2,11</b>	0,94	0,11	***
	Adeguatezza	<b>2,33</b>	1,14	0,19	***
	Condivisione	<b>2,30</b>	1,01	0,16	***
<i>Dove non diversamente indicato, tutti i dati sotto riportati sono standardizzati tra min. 0 e max. 1 e analizzati nella differenza tra le medie fatte registrare nei tre cluster. Tutte i costrutti non riportati in tabella mostrano differenze non significative.</i>					
<b>Età del rispondente:</b>	Anni 40-49	0,55	0,47	0,37	n.s.
	Anni 50-59	0,16	0,27	<b>0,35</b>	*
<b>Formazione:</b>	Diploma superiore	0,04	0,24	<b>0,31</b>	***
	Laurea magistrale	0,49	0,42	0,33	n.s.
<b>Area di studio:</b>	Management/ Economia/Finanza	0,37	0,42	0,31	n.s.
	Ragioneria	0,00	0,02	<b>0,07</b>	*
<b>Area d'impiego:</b>	Attività istituzionale, progetti, sociale, artistico	<b>0,65</b>	0,26	0,22	***
	Amministrazione, personale, segreteria, audit, legale	0,10	<b>0,47</b>	0,44	***
<b>Professionalità:</b>	Autonomia	0,73	<b>0,78</b>	0,69	**
	Competenza	<b>0,74</b>	0,73	0,64	***
	Dedizione	<b>0,90</b>	0,84	0,76	***
Grado d'innovazione della Fondazione:		<b>0,69</b>	0,64	0,84	*
Efficacia degli strumenti di programmazione:		<b>0,78</b>	0,75	0,84	**
Chiarezza informativa nei processi di lavoro:		<b>0,75</b>	0,69	0,84	***
Media erogazioni/media patrimonio <i>(ultimo triennio):</i>		4,19%	4,45%	3,72%	n.s.
Media patrimonio <i>(ultimo triennio):</i>		2,2 Mrd	1,9 Mrd	1,4 Mrd	n.s.
<b>Ambito d'innovazione preferibile:</b>					
	Processi di selezione dei progetti	0,62	0,72	<b>0,73</b>	***
	Modalità di attuazione	0,75	0,74	0,75	n.s.
	Ricerca di nuovi bisogni	0,77	0,76	0,73	n.s.
<b>Soddisfazione dei Beneficiari delle erogazioni:</b>					
	Relativamente alla gestione economica dei progetti	0,56	<b>0,61</b>	0,58	*
	Relativamente ai risultati sociali dei progetti	0,67	0,70	0,69	n.s.

In grassetto la media più alta tra i tre gruppi, se statisticamente significativa.

(\*\*\* probabilità d'errore minore dell'1% -  $p < 0,01$ ; \*\* 5% -  $p < 0,05$ ; \* 10%  $p < 0,1$ ; n.s.: non significativo,  $p > 0,1$ ).

Tabella 7: Principali profili assegnabili al livello di coinvolgimento

L'alto coinvolgimento, inoltre, pare influenzato dall'area di impiego: più frequenti sono, infatti, i rispondenti impegnati nelle attività istituzionali e nella realizzazione dei progetti (65%). Questi soggetti, con buona probabilità, hanno una diretta esperienza sul campo e hanno avuto modo di comprendere l'importanza di un'attenta fase di pianificazione, programmazione e controllo.

**Il gruppo maggiormente coinvolto, si contraddistingue per un alto livello percepito di efficacia degli strumenti utilizzati (0,78), con dipendenti che dichiarano di considerare gli strumenti di pianificazione come poco “rischiosi” in termini di spreco delle risorse e, viceversa, molto utili per migliorare l'azione della Fondazione.**

**Non casualmente, infine, questa maggiore soddisfazione si associa con altre importanti variabili considerate come una maggiore innovazione (0,69) e chiarezza informativa (0,75), con il logico corollario che quando un dipendente riconosce un elevato grado di utilità agli strumenti di programmazione che utilizza, esso si sentirà inevitabilmente più propenso a cercare continuamente azioni di miglioramento (innovazione) e con una maggiore consapevolezza circa le informazioni da elaborare e produrre nella propria attività.**

Relativamente all'innovazione, è interessante sottolineare come i tre livelli di coinvolgimento (cluster) evidenzino una differenza statisticamente significativa in riferimento all'ambito di innovazione, poiché i soggetti più coinvolti sembrano essere d'accordo sul fatto che questo non debba riguardare solo i processi di selezione dei progetti, ma piuttosto le modalità di attuazione degli stessi (0,75), con particolare attenzione ai nuovi bisogni della società (0,77).

Diversamente, i gruppi di dipendenti meno coinvolti nella programmazione e controllo indicano una preferenza maggiore per i processi di selezione dei beneficiari.

**Il cluster “alto coinvolgimento” mette in luce anche il fatto che ad un elevato utilizzo degli strumenti di pianificazione, programmazione e controllo si associa, in media, un maggiore livello di competenze e di dedizione da parte del dipendente.**

L'autonomia è invece minore nei gruppi meno coinvolti, quasi a confermare che la programmazione sia un esercizio che rende l'attività lavorativa più collegiale. Quanto agli aspetti dimensionali delle Fondazioni collegate ai dipendenti rientranti in questo primo gruppo analizzato, vale la pena sottolineare come il gruppo di Fondazioni più grandi (media del patrimonio nell'ultimo triennio) e più attive (media erogazione/media patrimonio più alta) non siano chiaramente riconducibili a dipendenti che dichiarano un maggior utilizzo degli strumenti di pianificazione, programmazione e controllo. Le differenze tra i dati sono minime e non statisticamente significative.

**La programmazione e controllo appare un esercizio manageriale sviluppato anche in contesti dimensionali medi e piccoli. Di converso, non pare che questo esercizio si associ a maggiore capacità d'erogazione.**

**Ciò significa che un maggiore coinvolgimento dei propri dipendenti non riverbera immediatamente in dati economici e finanziari più alti della media: da un lato la programmazione costa e dall'altro gli effetti benefici sono probabilmente più sociali che economici.**

Si può sottolineare, inoltre, che anche i dipendenti con un basso grado di coinvolgimento sono, allo stesso modo collegati, a Fondazioni con simili capacità erogative.

Il gruppo con un grado di coinvolgimento più basso vanta il 32% del campione analizzato e riguarda quei soggetti caratterizzati da livelli minori di partecipazione, adeguatezza e condivisione. Ripercorrendo il filo logico seguito per commentare il primo gruppo, per i dipendenti "meno coinvolti" si deve anzitutto far presente il fatto che riguarda soggetti mediamente meno formati; come si può evincere dai dati, infatti, questo cluster vanta una maggior percentuale di persone in possesso del "solo" diploma di scuola superiore rispetto agli altri due analizzati.

Altro aspetto prima taciuto, ma che ora vale la pena far emergere, è l'età media del cluster. Colpisce, infatti, il fatto che l'età media dei maggiormente coinvolti sia significativamente inferiore a quella degli altri gruppi con uno scarto tra il gruppo "Alto" e quello "Basso" di ben 19 punti.

In sostanza, i dati sembrano suggerire una maggior propensione al coinvolgimento da parte dei soggetti più giovani rispetto a quei soggetti più vicini al traguardo del pensionamento, mettendo in luce un probabile gap intergenerazionale in quanto sembra sussistere una propensione maggiore da parte dei giovani ad utilizzare gli strumenti di pianificazione, programmazione e controllo rispetto ai più anziani che, invece, potrebbero essere tentati di prediligere lo status quo rispetto ad accettare nuovi strumenti, anche se migliorativi.

In riferimento alle aree di impiego, analogamente a quanto già scritto, coloro che dichiarano un basso livello di coinvolgimento sono, in parte cospicua, verosimilmente impegnati in attività di back office (amministrazione, personale, segreteria, legale) più distanti dalla progettualità sociale.

Relativamente a innovazione, efficacia, chiarezza informativa e professionalità, vale quanto detto precedentemente, poiché si conferma il fatto che ad un livello di coinvolgimento più basso sono associate medie significativamente più basse. Per quanto concerne l'ambito di innovazione, questo gruppo fa registrare punteggi statisticamente più alti quando si tratta di riconoscere che l'innovazione debba riguardare i processi di selezione dei progetti.

**I dati sembrano raccontare che quando un soggetto è poco coinvolto, tende inevitabilmente ad alzare le aspettative sulla fase di selezione dei progetti e questo viene probabilmente preferito con l'obiettivo di selezionare l'alternativa o la proposta di progetto migliore, la quale, con buona probabilità, potrebbe poi richiedere un grado di “controllo” inferiore rispetto ad altre.**

In conclusione, e solo come mera suggestione, merita un accenno l'ultima riga della tabella 7, che fa riferimento al livello di soddisfazione dei beneficiari delle erogazioni (come misurato con la terza indagine, promossa nel 2018, da questo gruppo di ricerca). Nel 45% dei questionari è, infatti, possibile associare i dipendenti che hanno seguito l'attività istituzionale con i beneficiari della stessa Fondazione, ed emerge, con minima significatività statistica, come al cluster “alto coinvolgimento” siano associati livelli di soddisfazione dei beneficiari leggermente più bassi rispetto agli altri gruppi. Il dato è altamente grezzo, spurio e numerosamente limitato, viene però riportato come spunto di riflessione, in quanto segnala un minor grado d'entusiasmo dei beneficiari verso rigorose prassi di programmazione e controllo (budget, reportistica, ecc.).

**Sembra quasi che i beneficiari (associazioni, cooperative, Fondazioni operative, ecc.) individuino negli strumenti di programmazione un aggravio procedurale nello sviluppo del progetto, più che vantaggi per l'implementazione dei progetti finanziati dalle Fondazioni di erogazione.**

**Tutto ciò lascia anche intravedere come sia ancora lunga, e per certi versi incerta, la transizione verso strumenti manageriali nel terzo settore e come resti responsabilità dei proponenti convincere, dati alla mano, circa l'effettiva utilità di questi processi.**



# 06

## Le sinergie associabili alle attività di programmazione e controllo

Il lavoro si è proposto anche di indagare il nesso esistente tra soddisfazione rispetto alle prestazioni delle Fondazioni, professionalità dei dipendenti e coinvolgimento degli stessi nelle attività di programmazione e controllo.

**Il primo modello testato si concentra sulla professionalità dei dipendenti, per verificare l'assunto di partenza di questa indagine, relativamente alla necessità d'investire negli strumenti di programmazione e controllo per costruire una squadra di lavoro più coesa e professionale.**

L'analisi presentata in Tabella 8 utilizza, come variabili dipendenti (obiettivo) i tre costrutti della professionalità (autonomia, competenza e dedizione) al fine d'investigarne le associazioni con i costrutti del coinvolgimento (variabili indipendenti o esplicative): la partecipazione, l'adeguatezza e il coinvolgimento in attività di programmazione e controllo.

Nel modello sono state inserite anche le due variabili di controllo: la desiderabilità sociale e il senso di responsabilità, con lo scopo di isolare gli effetti dovuti alle attitudini personali di ciascun individuo dagli effetti riconducibili al clima organizzativo.

La tabella riporta i coefficienti di associazione (tra 0 e 1) tra la professionalità e i principali fattori di coinvolgimento, oltre che i coefficienti relativi alle variabili di controllo. In presenza di coefficienti positivi l'associazione è virtuosa, in presenza di coefficienti negativi al crescere del fattore esplicativo diminuisce l'obiettivo. Non tutti i coefficienti sono però significativi, l'analisi restituisce alcuni coefficienti come più significativi di altri, in funzione di un minore errore statistico.

Variabile obiettivo: <i>Espliative:</i>	Autonomia		Competenza		Dedizione	
	<i>Coeff.</i>	<i>% di errore</i>	<i>Coeff.</i>	<i>% di errore</i>	<i>Coeff.</i>	<i>% di errore</i>
Partecipazione	<b>0,09</b>	*	<b>0,13</b>	***	<b>0,11</b>	***
Adeguatezza	<b>0,13</b>	**	0,08	n.s.	0,02	n.s.
Condivisione	<b>-0,20</b>	***	<b>-0,17</b>	**	-0,08	n.s.
Desiderabilità sociale	<b>0,16</b>	*	0,14	n.s.	<b>0,20</b>	***
Senso di responsabilità	0,08	n.s.	0,10	n.s.	<b>0,18</b>	***
Costante	0,52	***	0,46	***	0,50	***
R-quadrato	0,09		0,12		0,25	
F	3,13		4,44		11,30	
P	0,01		0,00		0,00	
Osservazioni	170		170		170	

(\*\*\* $p < 0,01$ ; \*\* $p < 0,05$ ; \* $p < 0,1$ ;  $p > 0,1$  n.s.). In grassetto i coefficienti più significativi.

Tabella 8: Associazioni tra professionalità e coinvolgimento nella programmazione e controllo, regressione OLS

**La partecipazione è positivamente associata a tutti e tre gli elementi della professionalità, mettendo in luce come quanto più il dipendente partecipi attivamente alla stesura dei documenti di pianificazione, programmazione e controllo, tanto più egli si senta autonomo, competente e dedito.**

Laddove il dipendente sviluppi anche una convinzione di adeguatezza rispetto agli strumenti e obiettivi programmatici e di controllo, valutandoli come congrui e fattibili anche in relazione alle risorse della Fondazione e alle aspettative sociali, è osservabile anche una maggiore autonomia operativa. Mentre l'associazione sfuma e non è più significativa sugli altri costrutti.

Quanto alla condivisione a livello individuale degli obiettivi e del piano d'azione, ivi incluso l'apporto del singolo dipendente, emerge un'associazione statisticamente significativa, ma negativa, con l'autonomia e la competenza. Come scritto in precedenza, tali strumenti comportano e richiedono un livello di assorbimento e complessità elevato, che in taluni casi possono favorire il lavoro di squadra a scapito dell'autonomia e, nei casi più estremi, possono generare un relativo stato di stress e stanchezza a scapito anche del senso di competenza espresso dai singoli. Ricordando come alcuni dei rispondenti più coinvolti non dichiarino competenze manageriali e contabili di partenza, risulta plausibile che l'essere esposti a processi complessi lasci nei partecipanti una sensazione di essere meno competenti rispetto a quanto desiderabile.

Ciò potrebbe suggerire agli organi di governo lo sviluppo e l'implementazione di una adeguata attività di formazione.

Tutte queste associazioni si sommano alle variabili di controllo, nei modelli, infatti, è anche visibile, come atteso, l'effetto positivo delle variabili individuali di desiderabilità sociale e senso di appartenenza. In particolare, un crescente desiderio di avere un riconoscibile ruolo in società si associa a una maggiore autonomia ed entrambe le variabili di motivazione individuale correlano con maggiore dedizione.

**Verificata un'associazione positiva tra professionalità e coinvolgimento nella programmazione e controllo, resta da investigare se e come questo riverberi anche in migliori prestazioni.**

**Il questionario non fornisce indicazioni oggettive sui risultati della Fondazione, ma in Tabella 9 è possibile osservare l'associazione tra la professionalità e la percezione soggettiva, o soddisfazione, che ogni dipendente esprime in relazione a tre elementi di prestazione: l'efficacia della programmazione e controllo, il grado d'innovazione progettuale e la chiarezza informativa nel processo decisionale.**

La dedizione, misurata come volontà di andare oltre il proprio mansionario lavorando anche sulle relazioni con gli attori del territorio, si rivela essere il fattore trainante che associa positivamente con tutte le misure di soddisfazione. Mentre la competenza gioca un ruolo positivo solo in relazione alla valutazione positiva dell'efficacia degli investimenti in programmazione e controllo.

In altre parole, tanto più il dipendente si sente competente e collegato agli attori sociali del territorio, tanto più è in grado di riconoscere l'utilità e quindi l'efficacia degli strumenti di programmazione e controllo.

Vale la pena aggiungere che anche "depurando" i risultati con le relative variabili di controllo, attenenti le attitudini personali dell'individuo e che potrebbero influenzare i risultati delle analisi (desiderabilità sociale e senso di responsabilità), il contributo della competenza e della dedizione resta visibile, nonché statisticamente significativo.

Il senso di responsabilità appare infatti avere un ruolo predominante in tutte le relazioni (con il coefficiente più alto), i dipendenti più naturalmente propensi a svolgere diligentemente il proprio ruolo valutano più positivamente le prestazioni della Fondazione, ma competenza e dedizione vanno oltre questa naturale predisposizione, aumentando la soddisfazione del dipendente.

Variabile obiettivo: <i>Esplorative:</i>	Efficacia della programmazione		Grado di Innovazione		Chiarezza Informativa	
	<i>Coeff.</i>	<i>% di errore</i>	<i>Coeff.</i>	<i>% di errore</i>	<i>Coeff.</i>	<i>% di errore</i>
Autonomia	-0,01	n.s.	-0,05	n.s.	-0,07	n.s.
Competenza	<b>0,25</b>	*	0,03	n.s.	-0,02	n.s.
Dedizione	<b>-0,40</b>	**	<b>0,21</b>	*	<b>0,23</b>	**
Desiderabilità sociale	0,01	n.s.	0,01	n.s.	0,07	n.s.
Senso di responsabilità	<b>0,48</b>	***	<b>0,48</b>	***	<b>0,57</b>	***
Costante	0,31	n.s.	0,11	n.s.	0,06	n.s.
R-quadrato	0,17		0,29		0,42	
F	6,93		13,29		24,05	
P	0,00		0,00		0,00	
Osservazioni	170		170		170	

(\*\*\* $p < 0,01$ ; \*\* $p < 0,05$ ; \* $p < 0,1$ ;  $p > 0,1$  n.s.: non significativo). In grassetto i coefficienti più significativi.

Tabella 9: Associazioni tra soddisfazione sulle prestazioni e professionalità, regressione OLS

**In sintesi, la partecipazione alla programmazione e la dedizione nel tenere buoni rapporti con gli attori del territorio paiono essere i fattori organizzativi trainanti, in grado di lavorare in sinergia con maggiore professionalità e maggiore soddisfazione sulle prestazioni.**

**Questi risultati assegnano un ruolo importante ai dipendenti più coinvolti nelle attività di programmazione e controllo che aumentano la propria fiducia nell'operato della Fondazione e sono più disponibili a dedicarvi tempo ed impegno anche oltre la propria naturale predisposizione individuale.**

# 07

## Le sinergie associabili alle attività di programmazione e controllo

**La quarta indagine sulla filantropia strategica nelle Fondazioni restituisce un quadro confortante relativamente all'importante ruolo di supporto prestato dai dipendenti.**

Pur trattandosi di un questionario anonimo e condotto da un team di ricerca esterno e indipendente rispetto al mondo delle Fondazioni, il dato che emerge con maggior vigore è la forte empatia e soddisfazione lavorativa che contraddistingue l'attività dei 171 dipendenti che hanno risposto all'indagine.

La marcata condivisione valoriale tra collaboratori ed enti nonprofit è nota in letteratura, ma si osserva in questa indagine con particolare magnitudo, sia nei quesiti utilizzati per mappare le caratteristiche individuali dei singoli, Desiderabilità sociale (dato medio 0,84, su di massimo di 1) e Senso di responsabilità (0,75), sia nella Dedizione espressa in relazione alle attività lavorative (0,87). Questi dati, per certi versi non scontati considerando anche la formulazione aperta dei sei quesiti utilizzati (tra i quali: "Ogni incarico di lavoro per questa Fondazione mi dà soddisfazione" e "Con quale frequenza accetta attività aggiuntive rispetto all'ordinario"), ci consegnano una fotografia molto positiva relativamente alla volontà dei dipendenti di svolgere diligentemente e proattivamente il proprio lavoro. Passa quasi in secondo piano il vero focus dell'indagine, tesa a misurare il grado di coinvolgimento (declinato in: Partecipazione, Adeguatezza e Condivisione) nei processi di pianificazione, programmazione e controllo.

**Tutti gli strumenti appaiono propriamente adottati dalle principali Fondazioni italiane e la maggior parte dei dipendenti intervistati (78%) dichiara di conoscerli, utilizzarli ed apprezzarne l'efficacia (0,75) nel definire la filantropia istituzionale del proprio ente.**

L'articolato set di sei quesiti, utilizzato per mappare il coinvolgimento, centra il suo obiettivo: il Budget risulta il processo più partecipato (0,69), le analisi a consuntivo quello più adeguato (0,78) ed il piano di missione pluriennale quello più condiviso (0,79), con un discreto livello di diffusione e solidità di queste opinioni ed una visibile differenza nei punteggi che lascia spazio a possibili riflessioni e miglioramenti.

Ancora una volta spicca, con il punteggio più alto, la condivisione dei dipendenti rispetto agli obiettivi sociali di lungo periodo, intuitivamente l'approfondimento più motivante dei documenti programmatici, con 10 punti in più rispetto al positivo giudizio di coinvolgimento nel budget annuale della Fondazione e/o dei singoli progetti, verosimilmente il momento più complesso per un dipendente, in cui si cerca di tramutare l'intenzione in azione.

### **L'alta condivisione di questi strumenti manageriali presenta poi interessanti associazioni positive con i postulati relativi alla professionalità dei dipendenti, espressa in: Autonomia (0,74) e Competenza (0,70) oltre alla già citata Dedizione.**

Qui i dati medi cominciano a scendere, pur rimando ampiamente soddisfacenti, ma è verificato che ai più alti valori di professionalità si associa un maggior coinvolgimento nella programmazione e controllo. In un'indagine di opinione è difficile isolare in maniera univoca cosa influenza cosa, certamente c'è un elemento di autoselezione: sono le persone più istruite, giovani e maggiormente professionali quelle coinvolte nella programmazione.

Tuttavia, in letteratura, è sempre suggerito anche l'inverso: la partecipazione e condivisione di questi processi può aumentare nel tempo il bagaglio di competenze e skill dei dipendenti, rendendoli maggiormente produttivi e utili al raggiungimento degli obiettivi istituzionali. Quale che sia l'elemento trainante, il mondo delle Fondazioni non si sottrae a questa doppia lettura: appare buona la selezione di partenza dei dipendenti e risulta certamente valida la loro partecipazione alla programmazione della filantropia istituzionale.

Da ultimo si sono ricercate alcune possibili associazioni con elementi di prestazione delle Fondazioni, declinati come soddisfazione dei dipendenti relativamente: alla corretta Chiarezza informativa nei processi decisionali (0,68), al grado di Innovatività dell'azione istituzionale (0,64), al grado di Adattamento operativo ai mutamenti osservati (0,58) e alla capacità di controllare la Turbolenza ambientale (0,54). Qui le medie dei dati di opinione espressi dai dipendenti sono più basse e la complessità della filantropia emerge in valutazioni che appaiono minori e sincere, corroborando anche i precedenti indicatori con punteggi maggiori, visto che possiamo escludere che si sia intenzionalmente risposto con punteggi alti a tutti i quesiti.



**Permane una fiducia nella capacità delle Fondazioni di prendere decisioni ben istruite, anche adoperando strumenti innovativi, mentre appare meno immediata la capacità dei sistemi di programmazione e controllo di favorire aggiustamenti e migliorie ogni anno, come suggerirebbe il modello teorico, dopo aver analizzato il feedback.**

Nell'anno del Covid e del suo impatto devastante, anche sull'operatività delle Fondazioni, difficilmente si potevano osservare risultati migliori.

Resta comunque valido il suggerimento ai responsabili delle Fondazioni di monitorare con cura il grado di adozione dei propri strumenti di pianificazione, programmazione e controllo, perché la loro applicazione in contesti nonprofit richiede le opportune personalizzazioni, rispetto alle versioni utilizzate nelle imprese, in modo che se ne possa estrarre informazioni utili alle decisioni operative e strategiche nei campi sociali e culturali in cui operano le Fondazioni.

L'indagine, in sintesi, conferma la presenza di personale altamente motivato e di processi, talvolta costosi, ma altamente qualificati, per operare nelle reti civiche e sociali tipiche della filantropia strategica.

**Le analisi condotte consegnano ai vertici delle Fondazioni il compito di rendere questo investimento di ore uomo e risorse finanziarie un esercizio manageriale non fine a se stesso, ma indirizzato ad estrarre il maggior impatto possibile delle limitate risorse a disposizione della Fondazione, attraverso un piano pluriennale in grado di selezionare le aree di intervento prioritarie, dei budget di progetto utili ad influenzare i comportamenti dei diversi attori coinvolti e delle analisi a consuntivo idonee per misurare i risultati e fornire spunti di riflessioni per possibili migliorie nelle future azioni.**

In questo scenario ideale, i dipendenti delle Fondazioni appaiono già operativi e desiderosi di fornire il proprio attivo contributo.

# Riferimenti bibliografici

Agyemang, G., O'dwyer, B., Unerman, J., Awumbila, M. (2017). Seeking "conversations for accountability": Mediating the impact of non-governmental organization (NGO) upward accountability processes. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 30 No. 5, 2017, pp. 982-1007.

Bish, A., & Becker, K. (2015). Exploring Expectations of Nonprofit Management Capabilities, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 45, No. 3, pp. 437-457.

Boesso, G., & Cerbioni, F. (2018). *Managerialità Solidale: Governo e Strategia nelle Fondazioni*. Wolters Kluwer, Milano.

CEP (2017). *Relationships matter. Program Officers, Grantees and the Key to Success*, CEP, Cambridge, MA.

Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, No. 229, pp. 298-306.

Maxham, J.G., Netemeyer, R.G., Lichtenstein D.R. (2008). The Retail Value Chain: Linking Employee Perceptions to Employee Performance, Customer Evaluations, and Store Performance. *Marketing Science*, Vol. 27, No. 2 (Mar. - Apr., 2008), pp. 147-167.

Nouri, H., & Parker, R. J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 23 (5-6), pp. 467-483.

Suykens, B., De Rynck, F., Verschuere, B. (2020). Examining the Extent and Coherence of Nonprofit Hybridization Toward the Market in a Post-corporatist Welfare State. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 49 No. 5, pp. 909-930.

# Ringraziamenti

## **Alessandro Del Castello e Giorgio Righetti**

di Acri per l'utile confronto nella predisposizione della ricerca, nella somministrazione del questionario e nella discussione dei dati.

## **IRIS network**

per le numerose opportunità di presentare e discutere le versioni preliminari di queste analisi.

## **Antonio Vianello di SdV Marketing**

per l'indagine on-line, la gestione dei dati.

## **Andrea Menini e Michele Fabrizi**

colleghi in UNIPD, per gli spunti di riflessione sulla metodologia e sull'analisi dei dati.

## **Giulia Redigolo**

collega in ESADE, per gli approfondimenti metodologici.

## **Matteo Telatin**

contrattista in UNIPD, per l'assistenza nella stesura delle prime bozze.

## **Giulia Ghisa**

Freelance, per l'editing grafico.

## **I finanziamenti UNIPD, SID 2019 e Regione Veneto**

<https://www.economia.unipd.it/fondazioni>

## Gruppo di Ricerca

### **Giacomo Boesso**

Professore Ordinario di Economia Aziendale

### **Fabrizio Cerbioni**

Professore Ordinario di Economia Aziendale

### **Università degli Studi di Padova**

Dipartimento di Scienze Economiche Via del Santo, 33 – 35123, Padova

Mail: [giacomo.boesso@unipd.it](mailto:giacomo.boesso@unipd.it)

Padova, Aprile 2021



9788877062369