
NOTA METODOLOGICA

Al fine di agevolare la corretta interpretazione dei dati e delle informazioni presentati nel Rapporto, è opportuno fornire alcune indicazioni in merito alla terminologia utilizzata, ai criteri adottati per l'elaborazione e rappresentazione dei dati ed al riferimento temporale degli stessi.

Per comodità di esposizione le indicazioni di questa nota metodologica sono raggruppate in base alle seguenti aree tematiche:

- Periodi di riferimento dei dati
- Criteri di raggruppamento delle Fondazioni bancarie
- Criteri di rappresentazione ed elaborazione dei dati di bilancio

Periodo di riferimento dei dati

I dati, di diversa natura, trattati nel Rapporto sono stati rilevati con riferimento a periodi e scadenze non sempre uguali tra loro. Si è proceduto, infatti, ad una loro differenziazione in relazione alla diversità delle fonti, delle modalità e degli strumenti di rilevazione, cercando di temperare l'esigenza di una rappresentazione quanto più possibile aggiornata, con il vincolo di basare l'analisi su dati riguardanti l'intero universo di riferimento.

Si sono adottate, pertanto, le seguenti risoluzioni:

- per quanto riguarda i dati relativi alla gestione economico-patrimoniale, sono stati esaminati i bilanci relativi all'esercizio chiuso il 31 dicembre 2001;
- l'analisi degli assetti partecipativi fa riferimento alla situazione rilevata a fine settembre 2002;
- l'indagine quali-quantitativa sulle erogazioni si riferisce all'esercizio 2001;
- per quanto riguarda la composizione degli Organi collegiali delle Fondazioni, le informazioni sono desunte dalle previsioni statutarie;
- per quanto riguarda la composizione degli organici delle Fondazioni i dati sono riferiti a dicembre 2001.

Criteria di raggruppamento delle Fondazioni bancarie

In diverse parti del Rapporto si presentano dati riferiti a particolari gruppi di Fondazioni al fine di offrire analisi articolate in funzione della loro diversa dimensione e localizzazione territoriale.

Per quanto riguarda la suddivisione dell'intero universo secondo la dimensione del patrimonio si è adottato il criterio statistico dei quintili, cioè i valori di patrimonio che permettono di creare cinque gruppi di uguale numerosità: Fondazioni piccole, medio-piccole, medie, medio-grandi, grandi. Le classi sono composte da 18 Fondazioni, ad eccezione del gruppo delle Fondazioni medie che ne comprende 17.

Per quanto concerne i gruppi territoriali, si è fatto riferimento alle quattro tradizionali ripartizioni geografiche del Paese: Nord ovest, Nord est, Centro, Mezzogiorno¹.

Criteria di rappresentazione ed elaborazione dei dati di bilancio

a) Rappresentazione dei dati di bilancio: le tabelle di stato patrimoniale e di conto economico

I dati di bilancio che vengono presentati nel Settimo Rapporto sono stati riclassificati, secondo gli schemi di bilancio previsti dall'atto di indirizzo emanato dal Ministero del tesoro il 19 aprile 2001, recante le indicazioni per la redazione dei bilanci 2000.

Nell'espore tali dati sono stati adottati schemi sintetici dello stato patrimoniale e del conto economico, nei quali le voci del bilancio analitico sono state accorpate in aggregati significativi, secondo quanto è illustrato nel quadro riepilogativo di seguito riportato.

¹ Le regioni comprese in ciascuna delle quattro ripartizioni geografiche sono:

- Nord ovest: Piemonte, Valle d'Aosta, Lombardia e Liguria;
- Nord est: Trentino-Alto Adige, Veneto, Friuli-Venezia Giulia ed Emilia Romagna;
- Centro: Toscana, Umbria, Marche e Lazio;
- Mezzogiorno: Abruzzo, Molise, Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia e Sardegna.

Tabella di raccordo fra le voci dello Stato patrimoniale previsto dall'atto di indirizzo del Ministero del tesoro emanato il 19 aprile 2001(A) e quello sintetico del 7° Rapporto sulle Fondazioni bancarie (B)

(A)	(B)
ATTIVO	ATTIVO
1) Immobilizzazioni materiali e immateriali	Immobilizzazioni materiali e immateriali
	Attività finanziarie:
2.b), 3.b), 3.c) limitatamente alle partecipazioni nelle banche conferitarie	<i>partecipazioni nella conferitaria</i>
2.b) altre partecipazioni (escluse le banche conferitarie, inserite alla sottovoce precedente)	<i>partecipazioni in altre società</i>
2.a) partecipazioni in società strumentali	<i>partecipazioni in società strumentali</i>
2.c), 2.d), 3.a), 3.b), 3.c) (escludendo le partecipazioni nelle banche conferitarie, allocate in una sottovoce apposita)	<i>strumenti finanziari</i>
4) Crediti, 7) Ratei e risconti attivi	<i>Crediti, ratei e risconti attivi</i>
5) Disponibilità liquide	<i>Disponibilità liquide</i>
6) Altre attività	<i>Altre attività</i>
Totale dell'attivo	Totale dell'attivo

PASSIVO	PASSIVO
1) Patrimonio netto	Patrimonio netto
2) Fondi per l'attività d'istituto	Fondi per l'attività d'istituto
3) Fondi per rischi ed oneri	Fondi per rischi ed oneri
5) Erogazioni deliberate	Erogazioni deliberate
6) Fondo per il volontariato	Fondo per il volontariato L.266/91
4) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato, 7) Debiti, 8) Ratei e risconti passivi	Altre passività
Totale del passivo	Totale del passivo

Tabella di raccordo fra le voci del Conto economico previsto dall'atto di indirizzo del Ministero del tesoro emanato il 19 aprile 2001(A) e quello sintetico del 7° Rapporto sulle Fondazioni bancarie (B)	
(A) CONTO ECONOMICO	(B) CONTO ECONOMICO
1) Risultato delle gestioni patrimoniali individuali;	Totale proventi ordinari
2) Dividendi e proventi assimilati;	
3) Interessi e proventi assimilati;	
4) Rivalutazione (svalutazione) netta di strumenti finanziari non immobilizzati;	
5) Risultato della negoziazione di strumenti finanziari non immobilizzati	
6) Rivalutazione (svalutazione) netta di immobilizzazioni finanziarie	
7) Rivalutazione (svalutazione) netta di attività non finanziarie	
8) Risultato di esercizio delle imprese strumentali direttamente esercitate	
9) Altri proventi	
10) Oneri	
10.a) compensi e rimborsi spese organi statutari	<i>di cui per gli organi statutari</i>
Margine Lordo	
13) Imposte	Imposte
11) Proventi straordinari	Saldo gestione straordinaria
12) Oneri straordinari	
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	Avanzo (disavanzo) dell'esercizio
	Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:
Accantonamenti al Patrimonio:	
14) Accantonamento alla riserva obbligatoria	a) Accantonamento alla riserva obbligatoria
18) Accantonamento alla riserva per l'integrità del patrimonio	b) Accantonamento alla riserva per l'integrità del patrimonio
Attività istituzionale:	
15) Erogazioni deliberate in corso d'esercizio	c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente
16) Accantonamento al fondo per il volontariato	d) Accantonamento al volontariato L.266/91
17) Accantonamenti ai fondi per l'attività d'istituto	e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto
Avanzo (disavanzo) residuo	f) Avanzo (disavanzo) residuo
Dato tratto dal Bilancio di Missione, in quanto non contemplato nello schema del conto economico	g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+g)	

Infine, per una corretta interpretazione delle analisi economico-patrimoniali è utile tenere presenti le seguenti informazioni:

- I proventi ordinari non includono i ricavi relativi al credito d'imposta ed il valore delle plusvalenze conseguite per la cessione di partecipazioni nelle Società conferitarie.
- Le Imposte e tasse sono state riclassificate al netto del credito d'imposta.
- I valori del Patrimonio e delle partecipazioni riferiti all'intero sistema e ai vari sottogruppi geografici e dimensionali, sono quelli contabili, risultanti dai bilanci.

b) Standardizzazione ed omogeneizzazione dei bilanci 31/12/2000

I bilanci chiusi il 31 dicembre 2000 presentano alcuni fattori di disomogeneità riguardanti la durata dell'esercizio e la contabilizzazione dei dividendi.

Con riferimento al primo, l'intervento correttivo è consistito nella standardizzazione dei dati di conto economico sulla base di un arco temporale omogeneo di dodici mesi. A tale fine si è operato solo su quelle poste che, per loro natura, sono funzione diretta del tempo, quali gli interessi e proventi derivanti da investimenti finanziari (cioè quelli diversi dai dividendi e dai proventi straordinari), ed i costi di funzionamento.

Per quanto concerne il secondo fattore di disomogeneità, l'intervento è consistito nel prendere in considerazione solo i dividendi incassati nell'ultimo esercizio.

Bisogna, tuttavia, osservare che tali correzioni producono dei valori comunque frutto di stime, che se, da un lato, eliminano per gran parte la distorsione indotta dai fenomeni sopra descritti, dall'altro però, non possono ricostruire una situazione teorica, che essendo del tutto astratta, non trova riscontro nella realtà. Appare opportuno, pertanto, che l'interpretazione che emerge dal confronto con i dati degli altri esercizi, sia fatta nella consapevolezza delle atipicità che hanno caratterizzato quel periodo.

LA COMUNICAZIONE NELLE FONDAZIONI BANCARIE*

La monografia analizza le aspettative degli stakeholder delle Fondazioni bancarie italiane attraverso:

1. Una visione d'insieme degli studi più recenti sullo stakeholder relationship management (*Stakeholder e influenti*).
2. La descrizione di uno sperimentato anche se ancora poco diffuso approccio operativo alla gestione dei sistemi di relazione (*Il metodo Governo delle relazioni*).
3. La fotografia di una best practice europea (*il caso della Fondazione Re Baldovino*).
4. Un approfondimento della questione della identità percepita della comunità delle Fondazioni bancarie italiane, anche in virtù del recente dibattito pubblico sul loro ruolo nella società italiana (*Fondazioni bancarie e sistemi di relazione*).

Dalla monografia emerge che una consapevole ed efficace gestione dei sistemi di relazione con i pubblici influenti costituisce per l'insieme delle Fondazioni bancarie e per ciascuna di loro, condizione essenziale affinché esse possano rafforzare il ruolo di componente integrale della società civile italiana, autonoma e indipendente sia dallo Stato che dal Mercato, nonché fortemente connessa e integrata con la nascente società civile europea.

1. Stakeholder e Influenti

1.1 - Licenza ad operare

Per raggiungere le finalità che ne legittimano l'esistenza, ogni organizzazione - privata, pubblica o associativa - opera in costante relazione con altri soggetti i cui comportamenti, opinioni e decisioni concorrono,

* L'autore, Toni Muzi Falconi, è Presidente della FERPI (Federazione Relazioni Pubbliche Italiana), della Global Alliance for Public Relations and Communication Management e di Methodos spa, società di consulenza di direzione per la quale analizza anche i processi decisionali di organizzazioni pubbliche, private e della società civile. E' stato docente universitario a contratto e collabora abitualmente a quotidiani e periodici.

anche in misura determinante, a rallentarne o ad accelerarne il successo. Non esiste infatti chi operi in assenza di relazioni e - più o meno consapevolmente - ciascuna organizzazione viene dotata di una "licenza ad operare" che le perviene, sì, da una legge, una concessione, un regolamento o una consuetudine... ma anche - e con modalità assai più variabili, rilevanti e distintive - dalle dinamiche dei sistemi di relazione con quei pubblici interni, esterni e di confine che hanno (o possono avere) influenza sul suo successo.

Ne consegue che una organizzazione che si proponga consapevolmente di governare i propri sistemi di relazione in funzione delle specifiche finalità perseguite, ha verosimilmente maggiori possibilità di raggiungerle (a parità di altre condizioni) rispetto a chi, inconsapevolmente, si trovi coinvolto in sistemi di relazione governati da altri.

1.2 Il governo delle relazioni

Le relazioni di una organizzazione con i suoi pubblici influenti sono diverse da quelle di un'altra organizzazione, anche se simile, proprio perché ciascuna ha identità, cultura, missione e altre connotazioni distintive, caratterizzanti e specifiche. In parte, questi pubblici possono essere gli stessi (ad esempio le organizzazioni non profit sono pubblico influente per le Fondazioni bancarie così come per le imprese e lo Stato), ma la natura delle relazioni attivate è comunque diversa (fra non-profit e non-profit, fra non-profit e Fondazione bancaria e fra non-profit e impresa).

Ne consegue che, prima ancora di pensare ai processi e ai percorsi di comunicazione - che è soltanto uno fra i possibili strumenti con cui una organizzazione si relaziona con i suoi pubblici influenti - è necessario che il suo vertice si ponga con attenzione la questione del governo consapevole dei suoi sistemi di relazione.

1.3 Push e pull

Fatta questa premessa generale, l'organizzazione può scegliere di seguire almeno due percorsi razionali per governare i propri sistemi di relazione. Può adottare un percorso push, simile a quello tipico della comunicazione di marketing:

- a) definire le finalità;
- b) individuare gli obiettivi specifici da perseguire;
- c) 'ascoltare' i pubblici influenti per ricevere indicazioni sui messaggi più

- adeguati e sulle modalità di trasferimento più gradite;
- d) inviargli tenendo conto di quell'ascolto;
 - e) misurare l'efficacia dei messaggi, verificando se l'obiettivo sia stato raggiunto.

O, al contrario, adottare un percorso pull, simile a quello tipico delle relazioni pubbliche:

- a) definire le finalità;
- b) ascoltare i pubblici influenti per conoscere le loro aspettative e i loro atteggiamenti;
- c) definire gli obiettivi specifici da perseguire tenendo conto di quell'ascolto (avendo dunque già in qualche misura pre-negoziato gli obiettivi, oppure essendo consapevole degli ostacoli che si incontreranno nel loro perseguimento);
- d) trasferire a quei pubblici i messaggi;
- e) misurare l'efficacia e verificare se gli obiettivi sono stati raggiunti.

In sostanza, la differenza fra i due percorsi è costituita dal momento in cui l'organizzazione colloca l'ascolto attivo dei pubblici influenti: dopo avere definito gli obiettivi da perseguire (push); prima della definizione degli obiettivi, così da tenere conto delle aspettative dei pubblici influenti (pull).

La scelta di uno dei due percorsi produce implicazioni rilevanti:

- nel modello push, il governo del sistema di relazioni è prevalentemente affidato alla comunicazione, quasi sempre unidirezionale e erga omnes;
- nel modello pull è invece soprattutto affidato alla relazione, quasi sempre bidirezionale e simmetrica, di cui la comunicazione è solo una, seppur molto importante, componente.

Infatti, se la definizione del singolo obiettivo è frutto di un ascolto preventivo dei pubblici influenti, la relazione sarà simmetrica e interattiva, mentre se l'ascolto non serve a definire gli obiettivi, ma unicamente a rendere più efficaci i messaggi, l'accento sarà chiaramente focalizzato sulla comunicazione.

Non è detto, a priori, che un approccio sia più efficace dell'altro. Molto dipende dalla cultura dell'organizzazione e dall'obiettivo perseguito. Se la cultura di marketing è molto forte e l'obiettivo ha a che fare con l'affermazione di una marca o con una azione promozionale e di vendita, è verosimile immaginare che l'approccio push (messaggistico), a parità di altre condizioni, sia più efficace. Se invece la cultura è maggiormente istituzionale e l'obiettivo è prevalentemente di natura culturale, sociale o politica, può essere più efficace, a parità di altre condizioni, l'approccio pull (relazionale).

1.4 Stakeholder e influenti

Da chi sono costituiti i pubblici influenti? Si tratta di coloro che, nell'opinione dell'organizzazione, possono influire sul raggiungimento delle sue finalità e/o dei suoi obiettivi. Alcuni pubblici, a priori e a prescindere dal loro riconoscimento da parte dell'organizzazione, sono attivamente consapevoli di essere influenti su di essa, mentre altri non lo sono affatto. Ad esempio, le associazioni non-profit sono consapevoli di essere influenti sulle Fondazioni bancarie, così come lo sono gli enti locali, il governo, i dirigenti e collaboratori delle stesse Fondazioni ed i fornitori. Proprio perché consapevoli, questi pubblici sono anche, nella maggior parte dei casi, interessati ad una relazione interattiva.

Non sono invece necessariamente consapevoli di essere influenti sulle Fondazioni bancarie, ad esempio, le popolazioni di un'area ove la Fondazione potrebbe intervenire con un intervento di ripristino, oppure il direttore del quotidiano di quell'area, o il rettore di una università con la quale la Fondazione non ha ancora avviato relazioni, oppure una parte rilevante di quelli che normalmente vengono definiti 'opinion leader': soggetti la cui attenzione va conquistata prima ancora di riuscire a renderli consapevoli dell'interesse a - e della opportunità di - una relazione.

Conviene allora distinguere fra stakeholder e influenti. I primi detengono un 'titolo' (to hold a stake) e un interesse alla relazione, indipendentemente dal riconoscimento di tale titolo da parte della stessa organizzazione (per decenni le imprese non hanno riconosciuto alle associazioni ambientaliste titolo a interloquire sulle proprie politiche ambientali...). I secondi, invece, sono ritenuti influenti dalla organizzazione stessa, indipendentemente dal fatto di essere consapevoli di - e intenzionati a - esercitare questa influenza attraverso una relazione.

Nella maggioranza dei casi le due categorie si sovrappongono, ma vi è almeno un'ottima ragione per introdurre la distinzione: poiché lo stakeholder è interessato alla relazione, questa potrà realizzarsi per canali diretti, andando subito al punto. Al contrario, nel caso dell'influente inconsapevole, occorrerà attirare, prima ancora che l'interesse, la mera attenzione. Solo dopo, e quindi con modalità più onerose e comunque aggiuntive, sarà possibile sviluppare con l'influente inconsapevole una relazione che lo persuada a diventare stakeholder e, quindi, ad intrattenere con l'organizzazione una relazione diretta e interattiva. Ad esempio, avrà senso investire in una campagna pubblicitaria nella speranza di attirare attenzione e interesse degli influenti meno consapevoli, mentre con gli stakeholder sarà più opportuno sviluppare una relazione diretta.

La distinzione fra stakeholder e influenti è rilevante per le organizzazioni, sia se decidono di adottare il percorso abbreviato, tipico della comunicazione di marketing e del modello della cosiddetta comunicazione persuasiva¹, sia se decidono di adottare il modello interattivo e simmetrico, più tipico delle grandi organizzazioni complesse². La distinzione è divenuta ancor più rilevante dopo l'avvento di Internet che ha reso possibile, a oneri sopportabili, lo sviluppo di relazioni dirette, interattive e pienamente simmetriche con ciascun stakeholder, anche via extranet dedicate, realizzando pienamente quel modello di relazioni pull, connaturato, peraltro, alla stessa natura originaria della rete.

La singola organizzazione può quindi ridurre sensibilmente gli oneri connessi alle tradizionali e sovente onerose campagne di comunicazione, limitando il target ai soli pubblici influenti non stakeholder, e sfoltire quel diluvio informativo indifferenziato e di massa che ostacola fastidiosamente la vita quotidiana.

1.5 Stakeholder relationship management

Lo stakeholder relationship management (srm) costituisce oggi il modello più ambizioso e meno esplorato per la gestione di questioni di rilevanza strategica per le organizzazioni, quali la governance ed il governo dei sistemi di relazioni con i pubblici influenti. Alcune organizzazioni hanno già affiancato il Cgo (chief governance officer), al Ceo (chief executive officer), al Coo (chief operating officer), al Cfo (chief financial officer) e al Cio (chief information officer), riconfigurando quella che James Grunig definisce la “coalizione dominante” di una organizzazione.

Quale metodologia dovrebbe seguire il Cgo? Un recente approccio è costituito dal cosiddetto metodo Gorel (Governo delle Relazioni) che si propone di integrare i due modelli push e pull descritti nei paragrafi precedenti e viene applicato con relativo successo dalle organizzazioni più avanzate³.

¹ Il teorico è stato Edward Bernays, considerato da Life come uno dei 50 statunitensi più influenti del secolo scorso.

² L'accademico James Grunig, della Università del Maryland, ha sviluppato questo modello.

³ Esistono altri approcci consolidati, quali ad esempio quelli denominati issue management e reputation management, ma essi appaiono meno strutturati e più adatti ad organizzazioni fortemente orientate al marketing e ad obiettivi di prevalente natura commerciale.

1.6 Dimensioni professionali delle relazioni pubbliche

Le principali dimensioni professionali attribuite dagli studiosi alle relazioni pubbliche sono:

- operativa (è la dimensione più conosciuta, legata all'attuazione concreta dei piani di relazioni pubbliche normalmente definiti da altri all'interno o all'esterno dell'organizzazione);
- manageriale (legata alla gestione e al coordinamento delle risorse interne ed esterne attive nella dimensione operativa appena citata);
- educativa (legata alla diffusione trasversale, attraverso l'organizzazione, della consapevolezza, delle competenze fondamentali e delle coerenze proprie del lavoro relazionale che attiene sempre e comunque a ciascuna funzione);
- riflessiva (dimensione legata alla definizione e al coordinamento delle strategie relazionali dell'organizzazione).

In quest'ultima dimensione si colloca il ruolo del Cgo, al quale si richiede anche di tenere sotto controllo gli indicatori dinamici, capaci di assicurare al vertice un governo omogeneo e coerente delle relazioni con gli stakeholder:

- monitorando attivamente, con modalità coerenti e condivise, le dinamiche dei sistemi di relazione dell'organizzazione con i suoi stakeholder, mediante una metodologia di rilevazione periodica capace di segnalare, attraverso indicatori pre-concordati, le performance relazionali rispetto alle finalità e agli obiettivi perseguiti;
- assistendo, in coerenza con la dimensione educativa, tutte le altre funzioni di direzione nello sviluppo coerente e condiviso dei rispettivi sistemi di relazione.

In sostanza il Cgo svolge un ruolo di facilitatore della cabina di regia relazionale dell'organizzazione, al fine di ridurre le complessità ed assicurare l'efficacia dei più diversi tavoli negoziali. Ciò consente di accelerare i processi decisionali e operativi evitando la paralisi da analisi tipica anche delle migliori organizzazioni, oppure la paralisi consociativa, connaturata alle peggiori.

2. Il Metodo Governo delle relazioni

La metodologia-base Governo delle relazioni (di seguito Gorel) qui presentata, oltre a coprire le dimensioni riflessiva ed educativa dell'attività di relazioni pubbliche, integra anche le altre due dimensioni, più tradizionali: la manageriale e l'operativa.

La presentazione della metodologia avverrà tramite l'illustrazione di una sorta di canovaccio-base che affronta e razionalizza le fasi in cui si attuano le attività di relazioni pubbliche. Il canovaccio è - per definizione - uno strumento in divenire e va adattato volta per volta, in funzione delle specifiche circostanze. È evidente, ad esempio, che l'applicazione del modello di James Grunig - metodo interattivo e simmetrico - richiede un percorso diverso rispetto a quello più appropriato per il modello di Ed Bernays - metodo della persuasione scientifica.

Ricordo che il modello Grunig prevede che una organizzazione ascolti i propri stakeholder prima della definizione degli obiettivi perseguiti; al contrario, il modello Bernays assume che l'ascolto degli influenti si realizzi dopo la definizione degli obiettivi perseguiti. Come si vedrà, lo sviluppo della metodologia varia solo in relazione ai primissimi passaggi. Infatti, le prime due fasi del Gorel sono indispensabili solo se si applica il modello di Grunig, benché siano comunque utilissime anche nel caso di applicazione del modello di Bernays.

2.1 Visioning (solo per il modello di Grunig)

La prima fase è la identificazione delle finalità alla base dell'esistenza di una organizzazione:

- la missione (chi/cosa siamo oggi);
- la visione (chi/dove vogliamo essere fra tre/cinque anni);
- la strategia (come intendiamo arrivare dalla missione alla visione);
- i valori guida (applicando quali regole condivise).

L'obiettivo di questo esercizio può essere meglio illustrato con un esempio. Il risultato non dovrebbe essere:

“La Ford produce automobili, intende produrne e venderne di più e lo farà sviluppando le tecnologie, il comfort e le capacità di marketing”

ma:

“La Ford si occupa di mobilità sul territorio, intende dedicarsi alle persone per sviluppare una mobilità sostenibile, sviluppando tecnologie, comfort e servizi attraenti”.

La responsabilità della attività di “visioning”, come è chiamato l'esercizio prima descritto in gergo manageriale, è solitamente affidata al vertice dell'organizzazione e costituisce quasi sempre il prodotto di un lavoro col-laborativo di tutti i responsabili delle funzioni chiave (coalizione dominante). Il coordinamento del processo può essere di volta in volta avvocato dal Ceo o dal Coo, ma sempre più spesso viene affidato al Cgo o, dove non è ancora stata istituita questa figura, al direttore delle relazioni pubbliche. E'

comunque fondamentale che questi sia parte integrante e proattiva del visioning, per ragioni che traspariranno meglio in seguito.

2.2 Stakeholder (solo per il modello di Grunig)

La seconda fase – una volta definito e condiviso il risultato della prima - consiste nell'identificare e ascoltare gli stakeholder prioritari. Si tratta dei soggetti consapevoli di avere titolo ed interessati a interloquire; i loro comportamenti, opinioni e decisioni possono accelerare o ritardare l'attuazione della strategia nel passaggio dalla missione alla visione. Normalmente, stakeholder sono i dirigenti, i dipendenti, gli azionisti, i principali fornitori, gli alleati, le istituzioni, alcuni media, i distributori, i sindacati, le organizzazioni della società civile rilevanti (consumo, ambiente, salute, cultura, territorio). Tutti coloro che, insomma, contribuiscono a legittimare socialmente l'organizzazione e provvedono ad attribuirle o a contestarle la licenza di operare.

Ciascuna organizzazione, tenendo conto della prima fase, individuerà stakeholder diversi. Il loro ascolto potrà avvenire a tavolino (analisi dei loro documenti rilevanti, dei loro comportamenti pregressi..) e in maniera attiva, con colloqui, interviste o ricerche condotte con modalità informali o anche formali (panel, focus, etc). L'obiettivo è di conoscere specificamente le loro esigenze e aspettative, riferite direttamente o indirettamente alle attività e alle finalità dell'organizzazione. Esigenze e aspettative di cui in ogni caso l'organizzazione intende tenere conto, o integrandole nella fase successiva e facendole quindi almeno in parte proprie, o decidendo consapevolmente di non integrarle, sapendo però che quelle aspettative/esigenze verosimilmente emergeranno nella fase di attuazione della strategia definita. L'attività di "ascolto attivo degli stakeholder" deve essere continua ed i suoi risultati devono essere continuamente aggiornati a cambiamenti e dinamiche rilevanti, man mano che questi si producono.

2.3 L'obiettivo perseguito (per entrambi i modelli)

La terza fase - la prima, se si adotta il modello di Bernays - consiste nella identificazione dell'obiettivo specifico perseguito dall'organizzazione, al cui raggiungimento le attività consapevoli di relazione e di comunicazione sono chiamate a contribuire.

Anche in questo caso può essere utile un'esemplificazione del prodotto finito; per capirci non:

“Per aumentare la mia quota di mercato penso che sia una buona idea andare sui giornali e influire sui comportamenti dei consumatori”,

ma:

“Per far crescere l’azienda devo aumentare la quota di mercato”.

Succede spesso che i vertici delle organizzazioni e gli stessi relatori pubblici dimentichino di chiarire questo aspetto. L’attenzione è quasi sempre volta agli obiettivi di comunicazione, che invece, come vedremo, vengono a valle; si tratta di una abitudine che provoca sovente parecchia confusione comunicativa. In qualche caso, sempre più frequente, succede che gli obiettivi di una organizzazione siano scritti e noti a coloro cui viene richiesto di contribuire a raggiungerli, ma non sempre è così. Diventa allora essenziale per il relatore pubblico, prima di avviare la sua attività relazionale/comunicativa, redigere in poche righe gli obiettivi, chiedendone la condivisione e la conferma alla coalizione dominante. Naturalmente, se ha seguito il modello di Grunig, nel farlo terrà conto delle aspettative/esigenze degli stakeholder ascoltati nella fase precedente, in tutti quei casi in cui il perseguimento di quell’obiettivo per loro delle conseguenze.

2.4. Le variabili (per entrambi i modelli)

La quarta fase prevede l’individuazione e l’analisi delle variabili sociali, politiche, economiche, tecnologiche, psicologiche, culturali che possono influire sul raggiungimento dell’obiettivo specifico. Alcune di queste variabili verranno ritenute prioritarie e, fra queste, non tutte saranno parimenti influenzabili da una attività di relazioni pubbliche consapevole e programmata.

Ad esempio:

- il prezzo del petrolio è sicuramente una variabile essenziale per una azienda come l’ENI;
- anche la motivazione dei suoi dipendenti è una variabile essenziale.

Ebbene, è difficile immaginare che i sistemi di relazione dell’ENI possano incidere significativamente sul prezzo del petrolio, mentre è molto verosimile che essi possano influenzare la motivazione dei dipendenti. Sarà quindi soprattutto su questa seconda variabile, ovviamente in piena collaborazione con la direzione risorse umane, che si concentrerà l’attenzione operativa delle relazioni pubbliche.

2.5. Gli influenti (per entrambi i modelli)

Nella quinta fase, per ciascun obiettivo specifico e per ciascuna variabile

ritenuta prioritaria, si passa a selezionare i soggetti che l'organizzazione ritiene influenti: soggetti non necessariamente consapevoli e non forzatamente interessati ad interloquire con l'organizzazione, ma che - al contrario - vengono valutati da quest'ultima influenti sulle dinamiche delle variabili che, a loro volta, possono accelerare o ritardare il raggiungimento dell'obiettivo perseguito. E' verosimile che i segmenti di influenti siano gli stessi per diversi obiettivi dell'organizzazione, ma è certo che per ciascun obiettivo e per ogni variabile sarà possibile individuare influenti specifici. Ad ogni modo il peso di ciascun segmento di influenti varierà in funzione degli obiettivi e delle variabili considerate.

Passando alla consueta esemplificazione:

I giornalisti sono sicuramente soggetti influenti per Gianfranco Ferrè, non solo per raggiungere l'obiettivo: "Voglio che le sfilate di Milano decretino un grande successo alla mia collezione", ma anche per l'obiettivo: "Vorrei trovare un partner finanziario".

Tuttavia, mentre per il primo obiettivo i giornalisti di moda hanno una importanza primaria e quelli di economia e finanza non contano molto, le parti si invertono quando si passa al secondo obiettivo.

Per riassumere, le prime cinque fasi del Gorel (che rientrano nella prima macro-fase, quella dell'ascolto) consentono dunque al relatore pubblico di conoscere:

- le finalità dell'organizzazione,
 - le aspettative/esigenze degli stakeholder prioritari,
 - l'obiettivo specifico perseguito,
 - le variabili prioritarie influenti sull'obiettivo,
- e, per ciascuna di queste i soggetti influenti che ne orientano le dinamiche agevolandone od ostacolandone il raggiungimento.

Ancora un esempio:

Insegno e desidero, anche tramite la docenza, contribuire allo sviluppo di un modo corretto di intendere e di applicare le relazioni pubbliche (la finalità). I miei stakeholder prioritari sono gli studenti, gli altri docenti, i miei colleghi professionisti. Le loro aspettative/esigenze sono che io riesca a contribuire a formare giovani consapevoli e professionalmente competenti. Il mio obiettivo specifico è spiegare come funziona il Gorel. Fra le diverse variabili influenti e rilevanti per raggiungere quest'obiettivo sono anche:

- l'attenzione personale dei miei studenti;
- la chiarezza con cui espongo il tema trattato;
- il tempo e gli strumenti disponibili.

Rispetto a ciascuna di queste variabili i soggetti influenti cambiano. Infatti, per la prima variabile (l'attenzione personale), un forte soggetto in-

fluente sono le tante cose che affollano la mente dei miei studenti mentre leggono i miei testi: quindi sono i miei studenti. Per la seconda variabile (la chiarezza con cui espongo le diverse fasi del Gorel) un forte soggetto influente sono le tante cose che affollano la mia mente mentre scrivo i miei testi: quindi sono io. Per la terza variabile (il tempo e gli strumenti disponibili) un soggetto influente è la rapidità con cui devo concludere il lavoro e consegnare il testo all'editore: quindi è l'editore.

L'esempio, nonostante la banalità, può servire a spiegare l'insieme, tenendo conto che i relatori pubblici tendono spesso a occuparsi subito degli influenti, prescindendo dalle finalità, dalle aspettative degli stakeholder, dagli obiettivi specifici perseguiti e dalle variabili esterne che ne condizionano il raggiungimento. Normalmente, la prima cosa che fa un operatore è immaginare subito un evento oppure un comunicato stampa. È raro che si chieda: "Qual è l'obiettivo vero del mio committente?", oppure: "Cosa deve succedere nell'ambiente esterno perché quell'obiettivo possa essere raggiunto?". Se lo facesse, saremmo assai meno sommersi di eventi inutili, quando non dannosi, e di comunicati stampa che infestano le caselle postali dei giornalisti per poi essere cestinati o pubblicati per distrazione - quando non peggio - del redattore, contribuendo al diluvio informativo di cui, come relatori pubblici, siamo complici e come cittadini vittime.

2.6 I messaggi-chiave, il messaging (per entrambi i modelli)

La sesta fase di Gorel richiede la definizione dei messaggi-chiave. In questa fase il relatore pubblico si sforza di mettersi nei panni del soggetto influente identificato con cui desidera avviare una relazione. Quale è il messaggio-chiave che, saldamente insediato nella mente dell'influente, faciliterebbe il raggiungimento dell'obiettivo che persegue? Per comodità, faccio seguito all'esempio precedente immaginando che chi legge sia un mio studente; è chiaro che:

- se il lettore/studente fosse convinto che le argomentazioni sulla utilità del Gorel sono utili per la sua azione;
- se l'editore potesse essere persuaso a ritardare di qualche giorno la consegna del testo allo stampatore;
- se io riuscissi a concentrare la mia attenzione su quello che sto facendo; ebbene, non è difficile concludere che quella variabile cambierebbe di segno rispetto al mio obiettivo.

Dunque, rispetto ai tre soggetti influenti identificati per la terza variabile, i messaggi potrebbero essere:

- (per il lettore) “L’ applicazione del Gorel consente di governare i sistemi di relazione dell’ organizzazione e misurare l’ efficacia della mia azione relazionale e comunicativa”;
- (per l’ editore) “E’ preferibile ritardare l’ uscita del libro per dare all’ autore la possibilità di migliorare la comprensione del suo contenuto”;
- (per me) “Se non chiarisci bene il concetto fai brutta figura con i tuoi stakeholder”.

Tuttavia, affinché il messaggio sia efficace, è necessario che sia già familiare per chi lo riceve e credibile chi lo trasferisce (la fonte). Così, potrà succedere che il primo messaggio al lettore non sia efficace perché egli non ha mai sentito parlare del Gorel e in fondo non ha molto interesse a conoscerlo; che il secondo messaggio all’ editore non sia efficace poiché a causa di precedenti impegni il suo stampatore penalizzerebbe ogni ritardo; che il terzo messaggio rivolto a me stesso non sia efficace perché sono già convinto di avere chiarito bene il concetto.

A questi due indicatori (familiarità del contesto del messaggio e credibilità della fonte) se ne potranno aggiungere altri, di volta in volta. Certo è che un messaggio poco familiare difficilmente riesce ad attirare l’ attenzione (benché talvolta possa succedere, come nel caso di una rilevante scoperta scientifica), così come è probabile che, se la fonte non è ritenuta credibile dal ricevente, un messaggio non passi (anche se in alcune circostanze può accadere, come nel caso di una soffiata dei servizi segreti).

Va aggiunto che questi due indicatori offrono una visione forse eccessivamente confermativa (riferita alla familiarità del messaggio) e affermativa (riferita alla credibilità della fonte) del lavoro del relatore pubblico, e in questo senso tendono a ridurre creatività nei contenuti e a osteggiare fonti nuove. Ma non succede spesso che, al tempo stesso, il messaggio sia familiare e la fonte credibile: l’ abilità dell’ operatore consisterà del dosare il mix fonte-messaggio così da assicurare sia l’ attenzione che la risposta dell’ influente.

Nelle organizzazioni, i processi di stesura e di approvazione dei messaggi-chiave che, se fossero nella testa dell’ influente, renderebbero più veloce e meno oneroso il raggiungimento di un obiettivo, sono tanto rilevanti quanto poco applicati. Lo specifico esercizio deriva soprattutto dalla metodologia pubblicitaria e, anche per questa ragione, solleva apprensioni e scetticismo negli operatori. Inoltre, sul piano teorico, si potrebbe obiettare che tanta attenzione alla definizione dei messaggi chiave connota le relazioni pubbliche, più ancora che come disciplina relazionale, come disciplina prevalentemente comunicazionale. Si tratta di una osservazione critica accettabile. Tuttavia, finché la misurazione dei risultati di un percorso relazionale richiederà di verificare se un messaggio specifico sia passato o meno, il messaging rimarrà una via obbligata.

2.7 *Il pre-test (per entrambi i modelli)*

La settima fase di Gorel prevede un test preventivo dei messaggi-chiave. È una fase decisiva soprattutto perché consente di definire obiettivi quanti-qualitativi e specifici alla attività relazionale-comunicative. Adattando le tradizionali metodologie di ricerca (sociale e di mercato), è possibile sondare campioni rappresentativi dei diversi segmenti di influenti definiti e rilevare i livelli di conoscenza pregressa e di credibilità attribuita a contenuti e fonti di ciascun messaggio-chiave.

Tralasciamo gli aspetti più tecnico-operativi di questa fase, per non distogliere l'attenzione dall'insieme del canovaccio Gorel. Basti sapere che il risultato di questa fase può produrre i livelli di notorietà e di credibilità di ciascun messaggio e fonte, e che questa informazione consente non solo di aggiustare opportunamente gli stessi messaggi prima ancora di trasferirli all'universo degli influenti (cosa di per sé assai utile), ma anche di fissare obiettivi comunicativi specifici, quanti-qualitativi e - come vedremo - misurabili e di negoziarli con il vertice dell'organizzazione.

2.8. *La strategia operativa (per entrambi i modelli)*

L'ottava fase concerne la strategia operativa e richiede la definizione delle risorse disponibili, delle modalità, dei canali, dei tempi e degli strumenti necessari per trasferire i (l) messaggi (o) agli influenti. Nelle organizzazioni l'attività di relazioni pubbliche parte quasi sempre da questa fase, in quanto le prime sei fasi sono riassunte nel cosiddetto "brief" e la settima fase (quella del pre-test) è del tutto omessa. Si tratta di una scorciatoia poco raccomandabile, soprattutto per chi fa parte del gruppo dirigente e intende svolgere un ruolo strategico/riflessivo. Infatti, la qualità di un intervento di relazioni pubbliche si misura anche, se non principalmente, dalla cura posta ne: la analisi delle finalità dell'organizzazione, l'ascolto degli stakeholder, la definizione e comprensione del singolo obiettivo perseguito, l'approfondimento riguardo le variabili influenti, la precisione con cui si identificano gli influenti e il grado di sintesi con cui i messaggi chiave sono formulati e verificati.

La strategia operativa definisce l'insieme delle modalità con cui l'organizzazione decide di relazionarsi con i suoi influenti in funzione del singolo obiettivo perseguito. Di norma, esistono differenti ipotesi percorribili, ognuna delle quali presenta punti di forza e di debolezza, da analizzare con particolare cura e attenzione. In gergo, questo esercizio si chiama "swot analysis" (strength, weakness, opportunity, threat). Occorre scegliere una sola strate-

gia, eventualmente individuandone una seconda di riserva, nel caso la prima non risultasse adatta. Infatti, sviluppando contemporaneamente più strategie, nascerebbero complicazioni operative controproducenti.

2.9. *Il trasferimento (per entrambi i modelli)*

Fissati gli obiettivi specifici dell'azione e la strategia operativa, occorre trasferire, nella nona fase del Gorel, i messaggi agli influenti. Si tratta della parte più conosciuta a chi si occupa di relazioni pubbliche e di comunicazione in generale. Praticamente infinita è la gamma di iniziative possibili per tematizzare un messaggio, attirare l'attenzione di un influente, rafforzare una sua convinzione o modificarne una opinione o un comportamento. I soli vincoli sono rappresentati dalla strategia operativa prescelta che, a sua volta, è condizionata dalle risorse, umane e finanziarie, dai tempi disponibili, dai canali utilizzabili e dalla complessità dei messaggi da trasferire.

A grandi linee, queste attività si realizzano in orizzontale attraverso l'ideazione e l'organizzazione di iniziative per entrare in relazione:

- con stakeholder e influenti;
- con i media, al fine di ottenere una moltiplicazione dei messaggi chiave verso i primi;
- con il processo decisionale pubblico per orientare decisioni favorevoli agli obiettivi perseguiti; e richiedono di attivare le sub-discipline riferite ai segmenti di influenti cui sono rivolte. Entrando nello specifico delle professionalità coinvolte:
- corporate pr: si rivolgono all'insieme degli stakeholder-influenti di una organizzazione;
- marketing pr: si rivolgono al complesso dei soggetti attori della fase di distribuzione del prodotto/servizio (reti, distributori, consumatori e relativi influenti);
- financial pr: si rivolgono ad azionisti, investitori, regolatori, operatori del mercato finanziario;
- industrial pr: si rivolgono a sindacati e associazioni di categoria;
- internal pr (dipendenti, collaboratori, partner);
- public affairs - lobby (istituzioni pubbliche, nazionali e locali, processi decisionali pubblici e i protagonisti degli organi legislativi e regolatori);
- international pr: organismi, istituzioni e soggetti sovranazionali e internazionali.

E altre ancora...che variano a seconda della cultura e la tradizione della singola organizzazione.

In parallelo, esistono diverse funzioni specialistiche di natura trasversale quali, ad esempio:

- Analisi, studio, pianificazione e controllo con ruoli molteplici: think-tank centrale che raccoglie, ascolta e organizza l'informazione rilevante a disposizione; luogo di progettazione e verifica di coerenza; amministrazione e distribuzione delle risorse; certificazione dei risultati;
- Relazioni con i media: prepara, distribuisce e si relaziona con tutti i media interessanti per e interessati all'organizzazione;
- Pubblicazioni, editoria on e off line: progetta, produce e distribuisce ogni tipo di pubblicazione su carta o su altro supporto, anche informatico, rivolta ad uno qualsiasi dei segmenti di stakeholder/influenti;
- Eventi e mostre: progetta e assicura la migliore organizzazione di ogni sorta di evento, convegno, workshop, stand per fiera o mostra, promosso dall'organizzazione;
- Cerimoniale: assicura il rispetto delle regole e dei vincoli ufficiali, riceve le personalità, organizza le visite, accompagna i vertici nelle occasioni formali;
- Account: è la persona a stretto contatto con il committente – interno o esterno - che ne ascolta e ne interpreta esigenze e aspettative, trasferendole ai colleghi che collaborano al progetto; assicura che la relazione si sviluppi positivamente; riferisce sui risultati e sulla opportunità di tenere conto di cambiamenti imprevisti.

Come già osservato, ogni organizzazione ha esigenze specifiche e quindi non esiste un modello valido per qualsiasi situazione. Tuttavia, è opportuno sottolineare che ogni persona che opera nelle relazioni pubbliche di una organizzazione sviluppa iniziative di relazione con gli influenti, ma sempre in base a programmi determinati e in funzione di obiettivi pre-identificati. Tutto il resto (spesso la gran parte delle attività...) è inutile.

2.10 Ascolto e misurazione (per entrambi i modelli)

L'ultima fase del Gorel, la decima, chiude e riapre il ciclo e consiste nell'ascolto e nella misurazione dei risultati. Come si ricorderà, la settima fase del Gorel consiste nel pre-test dei messaggi-chiave, identificando per ciascun messaggio il livello di familiarità del contesto/contenuto e di credibilità della fonte. In base a queste informazioni, è infatti possibile decidere gli obiettivi specifici dell'azione di comunicazione, ad esempio: se oggi il messaggio x ha notorietà cinque e credibilità quattro... è realistico e fattibile, in y tempo e con z risorse, ...l'obiettivo di raggiungere notorietà sette e credibilità sei.

Nell'ultima fase del Gorel è possibile verificare se l'obiettivo è stato raggiunto, mediante una seconda ricerca su un campione rappresentativo di influenti. Le modalità di svolgimento di questa seconda ricerca devono essere coerenti con quelle adoperate per la prima, ma con alcune attenzioni. Ad esempio, è possibile che la stessa realizzazione della prima pre-ricerca possa avere - di per sé - prodotto un impatto sul campione di influenti intervistati. Quindi conviene - anche per verificare questa stessa ipotesi e il suo reale impatto - che il campione selezionato per la ricerca di verifica sia al 50% costituito dallo stesso del campione della prima ricerca e al 50% composto da altri influenti dello stesso segmento, non intervistati nella prima fase.

Inoltre, come più volte accennato, essendo le relazioni pubbliche strettamente correlate alle dinamiche sociali, economiche e politiche dell'ambiente in cui si realizzano, è possibile che, dal tempo della prima ricerca, siano cambiate le condizioni di contorno. La ricerca di verifica può dunque aiutare anche a fornire elementi utili per rivisitare, aggiornare, mettere a punto il ciclo, che come si ricorderà è costituito da: visioning; ascolto degli stakeholder; definizione dell'obiettivo; analisi delle variabili; identificazione degli influenti; stesura dei messaggi-chiave; pre-test dei messaggi; definizione della strategia operativa; trasferimento dei messaggi; ascolto e misurazione.

Gorel non è una formula e sicuramente presenta ancora alcuni punti deboli e carenze concettuali. Tuttavia, offre alle organizzazioni più consapevoli una metodologia generale e rigorosa sotto un profilo gestionale, che prevede anche la possibilità di misurare i risultati, così come avviene per altre attività dell'organizzazione.

3. Cambiamento, governance, relazioni con gli stakeholder e comunicazione: il caso della Fondazione Re Baldovino

La Fondazione Re Baldovino ha sede a Bruxelles, in Belgio, ed è stata scelta in quanto:

- nel panorama delle Fondazioni europee, è considerata un caso di eccellenza;
- è una Fondazione di dimensioni intermedie;
- ha da poco approvato il piano strategico 2002-2005;
- è fortemente orientata alla valutazione dell'impatto delle sue attività ed alla comunicazione.

3.1 Profilo di identità

La Fondazione nacque nel 1976 come dono dello Stato Belga a Re Baldo-
vino, che la restituì prontamente al popolo, purché ne fosse garantita la to-
tale indipendenza nel tempo. La sua missione è di contribuire al miglio-
ramento delle condizioni di vita delle persone. La sua visione è di: promuovere
l'impegno delle persone nel produrre cambiamenti durevoli nella giusti-
zia, nella democrazia e nello sviluppo; essere Fondazione Europea (con
sede a Bruxelles), il cui valore aggiunto sia nella promozione di una so-
cietà civile transnazionale. I suoi valori guida sono: indipendenza, plurali-
simo, rispetto delle diversità, per promuovere la solidarietà con azioni tra-
sparenti, di qualità e di piena integrità.

Nel piano strategico 2002-2005 la Fondazione ha definito le seguenti
aree di attività:

Giustizia sociale. Progetti orientati a far crescere le potenzialità delle
persone socialmente discriminate, anche applicando metodologie appro-
priate per l'identificazione precoce di nuove discriminazioni, allo scopo di
attivare interventi preventivi.

- Società civile. Progetti orientati a rafforzare la vis associativa delle
persone, incoraggiando il pluralismo culturale per incrementare il capi-
tale sociale complessivo.
- Governance. Progetti orientati a coinvolgere le persone nei percorsi
della scienza, della tecnologia, della produzione e del consumo, per i-
dentificare e progettare nuovi format di dialogo e di partecipazione alla
decisione pubblica.
- Filantropia e gestione di fondi di terzi. Progetti orientati a incoraggiare
la donazione con lo sviluppo di attività di gestione di fondi messi a di-
sposizione da persone o da imprese, anche dedicati a cause definite dal
donatore.
- Iniziative specifiche. Progetti orientati a reagire a bisogni nuovi delle
persone e progetti speciali di intervento, anche in altri Paesi.

Nel 2002 il budget della Fondazione è stato di 25,6 milioni di euro. Il
15% destinato al funzionamento della Fondazione stessa: spese generali,
imposte, interessi passivi, ammortamenti. L'85% diretto al sostegno diret-
to a progetti propri (60%) e di altri soggetti (40%). Le fonti finanziarie del-
la Fondazione sono:

- Fonti proprie: 5% del reddito dal capitale della Fondazione (7 milioni di
euro nel 2002); donazioni, lasciti diretti alla Fondazione e introiti da
pubblicazioni e conferenze.
- Fonti esterne: Lotteria Nazionale (14 milioni di euro nel 2002); donazioni
e lasciti dedicati a progetti individuati.

La governance della Fondazione è assicurata da un Consiglio composto da 23 componenti che rispecchiano la composizione della società belga. Soltanto 2 dei 23 sono nominati dalla Casa Reale: gli altri sono scelti per competenza. Non vi è dunque alcuna rappresentanza ufficiale di enti, partiti, chiese, istituzioni accademiche o altro. Così, chi avesse - come molti consiglieri di amministrazione hanno - anche incarichi pubblici, accademici, politici o religiosi non è tenuto a dimettersi dal Consiglio quando tali incarichi vengono meno, poiché non li rappresentano. L'età massima dei consiglieri è 70 anni e la presidenza cambia di 2 anni in 2 anni, mentre il consiglio di 4 in 4. Da sempre, nella composizione di tutti gli organi e le commissioni, si tende ad un equilibrio fra valloni e fiamminghi: ma, rispetto alle origini, oggi c'è minore polarizzazione e più trasversalità. Lo staff della Fondazione è costituito da un centinaio di persone.

La selezione dei singoli progetti di intervento avviene sotto il coordinamento dello staff, ad opera di commissioni ad hoc pluraliste, selezionate per competenza e dedicate alle diverse aree di intervento definite. Nei casi di potenziale conflitto di interesse di singoli componenti di una commissione in relazione ad un progetto specifico, vige la consuetudine di uscita dalla sala del singolo prima della decisione. Le dinamiche e l'impatto dei progetti approvati sono monitorate da altre Commissioni, formate con gli stessi criteri. La valutazione d'impatto, in linea generale, non richiede più del 15% del costo complessivo del singolo progetto e la natura della metodologia applicata per la valutazione dipende dall'area di intervento, dall'ammontare del sostegno e dal singolo obiettivo perseguito. La comunicazione è parte integrante del ciclo di ciascun singolo progetto.

Vi sono poi commissioni interdisciplinari con il compito di raccomandare nuove idee, nuove aree e nuove tipologie di intervento e con esplicito 'titolo alla impertinza'.

3.2 *La politica di relazione con stakeholder e influenti*

L'editoriale del bollettino di Giugno 2002 recita:

“E' per noi molto importante sapere quel che pensate della Fondazione. Siamo continuamente alla ricerca di metodi per informarvi con maggiore efficacia. Fateci conoscere qualsiasi vostro suggerimento in proposito. Dalle nostra analisi apprendiamo che per voi troppe questioni sul chi-cosa-dove-quando-come delle nostre attività rimangono inevase: la nostra comunicazione deve essere quindi più chiara e frequente. Se vogliamo migliorare le condizioni di vita delle persone dobbiamo comunicare meglio.

Abbiamo rafforzato la nostra struttura di comunicazione e presto avrete loro notizie. Possiamo sperare di riceverne anche da voi?"

Dal piano strategico approvato per il periodo 2002-2005:

“La strategia passa per il ciclo di gestione del singolo progetto, con una attenzione cruciale alla sua valutazione e alla sua comunicazione... Essa si basa sulle attese degli altri attori (stakeholder) e propone la Fondazione come impresa dell'intelligenza che governa con efficacia ed incrementa la conoscenza per aumentare sia l'impatto del suo ruolo moltiplicatore, che la redditività sociale delle sue azioni: non è un caso che lo Statuto preveda che la Fondazione, a intervalli regolari, rimetta in discussione il proprio piano strategico proprio perché chiamata a svolgere una attività che sfugge sia alla sanzione del mercato che a quella elettiva. La gestione della conoscenza e la sua comunicazione sono quindi al cuore del ciclo di ciascun progetto che si attua secondo le seguenti fasi: a) la strategia; b) l'identificazione del progetto; c) la formulazione di obiettivi e metodi di azione con l'approvazione del budget; d) l'implementazione del progetto in proprio, con partner, con sostegno economico; e) la valutazione dell'impatto e delle lezioni apprese. La comunicazione non è più relegata alla fine del ciclo di gestione, ma ne è parte integrante e proattiva, fase per fase”.

Per impostare il piano strategico 2002-2005 e per consentire allo staff di comunicazione di definire le strategie di intervento istituzionale, per singola area di intervento e per specifico progetto, sono state realizzate nel 2001 due ricerche demoscopiche, condotte da Inra (in Italia, Demoskopea), finalizzate a verificare le dinamiche intervenute nella percezione dell'identità della Fondazione rispetto ad analoga indagine del 1991. La prima si è svolta su un campione rappresentativo di 1000 cittadini belgi, la seconda su un campione rappresentativo di 100 stakeholder/opinion leader

3.3 Le politiche di comunicazione con stakeholder e pubblici influenti

Lo staff di comunicazione comprende 6 professionisti che operano da interfaccia con i pubblici influenti. I livelli di coordinamento definiti e che spettano alla funzione centrale di comunicazione sono:

- per area di intervento;
- per lingua;
- per progetto.

Il budget di ciascun progetto prevede una voce comunicazione; è previsto, ovviamente, anche un budget di comunicazione istituzionale. L'attività di comunicazione di progetto dipende dal singolo project manager il quale, nell'ambito di un quadro generale di regole, metodi, tecniche, stili e

fornitori condivisi e coordinati dalla funzione di comunicazione, è libero di operare in autonomia, ma fortemente incoraggiato a servirsi dei consigli della funzione interna.

I canali abituali di comunicazione e di interazione con pubblici influenti e stakeholder sono le relazioni dirette e personali, le riunioni di gruppo, il telefono, il fax, la posta, il sito Internet, il bollettino periodico di informazione, il rapporto annuale, i rapporti e pubblicazioni varie, le relazioni con il sistema dei media. Attualmente il 60% dell'impegno delle persone addette alla funzione comunicazione è rivolto alle relazioni con i media.

Al sito Internet, considerato paradigma per ogni forma di comunicazione e di reporting erga omnes, viene dedicata una attenzione particolare; si prevede a medio un trasferimento progressivo nel sito anche degli altri canali, soprattutto di quelli che richiedono maggiori risorse finanziarie e umane (pubblicazioni, rapporto annuale e, in corso di progettazione, rapporti annuali per regioni e per singole aree di intervento).

L'orientamento strategico tende quindi sempre più ad un modello pull per gli stakeholder e a un modello push per gli influenti (soprattutto nelle zone più deboli e nelle aree tematiche più nuove).

4. Fondazioni bancarie e sistemi di relazione

4.1 Un dibattito pubblico senza precedenti

Nel corso del 2002 le questioni di identità, ruolo, finalità, funzioni e modalità operative delle Fondazioni bancarie in Italia sono state oggetto di un dibattito pubblico senza precedenti. A farlo detonare è stata l'introduzione da parte del Governo, e la successiva approvazione da parte del Parlamento, dell'art. 11 della Legge Finanziaria 2002.

Per la prima volta, con modalità così continue – al punto che si può certamente parlare di una vera e propria tematizzazione - il dibattito ha coinvolto centinaia di soggetti diversi e certamente tutti i segmenti di stakeholder delle Fondazioni bancarie: dalla Presidenza della Repubblica alla più piccola associazioni non profit, dai partiti politici ai sindacati, dalla comunità finanziaria a quella universitaria, dal mondo della ricerca a quello delle imprese, dagli enti territoriali al sistema dei media.

L'opinione pubblica è stata esposta ad una questione inattesa, certamente complessa, ricca di argomenti giuridici, dettagli di ordine finanziario e di governance difficilmente comprensibili, ma che tuttavia ha costretto la comunità delle Fondazioni bancarie ad esprimersi affermando, non senza polemiche e contestazioni anche dure da tutte le parti, le caratteristiche della loro identità.

4.2 *Una comunità giovane*

Se si pensa che la separazione delle Fondazioni dalle Banche risale all'inizio degli anni 90 e che la legge Ciampi che poi ne consoliderà le attività è del 1998, si può affermare che la comunità delle Fondazioni bancarie è stata colta dall'articolo 11 nel pieno della sua infanzia e indotta ad una forte accelerazione, sia pure difensiva, nell'identificazione, condivisione e simultanea proiezione pubblica della sua identità. Tale accelerazione non è stata priva di contraddizioni, ma – come spesso accade quando l'aggressione esterna è innata – la comunità ha reagito abbastanza compattamente, riuscendo a governare, anche con risultati sorprendenti, la propria auto rappresentazione.

Peraltro, se nell'area della gestione del patrimonio la originaria e consolidata e cultura bancaria ha consentito alle Fondazioni di esprimere in questi pochi anni una gestione prudente e professionale, la breve esperienza maturata dalle singole Fondazioni nell'area di intervento a maggiore valore sociale - quella erogativa - ha inevitabilmente reso più difficile una affermazione univoca, coerente e comprensibile alla opinione pubblica della identità specifica di questo nuovo soggetto che, a tutti gli effetti, è ormai considerato dagli addetti ai lavori una componente stabile e rilevante di quella che si usa definire la società civile. In più va anche detto che, al proprio interno, la comunità delle Fondazioni bancarie esprime almeno tre livelli di identità:

- la comunità nel suo insieme, rappresentata dall'Acri;
- l'insieme delle grandi Fondazioni, assai differenziato nelle iniziative rispetto alle piccole, se non altro per ragioni di peso specifico;
- le singole Fondazioni che operano diversamente l'una dall'altra e tendono a proiettarsi prevalentemente nelle comunità locali con poca incidenza nazionale.

E' indubbio che questi tre diversi livelli, se contribuiscono da un lato ad una ampia diffusione sul territorio delle rispettive identità, rendono tuttavia problematica l'affermazione di una univocità centrale, in assenza di risorse professionali e finanziarie continuate tali da connotare l'organizzazione come consapevolmente matura nel valutare le proprie attività relazionali-comunicative centrali e strategiche per la migliore gestione dei suoi sistemi di relazione con i pubblici influenti.

4.3 *Il concetto di società civile*

Si può anche affermare che, a differenza di quanto avvenuto in altri Paesi, lo stesso concetto di società civile in Italia fa qualche fatica ad affermarsi e a consolidarsi: tanto è vero che molti fra gli stessi protagonisti del-

la società civile preferiscono parlare di Terzo settore (rispetto allo Stato e al Mercato), anche per evitare di confondersi con la prevalente accezione mediatica del termine società civile come espressione contestativa del sistema dei partiti e della loro occupazione dello Stato.

Peraltro, quando parlano di società civile, gli studiosi si richiamano normalmente a quattro diverse accezioni:

- quella nordamericana, intesa come tessuto di associazioni contropotere di uno Stato minimo;
- quella nordeuropea, intesa come soggetto forte a supporto del progressivo indebolimento dello Stato sociale;
- quella mitteleuropea, intesa come tessuto organizzato di una vera e propria società di stakeholder;
- quella latina, intesa come articolato soggetto sussidiario rispetto ad un settore privato dispersivo, privo di soggetti forti, culturalmente poco attento alla responsabilità sociale e ad uno Stato strutturalmente fragile e permeato da ripetute e perduranti incursioni del sistema dei partiti.

4.4 Percezioni differenziate

Nel biennio 2000-2002, il breve periodo in cui le Fondazioni hanno potuto operare in base alla legge Ciampi, si è in effetti avviato un modo nuovo di 'fare erogazione' con l'introduzione da parte delle Fondazioni bancarie:

- di programmi pluriennali,
- di sistemi (pur se ancora deboli e incerti) di monitoraggio non soltanto economico e amministrativo ma di valutazione di impatto sociale dei programmi,
- di sviluppo di intense (seppur disordinate) relazioni con gli stakeholder sul territorio,
- di avvio di inserimento di nuovi quadri dirigenti dotati di professionalità e competenze inusuali rispetto alla tradizionale cultura bancaria di origine.

Le componenti della società civile sembrano avere percepito questo percorso avviato verso il cambiamento: ne fanno fede sia le centinaia di adesioni all'appello al Governo per la revisione dell'articolo 11 che le affermazioni di autorevoli esponenti del mondo non-profit per i quali il dibattito sull'articolo 11 ha costituito un'occasione per assumere piena consapevolezza del ruolo raggiunto in Italia da tutti i soggetti privatistici che svolgono azioni di pubblica utilità.

Non altrettanto si può dire del sistema dei media che, nel suo insieme (sebbene con qualche eccezione), ha preferito soffermare la sua attenzione prevalente sui pur innegabili scontri di potere delle Fondazioni con parte

della comunità politica, lasciando invece ai margini quella che avrebbe potuto essere una utile analisi di merito delle dinamiche erogative delle Fondazioni. Analisi che avrebbe richiesto, anziché la semplice e continuata riproposizione di dichiarazioni che i diversi protagonisti andavano facendo in questa o quella occasione pubblica, un serio lavoro di approfondimento...del tutto insolito per le attuali tendenze del giornalismo italiano.

Peraltro, la pur utile campagna istituzionale di primavera 2002 dell'Acri, tutta incentrata sul versante erogativo delle attività delle Fondazioni, ha costituito un passo rilevante in questa direzione, ma del tutto insufficiente tenuto conto della scarsità di risorse, almeno finora, investite. Infatti, per fare la differenza, la pubblicità istituzionale deve avere forte continuità, mentre solitamente i soggetti che la attuano vengono abbagliati da quello che gli esperti chiamano "effetto specchio": io l'ho vista, quindi l'hanno vista anche gli altri: inutile continuare ad investire. Senza pensare che è tutto da dimostrare che l'abbiano davvero vista e soprattutto che non basta emettere un messaggio per concludere che sia stato recepito. Si aggiunga anche che assai raramente il dibattito sui media ha sottolineato che le Fondazioni bancarie sono nate grazie a patrimoni a suo tempo auto generati localmente dai privati, in alcuni casi con apporti originali degli Enti del governo territoriale ma mai dello Stato.

Sicuramente, anche la comunità delle Fondazioni bancarie porta una parte di responsabilità di questa occasione mancata, ma se non è pienamente riuscita ad attirare l'attenzione prevalente dei media sulla propria identità, natura originaria, operatività reale e concreta, ciò dipende anche dal limitato periodo di tempo intercorso dal suo processo costitutivo. Il blocco di fatto delle attività delle Fondazioni bancarie del 2002, ha tuttavia indotto nei loro quadri dirigenti una approfondita, seppur inevitabilmente poco serena, riflessione sulle aspettative della società italiana verso di loro. Infatti, non c'è stimolo più efficace ad ascoltare gli stakeholder di quando si ha bisogno del loro apporto per superare un momento difficile.

4.5 Analisi delle aspettative

La presente analisi delle aspettative degli stakeholder non può non soffermarsi sul centinaio almeno di opinioni e articoli apparsi sui giornali e sulle decine di confronti e dibattiti sviluppatasi su tutto il territorio nazionale negli ultimi mesi; dibattiti che hanno visto i dirigenti delle Fondazioni bancarie intensamente impegnati a misurarsi, a livello nazionale come a livello locale, con i rispettivi stakeholder, intesi proprio come soggetti consapevoli e interessati a interloquire.

Di fatto, la larga maggioranza di questi confronti riconosce alle Fondazioni un ruolo almeno potenzialmente decisivo nel consolidamento, anche in Italia, di una forte società civile, affermandone nettamente la natura di soggetti privati, indipendenti e autonomi rispetto al potere politico. Al punto che, nell'eventuale ipotesi che una maggioranza dei componenti gli organi decisionali finisca per diventare espressione degli Enti del governo territoriale, le altre organizzazione della società civile meditano fin d'ora una ulteriore pressione su Comuni, Province e Regioni affinché anche la maggioranza dei loro designati sia anch'essa espressione della società civile.

Sintetizzando, le attese espresse sembrano rivolgersi soprattutto in quattro direzioni:

1. Trasparenza decisionale e operativa: assicurabile rafforzando e consolidando strumenti di governance e di comunicazione capaci di garantire sistemi di relazione interattivi e simmetrici, assicurando a tutti parità di accesso a programmi erogativi chiari nei contenuti, nelle modalità di accesso e nei processi decisionali.
2. Interlocazione paritaria ma distintiva e quindi priva di confusione di ruoli, con gli altri soggetti rilevanti di Stato e Mercato: dal Governo al Parlamento agli Enti del governo territoriale; dal sistema delle imprese, del commercio, del terziario e dell'agricoltura. Una interlocazione guidata peraltro esclusivamente dall'interesse per il raggiungimento di un maggior benessere sociale.
3. Confronto permanente (nel senso di benchmarking) con le altre (poche, ma in crescita) Fondazioni private italiane e - più ancora - con un diffuso e articolato sistema di Fondazioni europee, nella crescente consapevolezza che il rafforzamento della società civile si potrà attuare soltanto se i suoi protagonisti (al pari di quanto la Convenzione europea va a proporre per tutti i cittadini dell'Unione Europea) sapranno davvero esercitare, a fianco alla rispettiva identità locale, regionale e nazionale, anche una identità europea.
4. Adozione di processi, metodi e strumenti di gestione la cui scontata sostenibilità sociale, priva come è di confronto con il mercato commerciale o con quello elettorale tipico degli altri due settori, sia comunque sostenuta da un fortissimo impegno a tendere di efficacia operativa.

4.6 Il ruolo centrale della comunicazione

Come si può comprendere, affrontare queste quattro questioni con la seria intenzione di soddisfare le aspettative degli stakeholder, senza riconoscere alla comunicazione un ruolo centrale nelle Fondazioni bancarie,

affidandole - come avviene oggi nella maggior parte dei casi - un ruolo marcatamente messaggistico e orientato soprattutto al sistema dei media, non solo è riduttivo ma è sicuramente controproducente.

Concetti come trasparenza e governance implicano, per definizione, l'assunzione del governo dei sistemi di relazione con gli stakeholder come una delle linee portanti della gestione organizzativa. Le attività di reporting erga omnes delle rispettive attività, attivano iniziative relazionali/comunicative prevalentemente di tipo pull nelle proprie aree e tematiche forti e di tipo push a livello sia nazionale che sulle tematiche deboli; esse richiedono sempre più l'adozione di sistemi pubblici e condivisi di monitoraggio qualitativo degli interventi e trovano nella comunicazione la loro base portante. In sostanza, se - come avviene nella maggior parte dei casi - la comunicazione è vissuta come variabile politica indipendente e laterale, l'organizzazione attua un comportamento comunicativo in cui la comunicazione è mero strumento. Al contrario, se l'organizzazione interpreta la comunicazione come caratteristica strutturale della propria strategia gestionale, allora attua un comportamento comunicante in cui la comunicazione diviene consultazione e interazione interattiva permanente per la decisione politica. Quella sopra delineata è la differenza fra comportamento comunicativo e comportamento comunicante.

L'autonomia e l'indipendenza di una Fondazione dallo Stato e dal Mercato, sono obiettivi perseguibili soltanto se la sua specifica identità viene riconosciuta dalla stessa società civile come propria parte costituente. Anche questo implica sistemi di relazione intensi, strategici e governati.

Il rafforzamento di una società civile europea, antidoto strategico a quel deficit democratico sul quale si è attivato l'attuale processo di Convenzione Europea, è possibile soltanto valorizzando le società civili locali, regionali e nazionali, mettendole in connessione fra di loro e con organismi analoghi negli altri Paesi: un ruolo strategico per le Fondazioni, realizzabile attraverso lo scambio continuo e la diffusione di conoscenze e di esperienze.

Fra i punti deboli e condivisi delle organizzazioni della società civile in Italia vi è la inadeguatezza gestionale, amministrativa e finanziaria: è questa un'opportunità per un ulteriore ruolo strategico delle Fondazioni che, favorendo ed in alcuni casi raccomandando l'applicazione di best practices (perlomeno rispetto alle organizzazioni beneficiarie) possono contribuire alla crescita organizzativa ed al raggiungimento degli obiettivi delle organizzazioni della società civile.

