

CERGAS
Centro di ricerche
sulla gestione
dell'assistenza
sanitaria e sociale



Associazione italiana delle
Fondazioni ed enti della
filantropia istituzionale

Dai un senso al profitto

Nona edizione – A.A. 2019-2020

Prima indagine sulla governance delle fondazioni ed enti filantropici in Italia

Studenti

Sara Chiuri
Serena Foini
Riccardo Gorgone
Michele Graziano

Tutor

Dott.ssa Carola Carazzone, Assifero
Dott.ssa Ilaria De Cave, Assifero
Dott.ssa Francesca Mereta, Assifero
Dott. Francesco Vidé, Università Bocconi

INDICE

ASSIFERO	3
Valori, Visione, Missione	3
Obiettivi e attività	3
Governance e figure chiave	4
OBIETTIVI DEL PROGETTO	5
METODOLOGIA	7
Il questionario e le interviste	7
Fondazioni ed enti filantropici analizzati	8
ANALISI DEI RISULTATI DELLA RICERCA	9
Analisi demografica	9
Analisi dei board	9
Le fonti di reclutamento e la formazione	13
ANALISI: IL LIVELLO DI DIVERSITA' E LA PERCEZIONE	14
ANALISI: LA TRASPARENZA	16
Risultati delle interviste	17
CONCLUSIONI	19
Bibliografia	22
RINGRAZIAMENTI	23
ALLEGATI	24

ASSIFERO

Valori, Visione, Missione

Assifero è l'associazione italiana delle fondazioni ed enti filantropici, soggetti non profit che per la loro missione catalizzano risorse private – finanziarie e non (immobiliari, relazionali e intellettuali) - per il bene comune. Assifero riunisce, ad oggi, 113 soci, tra fondazioni di comunità, d'impresa, di famiglia e altri enti filantropici in 15 regioni d'Italia ed è diventato il punto di riferimento della filantropia istituzionale¹.

I valori condivisi da fondazioni ed enti aderenti ad Assifero sono elencati nella Carta dei principi di Responsabilità. La **vision** di Assifero si sostanzia "*nel promuovere e consolidare una filantropia istituzionale italiana più visibile, informata, connessa ed efficace, riconosciuta a tutti i livelli come partner strategico di uno sviluppo umano e sostenibile*". L'associazione lavora ogni giorno per aumentare la circolarità di informazioni, buone pratiche e approcci innovativi, per fare insieme massa critica, scalare modelli, rafforzare l'impatto sociale e promuovere, anche a livello nazionale ed europeo, un polo filantropico aggregativo con capacità di rappresentanza, proposta, collaborazione e maggiore efficacia e sostenibilità".

Obiettivi e attività

Assifero mira a fare in modo che alla filantropia istituzionale sia riconosciuto uno specifico status, svolgendo regolare attività di advocacy e lavorando per costruire un ambiente abilitante per la filantropia. Forte del suo riconoscimento istituzionale, svolge un ruolo di rappresentanza degli enti e delle fondazioni associati nei confronti degli interlocutori della filantropia istituzionale. Per facilitare l'apprendimento collaborativo, aumentare la circolarità delle informazioni, e favorire lo scambio di esperienze, Assifero organizza occasioni di approfondimento e confronto, mette in campo programmi di capacity building, effettua una costante attività di approfondimento tramite newsletter e rassegna stampa per i propri soci, promuove gruppi di lavoro, offre

¹ Secondo l'EFC Strategic Framework 2016-2022, con filantropia istituzionale ci si riferisce a "foundations, corporate funders and other players that 1) have their own financial resources which they deploy strategically, 2) are independently governed, and 3) use private resources for public good. These organisations, which are in myriad forms, are purposefully structured and organised over the long term and bound by structures of accountability, public benefit and public reporting and legal requirements".

supporto a progetti comuni. Con l'obiettivo di fare rete e mettere a sistema le competenze e le esperienze, favorire lo scambio e il confronto, Assifero è parte di diversi network nazionali e internazionali e conta una vasta rete di contatti. L'associazione dal 2018 porta avanti progetti per il Servizio Civile e nel 2020 ha ottenuto l'accreditamento, entrando nell'albo nazionale del Servizio Civile Universale. Infine, offre assistenza e supporto in ambito legale, fiscale e strategico e si fa anche promotrice della genesi di nuove fondazioni, in particolare quelle di comunità. Può gestire per conto dei soci newsletter e sondaggi online e sviluppa progetti e strumenti per la crescita della filantropia in Italia.

Governance e figure chiave

Il Consiglio Nazionale di Assifero è l'organo che amministra l'associazione. È composto da 6-24 membri, eletti dall'Assemblea dei Soci per la durata dei quattro esercizi, a cui si aggiunge il Presidente, eletto anche esso dall'Assemblea. Quest'ultimo è il legale rappresentante dell'associazione nei confronti dei terzi e in giudizio; cura l'esecuzione delle delibere dell'Assemblea e del Consiglio Nazionale e, nei casi di urgenza, può esercitare i poteri del Consiglio, salvo ratifica da parte di quest'ultimo alla sua prima riunione. Propone inoltre alla votazione del Consiglio il Vicepresidente.

L'attuale Presidente è Felice Scalvini, promotore della nascita dell'Associazione, che ha ricoperto diverse cariche istituzionali e ha assunto ruoli rilevanti in diverse fondazioni italiane. Il Segretario Generale di Assifero, invece, provvede al coordinamento funzionale e organizzativo delle attività dell'Associazione. Questo incarico è attualmente ricoperto da Carola Carazzone, avvocato specializzato in diritti umani e cooperazione e sviluppo.

OBIETTIVI DEL PROGETTO

La governance ricopre un ruolo fondamentale nell'identificare l'indirizzo strategico e fornire una guida alle fondazioni ed enti filantropici nel raggiungimento della loro missione. La composizione e diversificazione, in termini per esempio di genere, competenze, età, percorso formativo e esperienze, dell'Organo di Amministrazione, il suo funzionamento, i processi decisionali adottati, e la presenza di altri organi di supporto, come il Comitato Scientifico, Comitato d'Indirizzo etc, sono elementi centrali e di fondamentale importanza per le organizzazioni. Nonostante la forte rilevanza strategica, in Italia questo tema non è mai stato oggetto di ricerche approfondite e, ad oggi, non ci sono dati sulla composizione delle governance delle fondazioni ed enti filantropici italiani. Gli studi esistenti riguardano, infatti, per lo più le fondazioni di origine bancaria².

Negli altri Paesi, la governance è un argomento sempre più dibattuto e approfondito: gli Stati Uniti, con la loro tradizione filantropica centenaria, sono sicuramente stati i pionieri in questo campo di studi. Anche in Europa questo tema sta attirando sempre più attenzione: in particolare, a luglio 2020 l'Association of Charitable Foundations (ACF), l'associazione nazionale che riunisce oltre 400 fondazioni ed enti filantropici del Regno Unito, ha pubblicato il report *“Strategy and Governance: The pillars of stronger foundations practice”*. In primo luogo, il rapporto sottolinea **l'importanza della governance per la realizzazione della strategia della fondazione e il raggiungimento della sua missione**. In particolare, viene evidenziato come la stessa tenda ad essere un elemento strategico sul quale non ci si sofferma quando l'organizzazione ha a disposizione le necessarie risorse e gli obiettivi vengono raggiunti senza problemi. Tuttavia, è proprio in questi momenti che si dovrebbe portare avanti una profonda riflessione interna per essere preparati ai momenti più difficili, quando una governance forte e strutturata è fondamentale per guidare l'organizzazione. Un altro aspetto ritenuto importante è la **trasparenza, interna ed esterna**: la struttura e i processi di funzionamento della fondazione non devono essere noti soltanto ai membri del board ma vanno discussi e approfonditi con lo staff, gli stakeholder e i beneficiari dei progetti.

² Si veda in tal senso “La Governance delle Fondazioni: leader al servizio della filantropia”, G.Boesso, F.Cerbioni, McGraw Hill (2013); “Governance e filantropia strategica nelle Fondazioni: la via italiana tra determinismo e solidarismo”, G.Boesso, F.Cerbioni, Rivista Impresa Sociale (2017)

ACF identifica nel report sette pilastri, quali fondamenta e obiettivi a cui una fondazione deve tendere per essere più forte ed efficace:

1. L'organizzazione ha una profonda **comprensione della propria vision, mission e dei propri valori** e li comunica apertamente. In particolare, la fondazione è consapevole della sua identità, dell'impatto che vuole avere e gli obiettivi che cerca di raggiungere.
2. **Rinforza la sua governance, tenendo conto anche della sua diversità.** La fondazione considera la governance non uno strumento fisso ma in continua evoluzione per il raggiungimento della propria mission.
3. Delinea la strategia partendo da **diverse prospettive**: si interroga su chi la fondazione stia cercando di raggiungere e se queste persone, comunità e/o territori, siano coinvolti nello sviluppo della strategia e nel processo decisionale.
4. Definisce le strategie in grado di **utilizzare l'intera "cassetta degli attrezzi" (risorse finanziarie e non)** di cui dispone, in base alle situazioni che si trova ad affrontare e sostiene la governance degli enti che supporta.
5. **Riconosce il valore del tempo**, sviluppa strategie di breve, medio e lungo periodo ed è consapevole della propria storia e identità.
6. È a **conoscenza dell'ambiente esterno** e dell'ecosistema in cui opera: considera il contesto politico, finanziario e sociale, riconosce i fronti su cui è più debole, ha accesso e prende in considerazione una grande varietà di punti di vista, compresi quelli di coloro che hanno diretta esperienza (lived experience): pensa collaborativamente al fine di creare valore e non duplicarlo.
7. È **responsabile delle proprie azioni, aperta al confronto e alle sfide** e si presenta in modo trasparente sia dall'interno che dall'esterno.

Il report di ACF fornisce spunti rilevanti quindi per quanto riguarda la diversità, tema che si vuole indagare in questo progetto.

Partendo dagli spunti della ricerca, il progetto si pone l'obiettivo di svolgere una prima indagine sulla composizione degli organi di amministrazione delle fondazioni ed enti filantropici italiani, le loro caratteristiche, il processo di reclutamento. Si vuole inoltre porre particolare attenzione al grado di diversità degli organi di amministrazione delle organizzazioni e al valore aggiunto che una maggiore diversità di competenze, esperienze e opinioni può dare nel perseguire la propria mission.

METODOLOGIA

Il questionario e le interviste

Per raggiungere gli obiettivi dello studio si è deciso di utilizzare due metodi di raccolta informazioni: un questionario e delle interviste qualitative.

Il questionario è stato condotto utilizzando Qualtrics (vedi allegati - Il questionario) e ha coinvolto 51 fondazioni ed enti filantropici.

Alla redazione del questionario hanno partecipato i quattro tirocinanti congiuntamente ai tutor, con i quali il dialogo e il confronto sono stati costanti.

Il questionario si compone di quattro parti:

- A. **Informazioni di sintesi** sulle fondazioni per evidenziarne le tipologie, l'ambito territoriale, gli anni di attività, le dimensioni (patrimonio, membri, etc.);
- B. **Caratteristiche di governance** con focus sull'età, genere, livello di istruzione dei membri, le modalità di selezione degli stessi e la presenza di donne e giovani;
- C. **La diversità e la percezione del suo valore all'interno delle fondazioni;**
- D. **Trasparenza** in termini di informazioni fornite internamente ed esternamente (es. Sito aziendale, pubblicazione di bilanci, etc.)

Nella preparazione del questionario, lo sforzo è stato quello di coniugare un approccio analitico con uno qualitativo, limitando il numero di domande aperte poste. Ciò ha consentito di non appesantire eccessivamente la durata complessiva della compilazione ed attenersi a dei tempi medi di 12 minuti. A seguito della messa a punto del questionario il carico di e-mail del database di fondazioni è stato distribuito equamente all'interno del gruppo di lavoro, in modo da poter adempiere tempestivamente ad eventuali richieste specifiche da parte dei rispondenti.

Il questionario è stato inviato in data 30 luglio e con scadenza 18 settembre: tale scelta è stata motivata dal voler estendere il più possibile l'arco temporale utile di risposta, così da rispettare il periodo di ferie estivo e non essere stringenti sui tempi di compilazione. All'invio del questionario è stato sottolineato il pieno rispetto della normativa sulla privacy e il trattamento dei dati.

Al termine del periodo utile per la compilazione del questionario l'analisi è stata arricchita con 7 interviste qualitative, che hanno coinvolto fondazioni diverse per tipologia, localizzazione, dimensioni e altri fattori. L'output atteso di questa seconda fase è quello di rilevare alcune best practice (o caratteristiche positive) che

contraddistinguono gli enti filantropici italiani nel perseguimento di un obiettivo di diversità all'interno del Board. Tali interviste sono state svolte dai tirocinanti attraverso due principali canali: videoconferenze pianificate (utilizzando la piattaforma Zoom) e chiamate telefoniche.

Fondazioni ed enti filantropici analizzati

Il questionario è stato inviato ad un database di fondazioni ed enti filantropici fornito da Assifero. Un aspetto rilevante è stato quello di aver potuto indirizzare le e-mail direttamente a figure apicali all'interno degli stessi (Segretario Generale, Direttore, Direttrici, Presidente, Consigliere, etc.). Al 18 settembre i rispondenti sono stati 51 suddivisi come segue:

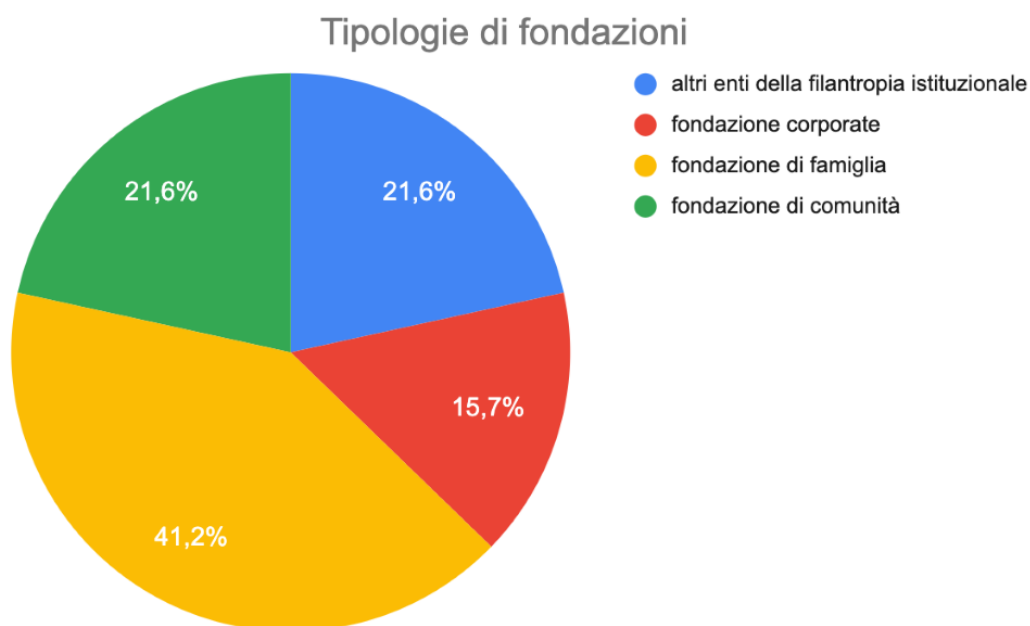


Figura 1: Suddivisione per tipologia dei rispondenti in percentuale (%)

ANALISI DEI RISULTATI DELLA RICERCA

Analisi demografica

I rispondenti al questionario, come precedentemente indicato, sono stati 51, caratterizzati da forte eterogeneità in termini di provenienza, tipologia di ente, composizione del board etc. Una delle caratteristiche analizzate è costituita dall'ambito territoriale di intervento: la maggior parte delle fondazioni ha un ambito di attività solo locale (circa 43%) e solo una piccola percentuale opera anche a livello internazionale (circa 14,3%). La restante percentuale (circa 43%) opera sia localmente che nazionalmente.

In termini geografici, si evidenzia una marcata differenza tra il Nord e il Sud della penisola: il 71,9% dei rispondenti è localizzato nel Nord Italia mentre il restante al Centro e al Sud, in particolare quelli nati da meno di un anno, a testimonianza dello sviluppo più recente dell'attività filantropica anche in quelle aree.

Un'altra variabile di interesse è il numero di dipendenti, collaboratori e consulenti che affiancano l'operato del board all'interno degli enti filantropici e delle fondazioni. La moda del campione è da 2 a 3 ma si rileva come quest'ultimo sia comunque abbastanza disperso. Si riscontrano anche risposte da parte di fondazioni con oltre 50 dipendenti, notando così come vi sia sicuramente un'ampia variabilità.

Analisi dell'Organo di Amministrazione

La composizione

Il punto di partenza centrale per l'analisi è comprendere la composizione del board, con le sue principali caratteristiche, delle fondazioni ed enti filantropici rispondenti.

La domanda 14, in particolare, rileva il numero di membri dell'Organo di Amministrazione: emerge che, mediamente, questo consta di 8 persone, con una moda della distribuzione pari a 5. È interessante notare, però, come ci siano casi, seppur sporadici, che riportano valori superiori a 20. Nel 68,6% dei casi la durata del mandato dell'Organo di Amministrazione si attesta sui 3-4 anni.

Non sempre vige il vincolo statutario di una soglia minima di incontri annuali del board: solo il 40% dei rispondenti applica una simile misura. Ciononostante, il numero di incontri annuali medi, registrati nel 2019, si aggira intorno ai 6.

Per tutte le tipologie di fondazione la fascia di età più rappresentata all'interno dell'Organo amministrativo è quella che va dai 45 ai 59 anni. In particolare, si sottolinea come, nelle fondazioni di impresa, questa fascia raggiunga il 56% e rappresenti la soglia minima di età. Nelle fondazioni di famiglia e negli enti filantropici la percentuale di membri over 75 raggiunge il 10% mentre nelle altre categorie è leggermente più bassa. Infine, si rileva che la categoria "altri enti filantropici" include la fascia under 24, seppur in piccolissima percentuale (2.5%).

Per quanto riguarda la presenza di donne nell'Organo di Amministrazione, rilevato tramite la domanda 18 "Qual è la percentuale (circa) di donne presenti nell'organo amministrativo in carica?" si registra che una concentrazione delle risposte (il 66,6%) si trova nell'intervallo tra il 20 e il 50%. Tuttavia, è importante segnalare come in due casi emerga che il board è composto per il 90% da donne. Se si rileggono i dati alla luce della tipologia di fondazione, quelle di famiglia raggiungono un bilanciamento di genere, mentre le altre si attestano al di sotto della quota (circa 22% per gli enti filantropici, il 30% per le fondazioni di comunità e il 35% per quelle d'impresa). Questa questione sarà ulteriormente approfondita nel paragrafo dedicato alla diversità e il suo valore.

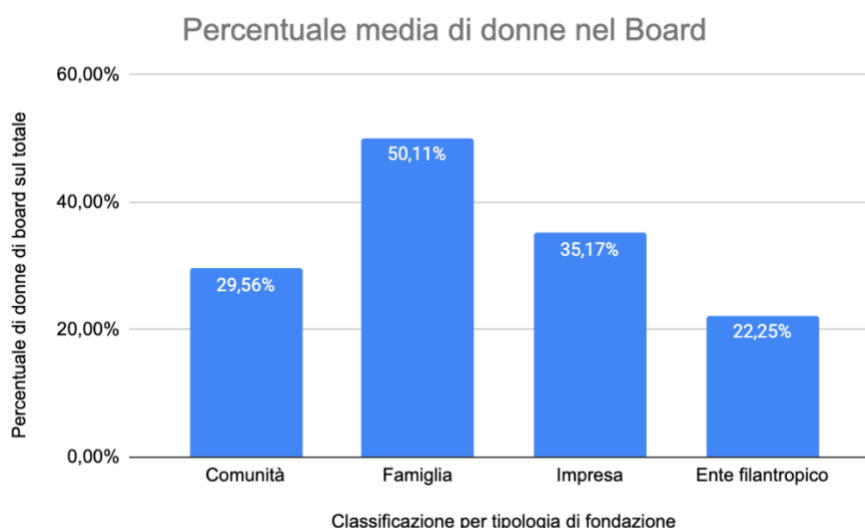


Figura 2: Percentuale di donne nel board per tipologia di fondazione

Spostandosi poi al grado di istruzione, gli Organi di Amministrazione di tutte le fondazioni sono per la quasi totalità composti da laureati. È interessante notare come nelle fondazioni d'impresa il 30% dei membri possiede un titolo di studio più elevato della laurea magistrale (o ciclo unico) come un dottorato o un MBA e una minore percentuale è costituita da membri in possesso di diploma come massimo titolo di studio (se comparato alle altre tipologie di fondazioni).

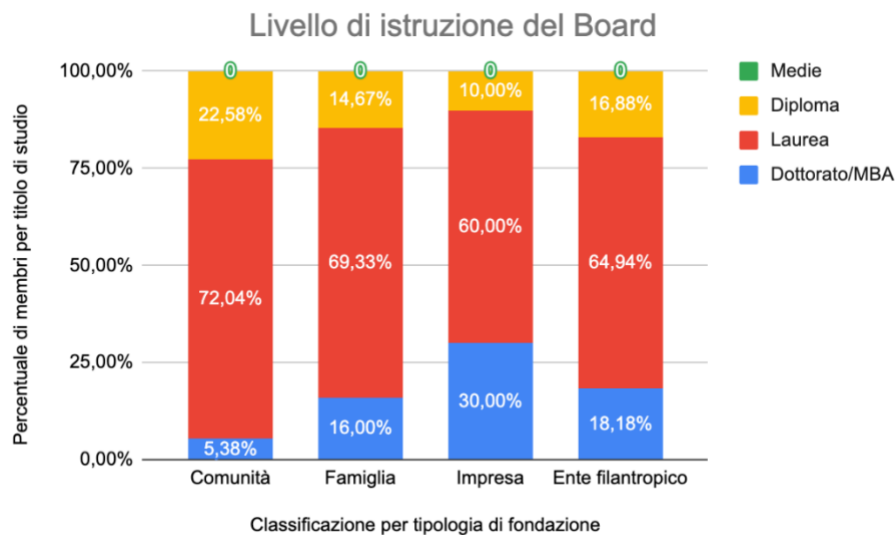


Figura 3: Livello di istruzione dei membri delle fondazioni ed enti filantropici suddivisi per tipologia

Infine, si è poi proceduto a dividere i rispondenti in tre categorie, simili per numero, in base alla loro età: fondazioni con meno di 10 anni, con età compresa tra 11 e 20 anni e con più di 20 anni di attività.

I risultati dell'analisi hanno mostrato una maggiore diversità nelle fondazioni più recenti, in termini di età dei membri, presenza di donne e livello di istruzione. Si noti che l'unica organizzazione, tra tutte le rispondenti, che presenta un membro dell'Organo di amministrazione al di sotto dei 24 anni ha meno di dieci anni. All'opposto, la percentuale più alta, pari al 14%, di ultra 75enni nell'organo di amministrazione si registra nelle fondazioni che hanno più di 20 anni.

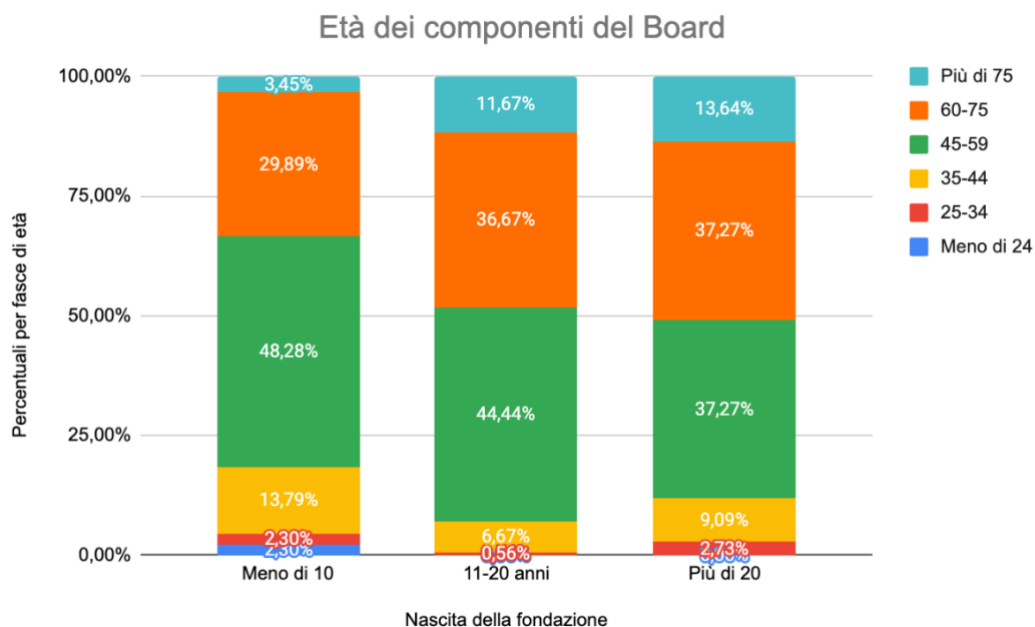


Figura 4: Età dei membri del board in base alla nascita della fondazione

Infine, emerge che la percentuale di donne nelle fondazioni con meno di 10 anni è maggiore del 13% rispetto alle fondazioni che esistono da 11 anni in su (44% e 31% rispettivamente).

Per approfondire e integrare ulteriormente l'analisi, sono stati posti alcuni quesiti che permettono di esprimere il grado di accordo o disaccordo su una specifica tematica. In particolare, si rileva che nella quasi totalità dei casi i rispondenti sono d'accordo che i componenti dell'Organo di amministrazione dovrebbero avere competenze specifiche diversificate tra loro (domanda Q35_3) e, in caso queste mancassero, andrebbero integrate con il supporto di consulenti esterni (domanda Q35_5). Riconoscono tutti, inoltre, l'importanza del valore aggiunto della rete di contatti di ogni singolo membro (domanda Q35_4). Divergono invece le opinioni dei rispondenti sulla necessità che i membri del Consiglio siano persone che hanno precedentemente fatto i volontari per la fondazione o per i suoi progetti (domanda Q35_2): il 34,7% afferma di essere né in disaccordo né in accordo, il 26,5% in accordo e il restante 38,7% in disaccordo.

Il focus: l'inclusione dello staff e dei beneficiari dei progetti all'interno del board

Dall'analisi dei dati emerge come la pratica di includere membri dello staff all'interno dell'Organo di Amministrazione non sia ancora diffusa: solo circa il 27,4% dei rispondenti la porta avanti. Tuttavia, tra coloro che hanno risposto negativamente, il 43,2% si dice d'accordo/estremamente d'accordo che questo tipo di inclusione nell'organo amministrativo darebbe un valore aggiunto all'operato dell'organizzazione. Ciò potrebbe costituire un vantaggio per le fondazioni le quali, in tal modo, hanno la possibilità di gestire in modo sinergico e organico le diverse attività.

Spostando invece l'attenzione sulla presenza di beneficiari di progetto nell'organo di amministrazione (domanda Q30), solo il 13,7% dei rispondenti prevede tale pratica. In particolare, si sottolinea come le fondazioni di comunità siano tra le maggiori promotrici di questa pratica, rappresentando il 57,1% dei rispondenti positivi. A differenza della questione precedente, tra coloro che hanno risposto negativamente, alla domanda *“A suo avviso la presenza di uno o più beneficiari all'interno dell'organo amministrativo darebbe un valore aggiunto al suo operato”*, il 41,8% si è definito completamente in disaccordo/in disaccordo mentre il 27,9% si è trovato né in disaccordo né in accordo. Solo il 29,5% riconosce il valore aggiunto di questa pratica.

Si sottolinea come alcune fondazioni, addirittura, lo vietano espressamente nel loro statuto, considerandolo come un potenziale innesco di conflitti d'interesse.

Nonostante però le fondazioni siano restie a includere i beneficiari del progetto nel loro Organo di amministrazione, oltre il 60% dei rispondenti li consulta per la formulazione del proprio indirizzo strategico.

Le fonti di reclutamento e la formazione

In questa fase ci si concentra su uno dei temi importanti per avere un grado di diversità elevato: la modalità di selezione e reclutamento dei membri dell'Organo di Amministrazione. In particolare, lo scopo è appurare se questi vengano o meno selezionati dal “mercato”, oppure se i membri interni si limitino a esplorare un già noto bacino di contatti (network), operando la “selezione” senza l'istituzione di un vero e proprio processo. Usare fonti di reclutamento differenti rappresenta una sfida importante per garantire un elevato grado di diversità in termini di background.

Dalle risposte del questionario si rileva che le proposte di nuovi membri arrivano principalmente dal Presidente, da componenti del board e da altri enti esterni. Solo il 9% prende in considerazione membri proposti dallo staff e nessuno utilizza annunci pubblici per il reclutamento. Interessante notare, in tal senso, che il 55% dei rispondenti è fortemente in disaccordo/in disaccordo sull'importanza dell'utilizzo di agenzie di risorse umane specializzate per il reclutamento di membri dell'Organo di Amministrazione (domanda Q35_1)

Per quanto riguarda la formazione su specifici temi dei membri dell'Organo di amministrazione, oltre il 75% dei rispondenti riporta di non fornire alcun corso specifico nel corso dell'anno. Tra coloro che invece lo fanno, più del 60% ricade nella categoria delle fondazioni "giovani" (meno di 10 anni).

Infine, si riscontra che meno della metà (circa il 44%) delle organizzazioni organizza all'insediamento di un nuovo Consiglio di Amministrazione incontri volti a irrobustire l'allineamento sulla missione della fondazione, di team building e di aggiornamento.

ANALISI: IL LIVELLO DI DIVERSITA' E LA PERCEZIONE

Con l'obiettivo di approfondire il tema della diversità e la percezione del suo valore, la terza parte del questionario indaga le opinioni e posizioni delle fondazioni ed enti filantropici sui vari aspetti della questione.

In particolare, quasi tutti i rispondenti, come emerge nella domanda 43, risultano allineati nel considerare una questione rilevante la diversificazione dell'Organo di Amministrazione in termini di età, genere, competenze, formazione (figura 5) (vedi allegato 1).

Quanto è importante che l'Organo di Amministrazione sia diversificato?

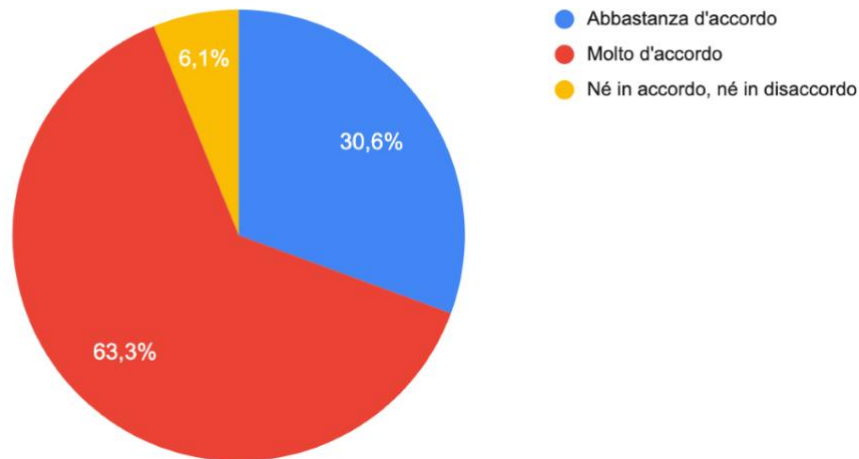


Figura 5: Quanto è importante che l'Organo di Amministrazione sia diversificato (in termini di età, genere, competenze, formazione e altro)?

Per la maggioranza delle fondazioni ed enti filantropici la diversità è considerata un fattore in grado di migliorare le performance dell'organizzazione, ampliare le proprie prospettive, accrescere la qualità delle relazioni con beneficiari e portatori di interesse e migliorare le strategie e la gestione del rischio.

Nonostante ciò, se ci si focalizza e si approfondiscono i dati sulla composizione dell'Organo di Amministrazione, già menzionati nel paragrafo precedente, ci si accorge come, per esempio, la percentuale di donne non superi in media il 35% circa. Questa è di poco più alta nelle fondazioni più giovani (meno di 10 anni) dove arriva a circa il 40%. Anche per quanto riguarda la diversità di età, la concentrazione più alta di membri si attesta nelle fasce di età 45-59 anni e 60-75 anni, con una media inferiore al 10% di membri al di sotto dei 45 anni.

Alla discrepanza tra percezione del valore della diversità ed effettiva concretizzazione della stessa nei board, si aggiunge un ulteriore elemento di analisi, ossia la necessità di inserire delle quote minime specifiche a supporto della diversità. In questo senso, il 53% la ritiene necessaria, il 28,6% è contrario alla sua introduzione, mentre il restante 18,4% non ha un'opinione al riguardo: secondo il punto di vista di alcuni le quote a sostegno della diversità potrebbero infatti condurre all'esclusione di candidati più qualificati.

ANALISI: LA TRASPARENZA

Nella parte finale dell'analisi ci si è voluti focalizzare sul tema della trasparenza, cominciando dalla disponibilità di dati pubblici relativi alla composizione dell'organo di Amministrazione delle fondazioni, attraverso le domande Q47 (Dove possono essere trovati i dati e le informazioni sulla composizione dell'Organo di Amministrazione) e Q48 (Il processo di selezione dei membri dell'Organo di Amministrazione è pubblicato sul sito/reso noto attraverso altri canali d'informazione?). La tendenza generale è quella di diffondere le informazioni sulla struttura dell'Organo di Amministrazione, non pubblicate solo nell'8% dei casi. Il processo di selezione dei componenti dell'organo di Amministrazione evidenzia invece come solo il 22,45% renda note le proprie modalità di valutazione. Uno spunto particolarmente interessante a riguardo, confermato anche nel corso delle interviste, è come alcune organizzazioni pur considerando la trasparenza di estrema importanza, ritengano improduttivo, o comunque non necessario, rendere pubblico il processo di reclutamento.

Relativamente alle altre informazioni pubblicate dalle fondazioni e enti filantropici sul proprio sito web o altri canali d'informazione, si trova tra le più diffuse vision e mission, entrambe disponibili sui canali di quasi tutte le rispondenti. Altri documenti che, sebbene non resi pubblici da tutti gli enti, sono pubblicati in porzione rilevante sono il rapporto attività annuale (57,14%), il bilancio annuale (51,02%) e sociale (26,53%) e il piano strategico pluriennale (22,45%). Fra gli altri dati distribuiti da alcune fondazioni rileviamo: statuti (2%), notizie su attività e progetti (4%), elenchi dei progetti finanziati (2%) ed analisi della Gestione (2%).

Infine, attraverso le domande Q50_1 e Q50_2, sono stati esaminati il coinvolgimento delle opinioni dei beneficiari e la rilevanza dei riscontri dell'operato della Fondazione e del Board nei processi di apprendimento collettivo.

In particolare, per quando riguarda l'importanza di comunicare esperienze negative e non riuscite con fini di miglioramento, il quadro appare abbastanza omogeneo, con una maggioranza perlopiù d'accordo e molto d'accordo (cumulativamente 83,7%)

Al contrario, analizzando le risposte relative l'utilità stimata delle opinioni e i riscontri anonimi dei beneficiari dei progetti finanziati per l'operatività della fondazione, la

panoramica si rivela eterogenea, sebbene anche in tal caso la maggioranza risulti d'accordo.

Fare un sondaggio anonimo tra i beneficiari della fondazione per raccogliere le loro opinioni e riscontri sull'operato della fondazione e del Board è una cosa utile?

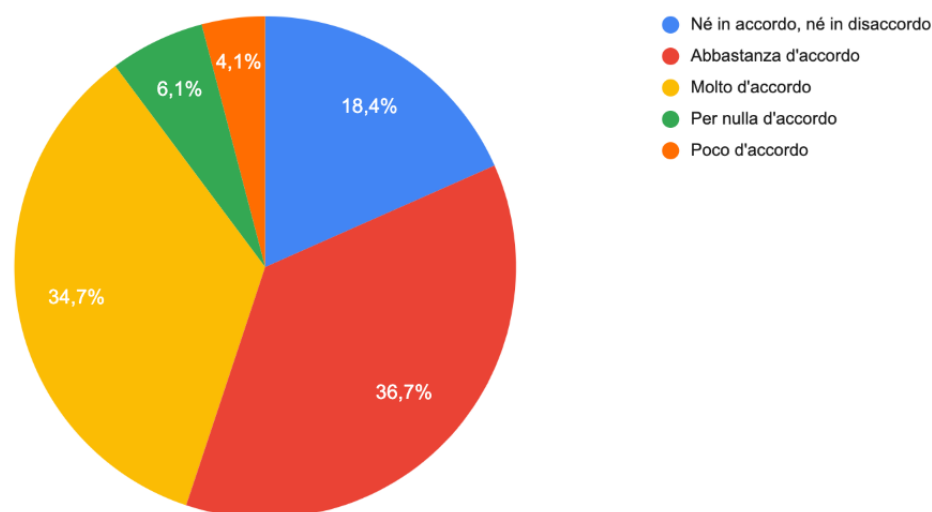


Figura 6: Esprimete il vostro accordo sulle seguenti affermazioni - Fare un sondaggio anonimo tra i beneficiari della fondazione per raccogliere le loro opinioni e riscontri sull'operato della fondazione e del board è una cosa utile

Infine, si segnala che la maggior parte delle fondazioni, salvo poche eccezioni, ritengono la trasparenza e la disponibilità delle informazioni condizioni imprescindibili sotto i punti di vista valoriale ed etico per preservare il rapporto con gli stakeholder e si impegnano in maniera diretta nel perseguirli.

Risultati delle interviste

Per affinare l'indagine, si è proceduto con la raccolta di valutazioni qualitative scaturite da alcune interviste (chiamate telefoniche e videoconferenze). Le fondazioni coinvolte sono state 7: una di impresa, quattro di famiglia, una di comunità e un ente filantropico.

Le interviste, nella maggior parte dei casi, hanno confermato quanto riscontrato dal questionario: elementi come la diversità e l'inclusione svolgono un ruolo centrale nel contrastare la staticità e il rischio di involuzione dell'organizzazione. In particolare, questo è emerso in maniera preponderante durante il confronto con la fondazione di impresa.

Anche dal confronto con le fondazioni di famiglia è emerso che è fondamentale avere delle competenze diverse e complementari (integrando anche competenze “nuove” come quelle digitali) e ciò va declinato tanto all’interno dell’Organo di Amministrazione quanto nello staff.

Dalle interviste tuttavia è emerso anche come la diversità possa costituire un ostacolo e come sia importante, invece, adottare un approccio omogeneo tenendo in considerazione l’orizzonte temporale dell’organizzazione per evitare uno stallo decisionale. Voler preservare l’identità, la tradizione e le origini della fondazione o dell’ente filantropico, evitando alterazioni e “contaminazioni” esterne risulta essere un altro elemento centrale, che secondo alcuni intervistati va tenuto in considerazione quando si parla di diversità. Tale atteggiamento può a volte condurre a stabilire determinati vincoli per quanto riguarda quindi il bacino di selezione dei membri dell’Organo di amministrazione.

Infine, un altro trend interessante, emerso dal questionario e confermato anche da questa analisi qualitativa, riguarda il processo di selezione, basato principalmente sulle conoscenze all’interno del proprio network e sporadicamente su sistemi di cooptazione. Dalle interviste inoltre arriva conferma che per reclutare i membri dell’Organo di Amministrazione non vengano utilizzati annunci o selezioni esterne, ma si faccia riferimento alla propria rete di contatti e ai suggerimenti del Presidente e dei membri stessi del board.

CONCLUSIONI

L'incertezza del periodo storico che stiamo vivendo sottolinea sempre di più l'importanza di una guida sicura e capace, che sia in grado di gestire gli eventi difficili e traghettare le organizzazioni verso il futuro. E questo indipendentemente che si tratti di aziende profit, non profit, fondazioni o enti di altro tipo. Un buon Organo di Amministrazione indica una strategia; uno ottimo consegna un lascito, un'eredità. Si focalizza non sulla sopravvivenza della fondazione ma sul suo orizzonte di significato all'interno dei vari ecosistemi in cui opera e nel contesto globale.

Studi internazionali mostrano come le fondazioni ed enti filantropici, nonostante riconoscano il valore e l'importanza della diversità, presentino ancora Organi di Amministrazione piuttosto omogenei. Secondo il rapporto *Strategy and Governance: the pillars of the stronger foundation practice* di ACF, ad esempio, i board delle fondazioni che fanno parte dell'associazione si compongono per i 2/3 da uomini, al 99% europei bianchi, e solo il 3% di loro hanno un'età inferiore ai 45 anni. Questo non vuol dire che le persone al loro interno non siano motivate e qualificate, ma una maggiore inclusione di individui con un diverso bagaglio formativo, competenze, esperienze, punti di vista, che riflettono il complesso ecosistema in cui una fondazione opera, un sostanziale valore aggiunto per l'organizzazione nel perseguimento della propria mission. Fondazioni ed enti filantropici con un board diversificato sono hanno una visione a 360°, ampia e sistemica dei problemi che vogliono affrontare, degli ecosistemi con cui interagiscono e del mondo. Sono anche in grado e equipaggiate per comprendere anticipatamente i trend e cogliere appieno tutte le opportunità.

Questa indagine rappresenta il primo passo per lo studio della governance delle fondazioni ed enti filantropici italiani. Dall'analisi dei dati emerge un quadro simile a quello britannico: gli Organi di Amministrazione sono infatti composti principalmente da uomini over 45, con un alto livello di studio (per la maggior parte almeno laureati). La presenza di donne, in particolare, è molto variabile, attestandosi in media al 35% e aumentando considerevolmente nelle fondazioni ed enti filantropici con meno di 10 anni di vita.

Tuttavia, nonostante l'analisi mostri come ad oggi i board siano omogenei nella loro composizione, si rileva una profonda comprensione del valore aggiunto della

diversificazione dell'Organo di Amministrazione da parte dei rispondenti. Essi ritengono che una maggiore diversità sia in grado di migliorare le performance dell'organizzazione, ampliare le proprie prospettive, accrescere la qualità delle relazioni con beneficiari e portatori di interesse e migliorare le strategie e la gestione del rischio. Questa crescente sensibilità e attenzione al tema non si riflette ancora concretamente nei dati sulla composizione dei board ma può rappresentare l'inesco di un processo culturale trasformativo nei prossimi anni, che metta al centro la diversità e la comprensione profonda del suo ruolo intrinseco e strumentale nella attuazione della vision, nel raggiungimento della missione e della concretizzazione di un maggiore impatto dell'organizzazione stessa.

Nel considerare la diversificazione del proprio board, l'inclusione di alcuni rappresentanti beneficiari di progetto (in inglese *lived experience trustee*) è un punto rilevante su cui soffermarsi. Nella definizione della strategia, questi soggetti, avendo vissuto in prima persona le problematiche che si vogliono andare ad affrontare, possono sicuramente portare una prospettiva utile e necessaria. Questa è una pratica che sta iniziando a diffondersi a livello internazionale, in particolare negli Stati Uniti. Da questa prima indagine in Italia emerge tuttavia che solo il 13,7% delle fondazioni ed enti filantropici prevede la partecipazione di beneficiari di progetto quali membri del board: la maggior parte sono fondazioni di comunità, fortemente radicate nel loro territorio di riferimento e con un accesso, molte volte, "più diretto" ai beneficiari e ai singoli individui. Queste realtà possono quindi, in futuro, farsi promotori di questa pratica, condividendo con altre organizzazioni le proprie esperienze e farsi testimoni del valore aggiunto che da essa ne deriva.

Oggi l'aspetto principale che si considera quando si procede ad allargare l'Organo di Amministrazione è la capacità delle persone. Si tratta di competenze specifiche, passione per il settore della filantropia, esperienze precedenti, dedizione: tutte caratteristiche fondamentali per portare benefici concreti nelle organizzazioni, nei diversi ambiti in cui operano. Ciò che emerge secondariamente è, però, che la maggior parte delle fondazioni ed enti filantropici recluta i nuovi membri attraverso conoscenze (proposta del Presidente, dei membri già presenti, dello staff) limitando i candidati alla propria rete sociale di contatti. Seppur il network sia un importante strumento di conoscenze, come anche i rispondenti hanno dichiarato, è opportuno chiedersi se

affidarsi esclusivamente a esso sia il modo migliore per procedere al reclutamento. Il rischio è quello di prendere decisioni considerando un numero di persone più ristretto di quello a cui si potrebbe aspirare e non garantire sufficiente eterogeneità.

Una possibile soluzione in tal senso potrebbe essere creare un comitato ristretto per le nomine che abbia il compito di identificare, visionare, intervistare e selezionare i nuovi membri, sia che essi siano conosciuti già in precedenza dagli interni o che siano candidati che spontaneamente presentano la propria candidatura. Questo porterebbe a un pool più ampio da cui attingere e dunque a un maggior numero di competenze con la possibilità di rendere persino il processo più veloce e meritocratico.

Per procedere in tal senso è necessario definire un chiaro profilo che rappresenti le caratteristiche di cui la fondazione è alla ricerca, una vera e propria *job description*. Questa pratica è ad oggi inutilizzata dalle organizzazioni e rappresenterebbe, da un lato, l'occasione per un'analisi approfondita e un ripensamento strategico da parte dell'organizzazione nella definizione delle competenze e caratteristiche dei propri membri, in base alla propria mission e obiettivi che si vogliono perseguire e, dall'altro, amplierebbe notevolmente il bacino di possibili candidati. In questo contesto, può essere utile avvalersi di professionisti specializzati nel reclutamento in grado di supportare l'organizzazione in tutto il percorso, dalla definizione delle caratteristiche dell'individuo al processo di selezione.

Caratteristiche come capacità, esperienze passate, impegno e dedizione, identificazione nei valori delle fondazioni ed enti filantropici sono di certo fondamentali: allo stesso modo, anche un la diversità nell'Organo di Amministrazione si rende necessaria. Per la maggior parte dei rispondenti è fondamentale ma difficile da implementare e i dati raccolti lo dimostrano. Tuttavia, se compresa e gestita, una maggiore diversità porta benefici che superano le difficoltà, consente di raggiungere un confronto che può risultare costruttivo e può essere il punto di svolta per preparare le fondazioni alle sfide future.

Bibliografia

- Association of Charitable Foundations, [Strategy and Governance: the pillars of the stronger foundation practice.](#), 2020
- ECFI (European Community Foundation Initiative), [Connettere le fondazioni di comunità con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile](#), 2020
- Autuori, A., Carazzone C., [Community foundations: a new territorial actor for participatory planning and co-design of social-ecological innovation](#), in Truda, G. "Territorial Observation. Participative Territorial Governance, Planning of Social-ecological Innovation", Vol.10, Baronissi: Edizioni Gutenberg. 125-131, 2019
- Boesso, G., Cerbioni F., "La Governance delle Fondazioni: leader al servizio della filantropia", McGraw Hill 2013
- Boesso G., Cerbioni F., ["Governance e filantropia strategica nelle Fondazioni: la via italiana tra determinismo e solidarismo"](#), Impresa Sociale 2017
- Bonomi A., [Le fondazioni e il rammendo della società](#), Il Sole 24 Ore (Microcosmi), 2018
- Carazzone C., [Le Fondazioni di comunità in Italia: da erogatori a attivatori di capitale sociale e catalizzatori di innovazione](#), Percorsi di Secondo Welfare, 2018
- Carazzone C., [Rivoluzioni culturali di attivatori di capitale sociale](#), AgCult, 2020
- European Community Foundation Initiative, [Community Foundation support organizations and national champions in Europe](#), 2018
- Doan D., Global Fund For Community Foundations, ["What is community philanthropy?"](#), 2019
- Assifero, [Guida alle Fondazioni di Comunità in Italia](#), 2017
- Assifero and ECFI, [A Guide to Community Foundations in Italy](#), 2018
- Global Fund For Community Foundations con Aga Khan Foundation USA, Charles Stewart Mott Foundation e Rockefeller Brothers Fund, [Case for community philanthropy](#), 2016.
- Hodgson J., Knight B., Open Democracy, [#ShiftThePower: from hash-tag to reality](#), 2019
- Hodgson J., Pond A., [How Community Philanthropy shifts power. What donor can do to help make that happen](#), 2018.
- ECFI, [Connecting community foundations with the SDGs](#), 2020
- Lee S., Harris, B., Pesenti S., [The Awareness and Effectiveness of Charity Trustees in Grant-making in England and Wales](#), June 2018 (Association of charitable foundations)

RINGRAZIAMENTI

Ringraziamo per la preziosa collaborazione e per il tempo dedicato alla prima indagine su: *“La governance delle fondazione e degli enti filantropici in Italia”*:

Congrega della Carità Apostolica	Fondazione Luigi Rovati
Enel Cuore Onlus	Fondazione Marcegaglia Onlus
Fondazione 1563	Fondazione Mario Moderni
Fondazione Achille e Giulia Boroli	Fondazione Marmo
Fondazione Adele e Cav. Francesco Lonati	Fondazione Mon Soleil
Fondazione AEM	Fondazione Paideia Onlus
Fondazione AIRC per la ricerca sul cancro	Fondazione Paolo Bulgari
Fondazione Alberto Sordi	Fondazione per la Sussidiarietà
Fondazione Alessandro Pavesi Onlus	Fondazione Ricerca Biomedica Avanzata onlus
Fondazione Ambrosoli onlus	Fondazione San Giovanni Battista
Fondazione ASM	Fondazione Tassara
Fondazione Banca Popolare di Marostica	Fondazione Time2
Fondazione Comunità Novarese onlus	Fondazione Ufficio Pio della Compagnia di San Paolo Onlus
Fondazione Comunitaria di Agrigento e Trapani	Fondazione Umberto Veronesi
Fondazione Comunitaria Nord Milano	Fondazione Verso
Fondazione della Comunità Bresciana Onlus	Fondazione Villa Paradiso
Fondazione della Comunità Salernitana Onlus	Fondazione Wanda Di Ferdinando
Fondazione di Comunita' del Canavese Onlus	Generas Foundation
Fondazione di Comunità di Milano	Pio Monte della Misericordia
Fondazione di Comunità Val di Noto	Tavola Valdese
Fondazione Ébbene	Fondazione Valsesia
Fondazione Francesca Rava - N.P.H. Italia Onlus	Fondazione della Comunità Veronese
Fondazione Giovanni ed Annamaria Cottino	Fondazione di Comunità Vicentina
Fondazione Italiana Accenture	Unicredit Foundation
Fondazione Italiana Charlemagne a finalità umanitarie Onlus	Fondazione Pizzarotti
	Fondazione per l'infanzia Ronald McDonald
	Fondazione di comunità Monza e Brianza Onlus
	Fondazione Ravasi Garzanti Onlu

ALLEGATI

QUESTIONARIO: GOVERNANCE DELLE FONDAZIONI ED ENTI FILANTROPICI

BLOCCO 1

INFORMAZIONI DI SINTESI SULLA FONDAZIONE/ENTE FILANTROPICO

- 1) Nome della fondazione/ente filantropico*
 - 2) Nome e cognome del rispondente*
 - 3) Ruolo del rispondente*
 - 4) Tipologia di ente*
 - a) fondazione di comunità
 - b) fondazione d'impresa
 - c) fondazione di famiglia
 - d) ente filantropico
 - e) altro (specificare)
 - 5) Dove si trova la sede della fondazione/ente filantropico in Italia?*
- a) Nord
- b) Centro
- c) Sud e Isole
- 6) Qual è l'ambito territoriale della fondazione/ente filantropico? (è possibile selezionare più di una opzione)*
 - a) Locale
 - b) Nazionale
 - c) Internazionale
- 7) Da quanti anni è attiva la fondazione/ente filantropico?*- a) Meno di 1 anno
- b) Da 2 a 5 anni
- c) Da 6 a 10 anni
- d) Da 11 a 20 anni
- e) Più di 20 anni
- 8) Numero dipendenti, collaboratori e consulenti della fondazione/ente filantropico*
 - a) 1
 - b) Da 2 a 3
 - c) Da 4 a 5
 - d) Da 6 a 10
 - e) Da 11 a 20
 - f) Da 21 a 50
 - g) Maggiore di 50
- 9) Entrate (in €)*
 - a) Inferiori a 500k (incluso)
 - b) Tra 500k e 1 milione (incluso)
 - c) Tra 1 milione e 2 milioni (incluso)

d) Oltre i 2 milioni (incluso)

10) Erogazioni nel 2019 (in €)*

- a. Inferiori a 500k (incluso)
- b. Tra 500k e 1 milione (incluso)
- c. Tra 1 milione e 2 milioni (incluso)
- d. Oltre i 2 milioni (incluso)

11) Patrimonio della fondazione/ente filantropico*

- a. Inferiore a 100k (incluso)
- b. Tra 100k e 500k (incluso)
- c. Tra 500k e 2 milioni (incluso)
- d. Tra 2 milioni e 5 milioni (incluso)
- e. Tra 5 milioni e 20 milioni (incluso)
- f. Oltre i 20 milioni (incluso)

BLOCCO 2

CARATTERISTICHE DELLA GOVERNANCE E SELEZIONE DEI MEMBRI

12) La fondazione/ente filantropico ha (è possibile selezionare più opzioni)*

- a) un Organo di Amministrazione (Consiglio di Amministrazione, Comitato Esecutivo etc.)
- b) un Organo di indirizzo (Consiglio, Comitato etc.)
- c) un Comitato scientifico

13) Caratteristiche dell'Organo di Amministrazione:

- Numero di membri*:
- Da statuto, è previsto un numero minimo di incontri annuali?
 - 1. Sì
 - 2. No
- Se sì, quanti?

14) Durata del mandato dell'Organo di Amministrazione (in anni):

- <3 anni
- 3 anni
- 4 anni
- 5 anni
- >5 anni
- Non specificato

15) Quanti incontri sono stati tenuti nel 2019?

16) Quanti membri dell'organo amministrativo hanno (in anni)*

- 75+:
- 60-75:
- 45-59:
- 35-44:
- 25-34:
- 19-24:

17) Quante donne, in percentuale sul totale dei membri, sono presenti nell'organo amministrativo in carica?*

18) Numero massimo dei rinnovi possibili di ogni membro*

Nessun rinnovo

1

2

3

>3

Non specificato

19) I membri dell'Organo di Amministrazione hanno provenienza*

a) solo locale

b) locale e nazionale

c) locale e internazionale

d) locale, nazionale e internazionale

e) solo nazionale

f) solo internazionale

g) nazionale e internazionale

20) Tra i membri dell'Organo di Amministrazione quanti hanno il seguente titolo di studio? (tenere in considerazione solo quello più alto)

a. dottorato/MBA:

b. laurea:

c. diploma:

d. licenza media:

21) Che fonti di reclutamento avete generalmente utilizzato per i membri dell'Organo di Amministrazione? (segnare più di una opzione ove necessario)*

- Proposti dal Presidente
- Proposti da un altro membro del board
- Proposti dallo staff della fondazione
- Rispondenti ad annuncio pubblico (ricerca sul mercato)
- Nominati da altri enti
- Altro

22) Quali criteri intervengono nella scelta degli amministratori? (è possibile indicare più di una opzione)

- Competenze/esperienze lavorative
- Carriera accademica con focus sui temi proposti
- Contatti/capitale relazionale
- Altro

23) Tra i membri dell'Organo di Amministrazione della fondazione/ente filantropico, ci sono anche membri dello staff?*

Sì

No

In caso di risposta negativa: a suo avviso la presenza di uno o più membri dello staff all'interno dell'organo amministrativo darebbe un valore aggiunto al suo operato? (scala da 1 a 5: 5 molto d'accordo; 4 abbastanza d'accordo; 3 né in accordo, né in disaccordo; 2 poco d'accordo; 1 per nulla d'accordo)

24) Tra i membri dell'organo amministrativo della fondazione/ ente filantropico ci sono uno o più membri scelti tra i beneficiari dei progetti supportati?*

Sì
No

→ In caso di risposta negativa: a suo avviso la presenza di uno o più beneficiari all'interno dell'organo amministrativo darebbe un valore aggiunto al suo operato?

(scala da 1 a 5: 5 molto d'accordo; 4 abbastanza d'accordo; 3 né in accordo, né in disaccordo; 2 poco d'accordo; 1 per nulla d'accordo)

25) Nel formulare il proprio indirizzo strategico, l'Organo di Amministrazione consulta i beneficiari del progetto?*

Sì
No

In caso di risposta negativa: a suo avviso includere l'opinione dei beneficiari diretti legata ai temi nei processi decisionali dell'Organo di Amministrazione darebbe un valore aggiunto al suo operato? (scala da 1 a 5: 5 molto d'accordo; 4 abbastanza d'accordo; 3 né in accordo, né in disaccordo; 2 poco d'accordo; 1 per nulla d'accordo)

26) La governance si avvale di consulenti esterni, se necessario?*

Sì
no

In caso di risposta negativa: a suo avviso avvalersi di consulenti esterni darebbe un valore aggiunto al suo operato? (scala da 1 a 5: 5 molto d'accordo; 4 abbastanza d'accordo; 3 né in accordo, né in disaccordo; 2 poco d'accordo; 1 per nulla d'accordo)

27) Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni? (scala da 1 a 5: 5 molto d'accordo; 4 abbastanza d'accordo; 3 né in accordo, né in disaccordo; 2 poco d'accordo; 1 per nulla d'accordo)*

- L'utilizzo di agenzie di risorse umane specializzate per il reclutamento di membri dell'Organo di Amministrazione è un elemento importante per trovare candidati
- I membri dell'Organo di Amministrazione dovrebbero essere persone che hanno fatto i volontari in passato per la fondazione/ente filantropico o nei progetti della fondazione/ente filantropico
- I membri dell'Organo di Amministrazione dovrebbero avere competenze specifiche e diversificate tra loro
- La rete di contatti che ogni membro dell'Organo di Amministrazione porta è un valore aggiunto importante per la fondazione/ente filantropico
- Se eventuali competenze su specifiche tematiche mancano all'interno dell'Organo di Amministrazione, andrebbero integrate con il supporto di consulenti esterni
- La governance della fondazione/ente filantropico andrebbe ciclicamente sottoposta ad una valutazione per capire se e come può essere migliorata

28) All'insediamento di un nuovo Organo di Amministrazione sono previste sessioni iniziali di teambuilding/aggiornamento/allineamento sulla missione della fondazione/ente filantropico?*

Sì
No

Non so

29) Sono previsti per i membri dell'Organo di Amministrazione corsi di formazione su specifici temi durante l'anno?*

Sì

No

Non so

In caso di risposta negativa: a suo avviso avvalersi di momenti formativi darebbe un valore aggiunto al suo operato? (scala da 1 a 5: 5 molto d'accordo; 4 abbastanza d'accordo; 3 né in accordo, né in disaccordo; 2 poco d'accordo; 1 per nulla d'accordo)

30) All'interno dell'Organo di Amministrazione gli amministratori attuali presentano competenze in quali questi settori? (eventualmente selezionare più di un'opzione)

- Esperienze filantropiche
- Legale e fiscale
- Economico-finanziario
- Esperienza nel settore di intervento
- Risorse umane
- Analisi dati
- Digitali
- Marketing e fundraising
- Altro

BLOCCO 3 **DIVERSITA'**

31) Quanto è importante che l'Organo di Amministrazione sia diversificato (in termini di età, genere, competenze, formazione e altro) (scala da 1 a 5: 5 molto importante; 4 abbastanza importante; 3 né importante, né non importante; 2 poco importante; 1 per nulla importante)*

32) Ritenete necessaria la presenza di quote a supporto della diversità (per garantire la rappresentatività di genere, età e altro)?*

- Sì
- No
- Non so

33) Quanto concordate sulle affermazioni seguenti? (scala da 1 a 5: 5 molto d'accordo; 4 abbastanza d'accordo; 3 né in accordo, né in disaccordo; 2 poco d'accordo; 1 per nulla d'accordo)*

- la diversità all'interno dell'Organo di Amministrazione porta ad avere una prospettiva più ampia
- la diversità nell'Organo di Amministrazione migliora la performance
- la diversità migliora le relazioni con i portatori di interesse
- la diversità migliora le relazioni con i beneficiari
- la diversità migliora la strategia e la gestione del rischio
- la diversità all'interno dell'Organo di Amministrazione è dovuta per correttezza politica e sociale

- le politiche riguardanti la diversità conducono alla nomina di candidati non qualificati
- la diversità conduce alla nomina di candidati non necessari nell'Organo di Amministrazione

BLOCCO 4

TRASPARENZA

34) I dati e le informazioni sulla composizione dell'Organo di Amministrazione possono essere trovati*

- a) Sul sito della fondazione
- b) Nel rapporto attività annuale
- c) Non sono pubblici
- d) Altro

35) Il processo di selezione dei membri dell'Organo di Amministrazione è pubblicato sul sito/reso noto attraverso altri canali d'informazione?*

- Sì
- No

36) La fondazione/ente filantropico pubblica sul proprio sito web o su altri canali d'informazione: (è possibile selezionare più di una risposta)*

- La propria vision
- La propria mission
- Il proprio piano strategico pluriennale
- Il bilancio annuale
- Il rapporto attività annuale
- Il bilancio sociale
- Altro

37) Esprimete il vostro accordo sulle seguenti affermazioni (scala da 1 a 5: 5 molto d'accordo; 4 abbastanza d'accordo; 3 né in accordo, né in disaccordo; 2 poco d'accordo; 1 per nulla d'accordo)*

- Fare un sondaggio anonimo tra i beneficiari della fondazione per raccogliere le loro opinioni e riscontri sull'operato della fondazione e del Board è una cosa utile

- Comunicare e le esperienze negative o non riuscite è importante in un'ottica sistemica di apprendimento collettivo

38) In caso la fondazione/ente filantropico abbia un Organo di Indirizzo descrivere brevemente composizione, funzione, caratteristiche

In caso la fondazione/ente filantropico abbia un Comitato Scientifico descrivere brevemente composizione, funzione, caratteristiche