

IL RISPARMIO REVIEW

1

Anno LXI - n. 1 gennaio - marzo 2013

Rivista trimestrale dell'ACRI - Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio Spa

Poste Italiane Spa Sped. in abb. post. 70% DCB Roma - com. 20 lett. c - Art. 2 legge 662 del 23/12/96 - Filiale di Roma - Romanina



**REGOLAMENTO PER LA SOTTOMISSIONE DEI MANOSCRITTI PER LA
PUBBLICAZIONE NELLA RIVISTA
*IL RISPARMIO REVIEW***

1. PREMESSA

L’invio dei manoscritti alla Rivista per una valutazione ai fini della pubblicazione, presuppone l’accettazione da parte degli autori delle regole di pubblicazione di seguito esposte.

In particolare, gli autori devono:

- ∞ dichiarare che il proprio manoscritto, o parti significative di esso, non sia stato pubblicato altrove;
- ∞ dichiarare che il proprio manoscritto non sia sotto *review* per altra pubblicazione;
- ∞ dichiarare che il proprio manoscritto non sarà inviato per altra pubblicazione prima della risposta finale del Comitato Scientifico sull'esito del processo di referaggio.

2. SOTTOMISSIONE MANOSCRITTI

Gli articoli vanno inviati al Comitato Scientifico via mail all’indirizzo elisabetta.boccia@acri.it in formato testo che includa il testo, le note e la bibliografia da pubblicare, corredati da un *Abstract* in italiano e in inglese di non più di 300 parole, indicando il codice JEL, disponibile su <http://www.aeaweb.org/journal/elclasjn.html>.

L’autore può proporre il suo lavoro per la pubblicazione in lingua inglese. Rimarrà a cura dell’autore la revisione del lavoro in lingua inglese qualora esso non venga considerato adeguato agli standard linguistici.

Sulla prima pagina del manoscritto va specificata l’Università o Ente di appartenenza, un numero telefonico e un indirizzo di posta elettronica dell'autore (o di almeno un autore nel caso di saggi a firma congiunta).

Il manoscritto deve essere formattato secondo quanto stabilito nella sezione “note per gli autori”, pubblicata sul sito della rivista www.ilrisparmioreview.it.

3. PROCESSO DI REFERAGGIO

Il Comitato Scientifico esamina il manoscritto e, qualora lo giudichi potenzialmente idoneo per la pubblicazione nella Rivista, lo invia a tre *referee* per un triplo referaggio anonimo.

∞ La decisione iniziale del Comitato Scientifico richiede circa due settimane.

∞ La stesura dei rapporti dei *referee* richiede circa 1 mese.

Sulla base delle indicazioni dei *referee*, il Comitato Scientifico accetta l'articolo, richiede una revisione, oppure rifiuta l'articolo; in ogni caso verrà fornito agli autori un feedback.

In caso di accettazione da parte del Comitato Scientifico, si autorizzerà la pubblicazione e la stampa del lavoro assegnando, inoltre, il numero della rivista e l’anno in cui sarà pubblicato.

La fase di correzione delle bozze e di stampa del lavoro richiede circa 1 mese.

4. VARIE

Il Comitato Scientifico si aspetta che gli autori che inviano i propri manoscritti alla Rivista siano disponibili ad accettare di collaborare come *referee* nel caso in cui venga presentata loro tale richiesta.

Gli articoli pubblicati sul Risparmio Review saranno segnalati nelle bibliografie ECONLIT e E-JEL.

IL RISPARMIO

REVIEW

Editor

Nicola Mattoscio (University of Chieti-Pescara)

Administrative Editor

Giorgio Righetti (ACRI, Rome)

Editorial Board

Adriano Giannola (University of Naples "Federico II")

Giuseppe Guzzetti (ACRI, Rome)

Valentino Larcinese (London School of Economics)

Mario Nuzzo (LUISS, Rome)

Antonio Patuelli (ABI, Rome)

Dominick Salvatore (Fordham University of New York)

Pasquale Lucio Scandizzo (University of Rome "Tor Vergata")

*«Il Risparmio Review» is included in JEL on CD, e-JEL and Econlit,
the electronic indexing and abstracting service
of the American Economic Association*

1

Anno LXI - n. 1 gennaio - marzo 2013

Rivista trimestrale dell'ACRI - Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio Spa



Redazione:
Piazza Mattei, 10 - 00186 Roma
Tel. 06.68.18.43.87 - Fax 06.68.18.42.23
elisabetta.boccia@acri.it
www.ilrisparmioereview.it
www.acri.it

Codice ISSN 0035-5615 (print)
Codice ISSN 1971-9515 (online)

Le opinioni espresse negli articoli firmati o siglati
impegnano unicamente la responsabilità dei rispettivi Autori.
La riproduzione dei testi è consentita, purché ne venga citata la fonte.

SOMMARIO

CARLO TRIGILIA

Le Fondazioni di origine bancaria e la promozione dello sviluppo del territorio
*The Foundations of banking origin and the promotion
of the territories' development*

5

MARIO COMANA

Struttura e performance delle banche regionali: un'analisi comparativa
Structure and performance of regional banks: a comparative analysis

43

EDOARDO CATELANI

Breve analisi dalle risultanze della Banca d'Italia dei riflessi
della crisi economica sulle banche italiane
*Short analysis of the factors from bank of Italy of the consequences
of the economic crisis on italian banks*

65

BARBARA IANNONE

Verso il concetto di Co.Re. (Corporate Reputation): una nuova leva strategica?
Indagine nel settore viti-vinicolo in Abruzzo
*Towards the concept of Co.Re. (Corporate Reputation): a new strategic leverage?
Survey into wine sector in Abruzzo*

83

SCHEDE BIBLIOGRAFICHE

BOOK REVIEWS

a cura di Elisabetta Boccia

109



**LE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA
E LA PROMOZIONE DELLO SVILUPPO
DEL TERRITORIO***

*THE FOUNDATIONS OF BANKING ORIGIN AND THE PROMOTION
OF THE TERRITORIES' DEVELOPMENT*

Carlo Trigilia

Università di Firenze

University of Florence

* L'articolo riporta una sintesi dei risultati di una ricerca condotta dal CESVI- Centro di Studi Europeo sullo Sviluppo Locale e Regionale - e che l'autore ha coordinato assieme con Luigi Burrone e Francesco Ramella.

La concorrenza dei paesi emergenti con un basso costo del lavoro richiede uno spostamento rapido e consistente verso produzioni basate sulla qualità e sull'innovazione. Il rapporto tra istituzioni locali e processi di sviluppo diviene una risorsa cruciale per i paesi avanzati. La promozione dell'innovazione attraverso la creazione di beni comuni dedicati a sostenere la competitività delle imprese diventa un obiettivo prioritario. Il progetto "Promozione dello sviluppo del territorio" promosso dall'Associazione di Fondazioni e Casse di Risparmio (Acri) verte sul ruolo che le fondazioni come attori dello sviluppo locale svolgono a sostegno delle loro comunità. Il progetto ha preso avvio nel maggio 2011 e vi hanno aderito sette fondazioni, distribuite per classi dimensionali e provenienza territoriale. L'obiettivo del Progetto Acri è di aiutare le Fondazioni che vi partecipano a selezionare un'efficace leva per lo sviluppo locale, sulla base di un confronto sui costi-opportunità di interventi alternativi, e a mettere a punto interventi che siano caratterizzati da un alto grado di coinvolgimento degli attori locali, da una elevata coerenza e integrazione tra i progetti e che abbiano una ricaduta ad ampio raggio sulla società locale.

PAROLE CHIAVE: FONDAZIONI • SVILUPPO LOCALE • COOPERAZIONE ATTORI LOCALI • INTERVENTI • TERRITORIO

The competition from emerging countries with low labor costs requires a shift towards rapid and substantial production based on quality and innovation. The relationship between local institutions and development processes becomes a crucial resource for advanced countries. The promotion of innovation through the creation of common goods dedicated to support the competitiveness of enterprises becomes a priority. The project "Promoting the development of the territory" sponsored by the Italian Association of Foundations and Savings Banks (Acri) focuses on the role that foundations such as local development actors play in support of their communities. The project started in May 2011 and joined to seven foundations, distributed by size and territorial origin. The goal of the Acri project is to help the Foundations that participate in selecting an effective lever for local development, based on a comparison of the opportunity costs of alternative interventions, and to develop interventions that are characterized by a high degree involvement of local actors,

a high coherence and integration between projects and have a wide-ranging fallout on the local society.

KEYWORDS: FOUNDATIONS • LOCAL DEVELOPMENT • LOCAL ACTORS
COOPERATION • INTERVENTIONS • TERRITORY

1. Introduzione

Nei nuovi scenari apertisi con la globalizzazione dell'economia, il rapporto tra istituzioni locali e processi di sviluppo diviene una risorsa cruciale per i paesi avanzati. La concorrenza dei paesi emergenti con un basso costo del lavoro richiede uno spostamento rapido e consistente verso produzioni basate sulla qualità e sull'innovazione, ed è per questa ragione che la promozione dell'innovazione attraverso la creazione di beni comuni dedicati a sostenere la competitività delle imprese diventa un obiettivo prioritario. Questa necessità è ancora più importante per un paese come l'Italia, la cui economia è maggiormente caratterizzata da specializzazioni produttive più soggette alla concorrenza di costo dei paesi in via di sviluppo e da imprese di piccola e media dimensioni che hanno una limitata capacità di investimento, dove vi sono delle rilevanti diversità nei modelli territoriali di sviluppo e dove sono da tempo in corso importanti trasformazioni negli assetti organizzativi delle imprese (Berta 2004; Perulli e Pichierri 2010; Trigilia, 2012).

In questo quadro, un ruolo rilevante può essere svolto da organizzazioni e istituzioni intermedie, che possono dare un contributo utile alla costruzione politica di vantaggi competitivi a base locale. Assume così una particolare rilevanza il ruolo svolto da organizzazioni intermedie – tra le quali si possono annoverare le Fondazioni – per promuovere il dialogo tra i soggetti dalla cui collaborazione può nascere l'innovazione e può essere sostenuta una sorta di costruzione politica di vantaggi competitivi a base territoriale. Le Fondazioni svolgono infatti una funzione rilevante a sostegno delle loro comunità, che può essere ulteriormente consolidata in una duplice direzione: da un lato, con l'offerta di beni collettivi importanti, che sia il mercato che i governi locali hanno difficoltà a produrre; dall'altro, con la promozione della cooperazione tra gli attori locali, sia pubblici che privati. Non

a caso la letteratura sullo sviluppo locale mostra oramai da tempo la rilevanza delle organizzazioni intermedie nel promuovere e sostenere importanti progetti innovativi capaci di mettere assieme imprese, strutture di ricerca, governi locali e versante associativo (Crouch et al. 2001 e 2004).

Ed è proprio sul ruolo che le Fondazioni come attori dello sviluppo locale che si concentra questo lavoro, che si basa sui risultati del progetto “Promozione dello sviluppo del territorio” promosso dall’Associazione di Fondazioni e Casse di Risparmio (Acri). Il progetto ha preso avvio nel maggio 2011 e vi hanno aderito sette Fondazioni, distribuite per classi dimensionali e provenienza territoriale: ogni area geografica – fatta eccezione per il Nord-est – ha visto la partecipazione di due enti, prevalentemente di medio-grandi dimensioni. Si tratta in particolare della seguenti Fondazioni: Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno, Cassa di Risparmio di Biella, Cassa dei Risparmi di Forlì, Cassa di Risparmio di Fossano, Cassa di Risparmio di Lucca, Cassa di Risparmio di Teramo, Fondazione Sicilia. L’obiettivo del Progetto Acri è di aiutare le Fondazioni che vi partecipano a selezionare un’efficace leva per lo sviluppo locale, sulla base di un confronto sui costi-opportunità di interventi alternativi, e a mettere a punto interventi che siano caratterizzati da un alto grado di coinvolgimento degli attori locali, da una elevata coerenza e integrazione tra i progetti e che abbiano una ricaduta ad ampio raggio sulla società locale.

Attraverso l’analisi dei risultati della prima fase del progetto ci si propone da un lato di approfondire il ruolo che un gruppo di sette Fondazioni ha svolto nei rispettivi territori e dall’altro di analizzare l’impatto di alcune modifiche introdotte nei processi decisionali delle Fondazioni in termini di efficacia ed efficienza degli interventi. Nei prossimi paragrafi ci concentreremo in primo luogo sulle caratteristiche costitutive dei modi con cui le Fondazioni progettano e organizzano i loro interventi, analizzando il modello di *governance* che le Fondazioni adottavano prima della loro partecipazione al Progetto Acri (par. 2). In secondo luogo si approfondiranno i risultati di tale modello organizzativo e decisionale, comparando sistematicamente le caratteristiche dei progetti realizzati dalle Fondazioni partecipanti al Progetto Acri con quelli delle altre Fondazioni di origine bancaria (par. 3). In terzo luogo, ci si soffermerà sulle modifiche che il Proget-

to Acri ha promosso nella *governance* delle Fondazioni partecipanti e sugli effetti di tali trasformazioni (par. 4).

Si avrà così un quadro complessivo da cui emergono punti di forza, specificità e problematiche dell'azione delle Fondazioni di origine bancaria e anche il loro potenziale impatto sui territori di riferimento, e allo stesso tempo si avranno delle prime indicazioni su possibili percorsi di trasformazione legati all'adozione di pratiche e metodi decisionali di tipo strategico.

2. La governance delle Fondazioni e lo sviluppo del territorio

Come abbiamo sottolineato, la prima fase della ricerca ha approfondito le principali caratteristiche del modello di *governance* che era in atto nelle sette Fondazioni prima della partecipazione al progetto promosso da Acri. Per approfondire tali caratteristiche si sono adottate metodologie di tipo quantitativo, analizzando i dati finanziari relativi alla spesa per progetti delle Fondazioni studiate e in secondo luogo si sono realizzate delle interviste in profondità al personale della Fondazione e a testimoni qualificati, oltre che dei focus group¹.

Tale analisi ha evidenziato come sia possibile individuare quattro aspetti di grande rilievo che costituiscono dei tratti simili nell'organizzazione delle Fondazioni e nel modo in cui progettano, sviluppano e implementano interventi che hanno una ricaduta importante sul territorio.

Il primo aspetto riguarda il ruolo giocato dalla figura apicale delle Fondazioni. In tutti i casi analizzati, infatti, il Presidente gioca un ruolo di rilievo, sia nel processo decisionale che nella tessitura dei rapporti con la comunità locale. Questa centralità non deriva esclu-

1) L'indagine è stata svolta mediante l'esame *on desk* di materiali riguardanti la struttura, il processo decisionale e gli interventi delle Fondazioni. Sono state inoltre effettuate delle interviste con la dirigenza e lo staff delle singole Fondazioni ed analizzati gli interventi-pivot realizzati nel corso dell'ultimo triennio. Il gruppo di lavoro era composto dai seguenti ricercatori: Laura Azzolina (Università di Palermo) ha studiato la Fondazione Sicilia, Filippo Barbera (Università di Torino) le Fondazioni di Biella e Fossano, Alberto Gherardini (Università di Firenze) le Fondazioni di Forlì e Lucca, Emmanuele Pavolini (Università di Macerata) la Fondazione di Ascoli Piceno, Marcello Pedaci (Università di Teramo) la Fondazione di Teramo.). Ogni Fondazione-aderente ha nominato un "referente operativo" (di solito un componente dello staff) per la realizzazione dell'iniziativa e un "responsabile istituzionale" (di solito un componente degli organismi dirigenti) che ha seguito l'andamento complessivo del progetto.

sivamente dalle funzioni e dai poteri che gli sono formalmente attribuiti, ma è spesso legato al suo profilo individuale-professionale: alla sua personalità così come al prestigio e alle relazionali accumulate nel corso della carriera. Questo “carisma personale” gli consente di esercitare una notevole influenza sia all’interno che all’esterno dell’organizzazione. Il secondo aspetto riguarda la “reattività territoriale” delle Fondazioni, ovvero la capacità di dare ascolto alle domande provenienti dalla comunità locale. Il loro radicamento territoriale è frutto non solo della “storia lunga” delle Casse di Risparmio ma anche della loro “storia recente”, e implica sia una buona conoscenza delle esigenze locali che un solido ancoraggio per i progetti finanziati. Questo ci conduce agli ultimi due aspetti, che riguardano la capacità delle Fondazioni di realizzare interventi *consistenti* per la comunità locale: *rilevanti* in termini di risorse erogate e di bisogni soddisfatti; *efficienti* sotto il profilo dell’implementazione e del raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

Questi tratti che accomunano tutte le Fondazioni-aderenti, non devono però fare trascurare le differenze, anche notevoli, che ci sono tra i vari casi. Differenze che riguardano ognuno dei quattro aspetti sopra menzionati e rappresentano modi opposti di intendere ciascuna di queste dimensioni della *governance*.

Se si guarda alla *leadership*, ad esempio, si ritrova una contrapposizione tra un modello più orientato a una leadership individuale e uno orientato invece verso una leadership collegiale. Le interviste svolte e la rilevazione effettuata sulla frequenza delle riunioni dei vari organismi collegiali, rendono l’idea di una partecipazione variabile di questi ultimi alla vita e alle attività delle Fondazioni. In tutti i casi esiste una “vita collettiva”, ma con livelli e intensità significativamente differenti. In alcune Fondazioni il ruolo del presidente risulta essere più rilevante all’interno del processo decisionale, anche per la minore formalizzazione dello stesso. La maggiore flessibilità del processo decisionale e il ruolo di indirizzo che il presidente gioca all’interno degli organi esecutivi assicurano una maggiore reattività alle istanze del territorio, anche se ciò può in alcuni casi rendere più lento il consolidarsi di un processo di accumulazione del *know-how* della Fondazione nella sua struttura e cultura organizzativa. In altre Fondazioni, invece, il “carisma” del Presidente risulta maggiormente

istituzionalizzato. Il ruolo e l'impronta personale di chi le dirige non viene meno, ma assume però una veste più temperata ed inclusiva. La programmazione e la definizione della strategia della Fondazione costituiscono un momento collettivo di riflessione, per cui gli input provenienti dai vertici vengono arricchiti da una discussione che tende a coinvolgere tutti gli organi della Fondazione. In breve il processo decisionale assume una veste più "collegiale e deliberativa".

Anche la *reattività territoriale*, ovvero le modalità di lettura delle esigenze del territorio e di ascolto delle comunità locali risultano piuttosto differenziate. In alcune Fondazioni si nota un'elevata permeabilità alle istanze locali, con una elevata capacità di rispondere in modo flessibile alle esigenze del territorio pur se all'interno di un processo meno formalmente regolato e si appoggia più sulle competenze interne alla Fondazione che sul ricorso a un supporto esterno ad esempio per l'analisi dei punti di forza e di debolezza del territorio. Quando la concertazione è comunque presente, essa avviene più su progetti singoli che non sulla programmazione complessiva. In altre Fondazioni, invece, l'ascolto informale del territorio si accompagna all'utilizzo di ulteriori strumenti di analisi e ad una chiara "proceduralizzazione" delle modalità di apertura verso l'esterno. Implicitamente viene impiegato un criterio metodologico molto usato nelle scienze sociali, quello della *triangolazione*: l'utilizzo cioè di una pluralità di strumenti e osservazioni indipendenti per la rilevazione dei fenomeni socio-economici.

Questo secondo modello di "apertura", rende evidente come la programmazione triennale possa rappresentare un'occasione - non solo per la Fondazione ma anche per gli altri *stakeholder* - per elaborare una strategia condivisa per lo sviluppo locale. Il momento della programmazione, infatti, viene sfruttato per due finalità ben precise: 1) un'analisi organica delle sfide che investono il territorio; 2) una condivisione con la comunità locale delle possibili risposte. In queste attività la Fondazione investe delle risorse specifiche (finanziarie e di attenzione), sia attivando collaborazioni esterne che dedicandoci unità interne. La procedura, inoltre, risulta chiaramente formalizzata e segue uno schema logico, con scadenze ben precise, rese pubbliche fin dall'inizio.

L'analisi del contesto socio-economico e delle domande della comunità locale a cui le Fondazioni si propongono di rispondere seguono

vari canali. Innanzitutto, vengono commissionate delle apposite ricerche per definire lo scenario di fondo della programmazione e per fare il punto sulla situazione dell'area. Vengono poi attivate procedure di ascolto delle domande e tavoli di confronto con gli *stakeholder* locali (enti pubblici, rappresentanti del mondo produttivo, culturale, associativo ecc.). Questi tavoli – oltre che a registrare le loro richieste – servono anche a raccogliere informazioni sugli interventi progettati dagli altri attori rilevanti del territorio. Infine, vengono richiesti suggerimenti e input progettuali ai cittadini, attraverso assemblee pubbliche e appositi strumenti informatici (moduli online disponibili sul sito della Fondazione). L'insieme delle informazioni così raccolte rappresenta la premessa per la definizione dell'agenda della Fondazione.

Anche *le modalità d'intervento* si differenziano in maniera significativa. Da un lato vi sono Fondazioni che tendono ad adattarsi alle richieste provenienti dagli *stakeholder* e dalla comunità locale e che mettono in campo disposizioni che rispondono ad “emergenze territoriali”. Si ha in questi casi un modello reattivo, più orientato alla risposta a esigenze locali di grande importanza, frutto di una elevata capacità di leggere le istanze locali e i loro cambiamenti, ma che può talvolta incontrare qualche difficoltà a predisporre un quadro complessivo di interventi incentrato su una logica di lungo periodo. Dall'altro, a questo modello si contrappone invece l'“autonomia programmatica” dimostrata da altre Fondazioni, che riescono a coniugare l'apertura e l'ascolto del territorio con una sostanziale auto-direzione dell'agenda decisionale.

Questo ci conduce all'ultimo punto, che verrà trattato organicamente nel prossimo paragrafo, ovvero ai contenuti delle decisioni prese dalle Fondazioni e al loro *output progettuale*. L'analisi svolta sui progetti finanziati mette in luce due situazioni ben diverse. In alcune Fondazioni si osservano progetti consistenti e ben realizzati ma che tuttavia hanno una portata circoscritta: esauriscono i loro benefici all'interno del singolo intervento, con effetti molto limitati sullo sviluppo locale. Viceversa in altre Fondazioni vengono realizzati dei “pacchetti di interventi” che tendono a produrre maggiormente esternalità positive per tutto il territorio. Si tratta di progetti spesso distinti ma integrati all'interno di precise strategie settoriali, che riescono anche a trainare il contributo di altri attori locali. Questa *progettazione integrata* pos-

siede perciò buone potenzialità per esercitare un effetto leva in alcuni settori dell'economia locale.

I quattro aspetti sopra analizzati fanno riferimento a due dimensioni distinte della *governance* delle Fondazioni. I prime due (leadership e reattività) alludono al grado di strutturazione (alto/basso) del loro processo decisionale. Gli altri due (modalità d'intervento e output progettuale), invece, ci forniscono un'idea del loro approccio programmatico più o meno attivo. Incrociando queste due dimensioni è possibile ricavare una tipologia dei modelli di *governance*. Si tratta di "tipi ideali" che possiedono unicamente valenze analitiche ma che servono per comparare e classificare i casi studiati (tabella 1). Detto in altri termini, nessuna delle Fondazioni analizzate rappresenta pienamente questi modelli e tuttavia alcune di esse vi si avvicinano in misura maggiore o minore.

Tab. 1 La *governance* delle Fondazioni: quattro "tipi ideali"

Modelli di governance		Processo decisionale	
		Bassa strutturazione	Alta strutturazione
Approccio programmatico	Stile adattivo	Governance contingente	Governance routinaria
	Stile proattivo	Governance personale	Governance strategica

Il modello della *governance contingente* evidenzia un tipo di *decision making* fortemente personalizzato, con bassi livelli di formalizzazione e con un approccio progettuale a basso impatto per lo sviluppo locale. Invece, il modello della *governance personale* - che pure condivide con il primo una bassa strutturazione del processo decisionale - evidenzia maggiori potenzialità sul lato della programmazione, poiché la leadership della Fondazione persegue un proprio disegno ed è consapevole dell'influenza che la Fondazione può esercitare nel territorio di riferimento. Il modello della *governance routinaria*, viceversa, rappresenta una situazione in cui l'elevata strutturazione del processo decisionale si accompagna però ad un approccio routinario e adattivo alla programmazione. I progetti finanziati dalla Fondazione

non riescono perciò ad innescare un “effetto leva” per lo sviluppo locale, come invece avviene nel caso della *governance strategica*. Questo ultimo modello indica un tipo di *governance* che sfrutta appieno le potenzialità offerte dall’autonomia radicata delle Fondazioni. Da un lato, infatti, le radici locali gli consentono di interpretare al meglio le esigenze e le sfide che i territori si trovano ad affrontare. Dall’altro, la loro terzietà rispetto agli interessi settoriali limita il rischio di rimanere all’interno di orizzonti e mediazioni di basso profilo. In altri termini, la loro autonomia radicata offre alle Fondazioni la possibilità di sviluppare un’agenda di interventi strategici mirati sugli interessi collettivi e di lungo periodo della comunità locale, con una tipo di messa a punto di interventi locali che caratterizza anche altri modelli di promozione dello sviluppo locale e regionale (si veda Barca 2009; Trigilia 2005).

3. Gli interventi delle Fondazioni e i loro risultati

Dopo aver analizzato le principali caratteristiche dei modelli di *governance* delle Fondazioni prima della partecipazione al progetto abbiamo concentrato l’attenzione sui risultati di tale processo decisionale. Si è cioè cercato di approfondire quale fosse l’*output* degli specifici modelli organizzativi adottati dalle Fondazioni. Per far questo si è anzitutto proceduto analizzando i dati relativi alle erogazioni per il biennio 2008-2009: si sono cioè sistematicamente confrontate le Fondazioni-aderenti al progetto (FA) con i dati relativi al totale delle 88 Fondazioni che operano sul territorio nazionale per vedere da un lato quali sono le peculiarità degli interventi delle Fondazioni e dall’altro se e come il gruppo che partecipa al progetto Acri si discosta o meno dalle caratteristiche più generali delle Fondazioni italiane. In secondo luogo, si sono approfonditi quelli che sono stati definiti come *progetti pivot*, ovvero un insieme di progetti che sono stati indicati dalle FA come progetti ‘chiave’, su cui hanno investito risorse e competenze e che sono stati realizzati nei tre anni antecedenti all’inizio del progetto; per ciascuna Fondazione si sono studiati fino ad un massimo di nove progetti pivot. Questo duplice percorso di analisi aiuta a fotografare i risultati del processo decisionale delle Fondazioni, individuandone elementi di forza e di debolezza.

3.1 Erogazioni e progettualità negli interventi delle Fondazioni

Un primo aspetto importante che emerge dall'analisi delle erogazioni delle Fondazioni è relativo alla dimensione della *focalizzazione*, ovvero alla capacità delle singole Fondazioni di concentrare le proprie erogazioni su di un numero limitato di progetti e settori così da poter fare 'massa critica' e arricchire la dotazione in termini di beni collettivi dei contesti locali in cui operano in modo duraturo e significativo. Per approfondire tale dimensione ci si è anzitutto concentrati sull'importo medio per intervento; come si nota dalla tabella 2, nel periodo 2008-2009 l'importo medio degli interventi delle FA è decisamente minore rispetto al totale delle Fondazioni. Tale connotazione viene anche rafforzata dalla maggiore presenza di interventi che si collocano sotto la soglia dei 5.000 euro di erogazione e dalla contestuale minore presenza di interventi superiori ai 100.000 euro (tabella 2).

Naturalmente nel considerare tali dati occorre tenere di conto che la presenza di erogazioni inferiori ai 5.000 euro è influenzata dalla dimensione media delle Fondazioni: ad esempio a livello nazionale nel 2009 lo 0,8% delle erogazioni delle Fondazioni di grandi dimensioni era dedicato a interventi che prevedevano erogazioni inferiori a 5.000 euro, mentre le Fondazioni di piccole dimensioni dedicavano oltre il 16% delle erogazioni a tali interventi. Tale differenza è confermata anche nel nostro caso, con Fossano, l'unica Fondazione di piccole dimensioni tra quelle che hanno partecipato al progetto, che ha la maggiore quota di interventi sotto i 5.000 euro; in questo caso, però, tale dato è da collegarsi alla dimensione della Fondazione più che a un deficit di focalizzazione. Fondazione Sicilia, Ascoli e Teramo, invece, sono le Fondazioni che hanno un importo medio per progetto più elevato. Per quanto la focalizzazione sia importante occorre anche sottolineare che erogazioni di piccole dimensioni sono anche un indicatore della capacità delle Fondazioni di dare ascolto alle istanze che emergono dal territorio e in particolare di quegli interventi di minori dimensioni che possono però contribuire in modo importante a rispondere a bisogni diffusi e comunque importanti.

Indicazioni interessanti vengono anche se si guarda alla distribuzione delle erogazioni tra i settori. Come è noto, infatti, la normativa vigente proprio per evitare una eccessiva frammentazione degli interventi impone alle Fondazioni di dedicare almeno il 50% delle risorse dispo-

nibili a un numero limitato dei settori ammessi (non più di cinque). Detto ciò è comunque molto importante vedere quanto concentrati sono gli interventi; nei limiti che la normativa identifica, infatti, possono esservi situazioni tra loro estremamente differenziate. Emerge così che la dispersione tra le FA risulta essere maggiore rispetto a quella del totale delle 88 Fondazioni, pur se di poco². Anche in questo caso vi sono delle differenze tra le varie FA, con Fondazione Sicilia o Ascoli che registrano una minore dispersione.

Tab. 2 Focalizzazione degli interventi delle Fondazioni (media 2008-2009)

	Importo medio per intervento (euro)	Dispersione tra i settori	Interventi <=5000 euro	Interventi > ai 100.000 euro
Fondazioni aderenti al progetto Acri	34.269	1,35	6,3%	46,7%
Totale Fondazioni	55.453	1,29	2,0%	74,2%

Fonte: nostre elaborazioni su dati Acri

Per approfondire i risultati del processo decisionale si è anche scelto di concentrarsi sulle modalità di realizzazione degli interventi. In linea con quanto avviene nell'insieme complessivo delle Fondazioni, la modalità più utilizzata di intervento è quella del *granting*, ovvero del 'sovvenzionamento di opere e servizi'; attraverso tale modalità le Fondazioni perseguono le proprie finalità istituzionali con l'erogazione di contributi finanziari a soggetti terzi ai quali è demandata la realizzazione materiale dei progetti di intervento. È qui interessante notare però che tale quota è per le FA mediamente molto inferiore rispetto alla media nazionale, mentre è nelle FA più alta sia la realizzazione diretta degli interventi – *operating* – sia il ricorso a società strumentali, connotazione che indica una buona capacità gestionale degli interventi e un modello di intervento proattivo da parte del totale

- 2) Per calcolare la dispersione tra i settori si è deciso di adottare il Coefficiente di variazione che è calcolato come la deviazione standard tra le erogazioni medie per ciascun settore sulla media complessiva delle erogazioni medie per settore. Al crescere di tale indicatore cresce anche la dispersione delle erogazioni tra i diversi settori.

delle FA; da questo punto di vista esempi interessanti sono quelli di Fondazione Sicilia, Ascoli, Teramo, ma anche quelli di Fondazioni più piccole come Fossano.

**Tab. 3 Le modalità di realizzazione degli interventi
(media 2008-2009; % sul totale delle erogazioni)**

	Realizzazione diretta della Fondazione	Sovvenzionamento di imprese strumentali	Sovvenzionamento di opere e servizi
Fondazioni aderenti al progetto Acri	17,1	9,8	73,1
Totale Fondazioni	3,7	7,0	89,3

Fonte: nostre elaborazioni su dati Acri

Indicazioni interessanti si hanno anche guardando a come nascono i progetti. Una parte importante della progettualità delle Fondazioni che partecipano al progetto ha infatti origine interna, in misura mediamente maggiore rispetto a quanto avviene a livello nazionale, come nei casi di Lucca e di Forlì. Minor ricorso viene fatto tra le FA allo strumento del bando, che si colloca a metà tra la progettualità interna alla Fondazione e le istanze provenienti direttamente da terzi, uno strumento attraverso cui le Fondazioni possono mantenere e filtrare in modo strategico le istanze della società locale, pur se con alcune eccezioni che invece fanno ampiamente ricorso a tale strumento come Lucca e Fondazione Sicilia. Sostanzialmente in linea con la media nazionale sono i progetti che trovano la loro origine in domande presentate da terzi.

**Tab. 4 Erogazioni a bando, progetti interni, domande da terzi
(media 2008-2009; % sul totale delle erogazioni)**

	Erogazioni conseguenti a bando	Progetti di origine interna alla Fondazione	Progetti e domande presentati da terzi
Fondazioni aderenti al progetto Acri	11,6	23,8	64,7
Totale Fondazioni	21,4	16,1	62,5

Fonte: nostre elaborazioni su dati Acri

Le Fondazioni che partecipano al progetto Acri hanno anche una maggiore presenza di erogazioni per progetti pluriennali rispetto ai valori medi del totale delle Fondazioni, pur mantenendo al contempo, come si è già sottolineato, una maggiore presenza di investimenti di minore entità, ovvero inferiori a 5.000 euro; tra le Fondazioni che nel biennio 2008-2009 hanno fatto maggior ricorso a erogazioni pluriennali vi sono Ascoli, Forlì, Lucca e Biella. Ciò detto, la parte più rilevante delle erogazioni delle FA rimane comunque indirizzata verso la realizzazione di progetti annuali, che però in alcuni casi vengono reiterati di anno in anno e quindi si avvicinano a progetti che hanno una connotazione pluriennale.

**Tab. 5 Erogazioni annuali e pluriennali
(media 2008-2009; % sul totale delle erogazioni)**

	Erogazione maggiore di 5.000 €	Erogazione Pluriennale maggiore di 5.000 €	Erogazione minore di 5.000 €
Totale Fondazioni	87,0	6,4	6,7
Fondazioni aderenti al progetto Acri	72,6	12,3	15,2

Fonte: nostre elaborazioni su dati Acri

È anche da sottolineare come soltanto una piccola quota di erogazioni siano dedicate a progetti realizzati in pool con altri attori locali, in linea con quanto avviene a livello nazionale (tabella 6). A questo proposito occorre ricordare che è possibile ipotizzare – come viene fatto nel Quindicesimo Rapporto Acri (2010) – che, anche a seguito della crisi finanziaria, ‘la generalizzata riduzione delle risorse in questa fase congiunturale abbia indotto le Fondazioni e i potenziali partner a limitare le progettualità comuni, concentrando le risorse a loro disposizione su iniziative e progetti di propria esclusiva pertinenza’ (pag. 129). Anche in questo caso, comunque, vi sono Fondazioni che si discostano dai valori medi, come nei casi di Fondazione Sicilia, Ascoli e Teramo che fanno mediamente maggior ricorso alle erogazioni in pool rispetto alle altre Fondazioni studiate.

**Tab. 6 Importi erogati in pool
(media 2008-2009; % sul totale delle erogazioni)**

	Importo erogato non in pool	Importo erogato in pool
Fondazioni aderenti al progetto Acri	92,9	7,1
Totale Fondazioni	93,0	7,0

Fonte: nostre elaborazioni su dati Acri

Infine, indicazioni interessanti vengono anche dall'analisi dei settori nei quali si concentrano le erogazioni. È qui possibile distinguere tra tre gruppi principali di settori.

Il primo gruppo è quello che attrae una maggiore entità di erogazioni e riguarda in particolare il settore dell' "Arte, attività e beni culturali" verso cui sono indirizzati quasi un terzo delle erogazioni complessive sia nelle FA che nel totale delle Fondazioni; la gran parte delle Fondazioni studiate si attestano su valori particolarmente alti per questo tipo di interventi, tra queste in particolare si segnala il caso di Teramo e quello di Forlì. Tra i settori che raccolgono il maggior importo delle erogazioni rientra anche il settore dell' "Educazione, istruzione e formazione" che connota maggiormente le Fondazioni che partecipano al progetto Acri – in particolare il caso di Biella ed anche Fossano. Infine, è da evidenziare che il settore del "Volontariato, filantropia e beneficenza", così da vicino collegato alla missione istituzionale delle Fondazioni, raccoglie oltre il 10% delle erogazioni sia nelle FA che nel totale delle Fondazioni.

Un secondo gruppo di settori riguarda invece quelli dove l'incidenza nelle FA rimane minore rispetto a quelle nazionali, e tra questi pare importante richiamare il settore della "Ricerca" e quello dello "Sviluppo locale", nei quali la media delle erogazioni nelle FA rimane inferiore alla media nazionale, pur se con qualche importante eccezione come i casi di Fondazione Sicilia, Teramo e Lucca per la ricerca e Fossano, Forlì per lo sviluppo locale.

Infine, il terzo gruppo riguarda invece settori nei quali anche a livello nazionale la media delle erogazioni è particolarmente bassa come a "Sicurezza alimentare e agricoltura di qualità" o la "Prevenzione della criminalità".

Sempre con riferimento ai settori di intervento, va sottolineato che l'analisi qualitativa degli interventi ha evidenziato come negli ultimi anni le Fondazioni abbiano giocato un ruolo molto importante per attenuare gli effetti della crisi economica a livello locale, e per questa ragioni gli interventi in alcuni dei settori sotto richiamati sono cresciute notevolmente: l'aumento dell'incertezza economica ha infatti aumentato la domanda locale per politiche 'adattive' e di assistenza a cui le Fondazioni si sono opportunamente mostrate sensibili.

**Tab. 7 Importi erogati per settore di intervento
(anno 2009; % sul totale delle erogazioni)**

	Fondazioni aderenti al progetto Acri	Totale Fondazioni
Arte, attività e beni culturali	32,6	29,4
Educazione, istruzione e formazione	16,0	11,7
Volontariato, filantropia e beneficenza	11,6	10,1
Ricerca	11,4	14,2
Salute pubblica	8,3	7,3
Assistenza sociale	6,7	10,1
Sviluppo locale	6,5	12,7
Sport e ricreazione	4,4	1,4
Protezione e qualità ambientale	2,3	1,7
Famiglia e valori connessi	0,1	1,1
Religione e sviluppo spirituale	0,1	0,2
Diritti civili	0,0	0,2
Prevenzione della criminalità e sicurezza pubblica	0,0	0,0
Sicurezza alimentare e agricoltura di qualità	0,0	0,0
Totale	100,0	100,0

Fonte: nostre elaborazioni su dati Acri

3.2 *L'analisi dei "progetti pivot" delle Fondazioni partecipanti al progetto*

Per quanto l'analisi dei dati offra un quadro utile per valutare i risultati del processo decisionale si è ritenuto utile procedere all'analisi di un set di progetti strategici per ciascuna delle Fondazioni coinvolte nel progetto. In particolare a ogni Fondazione è stato richiesto di individuare un numero di progetti che va da un massimo di nove (tre progetti per anno per gli ultimi tre anni) a un minimo di tre (un progetto per anno per gli ultimi tre anni 2008-2010) che rappresentano quelle che loro individuano come *buone pratiche*: in totale sono stati indicati 55 "progetti pivot". Si tratta di progetti che dovevano avere comportato erogazioni consistenti (ma non dovevano necessariamente essere quelli con le maggiori erogazioni), dovevano essere da loro ritenuti interventi di eccellenza (efficaci e innovativi) e non dovevano essere necessariamente di origine interna. Per ciascun progetto si è fatta una approfondita analisi sia quantitativa basata sull'analisi delle erogazione e degli indicatori forniti dalle singole Fondazioni sia qualitativa attraverso interviste a testimoni qualificati, analisi della stampa e della letteratura locale, dei documenti ufficiali della Fondazione e delle istituzioni locali e così via.

Il fine di questa parte dell'analisi è stato quello di approfondire una serie di dimensioni, tra cui: a) quali sono gli attori che hanno contribuito alla definizione del progetto; b) se ci sono dei meccanismi istituzionalizzati che hanno svolto tale funzione e come hanno funzionato; c) se è stata svolta *ex ante* una attività di individuazione dei bisogni del territorio che ha influenzato la definizione del progetto; d) se il progetto ha seguito una logica di tipo 'reattivo' (che risponde a problematiche già emerse) o di tipo pro-attivo (che cerca di anticipare i problemi); e) quale è stato il rapporto tra il singolo progetto e le finalità più ampie degli assi di intervento scelti dalla Fondazione; f) se la formulazione e l'implementazione del progetto è stata condivisa con altri attori/istituzioni locali; g) se sono state realizzate forme di coordinamento formalizzato o informali tra il progetto e altri progetti o interventi della Fondazione o delle istituzioni locali; h) se erano presenti dei meccanismi di monitoraggio *in itinere* e di valutazione *ex post* di tale progetto, come funzionano e che tipo di impatto hanno avuto sulla successiva attività di progettazione/implementazione dei progetti.

Infine l'analisi si è concentrata sull'impatto del progetto sul contesto locale, se è riuscito a raggiungere le finalità per le quali era stato ideato, se è riuscito a avere un 'effetto traino' promuovendo l'attivazione di altre iniziative coordinate da parte di altri attori locali e se ha avuto una bassa o alta esternalità.

Tale analisi ha consentito di individuare una serie di indicatori sintetici che a nostro avviso riassumono bene le dimensioni più rilevanti tra quelle sopra richiamate. In particolare si sono usati i seguenti cinque indicatori: a) Integrazione; b) Apertura; c) Esternalità; d) Effetto Traino; e) Efficacia.

I primi due indicatori fanno riferimento alle caratteristiche del processo decisionale e gli ultimi tre invece fanno riferimento alla rilevanza e ai risultati degli interventi. In particolare, il primo indicatore, l'*integrazione*, è collegato alla capacità della Fondazione di coordinare e integrare interventi diversi che favoriscono il raggiungimento delle finalità istituzionali della Fondazione. L'*apertura* invece evidenzia la capacità di includere altre istituzioni/organizzazioni della società locale nel processo decisionale e di implementazione degli interventi; tale inclusione è di grande importanza sia per favorire la diffusione di idee e di pratiche sia per recepire input e idee che possono portare alla messa a punto di interventi innovativi.

L'*esternalità* è legata alla produzione di quei beni collettivi che non esauriscono i loro effetti esclusivamente sui soggetti beneficiari, ma producono esternalità positive per un intero settore o territorio; in altri termini si tratta di progetti che hanno una estensione molto ampia di potenziali "beneficiari" e/o la capacità di determinare un impatto rilevante nel settore di riferimento e sul territorio. L'*effetto traino* fa invece riferimento alla potenzialità dei progetti di attivare capacità catalizzatrici, che possono indurre la realizzazione di interventi complementari da parte di altri attori (ad esempio le amministrazioni locali), favorendo così la realizzazione di una massa critica di risorse e competenze capace di produrre esternalità di rilievo, capaci di modificare l'assetto dell'economia locale. L'*efficacia*, infine, riguarda la capacità degli interventi di raggiungere i fini che il progetto si propone, mettendo a punto beni collettivi da cui dipende la capacità competitiva del territorio, per esempio in termini di formazione di capitale umano o di promozione di ricerca con ricadute sulle imprese,

di realizzazione di un servizio collettivo non presente sul territorio, di restauro di un bene culturale, di valorizzazione di un percorso integrato e così via; sono cioè beni collettivi che hanno un elevato impatto in termini di promozione dello sviluppo.

Per ciascuno di questi indicatori sono stati attribuiti dei punteggi, ricavati dall'analisi svolta dai nostri ricercatori. Nella tabella 8 sono riportati i valori delle valutazioni: come si nota le dimensioni relative all'analisi del processo decisionale ricevono una valutazione complessiva positiva; significa che è stata valutata positivamente la capacità della Fondazione di coordinare ciascun progetto con altri interventi su temi vicini e sulla capacità della Fondazione di includere altri attori nel processo decisionale. Una valutazione ancora più positiva riguarda l'efficacia dei progetti. Questo naturalmente è anche legato al fatto che alle singole Fondazioni si è chiesto di scegliere i progetti che per loro rappresentavano delle buone pratiche; si sono così selezionati 'a monte' progetti che avevano funzionato bene; occorre tuttavia sottolineare che tale percezione di efficacia risulta anche essere condivisa dai nostri testimoni qualificati. Una valutazione meno positiva è invece ottenuta nel complesso dalla capacità dei progetti di esercitare un 'effetto traino'; se si guarda quindi alla valutazione media dell'impatto dei progetti pivot si nota come questa sia minore (a causa del basso punteggio ottenuto dall'effetto traino) rispetto al processo decisionale.

Tab. 8 La valutazione dei progetti pivot

	Valutazione media degli interventi realizzati
Integrazione	7,0
Apertura	6,6
Media del processo decisionale	6,8
Esternalità	6,5
Effetto traino	4,9
Efficacia	7,9
Media dell'impatto dei progetti	6,4

Fonte: elaborazione su dati raccolti dal gruppo di ricerca

Occorre naturalmente sottolineare che le modalità di realizzazione di un progetto e anche il suo output complessivo dipendono almeno in parte dal settore nel quale viene realizzata l'iniziativa. Come si vede infatti i dati riportati nella tabella 9, indicano che ci sono settori nei quali vi è una maggiore integrazione: è questo il caso della promozione delle attività di ricerca e della promozione del patrimonio artistico e delle altre attività culturali. È infatti possibile ipotizzare che per tali settori il coordinamento e l'integrazione con altri interventi non siano solo più necessari ma anche più praticati dagli *stakeholder* locali; in questa direzione sembrano andare anche alcuni recenti contributi di ricerca che hanno sottolineato l'importanza proprio del coordinamento e dell'integrazione nello sviluppo dei settori dell'alta tecnologia (Ramella e Trigilia 2010; Burroni e Trigilia 2011) e nell'attivazione di risorse locali legate alla promozione del patrimonio culturale e artistico (Casavola e Trigilia 2012).

Tab. 9 Valutazione degli interventi per settore

	Integrazione	Apertura	Media del processo decisionale	Esternalità	Effetto traino	Efficacia	Media dell'impatto dei progetti
Ricerca	7,5	8,3	7,9	7,5	6,8	8,0	7,4
Assistenza agli anziani	5,6	6,4	6,0	3,5	3,5	6,5	4,5
Volontariato, filantropia e beneficenza	4,9	6,2	5,6	4,5	4,1	7,9	5,5
Realizzazione opere pubbliche	6,0	6,8	6,4	7,0	5,0	8,0	6,7
Educazione, istruzione, formazione	6,6	7,1	6,9	5,4	3,2	7,9	5,5
Promozione patrimonio artistico e culturale	8,1	5,7	6,9	7,5	4,9	8,1	6,9
Musica, teatro e altre attività culturali	9,0	9,0	9,0	9,0	7,0	9,0	8,3
Sviluppo locale ed edilizia popolare	7,1	7,5	7,3	7,9	6,8	6,4	7,0

Non a caso questi tre settori hanno punteggi elevati per quanto riguarda l'apertura, che risulta essere anche molto alta negli interventi legati all'Istruzione e allo Sviluppo locale. L'estensione della ricaduta sul

territorio locale – esternalità – è ovviamente elevata nelle opere pubbliche e nei progetti dedicati alla promozione dello sviluppo locale, ma anche in questo caso sembra essere particolarmente significativa per quanto riguarda l'attività di ricerca, la promozione del patrimonio culturale e delle altre attività culturali.

Nel complesso quindi le valutazioni relative al processo decisionale risultano essere molto elevate per la promozione delle attività di ricerca e la realizzazione di interventi riguardanti le attività culturali e del patrimonio artistico, seguite poi dalla valutazione dei progetti legati allo sviluppo locale. Gli stessi settori risultano avere inoltre una migliore valutazione delle tre dimensioni relative all'impatto del progetto, esternalità, effetto traino ed efficacia. Naturalmente occorre ricordare che le dimensioni che si sono prese in considerazione per valutare i progetti pivot sono legate alle specifiche finalità del progetto Acri, ovvero alla promozione dello sviluppo locale. Questo significa che anche interventi che risultano avere una valutazione complessiva dell'impatto bassa, come nel caso delle attività legate all'assistenza agli anziani, possono essere strategici per il perseguimento delle finalità istituzionali delle Fondazioni e per la definizione del loro ruolo a livello locale; l'analisi qui condotta mostra casomai che tali politiche hanno spesso una connotazione più 'adattiva' di risposta a esigenze immediate e importanti. I settori come la ricerca, la promozione dello sviluppo locale o la promozione del patrimonio artistico e culturale invece sono più collegati a politiche proattive, capaci cioè oltre che rispondere a esigenze e bisogni di promuovere direttamente processi di sviluppo locale.

Cosa succede se si incrociano le valutazioni dei progetti pivot con i quattro tipi di *governance* che si sono presentati nel precedente paragrafo? La tabella 10 mostra come la valutazione dei progetti pivot dia dei valori più bassi per le dimensioni legate alla promozione dell'integrazione tra progetti e all'apertura nei confronti della società locale ai due modelli di *governance contingente e personale*; in entrambi i casi, come si è visto, si è infatti di fronte a modelli organizzativi/gestionali che hanno minori livelli di formalizzazione e appaiono più personalizzati. La maggiore strutturazione della *governance routinaria* porta invece soprattutto a una migliore apertura, probabilmente a seguito di procedure di coinvolgimento formalizzate, mentre per

questo modello di *governance* non è particolarmente positiva la valutazione relativa alla dimensione dell'integrazione.

La *governance strategica* registra un migliore punteggio medio per il processo decisionale: quella che abbiamo chiamato autonomia radicata che favorisce la messa a punto di interventi strategici si sposa quindi con una maggiore capacità di promuovere azioni integrate e inclusive. Tali caratteristiche possono contribuire a spiegare anche il migliore rendimento complessivo della *governance strategica* per quanto riguarda l'impatto degli interventi: si nota infatti come questo modello di Fondazione ha una valutazione complessiva migliore rispetto agli altri. In particolare è interessante notare che la *governance strategica* sembra avere delle maggiori capacità di produrre un effetto traino rispetto agli altri modelli di intervento e più forti esternalità. Migliore è anche la valutazione media complessiva delle dimensioni che riguardano l'impatto complessivo dei progetti. Tutti e quattro i modelli hanno invece valutazioni positive – e in particolare la *governance routinaria* – per quanto riguarda l'efficacia dei progetti e questo può essere collegato al fatto che – come si è anticipato – i progetti scelti costituivano delle vere e proprie buone pratiche; si trattava cioè di progetti che già a monte erano stati selezionati per una loro maggiore efficacia.

Tab. 10 La valutazione dei 'progetti pivot' secondo i modelli di *governance*

	Governance contingente	Governance personale	Governance routinaria	Governance strategica
Integrazione	6,9	6,0	7,5	7,3
Apertura	5,6	6,3	7,0	8,5
Medie processo decisionale	6,2	6,2	7,3	7,9
Esternalità	6,0	5,5	7,2	7,0
Effetto traino	4,4	4,5	4,5	7,3
Efficacia	8,0	6,8	8,8	7,8
Media dell'impatto dei progetti	6,1	5,6	6,8	7,3

Fonte: elaborazione su dati raccolti dal gruppo di ricerca

4. Il progetto ‘Promozione dello sviluppo del territorio’ e il suo impatto

Abbiamo visto le principali caratteristiche del modello delle Fondazioni che partecipano al progetto Acri, evidenziando anche i risultati in termini di efficacia ed efficienza degli interventi che sono stati messi a punto. Nonostante tutte le Fondazioni giochino un ruolo di estremo rilievo nei propri territori, ma tra queste il modello della *governance strategica* ha ottenuto i risultati migliori. Per poter favorire uno spostamento verso questo modello di tutte le Fondazioni partecipanti, il progetto ‘Promozione dello sviluppo del territorio’ ha proposto alle sette Fondazioni un metodo di progettazione degli interventi finalizzato alla promozione dello sviluppo locale. Dato che i punti di partenza erano tra loro diversi, anche i risultati conseguiti con il Progetto Acri risultano piuttosto differenziati. Alcune delle Fondazioni erano piuttosto distanti dal modello della *governance strategica* e quindi hanno dovuto compiere un percorso maggiore. Per altre, invece, il tragitto è stato inferiore, poiché partivano da più vicino. Ciò detto, *tutte* le Fondazioni-aderenti hanno registrato dei miglioramenti, specialmente sul fronte dell’output progettuale, riducendo le distanze che le separavano.

Prima di approfondire l’impatto del progetto è utile richiamarne alcune delle caratteristiche principali.

4.1 Le caratteristiche costitutive del progetto

Il progetto è organizzato attraverso una serie di passaggi successivi e incrementali. In primo luogo le Fondazioni hanno dovuto scegliere i confini territoriali entro cui progettare l’intervento per lo sviluppo locale. Questa scelta ha tenuto conto di due criteri: 1) l’integrazione funzionale, ovvero la presenza di significative interdipendenze tra le zone che compongono il territorio di riferimento (ad esempio l’esistenza di legami produttivi forti, come nel caso di un distretto industriale che coinvolge una serie di comuni contigui); 2) l’autoriconoscimento degli attori locali ovvero la presenza di radicate tradizioni storico-culturali che hanno plasmato un’identità comune, interiorizzata e riconosciuta dai cittadini. Nella maggioranza dei casi, l’intervento è stato situato nel comune in cui ha sede la Fondazione. Negli altri, si colloca in un ambito di tipo provinciale o sub-provinciale.

Dopo aver scelto la scala dell'intervento, il passo successivo è stato di procedere ad una ricognizione ad ampio raggio delle principali sfide che investono i territori delle Fondazioni-aderenti. La produzione di queste conoscenze è di per sé un bene collettivo importante per la società locale, perché aiuta a individuare alcuni nodi strategici su cui concentrare le risorse in progetti di medio periodo. Essa può anche stimolare i soggetti pubblici e privati ad un'assunzione di responsabilità intorno ai nodi dello sviluppo locale.

Alle Fondazioni-aderenti, quindi, è stato proposto di procedere ad un'analisi formalizzata e proceduralizzata del contesto d'intervento, utilizzando due strumenti principali: 1) l'analisi quantitativa di dati e indicatori socio-territoriali provenienti dalle istituzioni statistiche e di ricerca nazionali; 2) l'analisi qualitativa delle interviste effettuate con i testimoni qualificati dell'area.

L'analisi quantitativa è servita ad individuare i punti di forza e di debolezza della realtà locale, utilizzando specifici indicatori socio-economici. L'identificazione della dotazione di risorse locali ha consentito di delineare il quadro di specificità, oltre che di vincoli, sulle quali le Fondazioni possano agire. Ovviamente un'attenzione specifica è stata dedicata all'analisi dei settori economici con maggiori potenzialità di crescita; tali settori sono infatti quelli più direttamente collegati alla promozione dello sviluppo locale. L'analisi dei dati occupazionali ha consentito innanzitutto di valutare il grado di *autonomia del sistema produttivo locale*, ovvero la capacità del territorio di valorizzare le proprie risorse endogene, vendendole sui mercati extra-locali oppure attraendo consumatori esterni (turisti ecc.), evidenziando così il grado di dipendenza dal sostegno e dalla redistribuzione pubblica territoriale. Inoltre, ha permesso di valutare le potenzialità dei vari settori di attività, analizzando le specializzazioni produttive e il dinamismo settoriale dell'economia locale.

Parallelamente all'analisi quantitativa è stata condotta anche un'analisi di taglio più qualitativo, basata sull'ascolto di testimoni qualificati (esperti e rappresentanti delle istituzioni e delle organizzazioni collettive più significative dell'area). Questi colloqui strutturati sono serviti a raccogliere informazioni su varie questioni utili per definire il piano d'intervento: a) sulle sfide che il territorio deve affrontare; b) sulle priorità strategiche percepite dagli attori locali; c) sulle iniziative già

in fase di progettazione e su quelle ancora da realizzare. Sono inoltre servite a tastare il polso per eventuali *partnership* progettuali: cioè per stimolare l'impegno di alcuni attori locali a realizzare progetti complementari a quello finanziato dalla Fondazione.

Nel complesso le Fondazioni aderenti si sono attenute al disegno previsto, adattandolo alle loro specifiche esigenze. In alcuni casi, il *commitment* nei confronti del Progetto - ovvero l'investimento fatto su di esso - è risultato evidente fin dall'inizio ed è stato testimoniato anche dalla pubblicità data all'iniziativa, non solo all'interno della Fondazione ma anche all'esterno. L'analisi del contesto ha richiesto che venissero allocate delle risorse specifiche e del personale dello staff. Quasi tutte le Fondazioni-aderenti, inoltre, hanno fatto ricorso a competenze specialistiche esterne, seppure con soluzioni diverse.

L'analisi del contesto e l'ascolto dei testimoni qualificati sono serviti per individuare la leva prioritaria di sviluppo: un settore d'intervento e alcune idee-progetto iniziali (almeno 3-4 progetti coordinati d'intervento, alternativi tra loro). Per facilitare la selezione, il gruppo di coordinamento Acri ha messo a disposizione delle Fondazioni-aderenti una griglia e una matrice decisionale che sono servite a chiarire le alternative di scelta tra i vari settori e a valutare comparativamente le idee-progetto. La griglia rappresenta una sorta di albero delle decisioni: consente di approfondire i pro e i contro delle varie alternative a disposizione delle Fondazioni. Lo schema, quindi, intendeva stimolare la riflessione di queste ultime per rendere più chiaro, trasparente e coerente possibile il loro processo decisionale; in breve doveva aiutare a mettere a fuoco le "buone ragioni" per la scelta della leva d'intervento.

Cinque delle sette Fondazioni hanno optato per un intervento nel settore dei beni culturali (variamente declinato). Un ambito, quest'ultimo, in cui le Fondazioni ritengono di poter giocare un ruolo determinante, esercitando un duplice effetto: 1) un "effetto volano" sui propri interventi, integrando maggiormente i finanziamenti erogati in questo settore in modo da creare delle sinergie; 2) un "effetto traino" sugli interventi degli altri attori locali, stimolandone la collaborazione e la realizzazione di progetti complementari. Come vedremo è soprattutto su questa duplice dimensione - di integrazione interna e di coordinamento esterno - che si sono registrati i miglioramenti più significativi

nell'output progettuale.

Successivamente, all'interno del settore prescelto, sono state individuate 3-4 idee progetto che sono state valutate comparativamente utilizzando un'apposita matrice decisionale fornita dal Gruppo di coordinamento. Il punteggio attribuito a ciascuna idea-progetto non ha determinato però meccanicamente la scelta da parte della Fondazione: è servita piuttosto ad orientarla e renderla più chiara, favorendo una decisione più consapevole. Con la selezione dell'intervento si è così conclusa la prima fase del Progetto Acri.

Il percorso che abbiamo mostrato ha portato le Fondazioni a selezionare degli interventi finalizzati a promuovere lo sviluppo locale. Se si guarda ai settori di intervento nei quali tali progetti si collocano si nota che in tutti i casi si è scelto di intervenire in uno dei due settori di maggiore rilevanza per l'azione delle Fondazioni, ovvero la valorizzazione del territorio, dell'offerta culturale e del patrimonio storico e la promozione dell'innovazione. Tale scelta è stata senz'altro influenzata dalle specifiche caratteristiche di questi due settori, che si inseriscono molto bene nella tradizione delle Fondazioni e ne valorizzano le competenze acquisite nel tempo, e allo stesso tempo costituiscono dei settori che sono strettamente collegati alla promozione dello sviluppo e a interventi che hanno rilevanti esternalità, con i quali è relativamente più agevole coinvolgere altri attori, e predisporre progetti caratterizzati da una maggiore apertura, esternalità, effetto traino ed integrazione.

Tab. 11. I progetti selezionati dalle Fondazioni

Fondazione	Progetti selezionati
Fondazione di Lucca	Restauro e valorizzazione delle Mura Urbane della città - valorizzazione del patrimonio urbanistico e culturale della città
Fondazione di Teramo	Progetto Borghi - valorizzazione dei borghi dell'entroterra teramano e del centro storico della città
Fondazione di Fossano	Fossano musica - potenziamento della scuola musicale, manifestazioni e rassegne musicali
Fondazione di Ascoli Piceno	Riconversione dell'Area industriale ex-Carbon con creazione di un polo scientifico-tecnologico e la realizzazione di housing innovativo
Fondazione di Forlì	Forlì 2030 - sostegno a attività innovative e alla promozione e valorizzazione del territorio
Fondazione di Biella	Sostegno alla ricerca e assistenza oncologica - creazione di spazi e promozione di attività di ricerca sui marcatori dei tumori e la prevenzione
Fondazione Sicilia	Valorizzazione del patrimonio culturale - Concentrazione degli interventi di valorizzazione e promozione del patrimonio artistico-culturale nell'area di Palermo

4.2 L'impatto del progetto sui meccanismi decisionali adottati dalle Fondazioni

Con riferimento al processo decisionale seguito dalle Fondazioni-aderenti, quali sono le considerazioni che si possono fare al termine del primo periodo di sperimentazione? La prima considerazione è che il processo di selezione della leva d'intervento si è basato su un approccio decisionale razionale: cioè su una valutazione comparata dei costi-opportunità dei vari interventi e sulle loro conseguenze attese. La seconda considerazione da fare è che tutte le Fondazioni-aderenti hanno seguito un percorso relativamente più formalizzato di ascolto delle esigenze della comunità locale e hanno poi condiviso i risultati dell'analisi con i vari organi collegiali. Rispetto al loro modello iniziale di *governance*, tutte le Fondazioni-aderenti hanno perciò sperimentato una maggiore strutturazione del processo decisionale. Ciò detto, va anche però aggiunto che l'impegno profuso nel Progetto Acri, l'aderenza al modello proposto e i risultati finora raggiunti sono stati piuttosto differenziati.

Questa variabilità può essere valutata tenendo conto di alcune questioni di fondo. In primo luogo, del modo in cui è stata condotta l'analisi del contesto: 1) vi sono state investite risorse sufficienti? 2) sono sta-

te usate competenze appropriate (interne o esterne alla Fondazione)? Questi primi due aspetti hanno in larga misura condizionato il risultato conseguito, cioè se l'analisi ha prodotto informazioni adeguate e se la Fondazione è stata in grado di usarle in maniera efficace. Un terzo aspetto riguarda l'“ancoraggio” della leva di sviluppo all'analisi del contesto, ovvero il livello di congruenza tra quest'ultima e il processo di selezione: 3) l'analisi delle esigenze del territorio ha orientato effettivamente la scelta del settore e del progetto d'intervento? Infine, un ultimo elemento riguarda il grado di collegialità del progetto: 4) in che misura gli organismi dirigenziali della Fondazione sono stati informati e coinvolti, partecipando attivamente alla discussione e alla scelta della leva d'intervento?

Ognuna delle Fondazioni-aderenti è stata valutata su questi 4 parametri che afferiscono alle due dimensioni del processo decisionale di cui abbiamo già parlato nella prima parte dell'articolo: la *reattività* (primi tre aspetti) e della *leadership* (quarto aspetto). Gli esiti dell'analisi sono riportati nella tabella 12: come si vede, salvo rare eccezioni, su ognuno degli elementi esaminati le Fondazioni hanno conseguito risultati che il gruppo di ricerca ha considerato adeguati e in alcuni casi decisamente buoni.

Tab. 12 La valutazione del processo decisionale: numero di Fondazioni che hanno conseguito risultati buoni/adequati/inadeguati.

I parametri analizzati	Valutazione del risultato delle Fondazioni		
	Buono	Adeguito	Inadeguato
Impegno nell'analisi del contesto	3	4	
Utilizzo di competenze specialistiche	2	4	1
Ancoraggio della scelta del settore	3	2	2
Coinvolgimento degli organismi dirigenti	4	3	

Se si comparano i progetti selezionati dalle Fondazioni e i progetti pivot prima presentati si possono individuare i primi effetti del progetto Acri sulle modalità di intervento delle Fondazioni. Emerge infatti come tutte le Fondazioni hanno utilizzato le indicazioni provenienti dalla fase di analisi del territorio per scegliere il progetto da realizzare o per dare una specifica connotazione ai progetti già scelti. In altre pa-

role, l'analisi del contesto ha favorito la messa a punto di una strategia che ha un preciso sostegno analitico per la scelta di settori e progetti di intervento e la loro messa a punto che ha contribuito a rafforzare la dimensione pro-attiva dell'azione delle Fondazioni. La realizzazione delle interviste previste dalla fase di analisi del territorio ha inoltre contribuito indirettamente ad aumentare l'apertura dell'azione delle Fondazioni. Ma soprattutto è aumentata l'integrazione tra il progetto scelto e altri interventi presenti sul territorio e anche il ricorso a una logica di intervento di tipo pluriennale. Avviene così che ci sono Fondazioni che usano per il progetto una 'logica di filiera' e/o che cercano di rafforzare la coerenza dell'intervento con una serie di altre iniziative già previste.

In tutti i casi si è scelto un tipo di intervento molto coerente con le competenze della Fondazione, in un settore nel quale si sono già sperimentati progetti che hanno conseguito risultati positivi. Ciononostante però in nessun caso le Fondazioni hanno scelto di intervenire in totale autonomia: hanno cercato partnership più o meno ampie, in grado di rafforzare il progetto sia dal punto di vista della massa critica dei finanziamenti da mobilitare sia da quello dell'arricchimento delle competenze degli attori coinvolti. Il criterio dell'autosufficienza, ovvero la possibilità della Fondazione di portare avanti autonomamente dagli altri attori il progetto è quindi passato in secondo piano rispetto al tentativo di coinvolgimento dei principali *stakeholder* locali.

Per quanto riguarda l'analisi puntuale degli effetti del Progetto Acri, nella tabella 13 sono riportate le valutazioni medie sui progetti previsti per le dimensioni relative al processo decisionale e all'impatto dei progetti; per quanto riguarda l'impatto – a differenza di quanto fatto con i progetti Pivot - *non* si è presa in considerazione la dimensione 'efficacia', dal momento che la gran parte dei progetti è ancora nella fase di avvio e non è ancora possibile valutare il suo rendimento in termini di tempi ed efficacia della realizzazione.

Come si vede le valutazioni delle quattro dimensioni sono ampiamente positive. Si sono scelti progetti attraverso pratiche che hanno consentito un'ampia partecipazione della società locale e dei suoi *stakeholder*, e che hanno registrato un buon grado di integrazione e coordinamento con altri interventi previsti nel medesimo settore. Ancora migliore è poi la valutazione dei criteri più legati all'output del

processo decisionale: tutti gli interventi sono caratterizzati da un'elevata esternalità ed hanno anche dedicato grande attenzione alla promozione dell'effetto traino, cioè a stimolare azioni complementari da parte di altri attori locali.

Tab. 13. La valutazione degli interventi previsti nell'ambito del Progetto Acri

	Valutazione media degli interventi realizzati
Integrazione	7,6
Apertura	7,5
Media processo decisionale	7,6
Esternalità	8,1
Effetto traino	7,8
Media dell'impatto dei progetti	8,0

L'impatto maggiore del progetto Acri sembra dunque essere stato proprio sulla dimensione dell'esternalità e dell'effetto traino, che nei progetti pivot risultavano essere più deboli rispetto alle dimensioni dell'integrazione e della apertura. In particolare è importante sottolineare l'ampio miglioramento che il progetto ha avuto sull'effetto traino dei progetti.

Il miglioramento risulta maggiore sulle dimensioni relative all'impatto dei progetti piuttosto che su quelle relative al processo decisionale. Ciò è collegato al fatto che già in passato le Fondazioni avevano adottato delle procedure di apertura verso la società locale e di coordinamento. In altre parole, le Fondazioni utilizzando i propri canali, prevalentemente di tipo informale e relazionale, facevano già un'analisi delle esigenze del territorio che, pur non essendo sistematica e basata su una solida metodologia, consentiva comunque di individuare effettivamente dei bisogni latenti. Relativamente al *processo decisionale*, quindi, il contributo del progetto Acri ha soprattutto riguardato l'esplicitazione, la formalizzazione e la trasparenza dei criteri di scelta dei progetti, migliorando e dando un orizzonte strategico ad un processo di selezione che comunque dava già dei risultati discreti. Per

quanto riguarda invece, l'*impatto dei progetti*, ovvero la loro esternalità ed effetto traino, questi pur essendo presenti nei progetti pivot non sempre risultavano tematizzati ed esplicitati; la partecipazione al Progetto Acri e l'adozione della metodologia di scelta dei progetti hanno quindi contribuito a promuovere un sensibile miglioramento rispetto a due dimensioni prima trascurate.

Infine, si sono approfonditi alcuni principi aggiuntivi finalizzati a contribuire alla scelta dei progetti, che seguono dimensioni che non sono state valutate dettagliatamente per i progetti pivot. Non è quindi in questo caso possibile una valutazione tra progetti pivot e progetti selezionati nell'ambito del progetto Acri. In particolare si tratta di criteri volti a capire se il progetto avrebbe a) realizzato beni collettivi da cui dipende la capacità competitiva del territorio (per esempio, formazione di capitale umano, promozione di ricerca con ricadute sulle imprese, realizzazione di un servizio collettivo non presente sul territorio, restauro di un bene culturale, ecc.); b) favorito l'apertura e una migliore interconnessione dell'economia locale con quella nazionale e internazionale (sia attraendo risorse esterne, sia valorizzando e rendendo competitive le risorse interne); c) reso la Fondazione "determinante", ovvero la individuano come attore decisivo per la realizzazione del bene collettivo, aiutando la messa a punto di beni collettivi che non verrebbero — con elevata probabilità — generati da altri attori privati o pubblici; d) promosso *partnership* progettuali con interventi che favoriscono il costituirsi di "coalizioni tra attori locali"; e) garantito la messa a punto di interventi che consentono una maggiore autonomia della Fondazione, ovvero riducono i poteri di veto degli altri attori locali (specialmente degli amministratori pubblici); f) valorizzato le competenze della Fondazione con interventi più congruenti con le sue precedenti esperienze che consentono di sfruttare al meglio le competenze di quest'ultima per progettarne e monitorarne la realizzazione.

Emerge così che partecipando al Progetto Acri le Fondazioni hanno dedicato particolare attenzione all'importanza dei beni collettivi che si intendono produrre utilizzando così uno dei criteri più coerenti con il tentativo di promuovere lo sviluppo locale. In secondo luogo le Fondazioni hanno investito in progetti nei quali il loro ruolo è determinante, contribuendo così alla realizzazione di beni collettivi

che pur essendo strategici non verrebbero prodotti senza l'intervento della Fondazione; questo non vuol però dire che le Fondazioni si muovano prevalentemente in autonomia ma che anzi, come abbiamo già sottolineato a proposito dell'effetto traino, che esse sono il motore di *partnership* progettuali ampie. I settori di intervento si pongono spesso nella tradizione di intervento della Fondazione, dove queste possono valorizzare le proprie competenze, mentre minore attenzione viene dedicata al criterio dell'autosufficienza, proprio in ragione della logica di cooperazione inter-istituzionale di cui si è detto che porta a privilegiare la scelta di promuovere coalizioni mirate, rafforzando così anche la massa critica di sforzi e investimenti per realizzare il progetto.

Tab. 14. La valutazione dei criteri aggiuntivi per la scelta degli interventi nell'ambito del Progetto Acri: scala di punteggi da 1 (min) a 10 (max). Valutazione basata

Importanza dei beni collettivi	8,1
La Fondazione è determinate	7,9
Partnership progettuali	7,7
Competenze della Fondazione	7,6
Legame con l'esterno	7,1
Autosufficienza del progetto	6,0

Fonte: Analisi dei dati e valutazione svolta dai ricercatori

5. Considerazioni conclusive

L'analisi che abbiamo svolto porta a due diversi tipi di considerazioni conclusive, le prime relative alle principali caratteristiche e modalità di azione delle Fondazioni di origine bancaria e le seconde che fanno invece riferimento ai possibili effetti che può avere l'introduzione di metodologie decisionali e organizzative orientate a rafforzare il ruolo delle Fondazioni nello sviluppo locale.

Per quanto riguarda il primo insieme di considerazioni, l'analisi svolta sulle principali caratteristiche dei modelli di *governance* delle Fondazioni-aderenti nel momento di inizio del progetto Acri ha fatto

emergere una serie di elementi interessanti. Anzitutto le Fondazioni che hanno aderito al progetto mostravano già una buona capacità progettuale e anche una elevata capacità realizzativa di progetti che incidono positivamente sul territorio. Tale progettualità si manifesta soprattutto per i progetti di maggiore entità con una durata pluriennale, interventi che sono tra l'altro relativamente più presenti tra le Fondazioni che partecipano al progetto Acri rispetto alla media nazionale. Tra i loro interventi coesistono, come avviene anche nelle altre Fondazioni, progetti di piccola entità che spesso rispondono a esigenze puntuali e *una tantum* con progetti più grandi, talvolta realizzati in sinergia con altri attori locali, che modificano nel medio-lungo periodo la dotazione di beni collettivi del territorio.

Affinando l'analisi della *governance* sono poi emersi sia elementi di somiglianza che di diversità tra i vari casi. Le somiglianze consistono in una forte personalizzazione della *leadership* e in una elevata reattività verso le domande del territorio. A ciò si accompagna una buona capacità di intervento e di realizzazione dei progetti finanziati, così come emerge dallo studio qualitativo condotto sui progetti-pivot. In quasi tutti i casi esaminati, si tratta di progetti rilevanti per la comunità locale, che le Fondazioni sono state in grado di implementare con notevole efficacia.

Abbiamo però anche visto come gli elementi di diversità non vadano trascurati, poiché segnalano modi diversi di concepire la *governance* delle organizzazioni. La personalizzazione della *leadership* varia tra i casi, risultando più o meno accentuata, e questo determina un governo caratterizzato da una collegialità più o meno intensa. Inoltre, l'apertura verso le richieste del territorio in alcuni casi viene affidata a meccanismi meno formalizzati, mentre in altri appare maggiormente diversificata e proceduralizzata. Infine, affiora una diversa capacità di definire in maniera autonoma l'agenda programmatica e di predisporre una progettazione integrata degli interventi. Nel complesso queste dimensioni configurano dei modi di governo delle Fondazioni piuttosto diversi, che variano in base al grado di strutturazione del *processo decisionale* e allo stile più o meno attivo dell'*approccio programmatico*. Allo stesso tempo occorre ricordare che anche i settori di intervento contribuiscono a influenzare la logica di intervento delle Fondazioni: vi sono infatti settori che per la loro natura facilitano il

ricorso a interventi più strategici – come ad esempio la promozione del territorio – e settori che invece si prestano meglio a interventi che seguono una logica più legata a specifiche contingenze.

Riassumendo, quindi, l'analisi dei modelli di *governance* adottati dalle Fondazioni prima dell'adesione al Progetto Acri evidenzia l'importanza di due aspetti principali. Il primo è che tutte le Fondazioni svolgono un ruolo di rilievo nei rispettivi territori, poiché soddisfano bisogni e rispondono a domande locali, e questo vale sia per gli interventi di minore entità che per quelli di medio-lungo periodo caratterizzati da importi di rilievo. Non solo esse svolgono un ruolo centrale nella preservazione dell'identità e del patrimonio culturale delle comunità locali, ma anche sostengono la coesione sociale e promuovono l'attivazione di energie importanti della società civile. Molti dei progetti e degli interventi studiati hanno evidenziato le capacità delle Fondazioni di adottare strategie di intervento proattive, finalizzate non solo a rispondere a esigenze e bisogni locali ma anche, a volte, ad anticiparli predisponendo beni collettivi importanti per lo sviluppo delle società locali. Il secondo aspetto importante è che al momento dell'inizio del progetto Acri, le Fondazioni non utilizzavano appieno il loro potenziale per lo sviluppo locale. Come abbiamo visto, infatti, anche i "progetti-pivot" - ovvero gli interventi segnalati come migliori dalle Fondazioni - non sfruttano al meglio il loro potenziale per accrescere gli effetti positivi sull'economia e sul territorio di riferimento. In particolare, sono emersi importanti margini di miglioramento per quanto riguarda la promozione di quelli che abbiamo definiti come "effetto traino" ed "effetto esternalità". Come abbiamo visto, l'efficacia degli interventi intesa come capacità di portare a termine progetti in tempi e modi certi e ben definiti è elevata, ma riuscire a intervenire virtuosamente sui meccanismi sopra richiamati può contribuire ad avere una ricaduta molto più ampia sul territorio di riferimento, a favorire un più appropriato esercizio dell'attività istituzionale e a mobilitare risorse capaci di promuovere processi di sviluppo locale.

Tutto questo apre al secondo insieme di considerazioni conclusive, legate agli effetti della partecipazione al Progetto Acri. Abbiamo visto come le Fondazioni che hanno partecipato al progetto hanno seguito un modello più formalizzato di analisi del territorio e una procedura più rigorosa e trasparente di selezione degli interventi. Inoltre, nella

definizione operativa dei progetti hanno prestato molta più attenzione che in passato a promuovere un'azione capace di un "effetto traino" sugli attori locali e con elevate esternalità per l'economia del territorio. In tutte le Fondazioni si sono registrati dei miglioramenti, sia nel *decision-making* che nell'output progettuale.

L'analisi mostra infine che ognuna delle Fondazioni-aderenti ha migliorato la propria collocazione sulla scala della *governance strategica* e che c'è stata una riduzione delle distanze relative. In altre parole, c'è stato uno spostamento generalizzato verso il "polo della *governance strategica*". I risultati, però, sono stati variabili. In primo luogo *tra le* Fondazioni, a causa della diversità dei punti di partenza e del diverso *commitment* dimostrato verso il Progetto Acri. Fondazioni meno strutturate, più distanti dal modello strategico e che hanno riversato molto impegno nel Progetto, hanno fatto registrare – in termini relativi e assoluti – dei buoni miglioramenti. In secondo luogo, la variabilità dei risultati si è osservata *tra le* dimensioni della *governance*. Sul fronte dell'output progettuale, infatti, i progressi sono superiori a quelli rilevati nel processo decisionale.

Sotto questo profilo, il Progetto Acri ha consentito alle Fondazioni di mettere a fuoco interventi più integrati all'interno e coordinati all'esterno, che possono esercitare un impatto significativo sullo sviluppo locale. L'adozione di metodologie mirate e di formule decisionali orientate a sostenere una analitica raccolta di informazioni sui bisogni della società locale, il coordinamento l'integrazione tra i vari progetti, il coinvolgimento degli attori locali e la produzione di una elevata esternalità degli interventi, e può quindi aumentare l'efficacia e l'efficienza degli interventi delle Fondazioni, rendendole ancora più attori chiave nella promozione dei processi di sviluppo locale.

Riferimenti bibliografici

- Barca, F. (2009) *An Agenda for a Reformed Cohesion Policy. A Place-Based Approach to Meeting European Union Challenges and Expectations*, Bruxelles: Independent Report.
- Berta, G. (2004). *Metamorfosi: L'industria italiana tra declino trasformazione*. Milano: Egea.
- Burroni, L. e Trigilia, C. (a cura di, 2011) *Le città dell'innovazione, Rapporto di Artimino sullo sviluppo locale 2010*, Bologna: Il Mulino.
- Casavola P, Trigilia C. (2012) *La nuova occasione. Città e risorse locali in Sicilia e nel Mezzogiorno*, Roma: Donzelli
- Crouch, C., Le Gale`s, P., Trigilia, C., & Voelzkow, H. (a cura di, 2001). *Local production systems in Europe: Rise or demise?* Oxford: Oxford University Press
- Crouch, C., Le Gale`s, P., Trigilia, C., & Voelzkow, H. (a cura di, 2004). *Changing governance of local economies: Responses of European local production systems*. Oxford: Oxford University Press.
- Perulli, P. e Pichierri, A. (a cura di, 2010) *La crisi italiana nel mondo globale. Economia e società del Nord*, Torino: Einaudi.
- Ramella, F. e Trigilia, C. (a cura di, 2010) *Imprese e territori dell'alta tecnologia in Italia, Rapporto di Artimino sullo sviluppo locale 2008*, Bologna: Il Mulino.
- Trigilia C. (2012) *Non c'è Nord senza Sud. Perché la crescita dell'Italia si decide nel Mezzogiorno*, Bologna: Il Mulino
- Trigilia, C. (2005) *Sviluppo locale: Un progetto per l'Italia*. Roma e Bari: Laterza.

STRUTTURA E PERFORMANCE DELLE BANCHE REGIONALI: UN'ANALISI COMPARATIVA

*STRUCTURE AND PERFORMANCE OF REGIONAL BANKS:
A COMPARATIVE ANALYSIS*

Mario Comana

*Dipartimento di Impresa e Management,
Università LUISS Guido Carli*

*Department of Enterprise and Management,
University LUISS Guido Carli*

mcomana@luiss.it

L'obiettivo della presente ricerca è approfondire, attraverso un'analisi comparativa fra intermediari diversi per natura e per collocazione geografica, la conoscenza della struttura e della performance delle Banche Regionali italiane, identificando le peculiarità che contraddistinguono le vie di formazione dei risultati economici di questa tipologia di aziende. L'indagine ha evidenziato che le Banche Regionali continuano a perseguire un modello gestionale coerente con la loro mission di banche del territorio, risultando meno propense al trading finanziario spinto e più focalizzate sulla tradizionale attività di raccolta dei depositi e di erogazione dei finanziamenti. Tale modello dimostra di essere efficace in termini di proventi ma comporta, come penalizzazione, una maggiore incidenza dei costi operativi.

Dalla presente indagine è inoltre emerso che le Banche Regionali, oggi più che mai, sono chiamate ad affrontare in maniera più efficiente il tema della struttura finanziaria e della liquidità.

PAROLE CHIAVE: INDICATORI DI PATRIMONIALIZZAZIONE • REDDITIVITÀ E LIQUIDITÀ • BANCHE DEL TERRITORIO • ATTIVITÀ AL DETTAGLIO • MERCATI INTERNAZIONALI

The aim of this research is to explore, through a comparative analysis with others peer groups of financial institutions which differ in term of type and geographical location, the structure and the performance of Italian Regional Banks, identifying the distinctive features which describe the ways of formation of the economic results for this type of companies. The survey indicated that Regional Banks continue to pursue a management model consistent with their mission of local banks, being less inclined to intense financial trading and more focused on the traditional banking activities of gathering deposits and providing loans. This model proves to be successful in terms of income but, on the other hand, leads to a higher ratio of operating costs.

This survey also shows that the Regional Banks, nowadays, are necessarily called to cope more effectively with the issue of financial structure and liquidity problems.

KEYWORDS: CAPITALIZATION, PROFITABILITY AND LIQUIDITY RATIOS • LOCAL BANKS • RETAIL BANKING • INTERNATIONAL MARKETS

Introduzione

La ricerca condotta in occasione dell'11° Convegno Assbank Acri su "I nuovi equilibri gestionali delle Banche Regionali: patrimonializzazione, liquidità, redditività" mira ad approfondire la conoscenza della struttura e delle *performance* delle Banche Regionali italiane mediante un'analisi comparativa con intermediari diversi per natura e per collocazione geografica. In particolare, essa intende cogliere ed esplicitare le condizioni che caratterizzano questa tipologia di aziende per evidenziarne i punti di forza e le aree di miglioramento e per comprendere quali peculiarità si possono individuare in ordine alle vie di formazione dei risultati economici. Questa indagine serve a fornire al *top management* delle banche una rappresentazione degli elementi su cui basare le proprie strategie di rafforzamento strutturale e di miglioramento reddituale. Per accresce l'utilità del lavoro in questa prospettiva, in occasione del Convegno, sono stati predisposti dei report individuali che ponevano in relazione i dati della singola banca con quelli dei gruppi di confronto che sono stati costruiti e con i valori delle singole banche del campione Assbank – Acri, opportunamente resi anonimi. Nel presente articolo sono esposti i principali risultati della comparazione effettuata, esponendo dapprima la composizione dei campioni e degli indicatori utilizzati, riportando poi i risultati quantitativi e proponendo infine le conclusioni che emergono dall'analisi.

La struttura della ricerca

I campioni

L'analisi comparativa oggetto della ricerca ha preso in considerazione innanzitutto quelle che, nel presente lavoro, saranno definite come Banche Regionali¹, ovvero le 36 aziende aderenti alla due Associa-

1) La definizione di Banche Regionali accolta nel presente lavoro è strettamente legata alla committenza della ricerca. Esistono infatti altri intermediari che presentano caratteristiche morfologiche e gestionali molto simili, soprattutto fra le banche cooperative, che sono state raggruppate in altri segmenti.

zioni che hanno promosso l'iniziativa². Come gruppi di confronto sono state scelte le altre 151 banche italiane Capogruppo con attivo superiore ai 500 milioni di euro e 251 banche, sempre autonome ed eccedenti la suddetta soglia, appartenenti ad altri Paesi dell'Unione Europea. Aggregando queste aziende sono stati composti due diversi campioni, denominati "Italia" e "Europa".

Il campione "Italia" è stato poi suddiviso nei seguenti segmenti:

- "Primi 5 Gruppi": gli intermediari di maggiore dimensione, corrispondenti al 68% dei *total assets* del campione;
- "Specializzazione *Asset Management*": 13 banche per il 4% del totale;
- "Specializzazione Creditizia": 9 aziende pari al 2% dei volumi;
- "Banche Regionali Assbank Acri": le 28 associate capogruppo e indipendenti non rientrati fra le specializzate, che assommano al 6% del campione³;
- "BCC": 105 banche di credito cooperativo con attivi superiori a 500 milioni, corrispondenti al 4% del totale;
- "Popolari e altre": gruppo residuale che include oltre alle cooperative non mutualistiche anche altri intermediari non riconducibili alla casistica precedente (27 aziende pari al 16% del totale).

Le banche europee prese in considerazione sono 251 dislocate in 14⁴ Paesi e sono state individuate in modo tale da costruire gruppi comparabili con quelle nazionali: i "Grandi gruppi" comprendono 36 intermediari ritenuti di rilevanza internazionale secondo la qualificazione

-
- 2) Le Associate ad Assbank e ad Acri sono di più delle 36 su cui si è imperniata la ricerca. L'analisi è stata condotta sulle sole banche autonome o capogruppo che presentassero i dati omogenei per tutto l'intervallo di tempo prescelto. Pertanto alcune Associate non sono state incluse nel campione per motivi diversi, come per esempio l'appartenenza a Gruppi Bancari o la presenza di fattori straordinari che avrebbero inficiato l'attendibilità dei risultati.
 - 3) Il Gruppo comprende anche 3 banche Associate Assbank-Acri che non raggiungono, di poco, la soglia dei 500 milioni di euro di totale attivo e che sono state incluse per accrescere il grado di copertura della ricerca rispetto all'universo di analisi.
 - 4) Indichiamo di seguito i Paesi a cui appartengono le banche selezionate e il numero degli intermediari del campione a esso appartenenti: Germania 70, Danimarca 33, Austria 26, Spagna 23, Francia 16, Regno Unito 15, Portogallo 13, Paesi Bassi 12, Belgio 9, Finlandia 9, Grecia 9, Svezia 8, Lussemburgo 5, Irlanda 3.

del Fondo Monetario Internazionale⁵; le “Banche Regionali”, ossia quelle che dovrebbero avvicinarsi maggiormente al nostro gruppo di riferimento delle Associate Assbank Acri, sono le 137 *Commercial banks* e *Saving banks* con totale attivo coerente con i limiti dimensionali dell’omologo gruppo italiano (cioè fra 45 miliardi e 500 milioni); le “Altre” sono le banche non ricomprese nelle classi precedenti e quindi le *Cooperative Bank*, le *Bank Holding*, le *Commercial and Saving banks* con attivo superiore ai 45 miliardi e non incluse fra i “Grandi gruppi”.

Benché siano solo 251 su un totale di 6210 *credit institution* europee, il campione individuato rappresenta il 70% del totale degli attivi dei Paesi considerati. Sotto il profilo della numerosità delle banche, in questo campione i “Grandi Gruppi” rappresentano il 14,3%, le “Banche Regionali” il 54,6% e infine le “Altre” il 31,1%.

Gli indicatori

I dati quantitativi sono stati desunti dal *database* Bankskope, del Bureau van Dijk Electronic Publishing al fine di garantire la massima omogeneità possibile fra le informazioni utilizzate. Ciò ha comportato il ricorso a indicatori predefiniti (Tabella 1) e quindi costruiti secondo le logiche scelte dall’editore. Tuttavia questo non pare un limite significativo in quanto i rapporti osservati sono molto consueti e la loro definizione risulta quindi sufficientemente standardizzata.

5) Cfr. International Monetary Fund, *Global Financial Stability Report*, april 2012.

Tabella 1: Indicatori di patrimonializzazione, redditività e liquidità

INDICATORI DI PATRIMONIALIZZAZIONE	INDICATORI DI REDDITIVITÀ	INDICATORI DI LIQUIDITÀ
TIER 1 RATIO [Patrimonio di base (Tier 1) su attività ponderate per il rischio]	ROA (utile netto su totale attivo)	INTERBANK RATIO (crediti vs banche, pct e cash collateral attivi e debiti su: banche, pct e cash collateral passivi)
TOTAL CAPITAL RATIO (totale patrimonio su attività ponderate per il rischio)	ROE [utile netto su patrimonio netto (capitale e riserve)]	PRESTITI NETTI/ RACCOLTA TOTALE (struttura finanziaria)
TOTALE ATTIVO/ PATRIMONIO NETTO (grado di leverage)	MARGINE DI INTERESSE/ TOTALE ATTIVO (redditività finanziaria dell'attivo)	ATTIVITÀ LIQUIDE/DEPOSITI E RACCOLTA A BREVE TERMINE (liquidità a breve termine)
	RICAVI DIVERSI DA INTERESSI/TOTALE ATTIVO (redditività dei ricavi non da interesse)	ATTIVITÀ LIQUIDE/RACCOLTA TOTALE (liquidità strutturale)
	COST/INCOME (costi operativi su margine di intermediazione)	

Gli indicatori sono stati scelti in maniera tale da fornire una rappresentazione completa della condizione economica, patrimoniale e finanziaria delle banche. In tal modo si può apprezzare la robustezza, denotata essenzialmente dal primo profilo; la redditività, espressa dal secondo e infine la liquidità, misurata dal terzo profilo. Questa impostazione è in primo luogo coerente con gli obiettivi del Convegno e inoltre è stata preferita ad altre possibili soluzioni perché racchiude in pochi numeri essenziali tutti i tratti caratteristici più significativi di un'azienda o di un campione di intermediari. Mentre i parametri che descrivono la capitalizzazione e la redditività sono molto canonici, il profilo della liquidità è relativamente più nuovo in termini di analisi per indici, ma non per questo risulta meno importante. Come

noto, proprio l'inclusione di questo aspetto fra i requisiti quantitativi costituisce infatti una delle più significative innovazioni introdotte da Basilea 3. Fra i diversi indicatori che si possono costruire in questo ambito, si è scelto di concentrare l'attenzione sulla posizione finanziaria nei confronti del resto del sistema bancario, misurata dall' *Interbank ratio* che rappresenta l'autonomia della banca in termini di provvista e di disponibilità di risorse per l'adempimento delle proprie obbligazioni. Esso è poi corredato dal classico rapporto di reimpiego (prestiti su depositi) che sintetizza la struttura finanziaria della banca. Successivamente due indicatori mettono a confronto le attività liquide con le passività a breve, come si usa fare nelle imprese non finanziarie, e quindi con la raccolta totale: il primo indicatore ha una valenza più congiunturale mentre il secondo assume significato in termini più strutturali.

I risultati dell'analisi

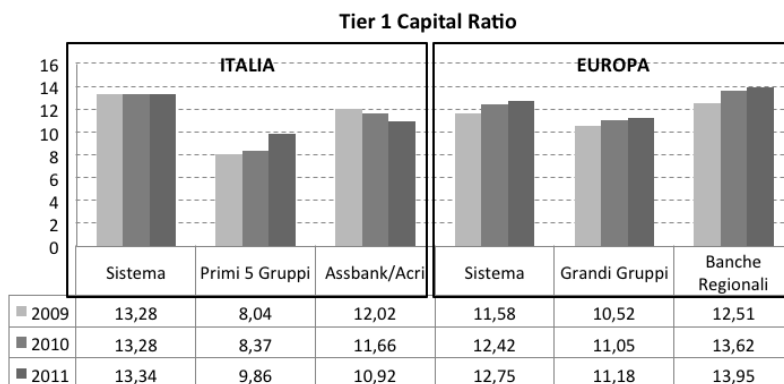
Il profilo della patrimonializzazione

Procediamo ora alla descrizione dei risultati iniziando dal profilo della patrimonializzazione e, in particolare, dal *Tier 1 Capital Ratio* (Figura 2) che esprime la versione più restrittiva del rapporto di capitalizzazione⁶. Le banche Assbank Acri evidenziano un posizionamento favorevole (10,92%) e superiore ai requisiti normativi, che seppure inferiore al dato dell'intero sistema (13,34%) si colloca al di sopra di quello riferito ai Primi 5 Gruppi (9,86%). Se si osserva la dinamica temporale degli ultimi tre anni si coglie un lento calo del valore riferito alle banche Assbank Acri. Ciò contrasta con la costanza del dato del Sistema e con la crescita dei Primi 5 Gruppi. Mentre quest'ultima può essere riconducibile agli ingenti aumenti di capitale operati nel 2011 da alcuni dei maggiori intermediari, il calo rilevato può essere

6) Nella prassi degli analisti finanziari si è diffusa una configurazione ancora più severa del rapporto che esprime la capitalizzazione e che consiste nel cosiddetto *Core Tier 1* che esclude dal denominatore gli elementi che corrispondono alle attività intangibili detenute dalla banca, segnatamente gli avviamenti. Si nota, per inciso, che con riferimento alle Banche Regionali questo rapporto differisce di poco da quello considerato nel testo perché esse detengono generalmente quantità molto modeste di *intangibile assets*.

attribuito al superiore incremento del numeratore piuttosto che al calo della capitalizzazione. In confronto con l'Europa, le banche Assbank Acri risultano allineate ai Grandi Gruppi mentre si collocano al di sotto delle Banche Regionali, le quali evidenziano anche un *trend* leggermente crescente. Si noti, per inciso, che il sistema italiano appare più robusto in termini di patrimonio di quello continentale, sempre tenendo presente che il gruppo da noi selezionato rappresenta solo una parte di tutto l'universo degli intermediari abilitati nel continente. Le considerazioni appena esposte valgono anche per il *Total Capital Ratio* che, pur indagando in modo leggermente diverso il fenomeno, non fa emergere differenze significative.

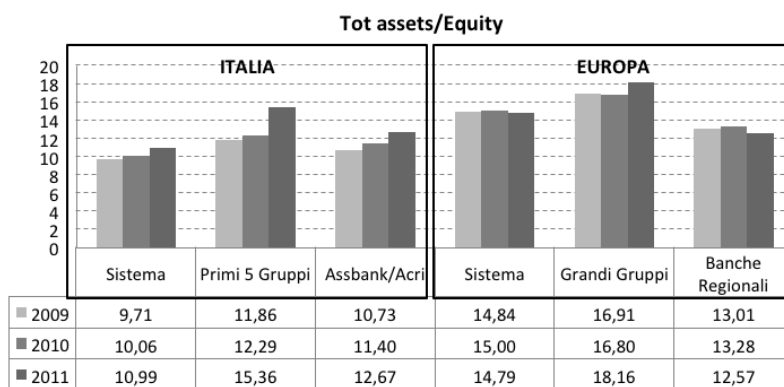
Figura 2: Tier 1 Capital Ratio



Quando invece si prende in considerazione il *Total Assets/Equity* (Figura 3), appare una realtà maggiormente differenziata. Le banche Assbank Acri mostrano un grado di *leverage* (12,67%) pienamente allineato a quello del sistema (10,99%), con una lieve crescita nel corso del triennio analizzato. Questo è coerente con l'interpretazione fornita in precedenza sul calo della capitalizzazione che attribuiva questo fenomeno a un incremento degli attivi piuttosto che alla contrazione dei mezzi propri. I Primi 5 Gruppi italiani si collocano più in alto (15,36%) e, soprattutto, presentano una marcata accentuazione

del rapporto nel 2011. Tuttavia, le banche italiane, a qualunque livello considerate, presentano un grado di *leverage* inferiore a quello del campione europeo (14,79%). Fra queste le Banche Regionali risultavano al di sopra del nostro gruppo di riferimento (12,57%) fino al rialzo che è intervenuto per le Assbank Acri nell'ultimo esercizio.

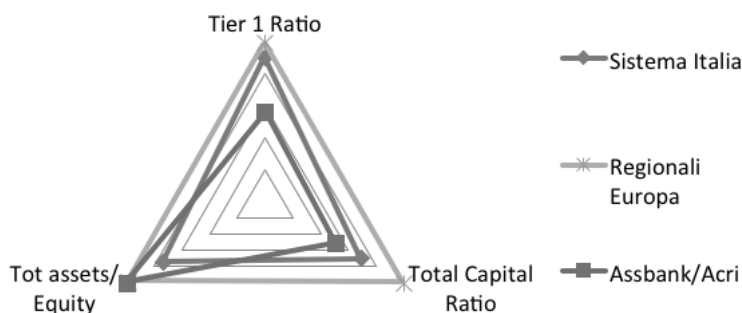
Figura 3: Rapporto tra Total Assets e Equity



La Figura 4 mostra in modo riassuntivo il profilo della patrimonializzazione al 31 dicembre 2011 degli insiemi di banche che sono stati considerati. Da questo emerge che il posizionamento delle banche Assbank Acri è più favorevole di quello del sistema e delle omologhe aziende europee in termini di indici di capitalizzazione, mentre il dato non risulta altrettanto positivo considerando il *leverage*. Come interpretare questa apparente asimmetria, atteso che il *leverage* è sostanzialmente l'inverso del *capital ratio*? Per rispondere al quesito è necessario por mente alla composizione degli aggregati utilizzati e si comprenderà che ciò è dovuto alla migliore qualità della composizione del capitale delle banche Assbank Acri, ovvero alla superiore incidenza delle componenti primarie. In sintesi: esse presentano una leva allineata a quella dei *competitor* europei e un po' più elevata di quella del sistema italiano, ma fondata su una base di patrimonio più solida sotto il profilo qualitativo, e quindi maggiormente atta a soste-

nere l'attività di intermediazione.

Figura 4: Profilo patrimonializzazione



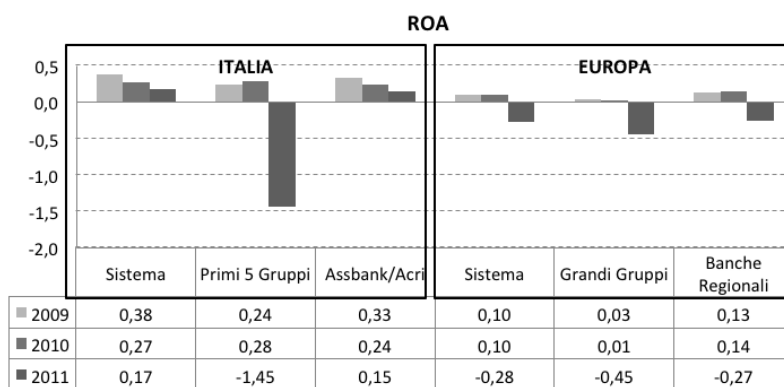
Il profilo della redditività

L'analisi della redditività delle banche osservate è l'aspetto che presenta il maggior grado di differenziazione. In primo luogo balza all'occhio la presenza di risultati negativi nel 2011, sia per i Primi 5 Gruppi italiani, sia per tutti i campioni europei. La circostanza è largamente attribuibile alle svalutazioni apportate a seguito degli *impairment test* condotti sulle attività immateriali e segnatamente sugli avviamenti. Le banche Assbank Acri, non avendo condotto politiche di crescita esterna rilevanti, non hanno questa componente nei propri stati patrimoniali e quindi non hanno avuto la necessità di apportare correzioni di valore. Nell'interpretazione dei dati bisogna tenere debitamente in conto questo fatto, poiché altrimenti si potrebbe giungere a conclusioni errate circa la profittabilità e le vie di formazione del reddito delle banche analizzate.

Anche a prescindere dalla circostanza eccezionale delle svalutazioni, la dinamica della redditività (Figura 5) presenta andamenti negativi, più marcati in Italia che in Europa. Da noi, comunque, il margine complessivo rimane più elevato, considerato che la percentuale è pari allo 0,17 contro il -0,28 a livello continentale. Le banche Assbank Acri sono allineate al dato di sistema perché ne condividono in larga

misura il modello di *business*. Guardando l'Europa, colpisce la circostanza che tutte le classi di aziende individuate abbiano chiuso il 2011 con un risultato negativo sul totale attivo, che nel caso dei Grandi Gruppi raggiunge il -0,45% mentre per le Banche Regionali si colloca a -0,27%.

Figura 5: Return On Assets



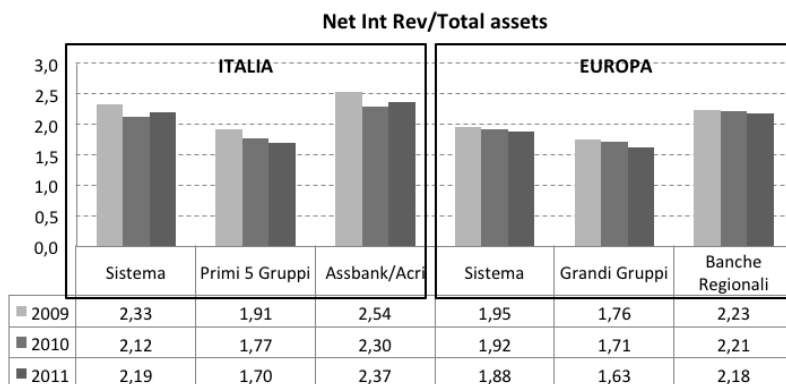
Analoga ricostruzione si ottiene prendendo in analisi la redditività misurata in termini di ROE: le banche Assbank Acri (1,67%) sono allineate al sistema italiano (1,56%) e molto al di sopra dei Primi 5 Gruppi, che segnano addirittura un -20,28%. Valori più negativi si riscontrano in ciascuna delle classi europee in confronto con l'omologa classe italiana.

Al di là del risultato del 2011 che, come detto, si deve considerare non ripetibile a motivo degli *impairment test*, non si può non osservare che i valori strutturali risultano comunque molto bassi, essendo al di sotto del 4% in tutti i periodi e i gruppi analizzati. Ciò è il risultato della crisi di redditività strutturale che ha colpito i sistemi creditizi europei e mondiali dopo gli eventi del 2007 e successivi.

Passando ad analizzare le vie di formazione del reddito, iniziano ad appalesarsi le differenze fra i modelli di *business*. Emerge allora che le banche Assbank Acri fondano il proprio equilibrio maggiormente

sull'intermediazione tradizionale, coerentemente con la loro natura di banche eminentemente commerciali. Il margine di interesse sul totale attivo (Figura 6), pari al 2,37%, risulta il più alto fra tutte le classi considerate pur inferiore al picco registrato nel recente passato (pari al 2,54% del 2009). Prendendo in considerazione questo indicatore, emerge una similarità fra Italia ed Europa e cioè che le banche maggiori hanno una minore incidenza dei risultati dell'intermediazione sul totale dell'attivo, dato sempre inferiore al sistema, mentre le banche di più ridotte dimensioni valorizzano maggiormente questo pilastro. Inoltre, le banche italiane presentano un risultato più favorevole di ciascuna delle classi di comparazione equivalenti in Europa. Se sotto il profilo dimensionale la situazione evidenziata si può interpretare in relazione alla natura maggiormente orientata al dettaglio degli intermediari minori, è più difficile giustificare il divario dal punto di vista territoriale. Esso in parte si può spiegare ancora con la dimensione, atteso che a parità di gruppo di confronto gli intermediari domestici sono più piccoli, in parte è comunque da attribuire alle diverse caratteristiche competitive che si riscontrano nei mercati di insediamento.

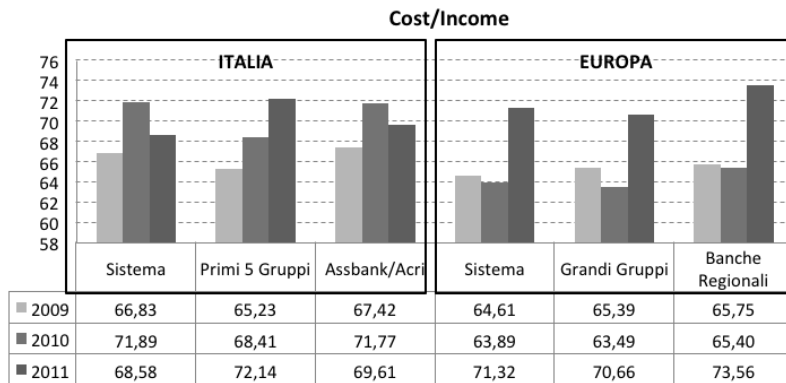
Figura 6: Rapporto tra Margine di interesse e Totale attivo



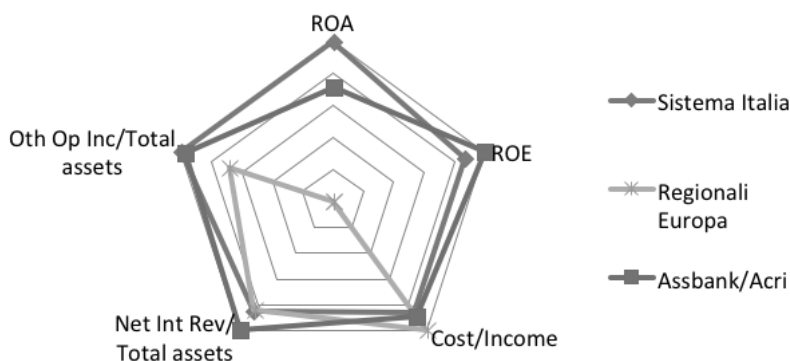
Nonostante le intuibili differenze nei modelli di business, anche l'incidenza dei ricavi diversi dal margine di interessi premia le banche

Assbank Acri nel confronto con le altre classi. Il loro valore del 2011 (0,99%) è inferiore solo a quello del sistema italiano (1,00%) e in misura molto marginale. Nel triennio analizzato si è assistito a una leggera flessione, ma non di proporzioni comparabili con la gravità degli eventi che sono accaduti né tale da ingenerare preoccupazioni per l'avvenire. Al contrario, la tenuta di questa componente reddituale sembra dimostrare proprio come gli intermediari italiani si stiano sforzando di rafforzare la componente dei servizi così da compensare i bassi margini di interesse che provengono dall'attività creditizia. Guardando alle classi di banche europee, si può notare una minore differenziazione nei valori e pure uno spiccato parallelismo nella dinamica all'interno del triennio analizzato. È utile comunque rimarcare la superiorità delle aziende italiane sotto questo profilo perché tale risultato non è il frutto di un caso, ma il risultato di una strategia impostata molti anni addietro e volta all'ammodernamento dell'offerta di servizi alla clientela.

Un quadro meno favorevole emerge considerando il *cost income* (Figura 7), classico indicatore di efficienza operativa. Qui è bene concentrare l'analisi soprattutto sul 2009 e sul 2010, perché l'ultimo periodo è inficiato dal calo dei proventi riscontrato soprattutto in Europa. Se si trascurasse questa circostanza si sarebbe indotti erroneamente a leggere un marcato deterioramento dell'efficienza delle banche europee, in qualunque classe, fenomeno questo che non può neppure manifestarsi in un arco di periodo così breve. Dunque, accogliendo un'ottica di analisi più estesa, emerge che le banche Assbank Acri hanno spazi di miglioramento in questo ambito, sia nei confronti delle concorrenti italiane, che possono vantare mediamente un punto di differenza a loro favore, sia verso le omologhe aziende europee. L'interpretazione del divario riscontrato non è immediata, anche perché soprattutto con riferimento alle Banche Regionali dell'Europa non si può invocare il fattore dimensionale, se non marginalmente, avendole selezionate proprio con criteri che riflettessero la composizione del gruppo italiano. Semmai si dovrebbe pensare più a fattori ambientali, come la complessiva funzionalità del sistema economico e del sistema Paese che, come noto, si traduce in un divario di costo nell'operatività quotidiana a svantaggio degli intermediari domestici.

Figura 7: Cost/Income

In conclusione, osservando la Figura 8 emerge con chiarezza come le banche Assbank Acri ottengano un risultato complessivamente più favorevole atteso che il loro ROE, indicatore di sintesi, è migliore. La maggiore redditività sull'attivo è ottenuta sia in virtù della componente margine di interesse sia grazie alla componente servizi. Parte di questo vantaggio viene però eroso dai costi operativi che pesano maggiormente a causa della minore efficienza operativa. Volendo anticipare una prima conclusione, si può affermare che il modello di business di queste banche risulta ancora vincente, benché vada affinato nei suoi profili operativi anche in considerazione del fatto che si deve confrontare con una condizione ambientale più difficile che genera frizioni e maggiori oneri gestionali.

Figura 8: Profilo reddituale

Il profilo della liquidità

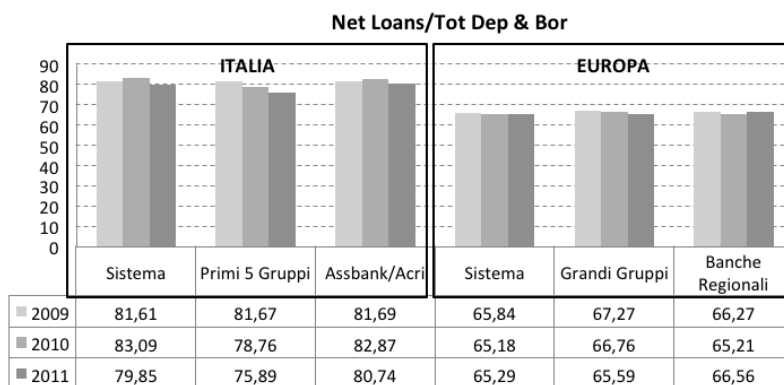
Il profilo della liquidità viene analizzato impiegando indicatori meno consueti di quelli relativi alla patrimonializzazione e alla redditività. Ciò deriva anche dal fatto che questo aspetto della gestione bancaria è stato piuttosto trascurato fino al recente passato in occasione degli studi che venivano condotti sullo stato di salute degli intermediari finanziari. Per quanto possa apparire strano, è proprio ciò che si è verificato ed è coerente con la complessiva sottovalutazione dei rischi connessi alla disponibilità di fondi per le banche che, a torto, veniva considerata sostanzialmente illimitata. Anche a motivo della relativa novità degli indicatori, alcuni di essi non sono disponibili per tutti i soggetti analizzati, soprattutto nelle classi delle banche Assbank Acri e delle Banche Regionali europee⁷.

Il grado di liquidità delle banche Assbank Acri nel triennio considerato, misurato dall'*Interbank ratio*, è complessivamente buono. Subisce un apprezzabile decremento fra il 2009 e il 2011 come riflesso del

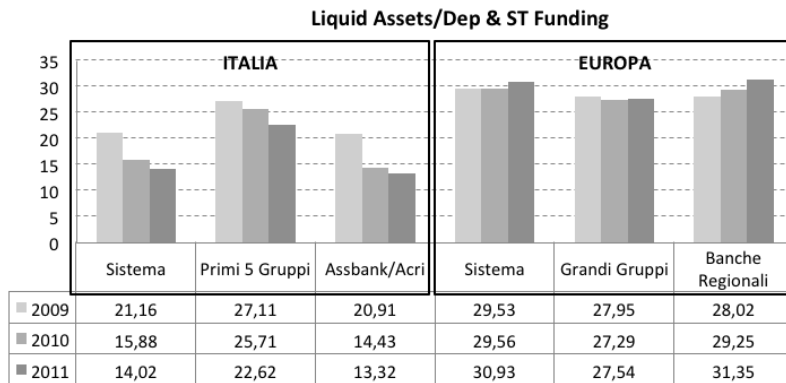
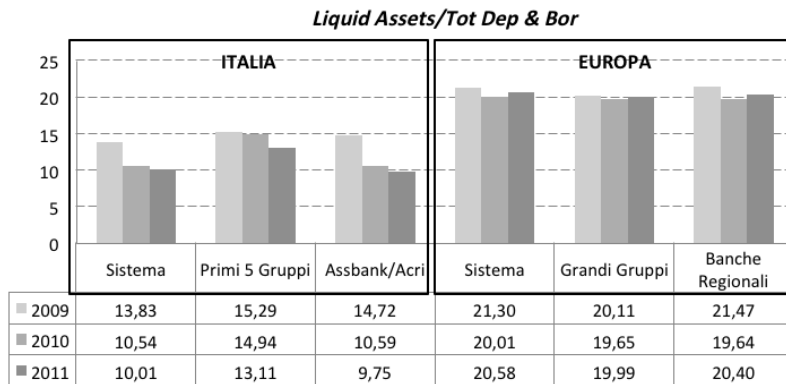
7) Ricordiamo che gli indicatori sono stati estratti dalla banca dati Bankscope la quale, pur annoverando una parte molto ampia degli intermediari attivi nel mondo, talvolta non recepisce con lo stesso grado di profondità le informazioni relative alle aziende più piccole. In particolare, con riferimento all'*Interbank Ratio*, le informazioni complessivamente non disponibili risultano 138.

diffondersi delle più generali tensioni di liquidità che hanno interessato tutta l'area euro. Non deve stupire la differente dinamica che si riscontra in ambito italiano con la forte discesa degli indicatori di cui si è detto, rispetto alla stazionarietà dei valori che si può cogliere in Europa: essa denota proprio la maggiore virulenza dell'inaridirsi dei canali di rifinanziamento delle banche verificatesi nel nostro Paese. In generale, i competitori europei si collocano su livelli più contenuti ma più stabili, mentre in Italia la situazione è maggiormente variegata. All'inizio del periodo il sistema (saldo positivo di 255 miliardi) è molto più liquido dei Primi 5 Gruppi (saldo positivo di 74 miliardi), i quali presentano valori più bassi di quelli delle banche Assbank Acri (saldo positivo di 172 miliardi). Il prosciugamento di risorse colpisce poi maggiormente queste ultime, che scendono a 33 miliardi, al di sotto del dato riferito ai Primi 5 Gruppi (37 miliardi). La lettura di questo dato deve essere compiuta tenendo a mente che proprio negli ultimi giorni del 2011 è stata attuata la grandissima operazione di rifinanziamento della Bce che si è indirizzata maggiormente alle banche grandi e quindi ha prodotto più effetti benefici sui Primi 5 Gruppi che sulle banche Assbank Acri. Come noto, l'operazione è stata ripetuta all'inizio del 2012 e la platea delle partecipanti è stata ampliata anche a intermediari minori.

Considerando il profilo della struttura finanziaria attraverso il rapporto fra prestiti e raccolta (nella definizione di Bankscope *Net Loan/Total deposits and borrowings*, Figura 9), le banche italiane appaiono molto più esposte di quelle europee. Il nostro sistema si colloca al 79,85% a fronte del 65,29% di quello europeo. Le differenze fra singoli periodi e all'interno dei diversi gruppi sono marginali. Tuttavia si può cogliere che nel triennio il dato è diminuito in misura più apprezzabile per i Primi 5 Gruppi (poco meno di 5,8 punti percentuali) rispetto alle banche Assbank Acri (meno di un punto percentuale). Ciò è attribuibile a un duplice effetto: alcune delle maggiori banche italiane hanno compiuto importanti operazioni di rifinanziamento sul mercato nel 2011 e le banche Assbank Acri hanno maggiormente tenuto sul livello degli impieghi che invece sono stati ridotti dalle aziende di più grandi dimensioni. In questo le banche Assbank Acri hanno confermato la vicinanza al territorio che è implicita nella loro natura di banche regionali.

Figura 9: Rapporto tra prestiti e raccolta

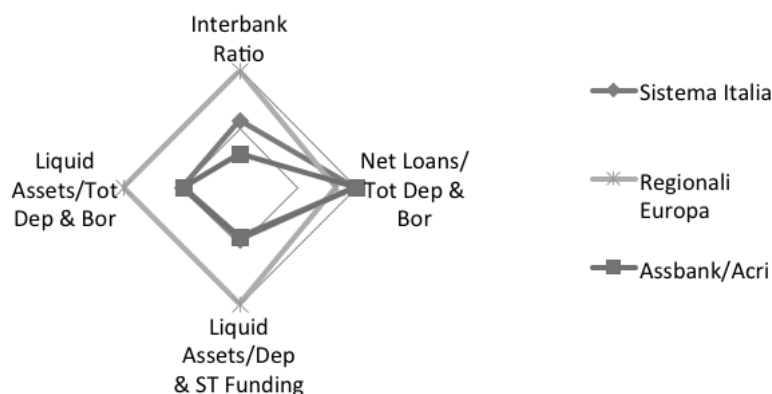
Infine analizziamo la posizione di liquidità dal punto di vista della disponibilità di *liquid assets* sulla raccolta a breve (*deposits and short term funding*, Figura 10) e sulla provvista totale (*total deposits and borrowings*, Figura 11). Le due famiglie di indicatori offrono un'immagine pressoché corrispondente della posizione delle banche italiane e di quelle europee, dalla quale emerge che le seconde sono in condizione migliore. Il sistema continentale presenta, infatti, un rapporto sul passivo a breve del 30,93% e sulla provvista totale del 20,58% contro, rispettivamente, il 14,02% e il 10,01% del sistema italiano. In questo caso non basta la giustificazione legata al verificarsi della crisi dell'euro che ha colpito in misura più severa gli intermediari domestici, perché anche nel 2009 il divario era molto netto, confrontandosi un valore della liquidità a breve del 29,53% per l'Europa con un 21,16% dell'Italia e, relativamente al dato sulla liquidità strutturale, un 21,30% per l'Europa contro il 13,83% dell'Italia. Dunque, siamo in presenza di una condizione strutturale che esprime maggiore vulnerabilità per le banche italiane e manifesta pertanto una criticità del sistema nel suo complesso.

Figura 10: Rapporto tra Liquid assets e Raccolta a breve**Figura 11: Rapporto tra Liquid assets e Provvista totale**

Anche in questo caso, il quadro può essere riassunto attraverso il grafico a radar della Figura 12. Da esso emerge ancora la condizione di debolezza delle nostre banche sia con riferimento al rapporto interbancario sia per quanto attiene ai rapporti fra la liquidità e la provvista a breve e totale. In più, si coglie anche visivamente che l'incidenza

dei prestiti sulla raccolta lascia minori spazi di sviluppo alle banche italiane e, in particolare, a quelle del gruppo Assbank Acri.

Figura 12: Profilo di liquidità



Conclusioni

Le analisi condotte nelle pagine precedenti offrono alcune interessanti conclusioni per quanto riguarda il posizionamento delle banche Assbank Acri rispetto ai campioni di confronto, rappresentati sia dal sistema e dai Primi 5 Gruppi italiani sia dal sistema europeo e dalle omologhe Banche Regionali del continente. Esse appaiono innanzitutto solide dal punto di vista patrimoniale, con una dotazione di mezzi propri adeguata e di buona composizione. Questa caratteristica discende sia dalla tradizione di attenzione alla capitalizzazione, sia dal non aver perseguito politiche di espansione per linee esterne che, comportando il pagamento di avviamenti, implicano la presenza di attivi immateriali soggetti a svalutazione. La robustezza di queste banche non è scalfita neppure dalla leva più accentuata, che semplicemente rivela la propensione al finanziamento diretto dell'economia che è connotato alla loro qualificazione di banche del territorio. Dal punto di vista della redditività esse appaiono pure molto ben posizionate e nonostante abbiano risentito della criticità del momento non hanno conosciuto risultati negativi, come invece è accaduto per chi ha

dovuto spendere le differenze emerse dagli *impairment test*. Le banche Assbank Acri si dimostrano capaci di svolgere una redditizia attività di intermediazione e anche di sviluppare una conveniente offerta di servizi, circostanza questa meno ovvia della precedente per chi avesse in mente un'idea forse un po' arretrata delle banche regionali come aziende mature e magari anche un po' obsolete. Si deve però osservare che la dimensione più contenuta impedisce il conseguimento di quei vantaggi di scala che permettono l'abbattimento dei costi, con il risultato che la loro operatività appare meno efficiente di quella degli altri gruppi di confronto. Tuttavia questo argomento non può essere archiviato limitandosi a citare il dato della variabile di scala, perché oltre a questo le banche Assbank Acri differiscono anche in relazione al modello di business che si concentra maggiormente sull'attività al dettaglio, che per sua natura rimane più impegnativa di quella effettuata su vasta scala.

Infine la liquidità. Anche da questo punto di vista le banche Assbank Acri si presentano in buone condizioni, benché non manchino spazi di miglioramento. Questi derivano sostanzialmente dal fatto che le grandi dimensioni favoriscono l'accesso ai mercati internazionali per l'approvvigionamento di risorse qualitativamente e quantitativamente adeguate, anche oggi che, come a tutti noto, sono meno aperti che in passato. Inoltre il problema della struttura finanziaria più rigida delle altre banche discende dalla loro natura di intermediari votati al servizio della clientela prenditrice e, per converso, dal modesto reinvestimento dei fondi sui mercati dei titoli. Ciò non di meno, si intravedono spazi di miglioramento anche dal punto di vista delle tecniche di gestione della liquidità e di misurazione dei rischi connessi, come evidenziato soprattutto in altra relazione del Convegno⁸.

Queste evidenze consentono di affermare che le Banche Regionali continuano a perseguire il modello gestionale coerente con la loro *mission* di banche del territorio, meno inclini alla speculazione finanziaria e più ancorate alla raccolta e ai prestiti alla clientela tradizionale. Questo modello si conferma essere di successo, benché non sia l'unico possibile né necessariamente il migliore ma, si ribadisce, quello

8) Cfr. Francesco Cerri, Intervento al convegno Assbank Acri 2012 "Modelli di *risk management* nelle Banche Regionali: Basilea...3 anni dopo!".

aderente alla *raison d'être* delle Banche Regionali. È un modello che “paga” in termini di proventi, perché la redditività lorda evidenziata dalle nostre banche risulta superiore a quella degli altri gruppi di riferimento, ma comporta, come penalizzazione, una superiore incidenza dei costi operativi, dato che viene svolta un'attività più articolata, più diffusa anche sul territorio e quindi con costi parimenti superiori. A questo si aggiunge il fatto, da non dimenticare mai, che l'incidenza della complessità regolamentare e organizzativa richiesta dall'attuale assetto normativo è più che proporzionale rispetto alla estensione dell'azienda.

Infine, emerge un'ulteriore indicazione propositiva a cui le Banche Regionali devono prestare attenzione e cioè che è necessario affrontare in modo più efficiente il tema della struttura finanziaria e della liquidità. Nel nuovo contesto operativo non si può più fare affidamento né esclusivamente né prevalentemente sulla provvista che naturalmente affluisce dalla clientela, ma è necessario pianificare una politica della raccolta e del finanziamento che permetta di non venir meno alla *mission* di sostegno creditizio al territorio, pur in presenza di un mercato interbancario che non è più di aiuto nell'attuazione della gestione della liquidità corrente.

**BREVE ANALISI DALLE RISULTANZE DELLA BANCA
D'ITALIA DEI RIFLESSI DELLA CRISI ECONOMICA
SULLE BANCHE ITALIANE**

*SHORT ANALYSIS OF THE FACTORS FROM BANK OF ITALY
OF THE CONSEQUENCES OF THE ECONOMIC CRISIS ON ITALIAN BANKS*

Edoardo Catelani

*Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa,
Università degli Studi di Firenze*

edoardo.catelani@unifi.it

BREVE ANALISI DALLE RISULTANZE DELLA BANCA D'ITALIA DEI RIFLESSI
DELLA CRISI ECONOMICA SULLE BANCHE ITALIANE

La crisi economica che già da alcuni anni ha colpito non solo l'Italia ma tutti i paesi europei sta portando a dei profondi cambiamenti sia sul piano economico e finanziario che su quello sociale. Le banche italiane, che in un primo momento sembrava che avessero superato meglio di quelle di altri Stati la crisi finanziaria del 2008, dal 2011 hanno cominciato ad accusare alcuni problemi, culminati, nei primi mesi del 2013, con la crisi di una delle maggiori banche del paese, il Monte dei Paschi di Siena. Di seguito si prenderanno in considerazione alcuni indicatori delle banche italiane a livello aggregato cercando, oltre che di dare un quadro sintetico della situazione, di mettere in rilievo le principali criticità che le aziende di credito del nostro paese stanno subendo, anche in relazione alla congiuntura economica europea.

PAROLE CHIAVE: BANCHE ITALIANE • PRESTITI • PATRIMONIO • CRISI ECONOMICA

The economic crisis that has been damaged for many years not only Italy, but all European countries, is carrying to deep changes in economy and financial behaviours. Italian banks, that at a first moment seemed they had ridden out better than banks of other countries the financial crisis of 2008, from 2011 they started to show some problems, ended in the first months of 2013 with the crisis of Monte dei Paschi di Siena, one of the greatest banks of Italy. On end we will consider some macroeconomics indexes of Italian banks trying, in addition to give a sythetic description of the situation, to show the main criticalities having the Italian banks, in conjunction with the European economic circumstance too.

KEYWORDS: ITALIAN BANKS • LOANS • ASSETS • ECONOMIC CRISIS

1. L'andamento delle erogazioni del credito in Italia dal 2008 al 2012

Dal 2008, anno in cui si sono cominciati a vedere i primi segni della crisi economica, al 2012 l'erogazione del credito in Italia è stato

BREVE ANALISI DALLE RISULTANZE DELLA BANCA D'ITALIA DEI RIFLESSI
DELLA CRISI ECONOMICA SULLE BANCHE ITALIANE

molto altalenante. Fino all'inizio del 2008 le variazioni dei prestiti rispetto al periodo precedente sono aumentate costantemente, per poi azzerarsi completamente a fine 2009. Nel 2010 hanno avuto una ripresa per raggiungere il picco nei primi sei mesi del 2011, momento dal quale la variazione è scesa talmente tanto da presentarsi addirittura negativa nel secondo semestre 2012. La Banca d'Italia spiega che "la flessione [dei prestiti del trimestre settembre/novembre 2012] ha riguardato soprattutto i prestiti alle imprese (-4,0 per cento contro il -0,8 di quelli alle famiglie)"¹: diretta conseguenza questa della crisi economica, che vede nelle imprese i soggetti più colpiti. La crisi infatti le porta ad avere un più basso volume di affari rispetto al passato e, di conseguenza, meno necessità di credito; se, poi, al limite, chiudono o falliscono, allora è definitiva la loro fine di richiesta di credito. Anche nella loro normale attività, tuttavia, occorre considerare che le imprese italiane sono notevolmente indebitate nei confronti delle banche, sia nel breve che nel lungo termine; il loro *leverage*, il rapporto tra debiti e patrimonio sommato agli stessi debiti, è superiore alla media di quello delle banche europee e americane. Negli anni presi in considerazione i debiti a lungo termine sono aumentati in modo consistente:

Tabella 1: Prestiti a medio/lungo termine alle imprese (consistenze in milioni di euro)

	2008	2009	2010	2011
Credito alle imprese a M/L termine	660.749	719.132	728.722	774.803

Fonte: Rielaborazione dell'autore su dati della Banca d'Italia (2012b, 2011b, 2010, 2009a), Tabella 14.4

Si notano erogazioni cresciute in misura cospicua tra il 2008 e il 2009, di poco tra il 2009 e il 2010, e di nuovo in modo sostenuto nel 2011; la ripresa di quest'ultimo anno non è però proseguita nel 2012, piuttosto stabile dal punto di vista dei prestiti.

A parte una certa crescita tra il 2008 e il 2009, negli altri anni presi in

1) Cfr. Banca d'Italia (2013a), pag. 30.

BREVE ANALISI DALLE RISULTANZE DELLA BANCA D'ITALIA DEI RIFLESSI
DELLA CRISI ECONOMICA SULLE BANCHE ITALIANE

considerazione le banche italiane hanno invece aumentato di poco il credito concesso alle famiglie italiane:

Tabella 2: Prestiti a medio/lungo termine alle famiglie e alle istituzioni senza scopo di lucro al servizio delle famiglie (consistenze in milioni di euro)

	2008	2009	2010	2011
Credito alle famiglie e alle istituzioni senza scopo di lucro al servizio delle famiglie a M/L termine	562.877	611.552	643.404	658.342

Fonte: Rielaborazione dell'autore su dati della Banca d'Italia, (2012b, 2011b, 2010, 2009a), Tavola 14.2

Nel 2012 poi c'è stato un irrigidimento delle condizioni del credito concesso alle famiglie, con la conseguente diminuzione delle erogazioni rispetto al periodo precedente. Fino alla crisi finanziaria del 2007, infatti, questo tipo di credito aveva tassi di crescita notevoli, specialmente nel settore dei mutui per l'acquisto di abitazioni, trainato da un mercato ancora fortemente insaturo e da una crescita economica che, seppure bassa, era costante ogni anno. Bassi tassi di interesse e una larga disponibilità di immobili avevano infatti permesso alle famiglie italiane di prendere a prestito molta liquidità; dal canto loro le banche erano ben liete di concedere credito a questi soggetti, altamente solvibili e ben garantiti². A livello macroeconomico possiamo ben dire che quello dei mutui-casa è stato un settore trainante l'economia italiana dal 2000 fino al 2007. Questo scenario sembra essere mutato negli ultimi anni, come dimostrano i dati presenti nella tabella precedente e come possiamo desumere anche da un altro indicatore: le banche chiedono tassi di interesse molto elevati sotto forma di *spread*. Questi oscillano tra il 3 e il 3,5 per cento in una città italiana di medie dimensioni nei primi mesi dell'anno 2013³, un'enormità se si pensa che dal luglio del 2012 la BCE tiene fermi i tassi di riferimento allo 0,75 per cento e anzi se ne prospetta un'ulteriore riduzione per il maggio 2013. Si arguisce da questo la riluttanza delle banche a concedere prestiti alle famiglie.

2) Sul tema mi sia consentito rimandare alla mia monografia Catelani (2011).

3) Cfr. il sito www.mutuonline.it, che confronta le offerte di numerose imprese creditizie su tutto il territorio italiano.

BREVE ANALISI DALLE RISULTANZE DELLA BANCA D'ITALIA DEI RIFLESSI
DELLA CRISI ECONOMICA SULLE BANCHE ITALIANE

Le ragioni di questo cambiamento sono da imputarsi essenzialmente a due fattori: 1) le banche hanno avuto dal 2011 in poi problemi nell'erogazione del credito a causa della svalutazione, almeno parziale, dei propri attivi e 2) la domanda di credito da parte delle famiglie è diminuita. In un futuro, se e quando ci sarà una ripresa dell'economia, le famiglie potrebbero costituire nuovamente una fonte di reddito per le banche, considerato che esse hanno un rapporto fra debito e reddito disponibile del 65 per cento, molto inferiore a quello medio dell'area euro che è quasi del 100 per cento⁴.

2. Le sofferenze

La crisi economica porta con sé un altro effetto indesiderato per le banche: il problema dei crediti in sofferenza. Secondo le stime della Banca d'Italia, queste poste sono aumentate considerevolmente nel periodo preso in considerazione, passando dai circa 41 miliardi di euro del 2008 ai quasi 125 del dicembre 2012, con un aumento percentuale di oltre il 200 per cento. Diamo anche in questo caso una tabella riassuntiva della situazione:

Tabella 3: Sofferenze delle banche italiane dal 2008 al dicembre del 2012 (consistenze in milioni di euro)

Anni	2008	2009	2010	2011	2012
Sofferenze delle banche italiane	41.319	59.166	77.843	107.197	124.978*

* Valore presunto

Fonte: Rielaborazione dell'autore su dati della Banca d'Italia (2011a, 2012c, 2013b), Tavola 2.6

Merita a questo punto approfondire il tema delle sofferenze bancarie negli anni considerati e porlo a confronto con quanto accadeva in precedenza.

Nel 2012 le sofferenze sono rimaste più o meno stabili per i primi tre mesi dell'anno, per poi avere un vero e proprio *boom* da aprile in poi (la crescita su base annua è di circa il 16 per cento):

4) Cfr. Banca d'Italia (2013a), pag. 23.

BREVE ANALISI DALLE RISULTANZE DELLA BANCA D'ITALIA DEI RIFLESSI
DELLA CRISI ECONOMICA SULLE BANCHE ITALIANE

Tabella 4: Sofferenze delle banche italiane del 2012 (dettaglio mensile; consistenze in milioni di euro)

Mesi del 2012	Sofferenze delle banche italiane
Gen.	107.377
Feb.	107.637
Mar.	107.592
Apr.	108.992
Mag.	110.860
Giu.	113.140
Lug.	114.246
Ag.	115.861
Sett.	117.618
Ott.	119.815
Nov.	121.860
Dic.	124.978

Fonte: Rielaborazione dell'autore su dati della Banca d'Italia (2013b), Tavola 2.6

Nel terzo trimestre 2012, infine, ultimo periodo per il quale si dispongono di dati, è aumentato al 2,2 per cento dal 2,1 del trimestre precedente il rapporto tra nuove sofferenze e prestiti; siamo così tornati al livello del 2009, il più alto fra quelli degli ultimi anni⁵.

Anche nel 2011 la crescita delle sofferenze ha registrato un'ascesa notevole; in questo caso, a differenza del 2012, le sofferenze sono aumentate in modo abbastanza omogeneo nel corso dell'anno (la crescita su base annua è di circa il 17 per cento):

5) Cfr. Banca d'Italia (2013a), pag. 33.

BREVE ANALISI DALLE RISULTANZE DELLA BANCA D'ITALIA DEI RIFLESSI
DELLA CRISI ECONOMICA SULLE BANCHE ITALIANE

Tabella 5: Sofferenze delle banche italiane del 2011 (dettaglio mensile; consistenze in milioni di euro)

Mesi del 2011	Sofferenze delle banche italiane
Gen.	91.093
Feb.	92.294
Mar.	93.877
Apr.	95.069
Mag.	96.290
Giu.	97.692
Lug.	98.974
Ago.	100.209
Sett.	102.034
Ott.	102.746
Nov.	104.364
Dic.	107.152

Fonte: Rielaborazione dell'autore su dati della Banca d'Italia (2012c), Tavola 2.6

Infine, per il 2010, la crescita delle sofferenze è risultata ancora più ampia rispetto agli anni successivi (la crescita su base annua è di quasi il 30 per cento):

BREVE ANALISI DELLE RISULTANZE DELLA BANCA D'ITALIA DEI RIFLESSI
DELLA CRISI ECONOMICA SULLE BANCHE ITALIANE

Tabella 6: Sofferenze delle banche italiane del 2010 (dettaglio mensile; consistenze in milioni di euro)

Mesi del 2010	Sofferenze delle banche italiane
Gen.	59.884
Feb.	61.468
Mar.	63.642
Apr.	64.964
Mag.	66.720
Giu.	68.598
Lug.	70.056
Ago.	71.177
Sett.	72.924
Ott.	74.321
Nov.	75.641
Dic.	77.837

Fonte: Rielaborazione dell'autore su dati della Banca d'Italia (2011a), Tavola 2.5

Paragonando i dati appena citati con quelli del 2008, per il quale l'ammontare delle sofferenze in Italia andò diminuendo da gennaio a dicembre⁶, si può ben asserire che il peggioramento delle posizioni creditorie delle banche riflette in pieno la crisi che stiamo vivendo⁷. Esso non è circoscritto ad un solo settore ma li riguarda tutti; oltre a ciò, quello che preoccupa, almeno secondo il modesto parere dello

6) Cfr. Banca d'Italia (2009b), Tavola 2.5.

7) Un'analisi effettuata su cinque coorti di crediti negli anni compresi tra il 1997 e il 2005 ha mostrato come non solo non vi sia stato nessun peggioramento nella qualità del credito, ma che, anzi, la probabilità di sopravvivenza dei debiti sia migliorata nel periodo preso in considerazione (vedi sul tema Morelli, 2012). Il peggioramento delle posizioni debitorie è quindi un fenomeno sostanzialmente nuovo negli ultimi quindici anni, fonte di monitoraggio da parte delle Autorità di Vigilanza.

scrivente, è la rapidità con cui il fenomeno si è manifestato. Le banche italiane hanno sempre mantenuto percentuali di insolvenza molto basse, perché i prestiti erogati sono di solito molto garantiti; se quindi, le sofferenze sono aumentate così tanto in così poco tempo, questo significa che il peggioramento della situazione economica generale è stato molto rapido. La crescita delle sofferenze, oltre a gravare sugli attivi bancari, porterà presumibilmente ad un'ulteriore stretta creditizia: soltanto soggetti più garantiti di quelli ai quali è stato concesso credito nel passato potranno accedere al credito.

Nel dicembre del 2009 è stato sottoscritto un accordo tra l'Associazione bancaria italiana e le associazioni dei consumatori per la sospensione temporanea delle rate alle famiglie colpite da eventi particolarmente negativi a causa della crisi economica; tale accordo è stato prorogato quattro volte nel corso del tempo ed è venuto infine a scadere il 31 gennaio 2013. Inoltre, nell'agosto del 2009 era già stata chiesta e ottenuta una moratoria sui debiti delle piccole imprese. Questi due provvedimenti hanno portato ad una sospensione dei pagamenti delle rate alle banche che di certo non hanno favorito la redditività dei bilanci bancari.

3. La situazione patrimoniale

Alla difficoltà di concedere nuovi prestiti, si somma una situazione patrimoniale per esse non certo facile. Sopravvissute meglio delle aziende di credito europee e soprattutto statunitensi ai colpi della crisi finanziaria del 2007-2008 grazie alla mancanza dei titoli c.d. *spazzatura*, dall'agosto del 2011 hanno cominciato a subire le perdite dovute alla svalutazione dell'avviamento positivo (*goodwill*) delle banche e delle società finanziarie che dal 2000 in poi molti gruppi italiani avevano acquistato, in particolar modo all'estero, in ottemperanza ai processi di crescita esterna da esse messi in pratica. Nel terzo trimestre 2011, ad esempio, Unicredit ha svalutato per 10 miliardi di euro un avviamento complessivo di 20, annunciando poi una ricapitalizzazione di 7; nel complesso, nel corso del 2011, i cinque maggiori gruppi bancari italiani hanno effettuato ricapitalizzazioni per oltre 17 miliardi di euro. Questo dato assume un'importanza ancora maggiore se si confronta la capitalizzazione di borsa delle banche che hanno

BREVE ANALISI DALLE RISULTANZE DELLA BANCA D'ITALIA DEI RIFLESSI
DELLA CRISI ECONOMICA SULLE BANCHE ITALIANE

effettuato processi di crescita negli anni di espansione economica, dal 2000 al 2007 – si consideri comunque che non tutte le banche esistenti in Italia hanno messo in atto processi di tal genere – e quello che aveva alla fine del 2011, momento di particolare criticità del sistema creditizio italiano: Unicredit capitalizzava nel 2007 70 miliardi di euro, mentre, alla fine del 2011, solo 14; Intesa nel 2006 circa 35, il San Paolo 28, mentre nel novembre del 2011, dopo la loro fusione, 18; nel 2007 il Monte dei Paschi ha acquistato per 9 miliardi Antonveneta, mentre quattro anni dopo la sua capitalizzazione era di 3. La penuria di capitale delle banche italiane, e quindi proprio la necessità di una loro ricapitalizzazione, è stata all'ordine del giorno dal dicembre 2011 quando l'EBA, la *European Banking Authority*, ha fornito i risultati degli *stress test* compiuti sulle banche italiane, nei quali si evidenziava che avrebbero dovuto ricapitalizzarsi per un totale di 15 miliardi di euro al fine di raggiungere un Core Tier 1 del 9 per cento⁸. Nel corso dell'anno seguente tali ricapitalizzazioni sono state attuate, tanto che nel giugno del 2012, “il patrimonio di migliore qualità dei 14 gruppi [bancari più rilevanti in Italia] (core tier 1) aveva raggiunto, in media, il 10,2 per cento delle attività ponderate per il rischio, dall'8,8 di dicembre del 2011”⁹.

La redditività delle banche italiane (ROE) è scesa dal 4,7 per cento nel giugno del 2011 al 3,5 del giugno dell'anno dopo; se invece si considerano i primi nove mesi del 2012 la redditività si attesta a poco più del 3 per cento¹⁰, a significare un peggioramento nella qualità degli investimenti.

A questi problemi si è aggiunto quello del Monte dei Paschi di Siena, a cui faremo soltanto un accenno finalizzato ai nostri scopi. L'acquisizione di Antonveneta, pagata nel novembre del 2007 un prezzo troppo elevato anche per le quotazioni di allora delle aziende creditizie, ha dato inizio ad un periodo di serie difficoltà per la banca senese. La Fondazione, che partecipava alla maggioranza del capitale, proprio

8) Per ulteriori approfondimenti si rimanda al documento completo disponibile sul sito www.eba.europa.eu.

9) Cfr. Banca d'Italia (2012a), pag. 42.

10) Cfr. l'intervento del Governatore della Banca d'Italia I. Visco al 19° Congresso degli Operatori finanziari organizzato a Bergamo il 9 febbraio 2013 e disponibile sul sito www.bancaditalia.it.

al fine di non perdere tale maggioranza, sottoscrisse, nel 2008, un aumento di capitale di oltre 2,5 miliardi di euro. Già però allora la situazione della banca aveva cominciato a vacillare, perché l'anno dopo essa prese a prestito dallo Stato, sotto forma dei cosiddetti "Tremonti bond", 2 miliardi di euro al fine di migliorare i propri requisiti patrimoniali. Intanto venivano sottoscritti due derivati, i nomi dei quali erano *Alexandria* e *Santorini*, che dovevano, nelle intenzioni del management, circoscrivere i problemi alla liquidità e al patrimonio, ma che invece si sono rivelati fonti di perdite negli anni successivi. Peraltro, sono stati proprio questi due derivati a provocare le dimissioni di Giuseppe Mussari a presidente dell'ABI nel gennaio 2013 e a portare, nello stesso tempo, all'apertura di un'inchiesta sulla banca senese.

Intanto la crisi economica aveva fatto diminuire sensibilmente la capitalizzazione del Monte e resi più onerosi i debiti contratti per l'acquisto di Antonveneta. Un nuovo aumento di capitale nell'estate del 2011 non aveva sortito grandi effetti: la banca si trova ad avere sempre più necessità di liquidità, che, secondo le ispezioni della Banca d'Italia, nel luglio del 2011 è finita e che viene colmata con il ricorso all'indebitamento. Nei primi mesi del 2012 la Fondazione deve rinegoziare il debito contratto per far fronte agli aumenti di capitale e per il quale aveva dato in pegno il 30 per cento delle azioni MPS, vendendo a questo scopo parte della partecipazione nella banca. Tutte queste operazioni però non bastano e, nel gennaio 2013, le spericolate operazioni finanziarie eseguite dal 2008 vengono a galla, facendo rilevare alla banca rilevanti perdite: per l'anno 2012 il consiglio d'amministrazione ha deciso di svalutare gli attivi per 730 milioni di euro, mentre il bilancio ha chiuso complessivamente con una perdita di 3,17 miliardi di euro¹¹. Nel frattempo, si muovono anche i pubblici poteri: nel febbraio 2013 MPS beneficia di un prestito di 3,9 miliardi di euro da parte del Governo (i cosiddetti "Monti bond") salvandosi così dalla bancarotta.

In considerazione di questa vicenda, il Monte dei Paschi ha visto ridursi notevolmente il patrimonio: oltre a dover ripagare gli ingenti debiti contratti nel corso del tempo, occorrerà molto tempo prima che

11) Cfr. Peruzzi (2013).

la banca torni ai livelli di efficienza che aveva in precedenza. E' invece difficile prevedere quale sarà l'impatto della vicenda sul sistema bancario italiano nel suo complesso: anche in questo caso occorrerà vedere se MPS riuscirà ad ottenere una redditività del proprio patrimonio tale da rimborsare a scadenza i debiti senza ulteriori dilazioni.

4. Banche italiane e crisi europea

Il quadro delineato porta a riflettere che le banche stiano soffrendo della situazione economica attuale, non certo facile: nel 2011 il PIL italiano è cresciuto debolmente, nel 2012 è stato negativo¹² e si prevede un'ulteriore flessione per il 2013. E' normale quindi che esse si siano trovate in una situazione di stallo perdurata per tutto il 2012. A ciò si aggiunga che i provvedimenti adottati tra il 2011 e il 2012 dai due Governi che si sono succeduti - Berlusconi e Monti - volti a recuperare risorse per raggiungere il pareggio di bilancio e cercare di riportare il debito pubblico italiano sotto una soglia fisiologica non hanno favorito l'espansione economica del paese. Sicuramente l'obiettivo del pareggio di bilancio è lodevole e, peraltro, richiesto anche dagli altri partner europei, ma occorre considerare che fare ciò in assenza di una crescita economica o, addirittura, in presenza di un'economia in fase recessiva, come è stato nel 2012, si rischia, col tempo, che, ad un'imposizione fiscale più gravosa, non corrisponda un gettito fiscale maggiore, ma solo un ulteriore peggioramento della situazione. Considerata la crisi in cui versa il paese si spera che questo fatto non porti a più gravi conseguenze. Sebbene infatti l'Italia abbia finora evitato il *default*, di cui nel corso del 2012 hanno parlato apertamente anche le agenzie di *rating*, non solo con riguardo all'Italia, ma a molti paesi dell'Eurozona, il tenore di vita e probabilmente il modello economico su cui si è basata la crescita dovranno essere in qualche modo rivisti. Non si tratta certo di una cosa facile, considerato che un modello alternativo a quello di mercato non è stato ancora inventato, ma è difficile pensare di continuare a mantenere il tenore di vita dell'Italia solo attraverso l'indebitamento.

12) L'Italia ha perso nel 2012 il 2,4 per cento del PIL rispetto all'anno precedente. Fonte: Banca d'Italia (2013), pag. 17.

BREVE ANALISI DALLE RISULTANZE DELLA BANCA D'ITALIA DEI RIFLESSI
DELLA CRISI ECONOMICA SULLE BANCHE ITALIANE

Le banche italiane, che avevano superato abbastanza bene la crisi finanziaria, come detto in precedenza, rischiano nel prossimo futuro ulteriori contrazioni negli utili e negli attivi non solo a causa della crisi economica, ma anche delle sofferenze presenti nei loro bilanci. A ciò si aggiunga che, siccome le banche italiane spesso controllano banche di altri paesi, vi è il rischio che i gruppi così formati abbiano risultati negativi a causa dei problemi economici di questi paesi. Non dobbiamo infatti dimenticare che la crisi è globale e che i problemi dell'Italia sono comuni a quelli di molti altri Stati europei.

Le banche europee hanno sofferto in modo particolare della crisi del debito sovrano greco¹³. Due erano i motivi per i quali molte di esse avevano acquistato titoli dello Stato ellenico. La prima era al fine di evitare il fallimento della stessa Grecia, che avrebbe comportato inevitabilmente gravi perdite a loro stesse: considerato che, se le aste di collocamento dei titoli ellenici fossero andate deserte sicuramente lo Stato avrebbe dichiarato bancarotta, le banche europee, che in una certa misura detenevano già altri titoli della Repubblica Ellenica, preferivano accollarsi il rischio ed acquistare le nuove emissioni anziché avere una perdita sicura in portafoglio. La seconda era perché, in fondo, nonostante gli attacchi speculativi e gli *spread* elevati rispetto ai *bond* tedeschi, in generale, i titoli dei paesi aderenti all'euro erano ritenuti abbastanza sicuri. L'insolvenza parziale della Grecia nel marzo del 2012 – lo *swap* su circa 130 miliardi di euro di titoli che sono stati scambiati con una pluralità di nuovi titoli per una perdita, da parte degli investitori, di oltre il 50% del valore – ha inflitto un duro colpo alle banche che detenevano i suoi titoli, con necessità di nuove ricapitalizzazioni; il timore di perdite ancora maggiori in caso di un'analogia insolvenza dell'Italia è stato scongiurato nel corso del 2012 grazie alle politiche di rigore del Governo Monti, ma questa situazione potrebbe non durare molto: a tale proposito, si ricorda che il debito pubblico italiano ha superato a fine 2012 la soglia dei 2000 miliardi. Si consideri inoltre che il rischio Grecia non è affatto cessato: gli ultimi dati, al febbraio 2013, indicano un calo del PIL ellenico di oltre il 6 per cento nel 2012 e non si prevede per il 2013 un miglioramento.

13) Su come siano stati modificati dopo la crisi i *benchmark* di riferimento dei gestori di patrimoni che investono in titoli degli Stati dell'area euro si veda Borsi, Russo (2011).

L'asta dell'inizio del 2012 in cui la BCE ha prestato quasi 500 miliardi di euro alle banche europee, che si somma a quella di fine dicembre 2011 nella quale ne ha prestati all'incirca altrettanti, dimostra che le banche hanno sofferto in quel periodo di una notevole crisi di liquidità. I capitali che non riuscivano ad essere reperiti sul mercato venivano presi a prestito, a tassi bassi, dalla BCE. In questo modo il sistema ha evitato il fallimento, perché la Banca Centrale si è sostituita al mercato nel finanziamento delle banche; il pericolo che queste operazioni generassero inflazione è stato inoltre scongiurato. Dopo queste due operazioni la situazione della liquidità delle banche italiane è migliorata: non solo hanno fatto meno ricorso ai finanziamenti della BCE, ma sono riuscite nuovamente a reperire risorse sul mercato all'ingrosso attraverso il collocamento di obbligazioni.

Un altro scopo che si proponevano dette operazioni di rifinanziamento in discorso oltre a quello di aiutare le banche europee in difficoltà, era quello di permettere alle banche richiedenti di immettere successivamente nel sistema parte della liquidità ottenuta attraverso prestiti alla clientela, al fine di evitare un'ulteriore stretta creditizia per le famiglie e per le imprese oltre a quella già avvenuta nel 2011¹⁴. Abbiamo già visto (par. 1) che le concessioni di prestiti nel 2012 hanno stentato un po': pur con le dovute cautele, possiamo quindi affermare che solo parte dei prestiti ottenuti dalla BCE si sono riversati sulla clientela; il resto è stato trattenuto dalle banche per fini patrimoniali. C'è da sperare comunque, considerato che i prestiti avevano una scadenza triennale, che le aziende bancarie riattivino nel corso del 2013 i canali del credito.

Il caso del Monte dei Paschi è stato l'epilogo di una fase declinante del sistema bancario italiano. Quando nel 2007 la banca acquistò Antonveneta le valutazioni delle aziende creditizie erano sui massimi e sembrava che il sistema bancario italiano, al pari di quello europeo, non potesse fare altro che crescere sotto tutti i punti di vista: sia da quello della raccolta, sia da quello degli impieghi, sia, soprattutto, da

14) Si ricorda a questo proposito che l'offerta di credito è condizionata fortemente anche da "valutazioni relative al grado di liquidità dei bilanci, più rilevanti al crescere della dimensione [della banca] e delle prospettive di scadimento della qualità del portafogli e dei costi del maggior rischio del business." (Di Battista, Nieri, 2011, pag. 19).

quello dell'area finanza. Le operazioni di finanza straordinaria come le fusioni o, in questo caso, le acquisizioni tra intermediari creditizi erano ampiamente giustificate da un mercato effervescente in continua espansione. Già dal 2008, però, la situazione economica ha cominciato a peggiorare e le banche si sono trovate in qualche difficoltà, che, lungi dal cessare, si sono acuite negli anni seguenti. Molte di esse hanno avuto bisogno di ricapitalizzazioni e chi, come il Monte dei Paschi, aveva compiuto azioni a dir poco azzardate, come è da considerarsi l'acquisto di una banca ad un prezzo sicuramente troppo elevato, trovandosi privi della liquidità necessaria ad una corretta gestione d'impresa, ha intravisto concretamente lo spettro del fallimento: da qui presumibilmente la sottoscrizione dei derivati e le perdite successive rilevate. Il Monte dei Paschi ha sbagliato previsioni e ci ha insegnato che con il mercato non si scherza: l'operazione di acquisto di Antonveneta non solo infatti non ha dato la redditività sperata, ma, anzi, si è rivelata un *boomerang* per chi l'aveva messa in pratica, portando sull'orlo della bancarotta la più antica banca italiana. L'auspicio è ovviamente che da questa vicenda le banche italiane ne escano con un po' di sensibilità etica in più e un po' di azzardo in meno.

Riferimenti bibliografici

- Banca d'Italia (2013a), *Bollettino Economico*, 71.
Banca d'Italia (2013b), *Supplementi al Bollettino Statistico, Moneta e Banche*, XXIII (16).
Banca d'Italia (2013c), *Bollettino Economico*, 72.
Banca d'Italia (2012a), *Rapporto sulla stabilità finanziaria*, n. 4.
Banca d'Italia (2012b), *Relazione annuale, n. 14. La condizione finanziaria delle famiglie e delle imprese*.
Banca d'Italia (2012c), *Supplementi al Bollettino Statistico. Moneta e Banche*, XXII (17).
Banca d'Italia (2011a), *Supplementi al Bollettino Statistico. Moneta e Banche*, XXI (16).
Banca d'Italia (2011b), *Relazione annuale, n. 14. La condizione finanziaria delle famiglie e delle imprese*.
Banca d'Italia (2010), *Relazione annuale, n. 14. La condizione finan-*

ziaria delle famiglie e delle imprese.

Banca d'Italia (2009a), *Relazione annuale, n. 14. La condizione finanziaria delle famiglie e delle imprese.*

Banca d'Italia (2009b), *Supplementi al Bollettino Statistico. Moneta e Banche*, XIX (8).

Borsi N., Russo F. (2011), *I debiti sovrani dell'area euro: implicazioni per la gestione e la distribuzione dei prodotti di risparmio*, *Rivista Bancaria*, LXVII (5-6), 59-97.

Bufacchi E. (2012), *Tempi stretti per lo swap sui 206 miliardi di titoli*, *Il Sole 24 Ore*, 28 febbraio.

Catelani E. (2011), *Home loans, securitization, subprime mortgage crisis*, Franco Angeli.

Claessens S., Dell'Ariccia G., Igan D., Laeven L. (2010), *Cross-countries experiences and policy implications from the global financial crisis*, *Economic Policy*, April, 267-293.

De Laurentis G. (2012), *Il credito alle imprese dopo la crisi: politiche e strumenti di dialogo banca impresa*, *Bancaria Editrice*, Roma.

Di Battista M.L., Nieri L. (2011), *Un'indagine sulle differenze delle politiche del credito delle banche italiane nella recente crisi finanziaria*, *Bancaria*, 67 (3), 11-19.

Domenichelli O., Pace R., Vallesi M. (2011), *Mutui subprime, investimenti e struttura finanziaria: gli effetti reali della crisi finanziaria sulle imprese*, *RIREA*, Roma.

Fondazione CRT (2010), *La crisi finanziaria: banche, regolatori, sanzioni*, *Atti del Convegno di studi Adolfo Beria*, Giuffr , Milano.

Morelli P. (2012), *La qualit  del credito in Italia: un'analisi delle curve di sopravvivenza per generazione di finanziamento*, *Bancaria*, 68 (5), 46-54.

Orlean A. (2010), *Dall'euforia al panico: pensare la crisi finanziaria e altri saggi*, *Ombre corte*, Verona.

Peruzzi C. (2013), *Mps, svalutazioni per 730 milioni*, *Il Sole 24 Ore*, 7 febbraio.

Pesic V., Porretta P. (2010), *Adeguatezza del capitale, qualit  del credito e performance di mercato delle banche europee durante la crisi sub-prime*, *Rivista Bancaria*, LXVI (3), 29-70.

Rasmus J. (2010), *Epic recession: prelude to global depression*, *Pluto Press*, London.

**VERSO IL CONCETTO DI CO.RE. (CORPORATE
REPUTATION): UNA NUOVA LEVA STRATEGICA?
INDAGINE NEL SETTORE VITI-VINICOLO
IN ABRUZZO.**

*TOWARDS THE CONCEPT OF Co.Re. (CORPORATE REPUTATION):
A NEW STRATEGIC LEVERAGE? SURVEY INTO WINE SECTOR IN ABRUZZO.*

Barbara Iannone

*Università di Chieti-Pescara “G. d’Annunzio”
University of Chieti-Pescara “G. d’Annunzio”*

biannone@unich.it

VERSO IL CONCETTO DI CO.RE. (CORPORATE REPUTATION): UNA NUOVA LEVA STRATEGICA?
INDAGINE NEL SETTORE VITI-VINICOLO IN ABRUZZO

Tra le diversi componenti di ogni azienda, gli intangibili attraggono, sempre di più, gli interessi di studio di numerosi azienalisti che si dedicano alle problematiche connesse alla loro identificazione e successiva valutazione economica.

L'obiettivo principale della presente ricerca è di fornire un contributo circa la conoscenza ed il grado di consapevolezza riferita ad un intangibile, certamente tra i più significativi: la Corporate Reputation. Nello specifico, l'analisi si è concentrata nel settore vitivinicolo in Abruzzo (per questo motivo si è coniato il termine Wine Reputation) ed i risultati di questa indagine supportano l'idea che andrebbe costruito e/o migliorato un percorso finalizzato ad alimentare questo intangibile strategico che entra, in misura sempre più incisiva, nel management di ogni organizzazione.

Spesso la reputazione di un'azienda si confonde con la marca del prodotto: nonostante siano due concetti simili, essi hanno significati diversi, pur generando entrambi sentimenti di fiducia.

Il quadro finale mostra una situazione in cui emerge la necessità di un approccio culturale differente, occorrono nuovi percorsi strategici, i quali devono dapprima essere "testati" in ambito locale, per poi essere divulgati all'esterno.

PAROLE CHIAVE: INTANGIBILI • REPUTAZIONE AZIENDALE • REPUTAZIONE DEL PRODOTTO VINO

Among the many components of any company, more and more, the intangibles attract the interest of many business economists who are devoted to study the various problems related to the identification and subsequent economic evaluation of them.

The main aim of this article is to offer a contribution about the knowledge and the awareness related to an intangible, certainly one of the most significant: the Corporate Reputation.

Specifically, the analysis focuses on the wine sector in Abruzzo. (Hence the acronym Wi.Re.: Wine Reputation).

The results of this study support the idea that it should be constructed and /or improved a strategic process aimed to improve the role of this intangible, who has an increasingly importance for the management of any organization.

A company's corporate reputation is often confused with its product brand. Whilst closely related they are not the same thing. They both refer to a type of "trust".

The final report shows a need to adopt a different cultural approach. We need new strategic paths, which at first must be "tested" in the local area, and after spread in wider contests.

KEYWORDS: INTANGIBLES • CORPORATE REPUTATION • WINE REPUTATION

1. Premesse introduttive

I mutamenti registrati negli ultimi anni a livello planetario hanno indotto, tanto il mondo accademico quanto quello imprenditoriale, a concentrare l'attenzione su tre tematiche particolari: le *risorse*, il *valore* e la *comunicazione*. È sulla base di queste tre tematiche che, con la presente ricerca, si illustrano alcune evidenze emerse dall'osservazione di un settore particolare: quello viti-vinicolo in Abruzzo. L'obiettivo è quello di dare risposta ad alcune ipotesi di ricerca che costituiranno poi, in un successivo avanzamento della ricerca, le basi sulle quali poter elaborare un percorso strategico.

Nell'ambito della presente ricerca si punta l'attenzione su come, le aziende indagate, percepiscono la risorsa intangibile *Reputazione* (da ora Co.Re.). Ormai da tempo, nelle dotazioni di ogni azienda, si sono inserite le risorse intangibili e sono sempre più numerosi gli azien-dalisti che si dedicano alle problematiche connesse l'identificazione e la successiva valutazione economica delle stesse: tutti concordano nel rimarcare la loro idoneità nel creare valore e nel generare crescita. *I beni patrimoniali servono a generare reddito futuro. Gli intangibili servono a generare reddito futuro senza che essi abbiano un aspetto fisico o finanziario* (Lev B., 2001:7).

Tali risorse, come ogni altro asset fisico o finanziario, sono soggette alle elementari leggi economiche dell'equilibrio tra benefici e costi. Inoltre, vi è la componente del rischio che riveste un ruolo fondamentale nel trattamento amministrativo degli intangibles. In generale, è ben noto che gli investimenti in risorse immateriali sono particolarmente intensi nella fase introduttiva. Peraltro, è proprio nella fase iniziale della loro vita in azienda che si registra il maggior rischio di

insuccesso. Tuttavia, questo è un rischio che non può essere trascurato, in quanto, il rischio opposto sarebbe quello di rimanere indietro rispetto alla competizione globale. Inoltre, il concetto di rischio qui inteso, non va interpretato solo nell'accezione negativa, al contrario, *se gestito in modo adeguato, il maggior rischio delle risorse intangibili può essere sfruttato per conseguire un valore ragguardevole* (Lev B, 2003:26).

Le motivazioni che hanno alimentato l'interesse nell'elaborare il lavoro che segue sono state, avvalendosi delle tre tematiche principali cui si è fatto cenno in apertura, in primo luogo, il mutamento delle disponibilità di risorse a livello planetario. È ben noto il fenomeno di "impoverimento" di *risorse* (prima tematica). L'inevitabile conseguenza è stata l'adozione del concetto di *sostenibilità*, entrato a pieno titolo nel management strategico e operativo di ogni azienda che voglia essere competitiva a livello globale. In realtà, non si vuole operare verso un'ostentazione dei concetti responsabilità sociale, responsabilità ambientale, benessere organizzativo, etica (ecc.) e di "decadimento" degli obiettivi di profitto: l'economicità resta alla base degli obiettivi aziendali, ma con una nuova e piena consapevolezza. Il *valore* (seconda tematica), meglio definito come *valore aggiunto*, è il risultato di una serie di accorgimenti gestionali attuati a monte dei processi produttivi e commerciali che ne determineranno, a valle, i risultati economici di esercizio. Quindi l'entità "profitto" non può che essere un "derivato residuale naturale" di una qualsiasi valida organizzazione: è il risultato del valore della capacità organizzativa, nonché della capacità di *comunicazione* (terza tematica).

Tali premesse consentono di introdurre il concetto della corporate reputation (da ora Co. Re.), intangibile sul quale è incentrata la presente ricerca. Dall'iniziale riferimento ai soggetti, alle entità, alle organizzazioni, il concetto di reputazione si è spostato verso il prodotto in generale, conseguenza di un'accresciuta complessità dell'ambiente competitivo. In particolare, negli ultimi tempi, gli studi sul concetto di reputazione si stanno addentrando nel settore alimentare. Considerare la reputazione di un cibo o di una bevanda, significa anche tener conto degli impatti che essi hanno sulla società e sull'ambiente. Conseguenza inevitabile è che i produttori del settore alimentare devono acquisire maggiore consapevolezza nella gestione quotidiana delle

loro attività: non si può più sopraspedere sull'attenzione all'equilibrio dell'ecosistema.

“I rapporti economici dunque si alterano e si confondono con rapporti di altra indole. ... Nel concreto, lo riaffermiamo, il fatto economico in sé non esiste o, se si vuole, l'aspetto economico dei fenomeni della vita collettiva è sempre complementare agli altri aspetti della vita sociale” (Zappa G., 1957:55).

Con riferimento alla Co.Re. i risultati di questa indagine supportano l'idea che andrebbe costruito e/o migliorato un percorso finalizzato ad alimentare questo intangibile strategico che entra, in misura sempre più incisiva, nel management di ogni organizzazione.

Il presente lavoro è articolato come segue: il paragrafo successivo contiene un'analisi della letteratura in tema di Co.Re. il terzo paragrafo, servendosi di risultati emersi da studi condotti in altri settori disciplinari, elabora un modello di indicatori specifici finalizzati ad alimentare l'intangibile Co.Re. che sarà nello specifico definito come Wi.Re. (wine reputation). Il quarto paragrafo riporta, seppur in misura molto sintetica, i risultati dell'ultimo anno nel settore vinicolo in Italia ed in Abruzzo. Il quinto paragrafo illustra quali siano i presupposti e gli obiettivi della presente ricerca. Il sesto paragrafo contiene una sintesi dei risultati dell'indagine. L'ultimo paragrafo espone le conclusioni dello studio.

2. La Corporate Reputation: aspetti definitivi

Lo studio della presente ricerca si è basato sull'assunto che vi sia una relazione tra risorse-valore-comunicazione.

Dalle premesse iniziali è emerso che la comunicazione riveste un ruolo strategico nella generazione delle risorse immateriali in quanto essa realizza il collegamento tra le diverse organizzazioni ed i propri stakeholders (Coda V., 1991:6).

La reputazione aziendale (corporate reputation) rappresenta, specie nell'attuale contesto socio-economico, una delle principali risorse di tipo immateriale, ed è il risultato oltre che di una gestione efficiente delle attività aziendali, anche e soprattutto di un'ottima strategia di comunicazione, dunque, di flussi relazionali che l'azienda ha sapientemente gestito sia con l'ambiente esterno che con quello interno

(Gardberg N.A., 2006).

In letteratura, ancora non si è coniata una definizione univoca ed universalmente riconosciuta attribuita alla Co.Re., in quanto si tratta di un argomento che rileva molteplici aspetti complessi. Una delle caratteristiche che accomuna le diverse definizioni di reputazione è la visione di tale concetto come somma di più fattori, quasi un “mosaico” di elementi quali/quantitativi, con differente peso e immagine (Uselli, A., 2007). Essa, in effetti, rappresenta un valore derivante dall’elaborazione approfondita di due elementi: l’immagine, attribuita all’azienda da tutti gli stakeholders interessati alla vita della stessa [componente esterna] e l’identità, ossia di come l’organizzazione viene percepita dall’interno [componente interna] (Davies G, Chun R., Rui V, 2003: 25). La definizione maggiormente citata in letteratura, è quella che definisce la Co.Re. come “la stima globale che tutti gli stakeholder elaborano nei riguardi di un’organizzazione; è il risultato delle reazioni affettive ed emozionali – positive o negative, deboli o forti – di clienti, investitori, dipendenti e comunità in generale, riferita alla realtà osservata” (Fombrun C.J., 1996:37). Si tratta, quindi, di una rielaborazione collettiva di azioni passate e di prospettive future riferite ad una realtà aziendale e descrive come gli interlocutori della stessa valutano le sue attività giudicandole idonee o meno a soddisfare le proprie aspettative (Fombrun C.J., 2002: 293). Altra definizione più attuale e chiaramente allo stesso modo molto esplicativa è la seguente: rappresentazione collettiva delle azioni passate e prospettiche di un’impresa, che descrive come detentori di risorse critiche interpretano le proposte dell’impresa stessa e ne giudicano le capacità di soddisfare le loro attese (Cameran M, Livatino M., 2005: 23).

È una risorsa che suscita un interesse multidisciplinare¹ (Fombrun C.J., Van Riel C.B.M., 1997). È difficilmente replicabile dai concorrenti, pertanto la si definisce strategica, essa si basa su relazioni uniche che si instaurano tra l’azienda ed i propri stakeholder (Barney J.B., 1991). La dinamicità che la caratterizza ne richiede, oltre che un

1) Gli ambiti di studio coinvolti dall’intangibile Co.Re. sono diversi (economia aziendale, organizzazione aziendale, sociologia, marketing, psicologia, ecc...) e si registra, per il futuro, un maggiore ampliamento degli stessi.

VERSO IL CONCETTO DI CO.RE. (CORPORATE REPUTATION): UNA NUOVA LEVA STRATEGICA?
INDAGINE NEL SETTORE VITI-VINICOLO IN ABRUZZO

delicato processo di creazione, anche un'attenta e continua gestione (Balmer J.M.T., Gray E.R., 1999).

Secondo un approccio aziendale, gli effetti di una buona Co.Re. possono essere così sintetizzati:

- aumenta l'efficacia di programmi di marketing (Goldberg M.E., Harwick J., 1990: 153);
- facilita l'introduzione di prodotti nuovi e tende a ridurre l'impatto negativo a seguito di un eventuale ritiro di un prodotto dal mercato (Dowling G. R., 2001: 253);
- influenza positivamente i comportamenti e le scelte dei diversi stakeholder, che vedono ridursi i livelli di incertezza legati a decisioni differenti (Dollinger M.J. – Golden P.A. – Saxton T., 1997);
- facilita la raccolta di capitali sui mercati finanziari rispetto a imprese che non godono di una buona reputazione (Diamond D., 1989);
- tende ad influenzare positivamente il mercato azionario (Black E., Cames T., Richardson V., 2000).
- agevola il ripristino o il mantenimento di un clima di fiducia in situazioni di crisi (Knight R. – Pretty D., 1990).

Recenti studi e numerosissime indagini dimostrano come, a seguito di eclatanti scandali finanziari che hanno colpito il mondo delle aziende causando una drastica riduzione del valore della loro reputazione, si sia notevolmente trasformato il modus operandi delle organizzazioni, mirando all'ideazione ed allo sviluppo di nuovi standard di Corporate Governance, nonché di disclosure sui rischi in bilancio.

Recentemente, una ricerca ha delineato un quadro attuale sullo studio della Co. Re. nelle aziende familiari italiane². Più nello specifico, si è delineata la percezione, da parte di tali aziende, della relazione tra Co.Re. e creazione di valore, nonché sull'impatto della gestione della corporate reputation sugli obiettivi di business. Riconosciuto il ruolo attribuito alla Co.Re., quale fattore necessario per una crescita

2) Si tratta di una ricerca ISPO (Istituto di ricerca sociale, economica e di opinione) commissionata da Ketchum (agenzia di relazioni pubbliche internazionali, con esperienza nel settore della comunicazione corporate e finanziaria) con la collaborazione di AIDAF (Associazione Italiana delle Aziende Familiari). Per approfondimenti, si visioni l'indagine nella sua interezza: www.primaonline.it

sostenibile, specie nell'ottica di internazionalizzazione delle aziende familiari italiane, è emerso che se da un lato gli esperti insistono sul grande valore economico della Co.Re., dall'altro le aziende scelgono troppo spesso un approccio intimo e quasi nascosto, che nasconde un deficit di comunicazione. Si evince che le aziende familiari si preoccupano di curare la propria reputazione unicamente in occasione di eventi speciali, piuttosto che considerarla una scelta strategica³.

3. Verso la coniazione del concetto di Wine Reputation

Per le aziende familiari la Co.Re. rappresenta un tema di grande importanza: essa potrebbe rappresentare un asset che ne favorisca la continuità aziendale. *“Una eccellente reputazione è infatti, un segnale concreto di una visione imprenditoriale di lungo periodo, non meramente speculativa oppure mirata al solo interesse dell'azionista. La reputazione, specie quando il cognome della famiglia rappresenta il marchio dell'azienda, si costruisce su fatti concreti: nei rapporti con i clienti, il territorio, le istituzioni, le collettività, i fornitori”* (cfr., Paolo Morosetti, AIDAF, www.aidaf.it).

Si era già fatto cenno circa l'evoluzione del concetto di reputazione applicato ai prodotti: l'intento è quello di inquadrare meglio il concetto di reputazione applicato al prodotto vino. In altri termini, si vogliono meglio identificare gli effetti che gli individui, siano consumatori che non, ritengano esso abbia, su loro stessi, sulla società e sull'ambiente.

Si potrebbe, dunque, elaborare un concetto di Wi.Re., quale percezione dell'individuo sulle caratteristiche del prodotto vino, nonché sulle

3) Le aziende intervistate (un campione di 100 aziende ed il coinvolgimento di un panel qualificato di opinion leader) orientano le iniziative di comunicazione della corporate reputation in base all'andamento dei propri ricavi, puntando maggiormente l'attenzione sull'area prodotti e servizi (65% delle intervistate) e sul valore del brand (51%). Risulta crescere l'intento, per il futuro, di investire in iniziative legate alla responsabilità sociale, ambientale ed economica. In ogni caso, le performance maggiormente elevate sono rappresentate dalle aziende di maggiori dimensioni, da quelle quotate in borsa e quelle che operano su mercati internazionali: solo per queste si può parlare di un Reputation Management riservato non alla sola offerta di prodotti e servizi.

sue “ripercussioni a livello sociale”. Dunque, la Wi.Re. può definirsi come il risultato finale di tutte le credenze, gli atteggiamenti, i valori, i nessi di causalità, ..., imputabili al prodotto vino. Privilegiando un approccio psicologico, se da un lato la Wi.Re. di un’azienda agricola familiare è mediata da esperienze dirette o indirette vissute con quella bevanda e dalle conseguenti aspettative future inerenti i suoi effetti, dall’altro lato, la Wi.Re. determina l’attrattività, o meno, verso ciò che può definirsi come il risultato dell’azienda produttrice e che ne determinerà la scelta all’acquisto da parte dei consumatori finali.

Di recente, un gruppo di ricercatori ha elaborato un costrutto di reputazione del cibo in modo multidimensionale: tramite una ricerca qualitativa hanno stabilito che la reputazione del cibo si avvale di 44 nuclei concettuali (nello specifico 3 nuclei generali e ben 44 nuclei specifici) (Bonaiuto M. et al., 2012: 121-161). Ciò che si evince dai nuclei concettuali individuati, riportati nella tabella 1, è che oltre la metà di essi rappresentano un’acquisizione innovativa rispetto a dimensioni già note in letteratura. Da questi nuclei concettuali emersi dalla ricerca qualitativa, i ricercatori hanno poi successivamente identificato, mediante una ricerca correlazionale, ben 6 indicatori sintetici articolati in 23 indicatori specifici, ognuno di essi intenzionato a misurare quantitativamente e in modo attendibile una dimensione specifica della reputazione di un alimento, tramite un totale di 142 item.

VERSO IL CONCETTO DI CO.RE. (CORPORATE REPUTATION): UNA NUOVA LEVA STRATEGICA?
INDAGINE NEL SETTORE VITI-VINICOLO IN ABRUZZO

Tab. 1 – I nuclei concettuali della reputazione del cibo

NUCLEI GENERALI	NUCLEI SPECIFICI	NUCLEI CONCETTUALI
Caratteristiche del cibo		1. Composizione fisico-chimica 2. Genuinità 3. Freschezza 4. Autenticità dei sapori 5. Stagionalità 6. Costanza della qualità 7. Naturalità 8. Durata 9. Riconoscibilità 10. Resa 11. Pregiatezza
Effetti sul contesto	CULTURALI	12. Patrimonio culturale 13. Identità territoriale 14. Familiarità e abitudine 15. Innovazione 16. Tradizione in ingredienti, lavorazione, consumo
	ECONOMICI	17. Velocità e semplicità della preparazione 18. Prezzo 19. Reperibilità 20. Marca 21. Locale 22. Packaging
	AMBIENTALI	23. Tracciabilità/identità anagrafica 24. Certificazione 25. Etichetta informativa su ingredienti e componenti 26. Chilometro zero 27. Sostenibilità ambientale e responsabilità sociale 28. Sicurezza
Effetti sulla persona	FISIOLOGICI	29. Sostentamento 30. Digeribilità 31. Sazietà 32. Peso corporeo 33. Salute fisica
	PSICOLOGICI DEI PROCESSI PRODUTTIVI	34. Attrazione 35. Sapore 36. Appagamento
	PSICOLOGICI DEI PROCESSI COGNITIVO-EMOTIVI	37. Benessere psico-fisico 38. Memoria sensoriale 39. Dipendenza psico-fisica 40. Spiritualità e trascendenza
	PSICOLOGICO-SOCIALI	41. Famiglia 42. Gruppo sociale 43. Etnia 44. Convivialità

Fonte: Rielaborazione figura 1, p. 135, Bonaiuto M. et al., op. cit.

Sulla base delle intuizioni scientifiche appena menzionate, la ricerca in essere, ha individuato taluni aspetti caratteristici del prodotto vino e si sono elaborati una serie di indicatori specifici, destinati alla verifica degli indicatori generici, già individuati dalla ricerca appena citata. A seguire, la tabella 2, evidenzia gli aspetti specifici, gli indicatori generici (elaborazioni degli studi sulla reputazione del cibo) e gli indicatori specifici (elaborazione del presente studio) che “alimentano” l’intangibile Wi.Re.

In particolare, gli indicatori specifici della Wi.Re. a seguito di ulteriori sviluppi e migliorie, possibili grazie ai progressi futuri con cui la presente ricerca si evolverà, ne consentirebbero una corretta gestione nonché l’individuazione di idonei criteri di misurazione degli item

VERSO IL CONCETTO DI CO.RE. (CORPORATE REPUTATION): UNA NUOVA LEVA STRATEGICA?
INDAGINE NEL SETTORE VITI-VINICOLO IN ABRUZZO

che compongono la Wi.Re. In altri termini, come si è già annunciato all'inizio, si vorrà elaborare un percorso strategico rivolto specificamente alla Co.Re. nel settore viti-vinicolo, dunque alla Wi.Re.

Tab. 2 – Gli indicatori specifici della Wi.Re.

ASPETTI SPECIFICI	INDICATORI GENERICI	INDICATORI SPECIFICI
1. ESSENZA	1. Composizione 2. Geniunità 3. Durata 4. Riconoscibilità	Ingredienti Processi produttivi Valore del brand
2. EFFETTI CULTURALI	1. Territorialità 2. Tradizionalità 3. Familiarità 4. Innovatività	Valori aziendali Comunicazione dei propri valori Ricerca e sviluppo Innovazione
3. EFFETTI ECONOMICI	1. Contesto d'acquisto 2. Prezzo 3. Tempo di preparazione	Canali distributivi Premium price Durata del ciclo produttivo
4. EFFETTI AMBIENTALI	1. Responsabilità 2. Tracciabilità 3. Prossimità 4. Sicurezza	Attività per la cura dell'ambiente Attività per la sicurezza del prodotto Comunicazione della provenienza
5. EFFETTI FISIOLOGICI	1. Sazietà 2. Digeribilità 3. Peso corporeo	Effetti legati al prodotto (indagini specifiche)
6. EFFETTI PSICOLOGICI	1. Percezione 2. Memoria personale 3. Benessere psico-fisico 4. Convivialità 5. Appartenenza di gruppo	Effetti legati al prodotto (indagini sul mercato)

Fonte: Rielaborazione propria alla figura 2, p. 136, Bonaiuto M. et al., op. cit.

4. Analisi dei risultati nel settore vinicolo in Italia: brevi cenni sulla Regione Abruzzo

Il 2011 può definirsi come l'anno dei record per quel che concerne il settore vitivinicolo. Anzitutto, dopo due anni di flessioni dei listini, l'anno scorso è stato caratterizzato da una evidente ripresa delle quotazioni in tutto il settore.

Il fenomeno da non trascurare è però quello della costante diminuzione della domanda interna: analizzando i dati delle vendite nei format della distribuzione moderna, risulta -1% dei volumi totali. Accanto al mercato interno che continua negli ultimi anni a mostrare segnali

di debolezza, si accompagna il mercato estero che, all'opposto offre segnali di ottimismo. Infatti, nonostante si stia vivendo una delle peggiori crisi a livello mondiale, la domanda estera di vino italiano è addirittura aumentata, confermando il trend positivo degli ultimi anni, a partire dal 2007, da quando la crisi economica ha iniziato a manifestare forti segnali.

Come anticipato, il 2011 si è rivelato un anno particolarmente favorevole per gli scambi internazionali, specie per quelle nazioni tradizionalmente riconosciute produttrici ed esportatrici. L'Italia con +9% dei volumi e +12% dei valori, si conferma il primato internazionale in esportazione del prodotto vino "made in Italy".

Secondo l'elaborazione dei dati ISTAT, i numeri relativi alla dimensione media delle aziende vitivinicole (espressa in ettari di superfici coltivate a vigneti), il primato è ottenuto dal Friuli-Venezia Giulia, seguita da Sicilia e Lombardia. A seguire, compaiono Toscana e Piemonte, l'Abruzzo si classifica al nono posto. In coda, vi sono Liguria e Valle d'Aosta (probabilmente anche per motivi dimensionali del territorio regionale).

Nel dettaglio dei dati regionali, per quel che riguarda la situazione in Abruzzo, occorre stabilire che la produzione negli ultimi 5 anni è stata al di sotto del 2%, nonostante il recupero di un +14% registrato dal 2010 rispetto al 2009 (ad esclusione di L'Aquila, per via delle problematiche del post-terremoto, anche se, è una provincia poco rilevante sotto il profilo della produzione di vino per via delle rigide condizioni climatiche).

L'economia vinicola abruzzese ha registrato segni di ripresa, anche se molto limitati in confronto al livello italiano del 2010.

Per quel che riguarda le vendite, l'Abruzzo conferma l'andamento nazionale.

5. I presupposti e gli obiettivi dell'indagine

L'obiettivo del presente lavoro, condotto nell'ambito delle aziende familiari che operano nel settore vinicolo in Abruzzo, è quello di indagare sullo stato attuale della gestione effettiva o potenziale dell'intangibile Co.Re.. Pertanto, si è utilizzato lo strumento questionario-intervista somministrato esclusivamente all'imprenditore principale

o ad alcuno dei familiari che ne sono direttamente implicati: il che ha consentito una notevole riduzione dell'errore solitamente insito nelle risposte, ma certamente si è consapevoli che, inesattezze volontariamente o involontariamente introdotti, siano comunque presenti. Oltre ad una disamina sullo stato attuale delle cose, si è cercato di indagare sulle scelte future di investimento e quante, delle aziende in questione, sono intenzionate alla cura della Wi.Re.

In particolare, a seguito di un'attenta disamina e studio delle aziende viti-vinicole in Abruzzo, si è scelto di riferire l'indagine ad un campione di aziende scelto in base di talune caratteristiche. Anzitutto si è scelto di escludere la provincia di L'Aquila dalla ricerca per il motivo che, come si sa, quella parte del territorio è ancora intenta nel risolvere i gravi problemi del post-terremoto e introdurre i dati di queste aziende (anche se in realtà la provincia aquilana è poco "influyente" per quel che concerne il settore vinicolo) avrebbe alterato i risultati della ricerca: quindi le province interessate sono state le altre tre: Chieti, Pescara e Teramo. Al fine di attribuire maggiore significatività all'indagine, si è scelto un campione di sole aziende agricole, che godono di una maggiore riconoscibilità del proprio nome sul mercato⁴. Il numero delle aziende rispondenti ai canoni stabiliti sono risultate 20. Le aziende rispondenti sono state 12 (60% del campione). Il restante 40% ha volutamente scelto di non aderire alla ricerca (il che potrebbe già essere un chiaro segnale dell'approccio culturale, nonché di quanto queste ultime possano avere cura dell'intangibile Co.Re., anche perché sono state ampiamente illustrate a tutte le aziende interpellate i motivi della presente ricerca, nonché le finalità).

4) A tal fine, si è operata una breve indagine circa il livello di notorietà e di gradimento basandosi sui migliori risultati in termini di vendite presso i punti vendita (sia rete commerciale che rete Ho.Re.Ca.). Il campione si compone di sole aziende agricole, ossia di quelle che realizzano il prodotto vino con i vigneti di proprietà o con almeno il 50%+1 dei risultati delle terre di proprietà diretta e/o di gestione diretta. Si sono escluse dalla ricerca, quindi, tutte le aziende vitivinicole che operano dal punto di vista commerciale, quindi intermediari o distributori finali, che operano con interessi diversi rispetto a quelle indagate. Potrebbe rivelarsi interessante un confronto in fasi future di questo progetto di ricerca.

VERSO IL CONCETTO DI CO.RE. (CORPORATE REPUTATION): UNA NUOVA LEVA STRATEGICA?
INDAGINE NEL SETTORE VITI-VINICOLO IN ABRUZZO

Si è operata una suddivisione delle aziende indagate sulla base del volume di fatturato:

- inferiore a € 100.000;
- tra € 100.000 e € 2.000.000
- oltre € 2.000.000 (ma inferiore a € 10.000.000).

Si tratta di aziende che sono sorte negli anni '80-'90 pur conservando una tradizione molto più antica che si tramanda di generazione in generazione. Tra tutte vi è solo un'azienda "neonata", del 2009, che ha offerto interessanti spunti di riflessione, rispetto ad aziende già esistenti, in termini di scenari futuri, quindi, nello specifico di investimenti da effettuare.

La veste giuridica, per la maggior parte delle aziende indagate, è quella di una delle tipologie di società di persone (s.s., s.a.s, s.n.c.) e poche s.r.l.

Si è indagato sul grado di istruzione degli stessi, per capire se, in qualche modo vi fosse un legame diretto sulle scelte più o meno lungimiranti delle politiche future. La sorpresa è stata proprio lo scoprire, dai risultati, che non vi è in assoluto, una diretta proporzionalità tra livello di istruzione del/i titolare/i e le intuizioni o le scelte strategiche future. Addirittura, quella che sembrava un'azienda "aperta", con una miriade di iniziative future incentrate al miglioramento del know-how interno, al consolidamento del valore del brand, e altre iniziative pregevoli, ha poi optato nel non voler rispondere e ha dichiarato non voler contribuire alla ricerca (...): ma fortunatamente non tutte confermano questo gap negativo consentendo la presente indagine che rende possibili futuri approfondimenti.

In considerazione della fase preliminare di un progetto di ricerca che attiene alla sola fase iniziale, si vogliono essenzialmente verificare due ipotesi di ricerca. Prima di queste, vi è l'interesse nel verificare se vi è una conferma dei risultati emersi a livello nazionale circa il grado di attenzione rivolto all'intangibile Co.Re. da parte delle aziende familiari che operano nel settore vinicolo in Abruzzo.

- HP1: *ceteribus paribus*, le aziende indagate conoscono il significato di Co.Re. e ne riconoscono l'opportunità, nonché la necessità nel gestirla (prevedendo aree, settori aziendali che la gestiscono);
- HP2: *ceteribus paribus*, l'ammontare degli investimenti (ipotetici)

destinata alle attività di comunicazione è positivamente associato anche alla necessità di alimentare il valore della Co.Re.

Nello specifico di questa seconda ipotesi, occorre individuare in quale categoria si orientano le ipotesi di investimento in Co.Re.

6. I risultati dell'indagine: alla ricerca di un nuovo percorso strategico-aziendale

Al fine di poter verificare le ipotesi di ricerca, si è scelto di attuare una suddivisione in quattro focus di analisi:

- ruolo decisionale del titolare;
- clima aziendale;
- attività di comunicazione;
- corporate reputation.

Ruolo decisionale del titolare

Circa il ruolo decisionale del titolare è emerso quanto segue: 7 su 5 intervistati stabiliscono un ruolo decisionale alto. Il ruolo decisionale è concentrato esclusivamente nelle mani del titolare in quelle aziende più giovani (per motivi spesso legati a un contenimento dei costi) ed in queste, la figura del proprietario opera prevalentemente nelle seguenti aree funzionali: produzione e logistica, finanza, controllo e programmazione. Ma egli opera anche con un monitoraggio generale su tutte le altre. Vi è anche una stretta relazione tra i volumi di fatturato e il ruolo dominante: le aziende che conseguono volumi di fatturato più "ridotti" consentono al proprietario la gestione diretta di più aree, mentre quelle che godono di un volume d'affari più elevato beneficiano della delega. In queste ultime, se ben gestite, si alimenta un valore (immateriale) indispensabile per poter operare e vivere un clima aziendale più sereno e di sicuro migliore dal punto di vista organizzativo: quello della fiducia.

Clima aziendale (percezione interna/esterna)

A proposito della percezione del clima aziendale, proprio chi ha dichiarato di avere un ruolo dominante, ha anche dichiarato che in azienda si vive un clima "assolutamente favorevole" e ritiene che la percezione della propria azienda, sia all'interno che all'esterno, sia ampiamente

positiva. Eppure, queste ultime hanno anche dichiarato di non aver mai effettuato alcuna misurazione né del clima interno né del grado di notorietà del proprio brand, o del livello di gradimento dei propri prodotti. La quasi totalità (70%) degli intervistati ha dichiarato, invece, che il clima aziendale è “favorevole ma migliorabile”, motivando in tal senso la mancanza di tutte le informazioni quantitative sul livello di gradimento o meno della propria azienda sul mercato⁵. Con il concetto di “favorevole ma migliorabile” buona metà delle indagate sono concordi nel ritenere che la propria azienda goda di un’ampia positività sia al suo interno che all’esterno, mentre per la restante parte, ci si attesta ad un livello di buona sufficienza.

Sulle attività di comunicazione

Il 100% delle aziende intervistate, seppur in forme differenti, investe in politiche di comunicazione, adducendone la motivazione che la sua pratica è essenziale e fondamentale quanto l’amministrazione o la finanza. Di loro, il 20% ritiene che realizzare attività di comunicazione consente un miglioramento delle performance economiche.

Il 90% concentra le politiche di comunicazione sul prodotto e sul valore del brand. Una minima parte (le più giovani e le più piccole) dichiarano di investire in politiche di vendita e per l’attuazione di iniziative di responsabilità sociale e ambientale e, in minima parte, su politiche di comunicazione interna (quali il clima interno e lo studio di migliori assetti organizzativi). Ma quasi nessuna di loro attua un’efficiente sistema di misurazione degli effetti delle attività di comunicazione, né sa quantificare i ritorni economici degli investimenti.

Sulla Corporate Reputation

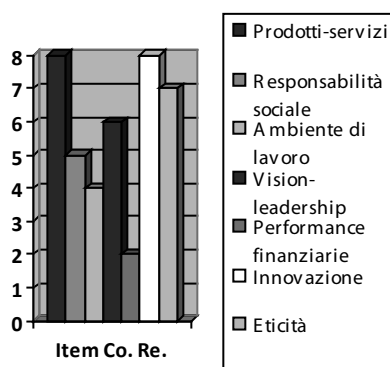
Questa parte dell’indagine permette di evidenziare tutti i dubbi. Emergono evidenti contraddizioni, ma soprattutto evidenzia che in realtà,

5) Interessante la risposta di due aziende: una di queste ha dichiarato che non le interessa misurare, né ora, né in futuro, il livello della propria Co.Re., pur dichiarando che è un intangibile importantissimo. L’altra, di dimensioni più elevate, specie in termini di fatturato, ha dichiarato che misurano la propria Co.Re., anche se non ha fornito alcuna indicazione su quale strumento si sia adoperato (...) e soprattutto, avendo appurato la loro sensibilità ed il loro interesse al tema, hanno successivamente evidenziato un’incoerenza circa le scelte future di investimento.

VERSO IL CONCETTO DI CO.RE. (CORPORATE REPUTATION): UNA NUOVA LEVA STRATEGICA?
INDAGINE NEL SETTORE VITI-VINICOLO IN ABRUZZO

almeno sul campione intervistato, si è ancora ben distanti da una chiara e fondata consapevolezza sia sul reale significato della Co.Re. sia sulle attività da intraprendere affinché si costruisca, si sviluppi o si mantenga nel tempo, in altri termini, si ancora distanti per un discorso di Reputation Management. Pur essendo tutte concordi circa l'importanza di questo intangibile, associandola alla qualità dei prodotti, nonché alla condotta dell'azienda, emerge quanto segue: una di esse è convinta che la Co.Re. non sia assolutamente un valore che consenta la creazione di fiducia negli stakeholders (...); due affermano con certezza che una buona Co.Re. non attrae forza lavoro qualificata ed infine altre tre di loro ritengono che essa sia ininfluente nell'aumentare le vendite, quindi, in altri termini, che un buon livello di Co.Re. non influenzi in alcun modo i gusti e le preferenze dei consumatori (...). Senza dilungarsi eccessivamente circa le confusioni concettuali emerse, si vogliono invece rappresentare in che misura, le aziende hanno dichiarato (quasi tutte ad almeno il 10% del totale degli investimenti) di indirizzare la loro attenzione nella politica di creazione di una buona Co.Re.⁶ Il grafico 1 che segue, illustra le scelte dichiarate dalle aziende.

Graf. 1 – I futuri investimenti in Co.Re., nel settore viti-vinicolo (Wi.Re.) risultati dell'indagine



Fonte: Elaborazione propria

6) Si è fatto riferimento ai 7 item della Co.Re. del Rep Trak System elaborato dal Reputation Institute of New York: www.reputationinstitute.com

Al quesito su come vorrebbero concentrare in futuro i propri sacrifici, sia in termini di investimento che di strategie aziendali, è emerso che la maggior parte (70%) vuole puntare sul valore del brand, sull'adozione di politiche di responsabilità sociale e sul miglioramento del clima interno⁷.

7. Note conclusive

Le conclusioni della presente ricerca iniziano con il ringraziare le aziende che vi hanno contribuito e che ne hanno permesso la sua realizzazione⁸.

Si è partiti con l'affermazione che nell'attuale contesto socio-economico le aziende sono chiamate a ridefinire i propri percorsi organizzativi, di sviluppo e di crescita, in particolare focalizzando tre tematiche specifiche: le risorse, il valore e la comunicazione.

Il tessuto produttivo italiano è storicamente caratterizzato dalla centralità delle piccole e medie imprese, che rappresentano il 99% delle realtà imprenditoriali e sono inoltre, espressione del 71,7% del valore aggiunto nazionale⁹: il che giustifica la scelta di aver condotto la ricerca sulla PMI in ambito locale.

L'indagine condotta ha mostrato come si sia ancor ben lontani non tanto in termini di consapevolezza, ma circa l'operatività organizzati-

7) Occorre tener conto anche del fattore errore e anche che talune dichiarazioni, specie in termini di volumi di investimento, dovrebbero essere comprovati da uno studio maggiormente approfondito dei documenti contabili.

8) Si vogliono ringraziare le persone di (in ordine alfabetico del nome dell'azienda): Simone Binelli di Azienda Agricola Ausonia, Piero Cornacchia di Azienda Agricola Barone Cornacchia, Stefania Bosco di Azienda Vinicola Bosco Nestore, Chiara Ciavolich di Cantine Ciavolich, Rocco Pasetti di Contesa azienda Agricola, Nicola D'Auria di Dora Sarchese, Ettore Galasso di Cantine Galasso, Sabatino Di Properzio di Fattoria La Valentina, Enrico Marramiero di Azienda Marramiero, Marina Cvetic di Azienda Agricola Masciarelli, Domenico e Francesca Pasetti di Pasetti Vini, Gianluca Galasso di Azienda Vitivinicola S. Lorenzo.

A loro il più sincero GRAZIE, per aver non solo contribuito, ma reso possibile la stesura della presente ricerca, che costituisce un primo step importantissimo per l'evoluzione di questo tipo di ricerca.

9) Secondo gli ultimi dati ISTAT in Italia ben 1.620.884 sono aziende agricole e di queste, il 99% hanno la veste giuridica di aziende individuali, di società semplici o di altra forma giuridica di società di persone, seppur di piccole dimensioni (anno 2010).

va attuale e futura, nell'intraprendere percorsi finalizzati ad "alimentare" l'intangibile Co.Re., che, contestualizzata al prodotto di riferimento (vino), si è definito come Wi.Re. I risultati hanno permesso di evidenziare in che misura le aziende indagate riconoscono l'importanza attribuita a questo intangibile, considerando la stessa come un'opportunità sulla quale occorre investire, ma si è ancora distanti dal porre in essere attività finalizzate alla sua gestione (HP1). D'altro canto, il volume di investimenti programmato dalle intervistate, quantificato ad una soglia del 10% del totale, è finalizzato ad una politica di creazione di una buona Co.Re. (HP2). Ed in particolare, tutte le aziende indagate hanno espresso l'intenzione, seppur in misure differenti, di investire in Co.Re., secondo quanto risulta dal grafico 1. Inoltre, le conclusioni cui si è giunti con la presente ricerca operata in ambito locale, confermano il trend che è emerso dalla ricerca operata in ambito nazionale sulle aziende familiari e la Co.Re.¹⁰

Le ricerche ed i dati ISTAT attribuiscono crisi e difficoltà proprio nel mercato interno ed è per questo che esso non può essere trascurato, perché è proprio da questo che i produttori vi prendono spunto. Anche perché, la tendenza secondo la quale i produttori, i cui vini godono di un adeguato posizionamento sul mercato interno, spesso, sono gli stessi che ottengono buoni risultati sui mercati esteri. A questo va anche aggiunto che i contributi comunitari (per oltre trent'anni ampiamente sperperati) vengono ora destinati a co-finanziare le azioni di promozione dei produttori di vino sui mercati extracomunitari: si spiega, dunque, come l'export sia cresciuto nonostante i tempi di crisi. Il risultato di una crescita esponenziale nel tempo del numero di cantine esportatrici, lo si deve anche alla loro capacità di aver costruito una rete, di aver sapientemente proposto sui mercati esteri le loro storie e le passioni legate a tradizioni che si tramandano di generazione in generazione, nonché di innovazioni che consentono l'attuazione di uno sviluppo sostenibile. Tutto questo comporta la costruzione ed il miglioramento dell'immagine del vino italiano, influenzandone la costruzione del livello di Wi.Re. Per affrontare questo scenario così profondamente mutato occorre che vi sia un approccio culturale dif-

10) Si rimanda alle note 2 e 3 della presente ricerca.

ferente, si necessita di nuovi percorsi strategici. Capacità di innovare, propensione all'internazionalizzazione, adozione di un efficace ed efficiente gestione della rete, rafforzamento delle alleanze nell'ottica della *business collaboration*, sono tutti i fattori imprescindibili da curare ai fini di una strategia globale che indurrà nel breve periodo ad un innalzamento dei fattori di performance e di competitività, in questo caso del settore vinicolo. Ciò che occorre è un management dell'innovazione che risulti adeguato alle sfide del momento, caratterizzato in primo luogo da requisiti di efficienza ed efficacia nonché da fattori di competitività sempre più ardui. Affinché tutto questo sia possibile, però, occorre anzitutto che vi sia un cambiamento di cultura e di visione da parte della piccola impresa che ne consentirà la sua valorizzazione. Si avverte l'urgenza di competenze manageriali molto precise per sostenere le sfide sempre più numerose di un mercato globale. Molte delle PMI, specie quelle, come nell'ambito di questa ricerca, di matrice familiare, devono superare le antiche diffidenze e aprirsi a queste competenze manageriali divenute ormai la vera soluzione per il futuro. Molti imprenditori di "vecchio stampo", legati ancora all'idea manifatturiera ed artigianale "novecentesca" devono necessariamente staccarsi dall'idea di prodotto, che comunque non va trascurata, e sposare la filosofia del know-how manageriale che ne garantirà risultati sull'efficienza.

Si vive ormai da tempo una drammatica ristrutturazione di tutto il sistema produttivo nazionale e le realtà che riusciranno a sopravvivere saranno sicuramente quelle che hanno saputo "attrezzarsi" sotto il profilo manageriale. Il prodotto vino non può ridursi ad una commodity, ma anzi, incorporare in esso valori che le attribuiranno una sua identità e quindi, una sua Wi.Re.

Pertanto, l'impegno verso la riqualificazione ed il rafforzamento del made in Italy, nello specifico delle aziende indagate potrebbe parlarsi di percorsi di sostenibilità, quindi un lavoro meticoloso sul posizionamento strategico nei mercati emergenti, un'attenta scelta e selezione sulla tipologia di investimenti che contribuiranno alla creazione di valore aggiunto: sono solo alcune proposte verso un percorso finalizzato a garantire anzitutto trasparenza verso i mercati, a migliorare la propria reputation, quindi la propria Wi.Re., nonché a vantare migliori risultati economici nel lungo termine.

È questo, in sintesi la via che si profila come un percorso strategico dettato da questa nuova leva strategica della Wi.Re. o, in termini generali di Co.Re., di brand reputation, che richiede la non facile diffusione ed attuazione da parte delle piccole realtà indagate di una *culture innovation*. Si rivela una vera e propria rivoluzione manageriale: se le imprese italiane, indistintamente dalle loro dimensioni, continuano ad attuare scarsi investimenti in ricerca e innovazione, in sviluppo e tecnologia e, sempre più, in sostenibilità e reputation, perderanno la loro capacità competitiva e prima o poi scompariranno dal mercato, vinte soprattutto dai mercati occidentali, che si sa, non potranno mai essere sfidate sui costi, poiché hanno una leadership indiscussa.

Lavorare su questi punti costituisce il nuovo punto di partenza di questa ricerca, verso la creazione di quel percorso strategico che consente alle piccole aziende indagate di costruire una loro identità, soprattutto in termini di Wi.Re.: occorre ricordare in ultima istanza, che per realtà di queste dimensioni, il requisito della fiducia (e quindi di una buona reputazione goduta) è vitale e permette di mantenere un proprio mercato, il cui valore tende a salire anche e soprattutto in periodi di crisi. Concentrare tutti i sacrifici e le intenzioni di investimento al fine di solidificare l'intangibile Wi.Re., potrebbe essere una valida soluzione finalizzata alla creazione di un vantaggio competitivo, in parte già confermato dai numeri dell'ultimo anno 2011, che però sono imputabili a questo intangibile in misura estremamente marginale o pressoché nulla.

Tra i limiti annoverabili della presente ricerca, va citata la mancata consultazione dei documenti contabili delle aziende intervistate che ne consentirebbe un'indagine più approfondita, ma spesso, trattandosi di aziende agricole, tale consultazione è stata a priori negata. Occorrerà nel prosieguo affiancarla necessariamente nel percorso di studio, consentendone la delineazione di un quadro esaustivo.

Riferimenti bibliografici

- Balmer J.M.T. – GRAY E.R., Corporate identity and corporate communication: creating a competitive advantage, *An International Journal*, 1999, n.4.
- Barney J.B., Firm resources and sustainable competitive advantage, *Journal of Management*, 1991, vol.17, n.1.
- Beatty R. – Ritter J., Investment banking, reputation and the underpricing of initial Public Offerings, in *Journal of Financial Economics*, 1986, n. 15, pp. 213-232.
- Black E. – Cames T. – Richardson V., The market valuation of corporate reputation, in *Corporate Reputation Review*, n. 1, 2000.
- Bonaiuto M., Bonnes M., Carrus G., Fornara F., Bonaiuto F., Caddeo P., Cini F., De Dominicis S., Maroni B., La reputazione dei cibi nei processi di decisione di consumo alimentare, in *AXIA: imparare dalla diversità, creare valore per l'Italia*, Progetto AXIA, Università e Impresa per la Ricerca, QUANAT editoria, Palermo, 2012, pp. 121-161.
- Brioschi E. T., Caprara G., Problemi attuali di valutazione d'azienda. Gli intangibili della comunicazione, Vita e Pensiero, Milano, 2010.
- Brown B. – Perry S., Removing the financial performance halo from Fortune's most admired companies, in *Academy of Management Journal*, n. 37, 1994.
- Cameran M., Livatino M., La reputazione delle società di revisione operanti in Italia. Premium price, criteri di selezione e opinioni dei clienti, Egea, Milano, 2005, p. 23.
- Coda V., Comunicazione e immagine nella strategia dell'impresa, Giappichelli, Torino, 1991.
- Davies G. – Chun R. – Rui V., Da S. and Stuart R., Reputation Paradigm, 2003, Instambul, ArGe Counseling Publications.
- Diamond D., Reputation acquisition in debt markets, in *Journal of Political Economy*, 1989, n. 88, pp. 288-307.
- Dollinger M.J. – Golden P.A. – Saxton T., The effect of reputation on the decision to joint venture, in *Strategic Management Journal*, 1997, n. 18 (2), pp. 127-140.
- Dossena C., Reputazione, apprendimento e innovazione nelle imprese. Il ruolo delle online community, Franco Angeli, Milano, 2012.
- Dowling G. R., Creating Corporate Reputations, Identity, Image and

- Performance, Oxford University Press, 2001, p. 253.
- Dowling G.R., How good corporate reputation create corporate value; in *Corporate Reputation Review*, 2006, n.2, pp. 133- 142.
- Fombrun C. J., Corporate reputations as economic asset, Hitt M. et al., *Handbook of Strategic Management*, Blackwell, 2002.
- Fombrun C.J., *Reputation*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- Fombrun C.J., Van Riel C.B.M., The reputational landscape, in *Corporate Reputation Review*, 1997, vol.1, pp. 5-13.
- Gardberg N. A., Reputation, reputazione, reputatie, ruf: a cross-cultural qualitative analysis of construct and scale equivalence, in *Corporate Reputation Review*, n. 9(2), 2006, pp. 1-23.
- Goldberg M.E. – Harwick J., The effects of advertiser reputation and extremity of advertising claim on advertising effectiveness, in *Journal of Consumer Reseach*, n. 17, 1990.
- Gregory J.R., Does corporate reputation provide a cushion to companies facing market volatility? Some supportive evidence, in *Corporate Reputation Review*, n.1, 1998.
- Greyser S.A., Advancing and enhancing Corporate Reputation, in *Corporate Reputation: An International Journal*, 1999, n.4).
- Iannone B., *La Corporate Reputation quale risorsa (intangibile) strategica. Dinamiche di sviluppo e strumenti di misurazione*, Aracne, Roma, 2009.
- Invernizzi E., Romenti S., La valutazione dei risultati della corporate communication: quali sviluppi, *Sinergie*, 2005, n. 68.
- Knight R. – Pretty D., Corporate catastrophes, stock returns and trading volume, in *Corporate Reputation Review*, n.2, 1999.
- Lev B., *Intangibles, gestione, valutazione e reporting delle risorse immateriali delle aziende*, Etas, Milano, 2003.
- Lev B., *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*, The Bookings Institution Press, 2001.
- Ravasi D., Gabbioneta C., Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca RQ Italy, *Economia & Management*, 2004, n.3, pp. 80- 91.
- Schettini Gherardini J., *Reputazione e rischio reputazionale in economia*, Franco Angeli, Milano, 2011.
- Uselli A., *La responsabilità sociale come possibile fattore di mitiga-*

VERSO IL CONCETTO DI CO.RE. (CORPORATE REPUTATION): UNA NUOVA LEVA STRATEGICA?
INDAGINE NEL SETTORE VITI-VINICOLO IN ABRUZZO

zione a protezione del rischio reputazionale. Alcune questioni per il settore finanziario. Atti del Convegno ADEIMF, Lecce, giugno 2007.
Zambon S., New approaches to the measurement and reporting of intangibles, capitolo 5, in Study on the measurement of intangible assets and associated reporting practices, Enterprise Directorate General of the European Commission, Brussels, April, 2003.
Zappa G., Le produzioni nell'economia delle imprese, Giuffrè, Milano, 1957.

SCHEDE BIBLIOGRAFICHE
BOOK REVIEWS

a cura di
Elisabetta Boccia

Giacomo Boesso, Fabrizio Cerbioni, *La governance delle Fondazioni: leader al servizio della filantropia*, McGraw-Hill, Milano 2013.

La letteratura specifica dedicata allo studio delle Fondazioni di origine bancaria raramente ha approfondito gli aspetti aziendalistici e gli stili di governo di tali istituti, privilegiando un'attenzione maggiore ai temi giuridici relativi alle responsabilità e alle competenze. La gestione di una Fondazione rivela problemi specifici anche in funzione della scarsa misurabilità dei risultati prodotti da progetti sociali di lungo respiro che, come elemento caratterizzante, presentano finalità atte a colmare lacune di disagio o carenza (nei vari settori che vanno dal sociale, al culturale e al sanitario) del territorio di riferimento.

La novità della ricerca dell'Università di Padova curata da Giacomo Boesso e Fabrizio Cerbioni pubblicata con il libro "*La governance delle Fondazioni: leader al servizio della filantropia*" sta soprattutto nell'aver affrontato, con metodo scientifico, la *governance* delle Fondazioni dal punto di vista dell'organizzazione aziendale: tra gli obiettivi vi è quello di individuare l'attitudine degli organi a perseguire profili strategici della gestione secondo criteri di efficienza e efficacia. L'impostazione della ricerca si è basata su una rilevazione quali-quantitativa che ha preso in esame la composizione e le competenze professionali degli organi, i processi di funzionamento, gli strumenti di programmazione e di controllo, il governo dei processi decisionali. L'impostazione metodologica si è basata sulle differenti strategie della filantropia elaborate dalla letteratura specifica, quali la filantropia ricettiva (qualificata come mecenatismo), filantropia reattiva (filantropi illuminati) e filantropia imprenditoriale e collaborativa (filantropi strategici), cercando di verificare quale modello, dal punto di vista gestionale, ispirasse le diverse Fondazioni. A priori si è esclusa la possibilità di individuare il modello migliore; non sono state redatte infatti a riguardo valutazioni dei diversi stile di gestione. Lo studio si è concentrato sui vari modelli confrontandoli con i vari tipi di governo messi in atto dalle Fondazioni. La *governance* dunque diventa fondamentale per comprendere gli orientamenti operativi di intervento, in modo da rilevare come questi si orientano verso metodi imprenditoriali e collaborativi anche con gli altri soggetti del territorio.

Tra gli aspetti interessanti che la ricerca pone in evidenza è che sempre più le Fondazioni di origine bancaria mettono a disposizione competenze e risorse manageriali con un'azione catalizzatrice e propulsiva verso obiettivi condivisi con altri attori a favore delle comunità in cui operano. La componente finanziaria diventa così uno degli elementi, non il più importante, che caratterizza il ruolo delle Fob quale agente di motore e sviluppo: “(...) le fondazioni rappresentano -come recita l'introduzione- i soggetti dotati di maggiori competenze tecniche e finanziarie a supporto dell'operato di altri soggetti, che pur animati da intenzioni ampiamente meritevoli, non dispongono delle doti di organizzazione e di managerialità necessarie per ideare progetti complessi e articolati. Detto in altri termini, molto spesso oltre alle risorse finanziarie, le fondazioni devono mettere a disposizione le loro risorse manageriali ed organizzative per fare partire progetti rilevanti promossi da operatori sociali validi, tuttavia carenti della componente manageriale”.

Dalla mole di informazioni che la ricerca ha raccolto si evince peraltro che ci troviamo di fronte a soggetti dinamici, che anche nella gestione operativa e “nella dialettica interna fra organi perseguono modelli e approcci innovativi, in cui viene prestata uguale attenzione alla produzione delle risorse, derivanti dall'impiego del patrimonio, e al perseguimento delle finalità istituzionali, supportata sempre più da scelte di tipo strategico per ottimizzare gli investimenti nel sociale”.

Nel primo capitolo *Ruolo, profili e strumenti delle fondazioni* si analizzano alcune delle recenti proposte sul ruolo che le Fondazioni possono svolgere a supporto del Terzo Settore, puntando soprattutto su come la conformazione adeguata del sistema di governo possa contribuire al successo dei progetti sostenuti, alla crescita professionale dei soggetti beneficiari e alle ricadute sul territorio delle iniziative finanziate.

Il capitolo successivo delinea un quadro teorico sul ruolo della *Governance* con l'obiettivo di presentare gli aspetti salienti del sistema di governo e formulare dei suggerimenti del modello adottabile da qualsiasi Fondazione che vuole favorire una maggiore efficacia del proprio operato. Il terzo capitolo dedicato a *I dati sul governo delle fondazioni in Italia* presenta i risultati di una indagine condotta presso le principali Fondazioni italiane con obiettivo di individuare il modello di governo attualmente adottato, tracciandone le principali caratteristiche e il grado di corrispondenza rispetto al modello teorico presentato. Si

è trattato in fatti di un'indagine empirica che ha raggruppato in conclusione le Fondazioni nei tre profili strategici già descritti nel primo capitolo: mecenati, filantropi illuminati e filantropi strategici. Nel quarto capitolo *Una relazione virtuosa: caratteristiche del governo e strategia delle fondazioni* si elabora un'analisi delle principali caratteristiche di un sistema di *governance*, che le Fondazioni implementano le loro principali scelte strategiche ricercando nel contempo comportamenti virtuosi che garantiscano nel tempo trasparenza ed efficacia: "Partendo dall'assunto che ogni fondazione definisce in piena libertà finanziamenti prioritari ed attività prevalenti, non esiste in letteratura un modello vincente per tutti i possibili contesti, il presente approfondimento offre dei riferimenti concreti in merito alle procedure di governo adottate da enti che dichiarano diverse priorità e attività consentendo di esplorare la domanda di ricerca: quale governo per quale strategia? I risultati confermano che ad un diverso indirizzo strategico si associa un diverso modello di governo. Le caratteristiche del modello di *governance* di una fondazione che si riconosce nel classico modello erogativo (grant-making) non sono le stesse di una fondazione che si riconosce in un modello più operativo (con progetti propri che si affiancano ai "grant"). I dati percorsi indicano quindi a ciascuna fondazione la strada già percorsa ed eventuali possibili alternative". I risultati della ricerca e la ricca mole di dati fornita offrono numerosi spunti di lettura per chi opera nel Terzo Settore, proponendo sia un modello teorico di riferimento e sia un quadro della situazione attuale: l'auspicio è che tali elementi possano contribuire ad una concreta riflessione sui diversi aspetti fondamentali per la formazione di un buon modello *governance*.

(Elisabetta Boccia)

***Il risk management negli istituti di credito, come affrontare le sfide in scenari di incertezza*, Paolo Prandi (a cura di), Franco Angeli, Milano 2013.**

Il volume raccoglie le relazioni presentate al Convegno "*Il Risk Management negli Istituti di Credito. Come affrontare le sfide in scenari*

di incertezza”, organizzato il 2 dicembre 2011 dal Centro Studi Nazionale Cinzia Dabrassi e rivolto sia a operatori esperti di *risk management* bancario sia a figure professionali esterne al mondo delle istituzioni creditizie, ma responsabili della gestione dei rischi in azienda. Il Convegno ha offerto una panoramica dei processi di controllo del rischio adottati dalle banche al fine di identificare talune linee guida utili per un’efficace applicazione di analoghi modelli di *risk management* anche in altri contesti operativi. Le relazioni hanno offerto una visione integrata della gestione del rischio aziendale e evidenziato come tale metodologia contribuisca a ottimizzare sia la competitività sia il valore aziendale.

Come hanno spiegato gli autori del volume, il *risk management* non è soltanto un’assicurazione o un sistema di prevenzione ma, soprattutto, un’applicazione ragionata e metodica di un processo sia operativo che intellettuale. Molteplici modelli integrati e complessi di Risk Management sono applicati e si stanno sperimentando in ogni parte del mondo per contenere, controllare e monitorare i rischi con i loro correlati costi, nonché per migliorare la consapevolezza e la sensibilità verso di essi da parte del management a tutti i livelli.

Sensibilizzare e diffondere le ‘buone pratiche’ sono presupposti fondamentali per sviluppare tale cultura ed il Convegno rappresenta certamente uno dei modi migliori per estendere le conoscenze in tema di gestione dei rischi finanziari, un tema quest’ultimo di grande attualità, visto che in questa grave crisi i rischi (soprattutto quelli di credito e di liquidità) hanno caratterizzato e condizionato il business bancario di questi ultimi anni ed anche perché la capacità di governarli è divenuta il principale tratto distintivo dell’azione delle banche e una delle competenze irrinunciabili del *management*.

In un momento, come l’attuale, dove instabilità macroeconomica, incertezza dei mercati, conflitti geopolitici, relazioni con clienti e fornitori, *litigation* e rischi di compliance, rappresentano grandi minacce per il raggiungimento degli obiettivi strategici e per la continuità aziendale e dove le numerose nuove normative (D. Lgs. N. 231/2001, D. Lgs n. 81/2008, Basilea 3, Solvency II ecc.) hanno reso più complesso lo scenario operativo, essere dotati di un sistema di *risk management* efficiente ed esaustivo rappresenta un valore inestimabile. Ma com’è possibile dotarsi di un adeguato sistema di *risk manage-*

ment che presidi tutte le tipologie di rischio (non solo quelle imposte dalla Vigilanza), cercando nel contempo sia di limitare l'irrigidimento operativo sia di migliorare la strategia aziendale ?

Il Convegno ha cercato di rispondere ad alcune di queste domande ed ha cercato di offrire l'opportunità di conoscere sia gli aspetti evolutivi della normativa in tema di rischi sia come gli istituti di credito si stanno attrezzando per gestirli al meglio. Ancor più importanti, nel rispetto delle indicazioni del Centro Studi che ha organizzato il Convegno, sono state le esperienze sul campo presentate dai relatori dalle quali gli operatori industriali potranno ricavare significativi spunti.

Marco Maria Tosolini, *Fondazioni bancarie e nuova economia della cultura*, Marsilio Editori, Venezia 2013.

Chi sono gli "stakeholders" della Fondazioni? I soggetti che si rivolgono alle Fondazioni per ottenerne un sostegno economico. E come funzionano le Fondazioni di origine bancaria? Per chiarirci le idee è uscito un esauriente e puntuale volume a opera dello storico, Marco Maria Tosolini, dal titolo: "*Fondazioni bancarie e nuova economia della cultura*", edito da Marsilio.

Il saggio è il risultato di un lavoro di ricerca durato oltre tre anni e scritto con un preciso intento divulgativo, con particolare attenzione ai settori di arte, cultura, istruzione e formazione. L'Autore indaga aspetti storici, costitutivi, economici e, soprattutto, operativi delle Fondazioni nate dalla "legge Amato" del 1990, non dimentico di aprire delle "finestre" sull'Acri, il sodalizio associativo di riferimento e coordinamento, sul "Terzo settore" in genere, su aspetti di formazione dei manager del settore, su casi di eccellenza delle Fondazioni, sulla cultura del *fund raising* ed, infine, su alcuni soggetti emblematici scelti nel novero delle 88 Fondazioni di origine bancaria italiane.

Le Fondazioni, soprattutto nell'ultimo decennio, hanno fattivamente supportato migliaia di istituzioni pubbliche e private per ciò che concerne, in particolare, Arte, Cultura, Istruzione e Formazione. Un testo utile sia per coloro – i cosiddetti "Stakeholders" - che intendono fruire del sostegno di questi "enti privati di servizio pubblico", qua-

li associazioni culturali, cooperative sociali, scuole, biblioteche, enti locali e assistenziali ecc., sia per cittadini curiosi che vogliono capire come si sta trasformando, in una fase così delicata e problematica della nostra storia, il sostegno privato al mondo dell'arte, della cultura e dell'istruzione nel segno della crescita civile. Soggetto centrale nell'impianto espositivo è l'esempio operativo costituito dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Udine e Pordenone.

L'indagine cerca anche di fornire un quadro onnicomprensivo della fisionomia della Fondazione messa a confronto con la sua *mission*, la sua autonomia, le sfide con un futuro non facile.

Oggi le Fondazioni di origine bancaria assolvono alla loro missione devolvendo gli utili derivanti dalla gestione dei loro patrimoni al sostegno di attività di interesse collettivo, quali l'arte, la cultura, la formazione, la ricerca, il supporto alle categorie sociali deboli, il volontariato, la salvaguardia dell'ambiente e dei beni di interesse storico e paesaggistico. Il loro obiettivo è stimolare e accompagnare la crescita delle loro comunità e del Paese aprendosi al nuovo e favorendo uno 'sviluppo sostenibile'. Uno sviluppo, cioè, che sappia affermarsi in armonia con l'ambiente e con le persone, che favorisca l'aumento delle competenze, che recuperi e valorizzi il patrimonio culturale dei territori, ma anche produttivo, senza prescindere dagli interessi dell'intera collettività nazionale e prendendosi cura dei meno fortunati: giovani in difficoltà, anziani, disabili, immigrati L'attenzione per questi supporti anzi è di giorno in giorno crescente: per contribuire alla tenuta dei territori favorendo la coesione sociale. Tutto ciò è ben spiegato nel libro di Tosolini che appare come è un testo adatto a tutti coloro che intendono capire che cos'è una Fondazione di origine bancaria, come relazionarsi ad essa e come contribuire, con il proprio volontariato culturale, alla sempre più urgente trasformazione del sociale, attraverso i mezzi della crescita culturale. Tutto ciò nel segno di nuove e più sistematiche conoscenze di una rinnovata economia della cultura.

(Ida Ferraro)