IL RISPARMIO

3 2006

IL RISPARMIO

RIVISTA DELL'ASSOCIAZIONE
FRA LE CASSE DI RISPARMIO ITALIANE

3

Anno LIV - n. 3 luglio - settembre 2006 - Pubblicazione trimestrale

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

IL RISPARMIO

RIVISTA DELL'ASSOCIAZIONE
FRA LE CASSE DI RISPARMIO ITALIANE

Diretta da
Nicola Mattoscio

Direttore Responsabile
Stefano Marchettini

Comitato Editoriale
Emmanuele Emanuele, Adriano Giannola,
Giuseppe Guzzetti, Giuseppe Mussari,
Mario Nuzzo, Antonio Patuelli, Pasquale Lucio Scandizzo

3

Anno LIV - n. 3 luglio - settembre 2006 - Pubblicazione trimestrale

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

CODICE ISSN 0035-5615

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

NICOLA MATTOSCIO
L'economia della cultura e un modello di analisi multidimensionale nell'esperienza italiana
Cultural economics and a multidimensional model analysis in Italian case
5

SILVANO CARLETTI
Quali carenze strutturali da risolvere per rafforzare la presenza delle banche italiane nel mercato europeo
Strengthening Italian banks in the EU market: structural shortcomings to overcome
55

MICHELE MODINA
Un modello qualitativo per le Fondazioni di origine bancaria
A qualitative model for Banking foundations
91

ROCCO CORIGLIANO - GIUSEPPE TORLUCCIO
I servizi ICT Based
ICT-based Services
127

SCHEDE BIBLIOGRAFICHE
BOOK REVIEWS
a cura di Elisabetta Boccia
169

L'ECONOMIA DELLA CULTURA E UN MODELLO DI ANALISI MULTIDIMENSIONALE NELL'ESPERIENZA ITALIANA*

CULTURAL ECONOMICS AND A MULTIDIMENSIONAL MODEL ANALYSIS IN ITALIAN CASE

Nicola Mattoscio - Donatella Furia
Dipartimento di Metodi Quantitativi e Teoria Economica
Università "G. d'Annunzio" di Chieti/Pescara

Department of Quantitative Methods and Economic Theory
University "G. d'Annunzio" of Chieti/Pescara

* Elaborato nell'ambito delle attività del Dottorato di Ricerca "Knowledge Economics and Development". Si ringraziano Pierluigi Sacco (IUAV) e Emiliano Colantonio (Ud'A) per aver letto e commentato una precedente versione del lavoro. Ogni responsabilità, naturalmente, è solo degli autori.

Nelle moderne economie globalizzate, dove la conoscenza stratificata come bene diventa il fattore produttivo strategico, la cultura da fenomeno marginale si trasforma in vera e propria variabile-pilastro del processo economico. Ciò avviene sia nell'ambito dell'attività di consumo per soddisfare i bisogni identitari tradizionalmente trascurati e ormai divenuti primari, sia in quello dell'attività di produzione come dimensione strategica dell'economia della conoscenza, con i suoi fattori produttivi immateriali sempre più decisivi come cause esplicative della crescita e dello sviluppo. Con il presente contributo si cerca di documentare queste nuove fenomenologie, ricostruendone brevemente i principali profili normativi, e proponendo un modello di valutazione della domanda di beni e servizi culturali e di agglomerazione spaziale nell'esperienza italiana. Al fine di tener conto della complessità dell'economia della cultura, si è sperimentato un modello di analisi multidimensionale che contempla simultaneamente le principali variabili che definiscono la domanda aggregata delle attività culturali o delle sue componenti più orientate al mercato.

PAROLE CHIAVE: ECONOMIA DELLA CULTURA • ANALISI MULTIVARIATA • DOMANDA BENI CULTURALI

In global modern economies, where stratified knowledge as a good comes to be the strategic productive factor, culture ceases to be play a secondary role and becomes a real pillar of economic process.
This happens both in the field of consumers' activity – where identity needs, once neglected, become primary – and in that of production activity, a strategic dimension for Knowledge Economy, where non material productive factors become crucial for economic growth and development. This paper is meant to document these new phenomenons, looking at their theoretic standard features and to propose a model to analyze the demand for cultural goods in Italian economy. According to the complexity of Knowledge economy, we tested a model of multidimensional analysis considering at the same time the main components of the demand of cultural activities or the most market-oriented elements.

KEYWORDS: CULTURAL ECONOMICS • MULTIDIMENSIONAL ANALYSIS • DEMAND OF CULTURAL GOODS

1. Introduzione

Nelle moderne economie globalizzate, dove la conoscenza stratificata come bene diventa il fattore produttivo strategico, la cultura da fenomeno marginale si trasforma in vera e propria variabile-pilastro del processo economico. Ciò avviene sia nell'ambito dell'attività di consumo per soddisfare i bisogni identitari tradizionalmente trascurati e ormai divenuti primari, sia in quello dell'attività di produzione come dimensione strategica dell'economia della conoscenza, con i suoi fattori produttivi immateriali sempre più decisivi come cause esplicative della crescita e dello sviluppo.
Con il presente contributo si cerca di documentare queste nuove fenomenologie, ricostruendone brevemente i principali profili normativi, e proponendo un modello di valutazione della domanda di beni e servizi culturali e di agglomerazione spaziale nell'esperienza italiana. Al fine di tener conto della complessità dell'economia della cultura, si è sperimentato un modello di analisi multidimensionale che contempla simultaneamente le principali variabili che definiscono la domanda aggregata delle attività culturali o delle sue componenti più orientate al mercato.
Dopo brevi richiami dei profili normativi (par. 2), si descrivono sommariamente le caratteristiche esplicative e misurative del modello di mercato (par. 3). Con una tecnica statistica di analisi multivariata applicata a indicatori della domanda di beni e servizi culturali, si costruiscono cluster omogenei (par. 4 e 5). Si aggiungono, infine, brevi considerazioni conclusive (par. 6).

2. Aspetti generali normativi dell'economia della cultura

L'arte e la cultura sono state principalmente e per molto tempo oggetto di studio delle discipline umanistiche e filosofiche.
L'attenzione degli economisti verso tali aspetti è un fatto piuttosto recente e non è stata accolta con benevolenza da tutti coloro che sostenevano e tuttora sostengono che il valore artistico non possa essere misurato o quantificato in termini economici.
È, tuttavia, innegabile come il patrimonio artistico e culturale abbia

un alto valore economico e che quindi, come tale, rappresenti un vero e proprio fattore produttivo, in grado di generare ricchezza. Non a caso "*l'economia dell'arte e della cultura, con le sue analisi e valutazioni, non mira a sostituirsi ai giudizi estetici e culturali, ma a prenderne atto*" (Forte F., Mantovani M. 2004, p. 9).
L'economista, infatti, cerca di spiegare i comportamenti degli individui, sia come singoli che come appartenenti alla collettività, e le loro scelte dettate dalla necessità di soddisfare i propri bisogni, disponendo di risorse limitate. Ogni scelta è una manifestazione di preferenza legata essenzialmente alla qualità del prodotto ma anche al gusto estetico, alla rarità e ad altri fattori tipici del campo della cultura. Alla base di ogni comportamento economico c'è il concetto di "valore", fondamentale anche in ambito culturale. Tale espressione può essere considerata, tra le altre cose, un fenomeno "*negoziale o contrattabile*"; è per questo motivo che economia e cultura possono essere analizzate congiuntamente (cfr. Throsby D. 2001, cap. 1).
Tale concetto lo si ritrova riferito al campo dell'arte già in economisti classici come, ad esempio, Ricardo il quale scriveva che: "*vi sono alcune merci il cui valore è determinato soltanto dalla loro scarsità. Non vi è lavoro che possa aumentarne la quantità e perciò il loro valore non può venir diminuito da una maggiore offerta. Esempi di queste merci sono certe statue e quadri rari, libri […]. Il loro valore è completamente indipendente dalla quantità di lavoro necessaria originariamente per produrle e varia al variare della ricchezza e dei gusti di coloro che desiderano possederle"* (Ricardo D., 1817, ed. it. 2006, p.170).
Marshall nel 1890 parlava di "*una categoria di negoziazioni che hanno suscitato parecchie discussioni. Si tratta di cose del genere dei dipinti di antichi maestri, monete rare ed altri oggetti che non possono in alcun modo essere graduati. Il prezzo a cui quegli oggetti sono venduti, dipende molto dalla circostanza se accade che una persona ricca, che abbia inclinazione per quella data cosa, sia presente alla vendita. Se ciò non accade, essa sarà probabilmente acquistata da commercianti i quali contano di poterla rivendere con profitto; e per forti che siano le variazioni del prezzo a cui lo stesso quadro si vende in aste successive, esse sarebbero ancora maggiori se non fosse per l'influenza uniformatrice dei compratori professionali* (cfr.

Marshall A. 1890, libro V, ed. it. 2006, p. 469).
Se da una parte è semplice definire l'"economia" e i "sistemi economici", lo stesso non può dirsi del termine "cultura" e del rapporto tra cultura ed economia. Raymond Williams parla di "*Economics in unwanted places*" (cfr. Williams R. 1965) o ancora definisce la cultura come "*una delle due o tre parole più complesse della lingua inglese*" (Williams R. 1976, p. 76). Secondo David Throsby la definizione di cultura può essere ricavata da alcune caratteristiche tipiche delle attività che ruotano attorno a tale termine (cfr. Throsby D. 2001, Introduzione).
In particolare, i criteri definitori sono tre: "*1. che le attività coinvolte comportino una certa forma di creatività nella loro produzione; 2. che riguardino la creazione e la comunicazione di un significato simbolico; 3. che il loro risultato implichi, almeno in potenza, una qualche forma di proprietà intellettuale*" (Throsby D. 2001, ed. it. p. 25). Tuttavia tali criteri, riferibili a beni e servizi culturali potrebbero non essere sufficienti, qualora li si voglia considerare come merci in termini economici. Certo è che: "*se è vero che l'economia e i sistemi economici operano all'interno di un contesto culturale, è anche vero il contrario. Le relazioni e i processi culturali possono esistere anche all'interno di un ambiente economico e possono essere interpretati in termini economici*" (Throsby D. 2001, ed. it. p. 33).
Da un punto di vista scientifico, è solo intorno agli anni sessanta del XX secolo che le riviste specializzate iniziarono ad ospitare contributi teorici sui meccanismi organizzativi e finanziari del settore artistico e culturale. Molti economisti consideravano questi lavori come una sorta di giocoso divertimento extraprofessionale di alcuni colleghi un po' singolari, che per avventura si trovavano a coltivare, nel tempo libero, interessi artistici, passioni musicali, passatempi culturali (cfr. Mattoscio N. 2006, p. 268).
Esempi molto noti sono le passioni di Keynes per la pittura e il balletto classico (cfr. Keynes J.M. 1982, *C.W.* vol. XXVII, pp. 313-16, 322-26, 354-60), i legami tra l'attività da collezionista di Baumol e la sua spiegazione degli investimenti in dipinti (cfr. Baumol W.J. 1986), o i collegamenti tra l'intensa fruizione di spettacoli di Blaug e il suo contributo nel sistematizzare l'economia dell'arte (cfr. Blaug M. 1976). Peraltro, rimane un classico il caso del competente storico e

critico d'arte Ruskin e la sua critica all'economia politica classica come presupposto per la pionieristica spiegazione del mercato dell'arte (cfr. Ruskin J. 1857).
Con il passare del tempo e il crescere del numero di studiosi che si sono rivolti al tema con attenzioni professionali distinte dalle passioni personali, "*l'economia dell'arte […] è diventato un settore applicato dell'economia politica con un elevato grado di autonomia*" (Candela G. e Scorcu A.E. 2004, p. 9).
Molti contributi sono dedicati allo studio del fallimento del mercato dell'arte e della cultura, degli effetti esterni di tali attività economiche, del loro valore, dell'impatto che la produzione culturale può registrare sullo sviluppo economico e delle motivazioni e degli effetti dell'intervento dello Stato attraverso azioni miranti alla tutela, alla promozione e conservazione dei beni culturali, che non può che rivelare la natura economica dei beni artistici (cfr. Santagata W. 2000).
I beni artistici, infatti, non sempre possono essere forniti dal mercato in modo efficiente. Questo li accomuna ai beni pubblici per i quali esistono spesso difficoltà o ancora più di frequente vi è l'impossibilità di attribuire loro una prezzo, con il conseguente fallimento dello stesso mercato. Samuelson (cfr. Samuelson P.A. 1948), sulla scia di Sax (1887), Lindahl (1919) e Wicksell (1895) effettua una puntuale analisi dei beni pubblici, definendone le caratteristiche. Ma, successivamente, le sue affermazioni sono state oggetto di critiche che hanno portato alla definizione di altri beni pubblici aventi caratteristiche anche dei beni privati.
Si parla per tale tipologia di beni di impossibilità di esclusione se nessuno può essere escluso dal loro consumo e di non rivalità se il consumo del bene da parte di un soggetto non impedisce che altri possano consumarlo. Un monumento architettonico situato in una piazza accessibile a tutti, ad esempio, è un bene pubblico in quanto chiunque può ammirarlo e trarne un beneficio senza che ciò pregiudichi la possibilità di altri di fare la stessa cosa, a differenza di quanto accade per i beni privati puri.
Altrettanto, però, non può dirsi di un museo che sembra molto più simile ad un bene privato, visto che di frequente bisogna pagare un prezzo per accedervi. Ecco, quindi, che risulta spesso difficile definire un bene o servizio culturale come privato o pubblico.

Ma i beni culturali "pubblici" presentano l'altra caratteristica peculiare di produrre esternalità positive senza alcun costo per il beneficiario. Di conseguenza, i costi privati e quelli pubblici sono diversi e, pertanto, non esisterà un prezzo del bene che consenta di stimarne esattamente il valore. Il mercato in questo caso "fallisce" con la conseguenza che tali beni verranno sfruttati in modo eccessivo, saranno privi di un prezzo adeguato e si sarà in presenza del fenomeno cosiddeto del *free-ridings* (Pearce D.W. e Mourato S. 1998). Pertanto, mancando un prezzo di equilibrio per tali beni, il mercato non ne produrrà in misura giusta ed è per questo che interviene lo Stato.

Tali peculiarità si mostrano di notevole importanza, soprattutto alla luce dell'endemica incapacità del settore artistico e culturale di sostenersi esclusivamente su fonti proprie di finanziamento (cfr. Mattoscio N. 2006, p. 269). La conseguente giustificazione teorica dell'intervento finanziario pubblico nel settore artistico e culturale è stata lungamente esaminata (cfr., ad es., dal pionieristico Robbins L.C. 1963 al recente Gola M. 2003).

In Italia si assiste oggi ad una tendenza al contenimento dei finanziamenti pubblici alla cultura[1], il che ha spostato l'attenzione verso il *"fundraising*", che rappresenta un valido strumento alternativo per il reperimento di fonti di finanziamento (cfr. Sacco P. 2006).

Numerosi sono, comunque, gli studi sulla domanda di beni e servizi culturali e sulla formazione dei prezzi, che non fanno altro che confermare le difficoltà interpretative dei fenomeni legati alla loro particolare tipologia. Frequentemente si pensa che tale domanda provenga da un gruppo di soggetti minoritario e omogeneo quanto a caratteristiche socio demografiche ed economiche. Se così fosse, tuttavia, si rischierebbe di escludere tutti coloro che, pur avendo bassi redditi o basso livello di istruzione siano comunque interessati al consumo di tali beni, col rischio di non cogliere le potenzialità di espansione del mercato della cultura (cfr. Trimarchi M. 2002). Una strategia di sviluppo della domanda di cultura "*deve fondarsi su un'analisi che metta in*

1) Le leggi finanziarie per il 2005 e 2006, ad esempio, tra le altre cose hanno contenuto considerevolmente il Fondo Unico per lo Spettacolo (FUS) e non più promettenti sono le proposte previste al riguardo nel progetto di finanziaria 2007.

evidenza la dispersione della domanda tra strati eterogenei e non confrontabili di consumatori, anziché sottolineare gli elementi comuni: […] appare necessario sviluppare un approccio microeconomico che al contrario ponga in risalto la dispersione e l'eterogeneità della domanda di prodotti culturali" (Trimarchi M. 2002, p. 159).

Al riguardo, è utile ricordare che nel pensiero economico classico si classifica la spesa per la cultura e le arti nell'ambito delle attività del tempo libero e dello svago; mentre l'attività di produzione dei loro beni e servizi viene qualificata come campo di applicazione del lavoro improduttivo (cfr. Smith A. 1776, libro II, cap. 3). Fin da allora, però, viene riconosciuta almeno l'esistenza di esternalità positive provocate dalla spesa pubblica per l'istruzione in generale, e per la cultura e le arti in particolare. Secondo il padre della moderna scienza economica (Smith A. 1776, libro V, cap. 1, art. IV), l'arte di divertire o svagare i popolo con la pittura, la poesia, la musica, la danza e altri spettacoli, combatte il fanatismo e la superstizione generando buon umore, che le ultime generazioni di economisti sanno quanto è utile per la coesione sociale e la formazione di aspettative funzionali alle dinamiche virtuose della crescita e dello sviluppo.

Strettamente connessa alle proprietà della domanda di beni e servizi culturali è l'ulteriore questione della formazione dei loro prezzi. Anche qui, le attuali difficoltà avvertite dagli economisti contemporanei erano state ben intuite da alcuni economisti classici. Marx, ad esempio, riconosce come produttivi i lavoratori della cultura solo quando essi partecipano alla produzione di plusvalore se ingaggiati da un impresario (cfr. Marx C. 1867, libro I, vol. II, Appendici)[2]. Mentre, sempre secondo Marx, il prezzo di taluni beni culturali, come le antichità o le opere di certi maestri ecc., si assimilerebbe alle caratteristiche della rendita fondiaria in quanto, come la terra, sarebbero non riproducibili con il lavoro. Il prezzo di tali beni, dunque, sarebbe determinato in modo del tutto fortuito (cfr. Marx C. 1867, libro III, vol. I, cap. 37°).

2) Ne è dimostrazione la seguente ed efficace citazione: "*Una prima-donna che canta come un uccello è una lavoratrice improduttiva; […] Ma la stessa cantante che un impresario ingaggia perché lei canti e lui ci guadagni sopra, è una lavoratrice produttiva, perché produce direttamente capitale*" (Marx K. 1867, ed. it. p. 1267).

Circa oltre un secolo dopo, Baumol ripropone la tesi dell'inesistenza di una precisa legge economica in grado di determinare con sufficiente plausibilità i prezzi dei beni culturali, sostenendo anche sulla scorta di una ricerca empirica che per le arti visive possono esistere prezzi non di equilibrio, nel senso dei prezzi non "naturali" dell'economia classica (cfr. Baumol W.J. 1986).
Le dinamiche incerte e imprevedibili di tali prezzi dipenderebbero soprattutto dalla irriproducibilità dei beni di riferimento e dall'esistenza di forme di monopolio (cfr. Baumol W.J. e Bowen W.G. 1966), che ne configurano una sorta di scarsità, sia pure non nella pura accezione neoclassica. Infatti, lo stock dei beni culturali ogni anno può essere arricchito sia dal flusso di nuove creazioni sia dalle attività di recupero e restauro. Dunque, non è la scarsità abitualmente legata alla fruizione la vera peculiarità di tali beni e perciò la sola possibile base di calcolo del loro valore. Si pensi, ad esempio, al paradosso secondo cui l'applicazione eventuale del principio del valore legato alla fruibilità comporterebbe un prezzo nullo o prossimo a zero per quei beni culturali che richiedono, per la loro unicità ed alto valore sociale, per la loro migliore conservazione, che si impongano delle forti restrizioni alla loro accessibilità[3]
Le particolari proprietà del bene culturale e le conseguenti difficoltà in materia di formazione dei loro prezzi hanno richiamato l'attenzione degli studiosi sul ruolo dell'intervento pubblico. Keynes, ad esempio, sostenne la necessità di affrancare dall'imposizione fiscale la loro produzione, con un'attenta selezione da parte dello Stato al fine di evitare la formazione ingiustificata di rendita (cfr. Keynes J.M. 1982, c.w., vol. XXVIII, p. 344).
Dal punto di vista analitico e della microfondazione del sostegno dello Stato alle attività culturali, diventa cruciale nella letteratura la teoria dei "merit goods" proposta dall'economista Richard Musgrave (1958 e 1959) dell'Università di Harward. In analogia con i "beni

3) Confronta, al riguardo, la valutazione del Formez (1990) circa l'applicabilità dell'analisi costi/benefici ai progetti di finanziamento riferiti al Fondo investimenti e occupazione (Fio), che per i beni culturali si è diffuso il criterio di attribuzione di un valore legato in particolare al loro impatto sul turismo.

meritori", infatti, le tradizionali preferenze dei singoli agenti economici non riescono a percepire tutte le sfumature nelle particolari capacità del bene culturale di procurare soddisfazione. L'intervento dello Stato, perciò, secondo lo stesso Musgrave, diventa un atto dovuto per la valorizzazione del patrimonio culturale, a prescindere dalla esistenza e dalla consistenza della domanda individuale, in quanto tale valorizzazione risponde a bisogni ed aspirazioni sociali ed etici, e non necessariamente a giustificazioni di carattere economico.
Un ulteriore tentativo che, al riguardo, costituisce una vera e propria svolta in dottrina è rappresentata certamente dalla cosiddetta legge della crescita sbilanciata o *morbo di Baumol*, secondo cui l'attività produttiva viene divisa in due settori: uno progressivo e l'altro stagnante, in base alla maggiore o minore propensione ad incorporare il progresso tecnologico. Le attività dei beni e servizi culturali operano nel settore stagnante in quanto restie alle innovazioni. Si pensi all'esempio dell'esecuzione di un brano musicale di Scarlatti che dopo tre secoli richiede lo stesso numero di musicisti, mentre uno stesso impiego di lavoro dopo tre secoli sarebbe passato da una produzione di dodici orologi ad una di 1.200 (cfr. Baumol W.J. 1987, p. 842).
David Throsby sostiene, perciò, che un'opera d'arte possa essere descritta e apprezzata soprattutto in base a caratteristiche del suo valore culturale: qualità estetiche, spirituali, sociali, storiche, simboliche e di autenticità (cfr. Throsby D. 2001, cap. I).
Mentre Benhamou (2004) precisa che, al contrario del tradizionale assunto della razionalità del consumatore, nella maggior parte dei casi per i beni culturali l'utilità marginale risulta crescente all'aumentare dei consumi. Ciò era stato sostenuto in precedenza da McCain (1995) con la sua tesi sul maggior rifinimento dei gusti individuali dovuto all'apprendimento che si verifica nel corso dell'attività di consumo.
Recentemente è stata richiamata l'attenzione sulle difficoltà che si incontrano nell'analisi della domanda dei beni e delle attività culturali intesi come beni pubblici (cfr. Durati C., Sacco P.L. e Zarri L. 2005, p.5). Il lato della domanda risulterebbe carente a causa dell'assenza di mercati ben organizzati dove gli operatori possano esplicitare i propri orientamenti. In letteratura, è ben nota la *Contingent Valuation* (CV)

per stimare, con l'approccio della *Willingness To Pay* (WTP)[4], le preferenze degli agenti. La domanda di beni pubblici misurata con la "valutazione contingente" ha incontrato sostenitori e critici sin dalla sua originaria rappresentazione di Davis R.K. (1964)[5].
Per la cultura nel suo significato più generale[6], il rischio degli eccessi o difetti di stima è molto alto, per la maggiore propensione degli intervistati a qualificarsi come sensibili ad istanze "nobili" di natura collettiva, o a causa di una loro minore capacità a percepire i benefici gratificanti del consumo culturale, dovuto al pregiudizio arrecato da una bassa disponibilità di uno stock individuale di capitale culturale dato il suo alto *costo di attivazione* iniziale (cfr. Durati C., Sacco P.L. e Zarri L. 2005, p.6).

3. Il mercato di beni e delle attività culturali in Italia

Con l'aiuto degli aspetti generali e normativi brevemente richiamati, in seguito si verificano le principali e più rappresentative caratteristiche quantitative del mercato italiano dei beni e servizi culturali, esaminando in particolare la dimensione dell'offerta e della domanda.
L'attenzione è focalizzata a livello di grandi circoscrizioni. Per esigenze di brevità, si trascurano alcune attività come, ad esempio, l'editoria e l'emittenza radio-televisiva.

4) La *contingent valuation* è basata sulla cosiddetta "disponibilità a pagare" che, mediante l'adozione di specifiche metodologie statistiche, consente di stimare il valore economico di un bene extra-mercato. Con metodi *indiretti* si osservano i comportamenti degli individui per determinare i valori che loro attribuiscono a tali beni. D'altro canto, con metodi *diretti* si prevede che gli agenti rispondano direttamente ad una domanda circa la loro disponibilità a pagare (cfr., ad es., Mattoscio N. e Colantonio E. 2003).

5) Tra i sostenitori dell'approccio si ricordano Mitchell R.C. e Carson R.T. (1989) e Carson R.T. et al. (1995). Tra i critici ci si limita a ricordare Hausmann J.A. (1993).

6) I beni culturali classificati secondo la loro tipologia economica, come richiamato, si distinguono in "beni privati", se il loro accesso è escludibile e rivale nel consumo, e "beni pubblici" nel caso opposto. Ma è da ricordare che non tutti i beni d'arte sono beni culturali. Questi hanno una valenza istituzionale come effetto di regole sociali codificate (cfr. Candela G. e Scorcu A.E. 2004, p. 130).

3.1 - Istituti di antichità e d'arte

Un primo elemento importante da considerare per avere un quadro della situazione a livello nazionale è l'*indice di domanda* culturale, che nel caso esaminato in questo paragrafo è dato dal numero di visitatori per ciascun istituto di antichità e d'arte e per chilometro quadrato. Si verifica la serie storica di tale indice che va dal 1995 al 2004, ultimi dati resi disponibili dall'Istat. In Italia, a livello aggregato, tale indice si attesta su un livello medio in migliaia di periodo pari a 74,9 per i visitatori degli istituti (tab. 1a), ed è notevolmente crescente negli anni come visitatori per chilometro quadrato, con una convergenza ad un valore medio in migliaia nel decennio di 104,6 (tab. 1b).
Come si può notare, la *performance* migliore è quella delle regioni centrali, con valori che si attestano nettamente al di sopra della media nazionale. I valori più bassi, invece, si registrano nelle regioni del nord-ovest dell'Italia.

Tab. 1 - Indice di domanda culturale, Italia e circoscrizioni, anni 1995-2004

a) visitatori in migliaia per istituto statale di antichità e d'arte

Circoscrizioni	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
- Nord-Ovest	48,1	48,4	51,2	55,6	47,6	54,4	48,1	50,3	42,9	47,0
- Nord-Est	71,2	68,5	64,9	62,9	56,9	66,8	64,7	81,8	92,7	95,4
- Centro	86,7	83,3	85,7	92,3	91,1	91,6	89,6	86,5	84,5	88,8
- Centro-Nord	77,4	74,9	76,3	80,7	77,2	81,4	78,4	80,1	79,6	83,6
- Mezzogiorno	85,6	75,8	62,2	73,5	67,8	68,9	64,2	65,6	60,9	64,0
Italia	79,7	75,2	70,9	77,9	73,5	76,6	72,9	74,4	72,0	75,6

b) visitatori in migliaia per kmq degli istituti statali di antichità e d'arte

Circoscrizioni	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
- Nord-Ovest	27,4	29,2	30,9	34,5	31,2	35,7	34,9	37,3	33,3	36,5
- Nord-Est	58,6	56,3	56,5	54,8	52,4	61,4	59,5	75,2	86,7	87,7
- Centro	203,6	214,1	235,0	254,6	255,9	284,2	280,9	272,8	263,4	284,4
- Centro-Nord	95,9	99,2	106,6	113,6	112,1	126,0	123,9	127,6	127,2	135,5
- Mezzogiorno	61,9	59,7	79,4	91,9	91,5	94,6	92,9	97,5	97,6	103,1
Italia	82,0	83,1	95,5	104,7	103,7	113,2	111,3	115,3	115,1	122,2

Fonte: Istat, Statistiche culturali, Annuario Statistico (2005)
N.B.: dal 1999 sono inclusi nella rilevazione anche i circuiti museali con un unico biglietto d'ingresso cumulativo; i relativi visitatori sono contati una sola volta anche se accedono a più strutture.

3.2 - Musei, monumenti e aree archeologiche

Sulla base dei dati rilevati nel 2004 risultano presenti in Italia ed aperti al pubblico 402 istituti museali, monumenti e aree archeologiche statali (tab. 2). Più in dettaglio si registrano 222 istituti a pagamento e 180 gratuiti. Ve ne sono, inoltre, circa una quindicina non visitabili, in quanto rimasti chiusi negli ultimi anni, per inagibilità, lavori di restauro o mancanza di personale di custodia.
Le regioni del centro Italia, per ovvie ragioni, mostrano il maggior numero di visitatori e volume di introiti, il cui flusso supera il 50% degli introiti nazionali. Le regioni del nord, invece, sono quelle con il più basso numero di visitatori, ovviamente in linea con la minore presenza di musei, monumenti e aree archeologiche.

Tab. 2 - Musei, Monumenti ed aree archeologiche statali, per visitatori paganti e non, introiti, per circoscrizioni, anno 2005

Circoscrizioni	ISTITUTI			VISITATORI					
	A Pagam.	Gratuiti	Totale	degli Istituti a pagamento			Istituti Gratuiti	Totale	Introiti lordi (Euro)
				Paganti	Non Paganti	Totale			
Nord	56	40	96	2.238.779	1.667.478	3.906.257	4.070.976	7.977.233	9.505.629
Centro	95	73	168	9.467.652	4.122.780	13.590.432	3.510.729	17.101.161	59.955.253
Mezzog.	71	67	138	3.823.324	2.678.088	6.501.412	1.468.331	7.969.743	26.483.857
Italia	222	180	402	15.529.755	8.468.346	23.998.101	9.050.036	33.048.137	95.944.738

Fonte: Ministero per i Beni e le Attività Culturali, in www.statistica.beniculturali.it

3.3 Archivi di Stato

Notoriamente gli archivi di Stato conservano e custodiscono il patrimonio documentario, antico e in formazione, che rappresenta la cosiddetta "memoria storica" e la testimonianza giuridica dell'attività pubblica. Non vi sono custoditi solo i documenti dello Stato, frequentemente conservano anche materiale vario acquisito per dona-

zione o per acquisto da soggetti privati.
Dal 1963, gli archivi di Stato dipendono dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali, con la vigilanza del Ministero dell'Interno per quel che concerne le raccolte dei documenti archivistici riservati, non liberamente consultabili.
Gli archivi di Stato sono così dislocati e organizzati sul territorio nazionale: vi è un Archivio centrale di Stato, con sede in Roma, con competenze specifiche nella conservazione degli atti dei ministeri; esiste un Archivio di Stato in ciascun capoluogo di provincia; vi sono, inoltre, delle sezioni di archivio istituite nei comuni che hanno necessità di conservare documentazione qualitativamente e quantitativamente rilevante a livello locale, che hanno il compito di garantire la custodia del materiale nei luoghi stessi di produzione.

Tab. 3 - Archivi di Stato: caratteristiche e presenze per circoscrizioni, anno 2004

Sedi	Archivi	Sezioni	Locali (mq)	Scaffalature (ml)	Materiale Cartaceo	Personale	Presenze	Ricerche	Spese di gestione
Nord	42	8	162.606	629.533	4.855.117	732	120.149	55.955	15.698.286
Centro	22	13	131.414	362.280	3.652.269	725	81.277	40.695	14.352.538
Mezzog.	35	13	123.029	551.885	4.395.158	1.350	89.608	37.992	16.192.710
Italia	99	34	417.049	1.543.698	12.902.544	2.807	291.034	134.642	46.243.534

Fonte: Ministero per i Beni e le Attività Culturali, in www.statistica.beniculturali.it

I dati relativi al 2004 (tab. 3) riferiti alle macroaree non comprendono gli Archivi di Aosta, Crotone, Lecco e Lodi, in quanto pur essendo già stati istituiti non sono ancora funzionanti. Inoltre, essi non comprendono le sezioni chiuse, tra cui quella di Noto (Archivio di Stato di Siracusa) chiusa per inagibilità e quella di Este (Padova) non più operante dal 1981, mentre sono parziali per quella di Ventimiglia (Archivio di Stato di Imperia) temporaneamente chiusa per lavori di ristrutturazione.
Come si può evincere, in Italia vi sono 99 archivi di Stato e 34 Sezio-

ni di archivio. Le presenze totali nel 2004 sono state 291.034, per lo più riferite alle regioni del nord.
Le ricerche complessivamente effettuate dagli utenti a livello nazionale sono state 134.642, di cui circa il 42% nelle regioni del nord Italia, anche perché fornite di un numero superiore di archivi di Stato.

3.5 Biblioteche dipendenti dal Ministero dei beni culturali

Ad oggi, nell'indirizzario dell'Istituto Centrale per il Catalogo Unico delle biblioteche italiane e per le informazioni bibliografiche (ICCU), risultano 15.752 biblioteche, dislocate su tutto il territorio nazionale (tab. 4).

Tab. 4 - Biblioteche per circoscrizioni e tipologia amministrativa, anno 2006

Circoscrizioni	MBAC	Pres. Cons. dei min. e ministeri	Aziende autonome	Camere di Commercio	Enti territoriali	Università statali e non	Enti culturali priv. e pubb.	Enti ecclesiastici	Privati/famiglie	Altro	Totale
Nord	0	128	140	176	33	3.802	1.095	873	505	20	1.021	7.793
Centro	10	122	99	132	14	904	632	462	439	37	521	3.372
Mezzog.	5	115	65	89	18	1.920	827	275	475	36	762	4.587
Italia	15	365	304	397	65	6.626	2.554	1.610	1419	93	2.304	15.752

Fonte: ICCU (2006), in http://anagrafe.iccu.sbn.it/iccu/abi

Come si può evincere il 49,5% di esse è localizzato nelle regioni del Nord, il 21,4% nel Centro ed il 29,1% nel Mezzogiorno.
Considerando, invece, la tipologia amministrativa, si nota come il 42% delle biblioteche italiane dipende da enti territoriali[7], il 16,2%

7) Regioni, Province, Comuni, Comunità montane, Consorzi e/o Associazioni di Regioni, Province, Comuni e Comunità Montane.

dalle università e il 9,0% da enti ecclesiastici.
Relativamente al patrimonio bibliotecario, ossia al numero di volumi e opuscoli custodito, i dati più recenti disponibili risalgono al 2003 (tab. 5).

Tab. 5 - Biblioteche per circoscrizioni e consistenza del patrimonio librario, anno 2003

Italia e Circoscrizioni	Consistenza del patrimonio librario (a)								
	Non indicato	Fino a 2.000 volumi	Da 2.001 a 5.000	Da 5.001 a 10.000	Da 10.001 a 100.000	Da 100.001 a 500.000	Da 500.001 a un milione	Oltre un milione	Totale
Nord	410	1.223	1.569	1.350	1.816	131	14	4	6.517
Centro	99	465	601	482	857	87	17	4	2.612
Mezz.	172	1.013	923	611	757	66	4	1	3.547
Italia	681	2.701	3.093	2.443	3.430	284	35	9	12.676

Fonte: ICCU (2003) – Istituto Centrale per il Catalogo Unico delle Biblioteche (in Istat 2005b, p. 117)
(a) La consistenza del patrimonio librario si riferisce esclusivamente alla componente rappresentata da volumi e opuscoli.

A ben vedere il 21,3% delle biblioteche dispone di meno di 2 mila volumi; di queste il 45,3% si trova nelle regioni del nord e il 37,5% in quelle del centro. Sono poche e pari a 328, invece, le biblioteche che dispongono di oltre 100.000 volumi, e rappresentano appena il 2,6%. Se consideriamo le regioni del mezzogiorno, si nota come il 54,6% di biblioteche dispone di un patrimonio librario inferiore a 5 mila volumi, mentre le regioni del Centro il 40,8% e quelle del Nord il 42,8%.
Sempre con riferimento all'anno 2003, risultano conservati nelle biblioteche statali circa 23 milioni 212.000 volumi, 7,6 milioni di opuscoli e 107.000 mila periodici, 350 mila cinquecentine e 35 mila incunaboli. Quanto alle consultazioni delle opere, ne sono circa 2 milioni e 700 mila di cui oltre la metà nelle regioni del centro Italia,

mentre sono stati effettuati oltre 294 mila prestiti a privati, per lo più nelle regioni del nord (cfr. Istat 2005c, p. 114). Nelle biblioteche pubbliche statali, inoltre, vi sono complessivamente 6.924 posti di consultazione per i lettori, per lo più nelle biblioteche situate nelle regioni del centro, circa il 40,1%, la restante parte per il 33,7% in quelle del Nord ed il 26,2% in quelle del Mezzogiorno. Un dato interessante è che di oltre 1 milione e 620 mila lettori, il 7,3% è rappresentato da stranieri.

3.4 – Rappresentazioni teatrali e musicali

Relativamente alle rappresentazioni teatrali e musicali, in Italia nel 2005, rispetto al 2004, si è registrata una lieve diminuzione (pari all'1,95%) del numero di eventi con conseguenti minori introiti, ma è cresciuto il numero di biglietti venduti (tab. 6). Sempre nel 2005, più in dettaglio, sono stati venduti 30,89 milioni di biglietti, con una spesa al botteghino di 517,39 milioni di euro. La riduzione sia della spesa al botteghino che del numero di eventi ha riguardato tutte le macro aree, indistintamente. Si può notare invece che nelle regioni dell'Italia centrale, a differenza di quanto si registra nelle altre aree, si è avuta una diminuzione del numero dei biglietti venduti.

Tab. 6 – Rappresentazioni teatrali e musicali per circoscrizioni, anni 2004-2005

	Numero biglietti*		Spesa al botteghino*		Numero di eventi	
Circoscrizioni	2004	2005	2004	2005	2004	2005
Nord	15.584.387	16.136.255	296.761	292.800	102.887	102.599
Centro	8.556.507	8.348.542	133.648	131.210	48.344	46.940
Meridione	3.853.180	3.865.241	57.736	55.316	22.267	21.513
Isole	2.484.848	2.538.919	32.569	38.056	17.791	16.504
Italia	30.479	30.889	520.714	517.382	191.289	187.556

Fonte: ns. classificazioni dati SIAE (2006). * in migliaia

3.5– Attività cinematografica

Per quanto riguarda il cinema (tab. 7), nel 2005 si registra in Italia un calo delle presenze (- 9,05%) e della spesa al botteghino (- 8,67) rispetto al 2004, a fronte di un maggior numero di spettacoli (+ 3,7%) In termini percentuali, la riduzione maggiore si registra nelle regioni insulari. Più in dettaglio, in tali regioni sono stati venduti 1,231 milioni biglietti in meno rispetto al 2004 (-15,01%), con una minore spesa al botteghino pari a 5,818 milioni di euro (-14,23%).

Tab. 7 – Attività cinematografica anni 2004-2005

	Numero biglietti*		Spesa al botteghino*		Numero di spettacoli	
Circoscrizioni	2004	2005	2004	2005	2004	2005
Italia settentrionale	59.274	54.725	343.921	317.458	578.178	607.830
Italia centrale	30.646	27.621	180.757	165.393	303.049	308.464
Italia meridionale	16.986	15.370	90.827	81.583	190.551	194.178
Italia insulare	8.199	6.968	40.894	35.076	79.374	83.300
Italia	115.104	104.684	656.399	599.511	1.151.152	1.193.772

*Fonte:*ns. classificazioni dati SIAE (2006). * in migliaia

3.6 – La spesa per consumi in "ricreazione e cultura" e l'incidenza dell'occupazione

Considerando la spesa delle famiglie per ricreazione e cultura[8], essa risulta tendenzialmente crescente, in milioni di euro correnti e a prezzi costanti 1995, sia a livello nazionale che a livello di grandi circoscrizioni (tab. 8).
La spesa delle amministrazioni pubbliche (tab. 9) sempre per ricreazione e cultura, invece, presenta un trend crescente fino al 1998 (valori correnti) e al 1997 (valori costanti 1995), anni in cui si registra un decremento, per tornare a crescere negli anni successivi.

8) La rilevazione statistico-economica dell'Istat contempla, a tal proposito, per la spesa delle famiglie gli elementi della cultura e della ricreazione, mentre la voce aggregata riguardante la spesa delle amministrazioni pubbliche include le attività culturali, ricreative e di culto.

Tab. 8 - Spesa delle famiglie per "ricreazione e cultura"(*) 1995-2003: Italia e circoscrizioni

a) milioni di Euro correnti									
Circoscrizioni	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Nord-Ovest	12.433	13.432	14.164	14.956	15.738	17.080	17.670	18.069	18.238
Nord-Est	8.646	9.358	9.817	10.405	11.047	12.466	12.989	13.335	13.479
Centro	8.225	8.892	9.444	9.953	10.370	11.014	11.448	11.804	11.984
Centro-Nord	10.722	11.404	12.075	12.624	13.232	13.011	13.382	13.773	14.067
Italia	40.026	43.087	45.500	47.938	50.387	53.571	55.488	56.982	57.768
b) milioni di Euro/lire 1995									
Circoscrizioni	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Nord-Ovest	12.433	12.997	13.535	14.047	14.789	16.043	16.227	16.160	16.231
Nord-Est	8.646	9.001	9.359	9.749	10.319	11.679	11.946	11.978	12.075
Centro	8.225	8.579	8.979	9.304	9.655	10.263	10.393	10.416	10.501
Centro-Nord	10.722	10.997	11.425	11.752	12.220	11.982	11.996	12.031	12.151
Italia	40.026	41.574	43.298	44.851	46.983	49.966	50.562	50.584	50.958

Tab. 9 – Spesa delle amministrazioni pubbliche per "ricreazione e cultura" (*) 1995-2003: Italia e circoscrizioni

a) milioni di Euro correnti									
Circoscrizioni	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Nord-Ovest	1.106	1.217	1.355	1.314	1.329	1.342	1.421	1.510	1.617
Nord-Est	766	834	966	991	988	1.030	1.066	1.136	1.191
Centro	824	926	1.043	1.041	1.002	1.047	1.102	1.165	1.238
Centro-Nord	1.095	1.170	1.198	1.203	1.250	1.263	1.341	1.447	1.538
Italia	3.791	4.146	4.562	4.548	4.569	4.682	4.929	5.258	5.583
b) milioni di Euro/lire 1995									
Circoscrizioni	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Nord-Ovest	1.106	1.185	1.123	1.175	1.164	1.187	1.195	1.236	1.267
Nord-Est	766	822	775	823	824	865	875	906	928
Centro	824	877	835	858	841	864	867	896	919
Centro-Nord	1.095	1.159	1.076	1.133	1.109	1.112	1.125	1.164	1.186
Italia	3.791	4.043	3.810	3.989	3.938	4.029	4.061	4.202	4.300

Fonte: Istat (Conti Economici Regionali, settore Cultura - edizione 2005).

(*) il settore "ricreazione e cultura" comprende, secondo la classificazione Nace Rev.1 delle attività economiche, le seguenti attività: produzioni e distribuzioni cinematografiche e di video; radiotelevisive; altre dello spettacolo (es. discoteche e sale giochi); delle agenzie di stampa; biblioteche, archivi, musei ed altre culturali; sportive; altre ricreative (es. giochi d'azzardo).

È opportuno chiedersi, comunque, relativamente "*alla spesa e alla fruizione di beni e servizi culturali, se e quanto le famiglie economicamente più svantaggiate riescono a ridurre il divario rispetto alle benestanti e se le trasformazioni in atto nel mondo dei media e della cultura accentuano o attenuano le differenze*" (cfr. Mattoscio N. 2006, p. 281).
Relativamente all'incidenza della spesa per consumi in "ricreazione e cultura" sul totale dei consumi interni (tab. 10) la media nazionale per il periodo 1995-2003 è del 7,8%. Per il livello di occupazione nel mercato del lavoro, sempre in termini di incidenza delle unità di lavoro nel medesimo comparto "ricreazione e cultura" sul totale di occupati, si rileva una media nazionale nello stesso periodo pari all'1,45%.

Tab. 10 - Incidenza della spesa per ricreazione e cultura, in Italia e circoscrizioni, anni 1995-2003: % di consumi interni (dei residenti e non) per "ricreazione e cultura" sul totale dei consumi interni

Circoscrizioni	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
- Nord-ovest	7,60	7,88	7,95	8,02	8,28	8,75	8,81	8,78	8,73
- Nord-est	7,38	7,60	7,66	7,74	7,96	8,64	8,77	8,81	8,79
- Centro	7,30	7,56	7,61	7,69	7,78	7,97	7,98	7,98	7,97
- Centro-Nord	7,45	7,70	7,77	7,84	8,04	8,49	8,56	8,56	8,53
- Mezzogiorno	6,85	6,99	7,05	7,01	7,13	6,83	6,78	6,79	6,79
Italia	7,28	7,50	7,56	7,61	7,78	8,02	8,05	8,06	8,04

Fonte: Istat, Conti economici territoriali (2004)

Tab. 11 - Volume di lavoro impiegato nel settore ricreazione e cultura, in Italia e circoscrizioni, anni 1995-2003: unità di lavoro (ULA) del settore "ricreazione e cultura" (% sul totale)

circoscrizioni	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
- Nord-ovest	1,25	1,28	1,31	1,33	1,43	1,50	1,56	1,57	1,58
- Nord-est	1,16	1,16	1,17	1,21	1,29	1,35	1,40	1,44	1,45
- Centro	1,69	1,73	1,77	1,82	1,95	2,04	2,04	2,09	2,15
- Centro-Nord	1,35	1,37	1,40	1,43	1,53	1,61	1,64	1,68	1,71
- Mezzogiorno	1,06	1,11	1,13	1,18	1,26	1,30	1,35	1,39	1,44
Italia	1,27	1,30	1,32	1,36	1,46	1,52	1,56	1,60	1,63

Fonte: Istat, Conti economici territoriali (2004)

4. Alcuni richiami funzionali sulla cluster analysis

L'obiettivo che ci si prefigge, a questo punto, è verificare se sia possibile suddividere il territorio nazionale in base al grado di diffusione della cultura, intesa in senso ampio, come precisato nel paragrafo 2, individuando ambiti omogenei, ma distinti tra loro, costituiti da quelle regioni che presentano la massima somiglianza in ordine agli elementi che verranno presi in considerazione. Ciò permetterà di pervenire ad aggregati territoriali sulla base della constatazione di comuni caratteristiche effettivamente sperimentate come fenomenologie economiche nel settore delle attività culturali, piuttosto che riferirsi a macroaree individuate solo come circoscrizioni amministrative e/o geografiche, come sono quelle considerate e osservate nella qualifica di unità di studio nel precedente paragrafo 3.
In sostanza, verrà suddiviso il territorio in gruppi di regioni caratterizzate da una certa vicinanza o somiglianza nelle possibilità di godimento di beni e servizi culturali, utilizzando la *cluster analysis*. Questa ben nota tecnica statistica di analisi multivariata in realtà non è molto diffusa nelle analisi dedicate all'economia della cultura. Ma essa presenta l'indubbio vantaggio di non richiedere alcuna indicazione *a priori* sul gruppo di appartenenza di ogni singola unità territoriale, facendo prevalere quindi nelle dinamiche aggregative *ex post* criteri sostanziali effettivamente riscontrati, piuttosto che quelli *ex ante* puramente formali.
Da un punto di vista della metodologia statistica il problema della classificazione è stato affrontato originariamente da Pearson verso la fine del 1800. Attualmente si dispone di numerosi e differenziati algoritmi di clustering e di tecniche di raggruppamento applicabili sia a variabili quantitative che a quelle qualitative. Nel seguito l'analisi viene applicata a dati quantitativi.
La costruzione dei cluster può essere effettuata in molti modi, utilizzando tecniche diverse che solitamente portano a risultati differenti. Ad esempio, tale costruzione può risultare in funzione del criterio di misura della somiglianza/differenza tra i dati o delle diverse modalità di raggruppamento, tra le quali si hanno le tecniche gerarchiche o non, quelle divise o agglomerate. Nel caso si userà il metodo aggregativo gerarchico secondo cui ogni gruppo fa parte di una classe più

vasta, che è contenuta a sua volta in una classe di ampiezza superiore, e così via fino al gruppo contenente tutte le unità osservate. I gruppi vengono poi rappresentati con un dendogramma o diagramma ad albero in cui sull'asse verticale si indicano i casi di studio, ordinati in base alla similarità, mentre su quello orizzontale si riportano le distanze di fusione dei gruppi.
L'aggregazione avviene per gradi, partendo da K gruppi che nello stato iniziale equivalgono nella nostra successiva applicazione al numero N delle regioni considerate. Per cui in un primo momento si assumerà: K = N = 20, corrispondente al totale delle regioni italiane che, in tal modo, sono tutte considerate *outliers* prima dell'elaborazione.
Quindi si inizia ad aggregare i gruppi che risultano meno distanti tra tutte le K(K – 1)/2 coppie possibili e si ricalcola la nuova matrice di distanze relativa ai K – 1 gruppi così determinati. Se K = 1 e, perciò, nell'applicazione è coincidente con l'intero territorio nazionale senza alcuna distinzione per regioni (ipotesi di massima distanza: $d\ (x_i, x_j)$= min), il processo si arresta; in caso contrario (ipotesi di minima distanza: $d\ (x_i, x_j)$= min), si riduce di una unità l'indice K e si continua nello stesso modo. Chiaramente, per poter diminuire i gruppi è necessario aver definito bene il concetto di distanza, che è alla base degli algoritmi di *clustering*.
Il punto di partenza dell'analisi, infatti, è proprio la scelta dell'algoritmo di formazione dei cluster, che dovrà essere il più adatto al tipo di dati che si vuole studiare. La verifica deve avere come obiettivo quello di massimizzare la distanza infra-gruppi e minimizzare contemporaneamente quella intra-gruppi. Nel caso della successiva applicazione, tali obiettivi di massimizzazione e minimizzazione saranno riferiti alla totalità delle variabili contemplate in ciascuno dei due scenari considerati. Per quello che contempla la *domanda aggregata di beni e servizi culturali*, tali variabili saranno in capo alle seguenti attività: a) monumenti e aree archeologiche statali, b) circuiti museali, c) musei e gallerie statali, d) attività cinematografiche, e) archivi di Stato, f) rappresentazioni teatrali e musicali, g) biblioteche statali dipendenti dal ministero dei beni culturali. Per lo scenario che contempla la *domanda di beni e servizi culturali orientata al mercato*, le variabili saranno riferite solo alle seguenti attività: a)

quelle cinematografiche, b) rappresentazioni teatrali e musicali.
Vi sono molti modi per definire funzioni di distanza (cfr. Molteni L. e Troilo G. 2003, Fabbris L. 1997). La funzione più utilizzata per dati quantitativi è sicuramente quella Euclidea $d\ (x_i,\ x_j)$= min), che esprime proprio la distanza geometrica in uno spazio multi-dimensionale. Essa si definisce come (cfr. Manly B.F.J. 1994, pp. 57-60):

$$d(x_i, x_j) = \sqrt{\sum_{k=1}^{p} (x_{ik} - x_{jk})^2}$$

Nel nostro caso, tale distanza viene considerata al quadrato in quanto ciò permette di amplificare la dissimilarità, ossia:

$$d(x_i, x_j)^2 = \sum_{k=1}^{p} (x_{ik} - x_{jk})^2$$

dove e esprimono rispettivamente l'insieme dei valori delle variabili nel caso *i*-esimo e *j*-esimo[9]. In sostanza, essa interpreta la distanza tra i casi rappresentati come punti nello spazio vettoriale $\mathbf{R^P}$, in cui gli assi esprimono le variabili osservate.
Di seguito si illustrano gli algoritmi di formazione dei cluster generalmente più utilizzati.

– *Legame singolo* (single-linkage) o *vicino più prossimo* (*nearest neighbor*). La distanza tra gli elementi è quella minima esistente tra due elementi del cluster. Tale algoritmo evidenzia tutte le somiglianze e le similitudini tra gli elementi, privilegiando la differenza tra gruppi rispetto all'omogeneità degli elementi di ciascun gruppo. Il dendogramma, in questo caso, apparirà con rami

9) Vi sono altri tipi di distanza, meno usati, tra i quali si possono citare: la *distanza di Manhattan*, ossia la somma delle differenze fra le dimensioni, che per lo più produce risultati simili alla distanza Euclidea, ma non essendo la stessa al quadrato l'effetto delle singole grandi differenze (*outlier*) è attenuato; la *distanza di Minkowski* che permette di aumentare o ridurre il peso assegnato a dimensioni con oggetti diversi; *la distanza pesata* che permette di attribuire pesi alle variabili.

più corti e risulterà più compatto in quanto vengono privilegiate proprio le somiglianze.
– *Legame completo* (*complete linkage*) o *vicino più lontano* (*furthest neighbor*). La distanza tra gli elementi è quella massima esistente tra due elementi del cluster. Tale algoritmo privilegia l'omogeneità tra gli elementi del gruppo ma penalizza la differenziazione tra i gruppi. Il dendogramma in questo caso avrà rami più lunghi e i gruppi si formeranno ad una distanza maggiore.
– *Legame medio* (*average linkage*). La distanza tra i cluster, data dalla media delle distanze di tutti gli elementi che compongono il gruppo, è quella massima tra qualsiasi due elementi del cluster. Utilizzando questo algoritmo si ottengono risultati più attendibili con gruppi più omogenei e ben differenziati tra di loro.

La misura della distanza è altamente influenzata dal valore assunto da ciascuna variabile. Pertanto è opportuno riscalare nel range 0?1 tutti i valori per poterli comparare minimizzando le distorsioni che si generano quando si opera con serie aventi unità di misura diverse. L'altro grande problema è quello della scelta del numero dei cluster, che dipenderà da valutazioni soggettive di opportunità.
Nella successiva applicazione la cluster analysis ha dato origine a due possibili scenari differenti in quanto sono state elaborate serie diverse di dati per la definizione dell'ampiezza e della significatività della domanda di beni e servizi culturali, rispettivamente: più aggregata ma meno orientata al mercato; o più ristretta ma più orientata al mercato. Per ciascuno scenario sono stati, inoltre, utilizzati due algoritmi differenti, rispettivamente quello del legame medio e quello del legame completo. Come funzione della distanza è stata utilizzata quella euclidea al quadrato (*squared euclidean distance*).

5. Un modello di analisi multidimensionale per la domanda di beni e servizi culturali in Italia

L'idea sottostante l'applicazione consiste nel tentativo di suddividere il territorio nazionale per ambiti di similarità in base alla domanda di fruizione di beni e servizi culturali. In sostanza, si vuole capire se vi siano gruppi di regioni "*più virtuose*", che mostrino una maggiore

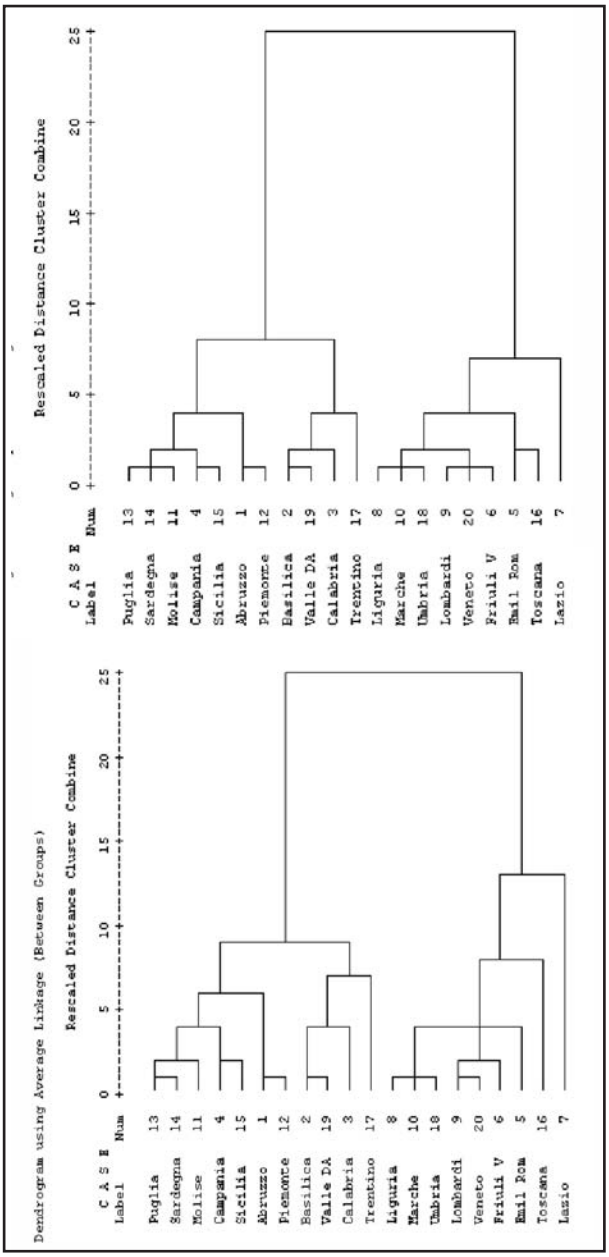
vocazione alla cultura, a partire dal grado di partecipazione ad eventi di spettacoli teatrali, musicali, cinematografici o di utilizzo di infrastrutture quali musei, biblioteche, archivi di Stato ecc. L'appartenenza a cluster a maggiore o a minore vocazione caratterizza meglio i fondamentali dei sistemi economici di ciascuna regione, sia al fine di capirne le spiegazioni, sia per individuarne le più coerenti politiche di stabilizzazione.
Il tema è stato affrontato già in altri studi (cfr. Fuortes C. 2001 e Fuortes C., Pignatti M., Ricci A., Savo L. 2002), ma con altre finalità e differenze relative sia alla metodologia adottata che alle variabili prese in considerazione. In questo caso non si vuol procedere ad una stima della domanda ma all'individuazione di classi di regioni vicine quanto ad abitudini e formazione culturali. È ovvio che procedendo in tal senso si individuano anche peculiarità significative per la spiegazione della stessa stima di domanda. La base di partenza è la scelta delle serie da inserire nel modello e che meglio rappresentino la domanda di beni e servizi culturali. A tale riguardo sono stati ipotizzati due scenari, per ognuno dei quali sono stati considerati dati relativi all'anno 2004, tutti rapportate alla popolazione di ciascuna regione.
In particolare, per il primo scenario si è deciso di considerare come principali componenti di una ipotesi di domanda aggregata di beni e servizi culturali: il numero, i visitatori e gli introiti di monumenti e aree archeologiche statali, circuiti museali, musei e gallerie statali; incassi, presenze, giorni di programmazione e numero di schermi per il cinema; numero, presenze, numero di ricerche da privati e spese di gestione per gli archivi di Stato; numero, biglietti venduti e spesa per le rappresentazioni teatrali e musicali; numero, opere consultate e prestiti a privati per le biblioteche statali dipendenti dal ministero dei beni culturali. È opportuno segnalare, tuttavia, che mancano i dati sugli istituti non statali, che rappresentano una parte significativa della domanda.
Per il secondo scenario sono stati, invece, considerati solo i dati relativi alle attività cinematografiche e alle rappresentazioni teatrali e musicali. Tale scelta è stata determinata dalla volontà di comprendere se sia ipotizzabile la suddivisione del territorio nazionale anche sulla base di una ipotesi di domanda rivolta a quelle componenti tra i beni e servizi culturali più orientati al mercato.

Per ciascuno scenario, inoltre, sono stati utilizzati due algoritmi diversi, nello specifico l'algoritmo del "legame medio" e quello del "legame completo" come richiamati nel precedente paragrafo 4, che come accennato portano a risultati leggermente diversi, privilegiando il secondo l'omogeneità all'interno dei gruppi medesimi a scapito della loro differenziazione.

5.1 - Primo scenario: l'ipotesi della domanda aggregata di beni e servizi culturali

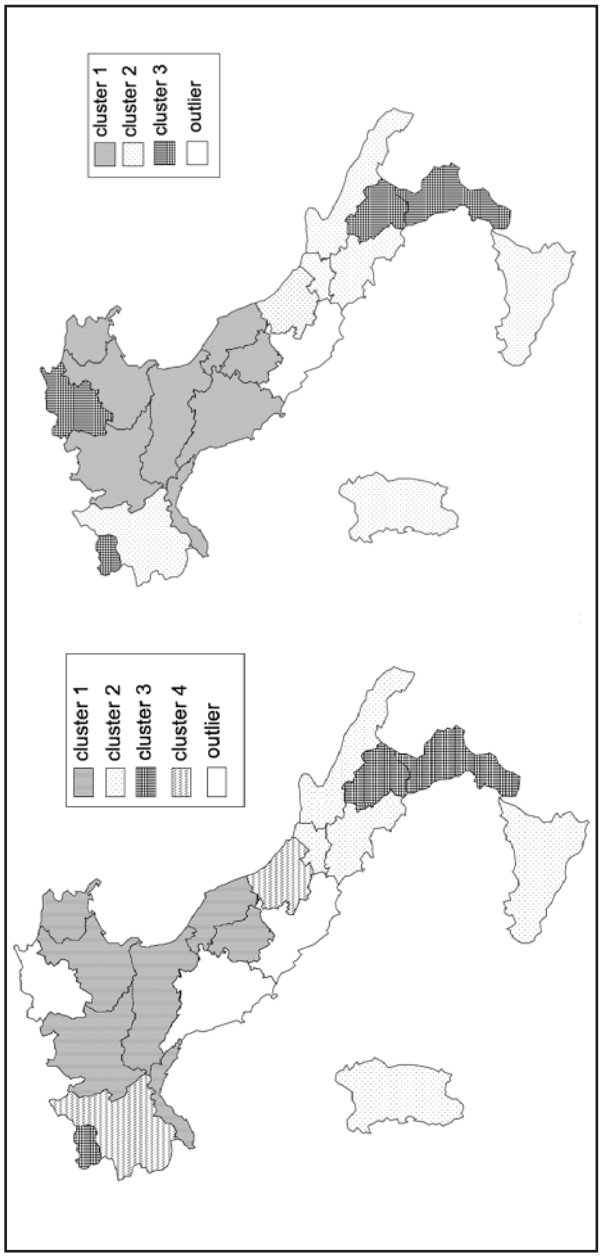
Il primo dendogramma (fig. 1), ottenuto applicando l'algoritmo del legame medio (dendogram using average linkage) evidenzia chiaramente la formazione di quattro cluster e tre outliers ad una distanza minore di cinque. A ben vedere, ad eccezione della Toscana e del Lazio che costituiscono, per ovvie ragioni, un caso a parte, e del Trentino Alto Adige, il primo e più numeroso cluster è composto da regioni del Centro-Nord.

Fig. 1. Dendogramma di similarità tra regioni Italiane (Hierarchical Cluster Analysis)



Fonte: ns. elaborazioni dati ISTAT, dati MBAC e dati ANEC.

Fig. 2. Rappresentazione grafica dei cluster



Fonte: ns. elaborazione
nb: le cartine sono state realizzate utilizzando il programma Winmap di Achille Serpente, Università di Chieti-Pescara, DMQTE

Le principali caratteristiche di tale cluster sono evidenziate nella tabella 12, la quale riassume i giudizi sui valori medi pro-capite della sua popolazione totale, delle variabili più rappresentative considerate per l'applicazione del modello di analisi sperimentato.

Tab. 12 - Giudizi sui valori assunti dalle variabili più rappresentative considerate per l'applicazione della cluster analysis

Cluster 1 7 regioni: Lombardia, Veneto, Friuli V.G., Liguria, Emilia Romagna, Umbria, Marche	Incassi	Presenze	Ricerche	Visitatori	Introiti	Biglietti	Spesa	Opere consultate	Prestiti a privati
Attività cinematografica	M	M							
Archivi di Stato		B	B						
Musei e gallerie statali				B	M				
Monumenti e aree arch. statali				B	M/B				
Circuiti museali statali				B	B				
Rappresentazioni teatrali e musicali						M	M		
Biblioteche dipendenti dal MBAC								M/B	M/B

Fonte: ns. classificazioni
Legenda: B = Basso, M/B = Medio-Basso, M = Medio, M/A = Medio-Alto, A = Alto, ND = Non Determinabile

Come è facilmente osservabile, tale cluster è caratterizzato da valori medi di alcuni degli indicatori presi in considerazione[10], e da altri bassi o medio bassi. Nello specifico si rileva una preferenza per le attività cinematografiche e quelle musicali e teatrali, mentre diverso è il livello di fruizione di servizi degli archivi di Stato, per i quali si registrano basse presenze, in linea essenzialmente col modesto numero di ricerche effettuate. Livelli bassi, inoltre, si registrano relativamente ai visitatori dei musei e circuiti museali, monumenti e aree archeologiche, mentre migliore sembra l'attenzione rivolta alle biblioteche. In generale, il cluster appare sostanzialmente omogeneo. A riprova di ciò basta osservare come, nel secondo dendogramma (fig. 1), che come già detto è stato ottenuto applicando l'algoritmo del "legame completo", il cluster è formato dalle stesse regioni con l'aggiunta della Toscana, le cui caratteristiche saranno evidenziate in seguito e che comunque non le fa perdere omogeneità. La lettura combinata dei due dendogrammi, quindi, rafforza questo primo cluster come interprete di una vasta e tendenziale omogeneità delle regioni centrosettentrionali, ad esclusione dell'*outlier* Lazio e delle particolarità di Piemonte, Trentino Alto Adige e Valle d'Aosta.
Un secondo grande cluster con l'algoritmo del "legame medio" è composto da cinque regioni del Mezzogiorno. Anche in questo caso sono state riassunte le principali caratteristiche attraverso giudizi di valore evidenziati nella tabella 13.
In questo cluster si registrano valori tendenzialmente medio - bassi per le attività cinematografiche e teatrali, mentre appaiono alti per i circuiti museali e i monumenti e le aree archeologiche. Tale risultato, ovviamente, dipende dall'appartenenza al cluster di regioni come la Sicilia e la Campania ricche di monumenti e aree archeologiche.

10) Tali giudizi di valore sono stati formulati considerando per ciascuna variabile considerata nell'analisi e opportunamente valorizzata, cinque classi di giudizi (basso, medio-basso, medio, alto, medio-alto) determinate con riferimento ai quattro cluster e ai tre outliers.

Tab. 13 - Giudizi sui valori assunti dalle variabili più rappresentative considerate per l'applicazione della cluster analysis

Cluster 2 5 regioni: Molise, Campania, Puglia, Sicilia, Sardegna									
	Incassi	Presenze	Ricerche	Visitatori	Introiti	Biglietti	Spesa	Opere consultate	Prestiti a privati
Attività cinematografica	M/B	M/B							
Archivi di Stato		B	B						
Musei e gallerie statali				M	B				
Monumenti e aree arch. statali				A	A				
Circuiti museali statali				A	A				
Rappresentazioni teatrali e musicali						B	B		
Biblioteche dipendenti dal MBAC								M	M

Fonte: ns. classificazioni
Legenda: B = Basso, M/B = Medio-Basso, M = Medio, M/A = Medio-Alto, A = Alto, ND = Non Determinabile

In questo cluster si registrano valori tendenzialmente medio - bassi per le attività cinematografiche e teatrali, mentre appaiono alti per i circuiti museali e i monumenti e le aree archeologiche. Tale risultato, ovviamente, dipende dall'appartenenza al cluster di regioni come la Sicilia e la Campania ricche di monumenti e aree archeologiche.
Il terzo cluster è composto da tre regioni con le peculiarità descritte nella tabella 14.

Tab. 14 - Giudizi sui valori assunti dalle variabili più rappresentative considerate per l'applicazione della cluster analysis

Cluster 3 3 regioni: Valle d'Aosta, Calabria, Basilicata	Incassi	Presenze	Ricerche	Visitatori	Introiti	Biglietti	Spesa	Opere consultate	Prestiti a privati
Attività cinematografica	B	B							
Archivi di Stato		M/A	M/A						
Musei e gallerie statali				A	M/A				
Monumenti e aree arch. statali				M/B	B				
Circuiti museali statali				ND	ND				
Rappresentazioni teatrali e musicali						M	B		
Biblioteche dipendenti dal MBAC								B	B

Fonte: ns. classificazioni
Legenda: B = Basso, M/B = Medio-Basso, M = Medio, M/A = Medio-Alto, A = Alto, ND = Non Determinabile

Questo cluster mostra in generale una bassa tendenza alla fruizione di attività cinematografiche, teatrali e musicali, mentre è più significativo l'accesso agli archivi e ai musei e gallerie. Se si trascura la scarsa incidenza della piccola e del tutto casuale presenza della Valle d'Aosta, questo cluster rappresenta in effetti una specie di sottoinsieme calabro-lucano nel più vasto aggregato delle regioni meridionali e insulari ricomprese nel precedente cluster 2.
L'ultimo cluster è composto solo dalle due regioni Abruzzo e Piemonte, con le caratteristiche riportate nella tabella 15.

Tab. 15 - Giudizi sui valori assunti dalle variabili più rappresentative considerate per l'applicazione della cluster analysis

Cluster 4 2 regioni: Piemonte, Abruzzo	Incassi	Presenze	Ricerche	Visitatori	Introiti	Biglietti	Spesa	Opere consultate	Prestiti a privati
Attività cinematografica	A	A							
Archivi di Stato		A	A						
Musei e gallerie statali				A	A				
Monumenti e aree arch. statali				M/B	M				
Circuiti museali statali				M/B	M				
Rappresentazioni teatrali e musicali						A	A		
Biblioteche dipendenti dal MBAC								A	A

Fonte: ns. classificazioni
Legenda: B = Basso, M/B = Medio-Basso, M = Medio, M/A = Medio-Alto, A = Alto, ND = Non Determinabile

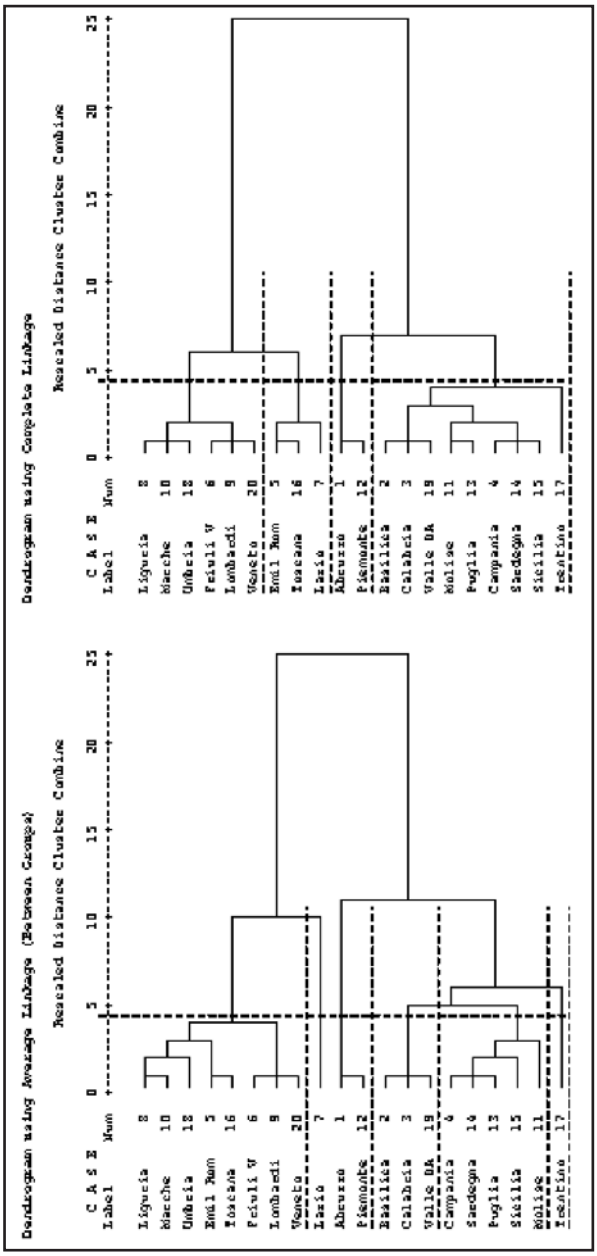
Le regioni appartenenti al cluster sono caratterizzate da indicatori che si attestano su giudizi prevalentemente alti. Si nota, rispetto agli altri cluster, una positiva e particolare tendenza verso attività cinematografiche, teatrali e musicali, con alcune criticità per la scarsa presenza di monumenti e aree archeologiche statali e di circuiti museali. Buono è anche l'utilizzo delle biblioteche.
Infine si hanno i tre *outliers*, Lazio, Toscana e Trentino Alto Adige. Le prime due regioni presentano valori molto alti relativamente a tutte le variabili considerate ed è per questo che non si aggregano con le altre. Esse si qualificano, così, come veri e propri casi limite.
Il Trentino Alto Adige, invece, costituisce un caso a parte, in quanto

per lo stesso mancano dati ufficiali su alcune importanti variabili del modello.
Quindi, lo status di *outlier* di questa regione è imposto più dalle note difficoltà che si incontrano nel reperimento di dati confrontabili in materia di beni e servizi culturali, piuttosto che risultare da una analisi adeguata e metodologicamente riconducibile al resto d'Italia.
Alla luce di queste precisazioni, dunque, l'analisi fin qui condotta combinando i risultati con le applicazioni distinte degli algoritmi "legame medio" e "legame completo", autorizza una conclusione non così insolita. L'Italia conferma anche per la valutazione della domanda aggregata di beni e servizi culturali la tradizionale differenziazione tra la macroarea del Centro-Nord e quella del Mezzogiorno, con la distinta ed eccezionale virtuosità del Lazio come *outlier*, e le particolari comuni positività medie di due regioni come il Piemonte e l'Abruzzo, che pur essendo lontane territorialmente registrano sul tema esperienze abbastanza convergenti.

5.2 - Secondo scenario: l'ipotesi della domanda di beni e servizi culturali orientata al mercato

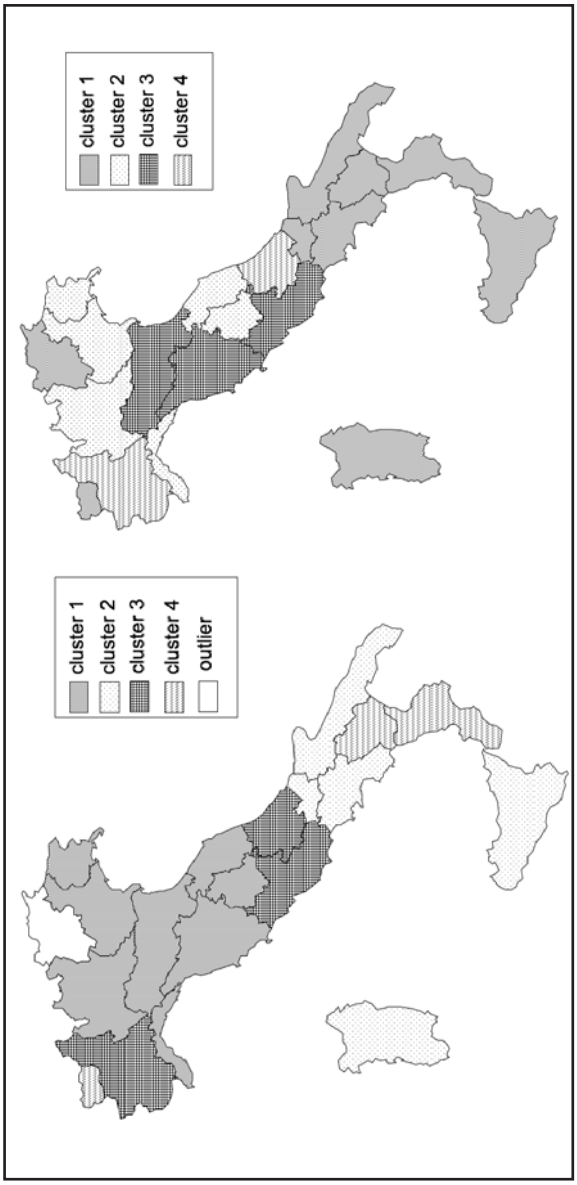
Questo scenario è stato costruito utilizzando solo le serie relative alle attività cinematografiche e a quelle teatrali e musicali. La scelta è stata dettata dalla volontà di comprendere come a livello nazionale si distribuisce la domanda di beni e servizi culturali rivolta verso attività tipicamente più orientate al mercato, frequentemente a carattere commerciale, e se sia possibile suddividere il territorio nazionale in gruppi omogenei di regioni che mostrino una qualche somiglianza quanto a gusti e vocazione. Si nota come la suddivisione geografica per macro ripartizioni sia molto netta.
Usando l'algoritmo del "legame medio" (fig. 3) si determinano quattro cluster, con il Trentino Alto Adige che si qualifica come regione *outlier*.

Fig. 3. Dendogramma di similarità tra regioni Italiane (Hierarchical Cluster Analysis)



Fonte: ns. elaborazioni dati ISTAT, dati MBAC e dati ANEC.

Fig. 4. Rappresentazione grafica dei cluster



Fonte: ns. elaborazione
nb: le cartine sono state realizzate utilizzando il programma Winmap di Achille Serpente, Università G. D'Annunzio di Chieti-Pescara, DMQTE.

Tab. 16 - Giudizi sui valori assunti dalle variabili più rappresentative considerate per l'applicazione della cluster analysis

Cluster 1				
8 regioni: Lombardia, Veneto, Friuli V.G., Liguria , Emilia Romagna, Toscana, Umbria, Marche.				
	Incassi	Presenze	Biglietti	Spesa
Attività cinematografica	M	M		
Rappresentazioni teatrali e musicali			M	M

Fonte: ns. classificazioni
Legenda: B = Basso, M/B = Medio-Basso, M = Medio, M/A = Medio-Alto, A = Alto, ND = Non Determinabile

Tab. 16 - Giudizi sui valori assunti dalle variabili più rappresentative considerate per l'applicazione della cluster analysisNel primo cluster (tab. 16) tutte le variabili si attestano su valori medi, aggregando regioni sostanzialmente omogenee quanto a gusti ed abitudini rivolti verso le attività cinematografiche, musicali e teatrali.

Tab. 17 - Giudizi sui valori assunti dalle variabili più rappresentative considerate per l'applicazione della cluster analysis

Cluster 2				
5 regioni: Molise, Campania, Puglia, Sicilia, Sardegna.				
	Incassi	Presenze	Biglietti	Spesa
Attività cinematografica	M/B	M		
Rappresentazioni teatrali e musicali			B	B

Fonte: ns. classificazioni
Legenda: B = Basso, M/B = Medio-Basso, M = Medio, M/A = Medio-Alto, A = Alto, ND = Non Determinabile

Nel secondo cluster (tab. 17) le regioni che vi appartengono mostrano una preferenza per le attività cinematografiche, anche se la dimensione della loro domanda non è particolarmente rilevante.
Mentre bassa è la richiesta per le rappresentazioni teatrali e musicali, sempre con riferimento al totale della popolazione.
Il terzo cluster (tab. 18) associa ancora una volta le regioni Piemonte e Abruzzo, alle quali si aggrega questa volta anche il Lazio.

Tab. 18 - Giudizi sui valori assunti dalle variabili più rappresentative considerate per l'applicazione della cluster analysis

Cluster 3 3 regioni: Piemonte, Lazio, Abruzzo				
	Incassi	Presenze	Biglietti	Spesa
Attività cinematografica	A	A		
Rappresentazioni teatrali e musicali			A	A

Fonte: ns. classificazioni
Legenda: B = Basso, M/B = Medio-Basso, M = Medio, M/A = Medio-Alto, A = Alto, ND = Non Determinabile

Le tre regioni mostrano evidentemente un comune livello alto quanto all'attenzione rivolta alle attività culturali ivi considerate. La domanda per le attività cinematografiche, musicali e teatrali, con riferimento sempre al totale delle loro popolazioni residenti, pertanto, risulta molto elevata.

Tab. 19 - Giudizi sui valori assunti dalle variabili più rappresentative considerate per l'applicazione della cluster analysis

Cluster 4				
3 regioni: Valle d'Aosta, Basilicata, Calabria				
	Incassi	Presenze	Biglietti	Spesa
Attività cinematografica	B	B		
Rappresentazioni teatrali e musicali			M	M/B

Fonte: ns. classificazioni
Legenda: B = Basso, M/B = Medio-Basso, M = Medio, M/A = Medio-Alto, A = Alto, ND = Non Determinabile

Il quarto cluster (tab. 19) aggrega ancora una volta il sottoinsieme meridionale calabro-lucano a cui si aggiunge casualmente ancora una volta la marginale incidenza della piccola Valle d'Aosta. In queste regioni la domanda è particolarmente depressa per le attività cinematografiche.
Infine, vi è l'*outlier* Trentino Alto Adige che rappresenta un caso a parte, in quanto la domanda rivolta verso le attività teatrali e musicali, rapportata sempre alla popolazione residente, è molto più alta che nelle altre regioni, qualificando ciò un caso davvero limite.
Nel complesso, quindi, anche nell'analisi della domanda di beni e servizi culturali più orientata al mercato, come certamente appaiono le componenti della domanda aggregata riferite alle attività cinematografiche, teatrali e musicali, si confermano le ben note asimmetrie che contraddistinguono il territorio nazionale.
L'ambito Centro-Settentrionale descritto dal cluster 1 si qualifica per giudizi di valore medi, a fronte dell'area del Mezzogiorno interpretata dal cluster 2 congiuntamente al cluster 4, esplicitante il sottoinsieme calabro-lucano, che si caratterizza per giudizi di valore prevalentemente bassi e medio-bassi. Al tempo stesso, si conferma la brillante e particolare comunanza di due regioni come il Piemonte e l'Abruzzo che, questa volta insieme al Lazio, descrivono una specifica aggregazione univocamente identificata con giudizi di valore alti su tutte le variabili considerate.

Tab. 20 - Attività cinematografica e rappresentazioni teatrali e musicali, per regioni, dati anno 2004

	Cinema				Rappresentazioni teatrali e musicali		
Regione	Incassi	Presenze	Schermi	Giorni di programmazione	Numero	Biglietti venduti	Spesa
Abruzzo	12.724.910	2.209.585	66	19.003	2.400	439.871	5.275.325
Basilicata	1.020.645	176.115	7	1.608	1.029	143.184	1.419.494
Calabria	3.321.742	585.883	16	4.134	1.915	378.948	5.926.207
Campania	39.597.255	7.266.510	211	58.078	10.544	1.352.638	29.028.020
Emilia R.	61.395.683	10.126.702	314	83.075	18.073	2.288.633	42.720.336
Friuli V.G.	13.290.700	2.330.869	79	21.032	8.404	632.158	15.177.807
Lazio	88.718.030	15.106.919	354	113.479	27.388	4.208.230	74.212.992
Liguria	18.891.714	3.295.129	115	28.554	4.260	784.509	14.729.181
Lombardia	106.552.739	16.801.975	377	104.917	35.650	4.166.247	107.963.486
Marche	17.660.952	2.953.431	122	30.647	4.061	816.206	13.648.266
Molise	1.786.045	310.503	12	3.113	345	24.967	385.075
Piemonte	48.211.172	8.476.544	269	70.777	12.956	1.609.069	22.132.511
Puglia	23.432.248	4.262.908	150	34.756	5.092	877.618	12.916.402
Sardegna	10.721.673	1.866.027	58	15.338	6.920	534.110	6.873.592
Sicilia	22.612.291	4.261.953	137	28.272	10.009	1.320.290	25.242.967
Toscana	47.552.689	7.737.239	224	63.860	13.247	1.991.384	36.304.752
Trentino A.A.	3.371.249	552.421	15	4.171	4.425	577.067	7.865.903
Umbria	8.073.561	1.304.023	31	9.492	2.807	465.218	8.035.961
Valle d'Aosta	166.285	28.984	1	255	352	48.612	537.103
Veneto	48.150.599	8.168.279	216	63.641	16.748	2.553.477	64.751.223

Fonte: ANEC

Tab. 21 - Archivi di Stato, musei e gallerie statali, per regioni, dati anno 2004

	Archivi di Stato				Musei e gallerie statali		
Regione	Numero	Presenze	Ricerche	Spese di gestione	Numero	Visitatori	Introiti
Abruzzo	4	12.697	4.366	656.468	7	140.964	169.171
Basilicata	2	3.429	1.319	486.175	7	128.353	100.539
Calabria	4	9.759	6.624	9.695.074	9	256.095	317.712
Campania	5	23.297	7.049	1.319.866	18	931.876	1.897.898
Emilia Romagna	9	26.962	9.822	2.017.900	16	395.508	473.685
Friuli V.G.	4	10.031	3.896	671.725	6	326.008	611.557
Lazio	6	22.603	19.781	4.008.333	41	1.239.530	3.528.635
Liguria	4	6.443	2.404	2.565.321	4	95.944	73.374
Lombardia	9	23.105	20.953	4.679.325	6	768.936	2.964.179
Marche	4	9.794	3.184	538.067	7	234.401	347.179
Molise	2	3.203	1.221	699.894	4	21.358	9.017
Piemonte	8	17.321	9.020	3.047.579	4	368.448	820.494
Puglia	5	14.784	6.353	1.607.680	9	115.404	77.821
Sardegna	4	7.537	1.965	439.922	5	152.082	166.637
Sicilia	9	14.902	9.095	1.287.633	30	704.904	935.411
Toscana	10	38.998	14.563	8.711.591	37	4.320.793	18.468.641
Trentino A.A.	2	1.578	405	205.932	-	-	-
Umbria	2	9.882	3.167	1.094.548	4	228.168	399.078
Valle d'Aosta	-	-	-	-	-	-	-
Veneto	7	34.709	9.455	2.510.503	8	788.599	2.220.128

Fonte: Istat su dati Ministero dei beni culturali, ad eccezione della Sicilia i cui dati risultano da ns/classificazioni da fonti della Regione

Tab. 22 - Monumenti e aree archeologiche statali, circuiti museali statali, biblioteche statali dipendenti dal Ministero dei beni culturali, per regioni, dati anno 2004

	Monumenti e aree archeologiche statali			Circuiti museali statali			Biblioteche statali		
Regione	Numero	Visitatori	Introiti	Numero	Visitatori	Introiti	Numero	Opere consultate	Prestiti a privati
Abruzzo	10	37.437	-	-	-	-	-	-	-
Basilicata	5	159.620	13.148	-	-	-	1	4.589	2.242
Calabria	7	108.589	-	-	-	-	1	13.158	3.728
Campania	36	4.686.242	19.226.165	8	884.686	3.286.292	5	285.770	22.233
Emilia R.	15	516.752	393.912	2	3.341	19.727	3	111.610	38.276
Friuli V.G.	6	3.253.409	-	-	-	-	2	95.828	21.613
Lazio	50	5.457.255	7.277.701	6	3.589.621	21.813.331	15	883.144	61.335
Liguria	3	42.817	68.003	2	2.297	14.404	1	33.144	10.245
Lombardia	9	442.272	924.153	1	3.084	22.359	3	239.493	41.114
Marche	8	250.055	369.368	-	-	-	1	22.540	6.813
Molise	4	21.327	9.009	-	-	-	-	-	-
Piemonte	13	355.851	482.403	3	36.118	210.377	2	144.199	29.338
Puglia	8	315.686	361.927	2	260	942	1	22.417	5.369
Sardegna	6	93.331	-	1	5.169	24.096	2	47.433	15.610
Sicilia	30	3.880.280	10.417.787	-	-	-	9	113.890	66.298
Toscana	19	384.811	625.001	8	694.941	1.842.855	6	806.917	30.903
Trentino Alto A.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Umbria	6	114.982	69.382	1	571	2.469	-	-	-
Valle d'Aosta	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Veneto	4	180.650	324.519	2	2.617	28.084	4	103.202	13.119

Fonte: Istat su dati Ministero dei beni culturali, ad eccezione della Sicilia i cui dati risultano da ns/classificazioni da fonti della Regione

7. Considerazioni conclusive

L'Italia, che vanta un'inestimabile ricchezza del patrimonio artistico, monumentale e ambientale, ricca di tradizioni, città d'arte e spettacoli, può essere considerata e a ragione un paese che fonda la propria identità soprattutto sulla cultura in tutte le sue espressioni.
Ciò diventa particolarmente rilevante alla luce del percorso naturale dell'economia verso una società della conoscenza in cui gli elementi immateriali, ai quali le risorse culturali possono essere ricondotte, sono predominanti e rappresentano una vera e propria fonte di ricchezza in grado di favorire la crescita non solo economica ma anche sociale.
Con il lavoro si è cercato di capire in che modo, quindi, la domanda di beni e servizi culturali si distribuisce a livello nazionale e se esistono delle configurazioni territoriali che facciano pensare a modelli di sviluppo dalla stessa più qualificati. Prima di considerare il caso specifico è parso opportuno approfondire il concetto di economia della cultura, richiamandone i principali profili con lo scopo di definire meglio il settore di indagine.
Si è cominciato con l'attenzione focalizzata sulla descrizione degli indicatori ritenuti più idonei per l'analisi della domanda di beni e servizi culturali, cercando di dare una prima rappresentazione della diffusione delle attività culturali nell'ambito del territorio nazionale, suddiviso per macroripartizioni geografiche. In questo modo, si è avuta una prima approssimazione di come la suddetta domanda si ripartisce.
Infine, si è proposto un modello di valutazione del fenomeno indagato utilizzando la cluster analysis, tecnica statistica di analisi multivariata, con l'obiettivo di evidenziare se le prime e principali risultanze della verifica descrittiva fossero confermate o, in caso contrario, disattese.
Dopo aver richiamato in breve, quindi, i fondamenti della cluster analysis opportunamente finalizzata allo scopo dell'indagine, sono stati costruiti due diversi scenari: il primo con l'intento di sperimentare un modello di analisi incardinato sulla maggiore approssimazione possibile all'ipotesi di domanda aggregata di beni e servizi culturali; il secondo che assume una ipotesi di domanda che privilegia l'attenzione su quelle componenti tra i beni e servizi culturali che

appaiono più orientati al mercato.
La principale evidenza risultante dal modello, *in primis* ai fini di una coerente valutazione della domanda nazionale e territoriale di beni e servizi culturali, è che i gruppi di regioni che si formano confermano per l'Italia sostanzialmente la classica ripartizione geografica tra aree del Centro-Nord e quelle del Sud, ma con alcune peculiarità non sottovalutabili.
In particolare, nell'ambito della domanda aggregata emerge per il Sud la sua maggiore vocazione con riferimento alla componente dei "Monumenti e delle aree archeologiche statali", nonché nella fruizione delle "Biblioteche dipendenti dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali".
Viceversa, per le componenti della domanda più orientate al mercato il Centro-Nord testimonia una maggiore virtuosità, con giudizi di valore medi sulle attività cinematografiche, musicali e teatrali, a fronte di giudizi di valore bassi e medio bassi per il Sud con riferimento alle medesime variabili.
In entrambi i casi si escludono dai due schieramenti, formando un terzo aggregato, due regioni come il Piemonte e l'Abruzzo che, pur essendo lontane geograficamente, registrano sempre esperienze convergenti con comuni giudizi di valore prevalentemente alti.
Altre tre regioni costituiscono ciascuna delle particolarità, con le loro tendenze a qualificarsi come tipologia limite. È il caso del Lazio e della Toscana che, per la loro nota e forte strutturazione nelle dinamiche di fruibilità di beni e servizi culturali, sono chiari *outliers* nell'ipotesi della domanda aggregata.
Nel caso dello studio delle componenti della domanda a maggiore vocazione di mercato, invece, la Toscana si aggrega per similarità al resto del Centro-Nord, mentre il Lazio si associa alle peculiari virtuosità del cluster Abruzzo-Piemonte.
Il Trentino Alto Adige preserva sempre lo status di *outlier*. Nel caso della domanda aggregata ciò è dovuto soprattutto a ragioni tecniche, per le note difficoltà che si riscontrano nel reperire dati confrontabili su componenti significative dei beni e servizi culturali, piuttosto che a valutazioni coerenti e metodologicamente riconducibili al resto dell'Italia. Invece, quando si considerano le variabili della domanda più orientata al mercato, questa regione è spinta nella posizione di un

caso limite come *outlier*, in quanto registra una fruizione delle attività teatrali e musicali, sempre riferita alla popolazione residente, molto più alta di tutte le altre regioni del resto d'Italia.
L'insieme dei risultati, anche per le sostanziali conferme che evidenziano, conforta comunque la coerenza formale del modello di analisi sperimentato. Si dimostra, infatti, che con un adeguato modello di analisi multidimensionale contemplante *simultaneamente* le diverse variabili considerate, al fine di cogliere somiglianze e differenze per le aggregazioni territoriali, la notevole complessità dell'economia della cultura può essere ben studiata a cominciare dalla domanda aggregata o da quelle sue componenti più caratterizzate come orientate al mercato.

Riferimenti bibliografici

Baumol W.J. (1986), *Unnatural Value: Or Art Investment as Floating Crap Game,* in "American Economic review", 76, pp. 10-14.
Baumol W.J. e Bowen W.G. (1966), *Performing Arts: the Economic Dilemma,* Cambridge, MIT Press.
Benhamou F. (2004), *L'économie de la culture,* La Découverte, Paris (ed. it. 2004, *L'economia della cultura*, Bologna, il Mulino).
Besana A. (2002), *Economia della cultura*, Milano, Led.
Blaug M. (1976), a cura di, *The Economics of the Arts*, Boulder Westview Press, London.
Candela G. e Scorcu A.E. (2004), *Economia delle Arti*, Zanichelli, Bologna.
Carson R.T., Wright J., Carson N., Alberini A. e Flores N. (1995), *A Bibliography of Contingent Valutation Studies and Papers*, La Jolla, California.
Davis R.K. (1964), *The Value of Big Game Hunting in a Private Forest*, in Trasactions of the 29th North American, Wildlife and Natural Resources Conference, Wildlife Management Institute, Washington DC.
Duranti C., Sacco P.L. e Zarri L. (2005), *La domanda di cultura nelle società avanzate: premesse ad una metodologia transdisciplinare*, Aiccon, www.aiccon.it.
Fabbris L. (1997), *Statistica multivariata. Analisi esplorativa dei*

dati, McGraw Hill, Milano.
Felice C. e Mattoscio N. (2005), *New Economy. Dall'homo faber all'homo sapiens*, Franco Angeli, Milano.
Formez (1990), *Linee guida di programmazione e valutazione della spesa pubblica nel settore dei beni culturali,* Rapporto, Napoli.
Forte F., Mantovani M. (2004), Manuale di economia e politica dei beni culturali, Rubettino Editore, Soveria Mannelli, Calabrese.
Fuortes C. (2001), *La domanda di beni culturali in Italia. Alla ricerca di un modello esplicativo*, in Economia della Cultura, 3/2001, Il Mulino.
Fuortes C., Pignatti M., Ricci A., Savo L. (2002), *Una stima econometria della domanda di beni culturali in Italia*, in Economia della Cultura, 2/2002, Il Mulino
Gazzelloni S. (2002), a cura di, *Le Statistiche Culturali in Europa*, Istat, Roma.
Gola M. (2003), *La privatizzazione dei beni culturali*, in "Rivista di Politica Economica", V-VI, pp. 67-97.
Hausmann J.A. (1993), a cura di, *Contingent Valutation: A Critical Assessment*, North Holland, Amsterdam.
ICCU - Istituto Centrale per il Catalogo Unico delle Biblioteche Italiane e per le Informazioni Bibliografiche (2003), *Biblioteche italiane pubbliche e private registrate nell'anagrafe ICCU*, Roma.
ISTAT - Istituto Nazionale di Statistica (2005a), *Conti economici regionali, Settore cultura*, Roma.
ISTAT - Istituto Nazionale di Statistica (2005b), *Cultura in cifre - Gli indicatori territoriali sulla cultura*, Roma.
ISTAT - Istituto Nazionale di Statistica (2005c), *Statistiche culturali 2002-2003*, Annuario n. 43, Roma.
Keynes J.M. (1982), *Collected Writings of John Maynard Keyn*es, XXVII, *Social, Political and Literary Writings*, MacMillan, London – New York.
Keynes J.M. (1982), *The Arts and the State*, in Collected Writings of John Maynard Keynes, XXVIII, *Social, Political and Literary Writings*, MacMillan, London – New York.
Lindhal E.R. (1919), *Just Taxation - A Positive Solution*, in Musgrave R.A. and A. Peacock, 1958, cit.
Manly B.F.J. (1994), *Multivariate Statistical Methods*, Chapman &

Hall/CRC, United States of America.
Marshall A. (1890), *Principles of Econmics*, Macmillan, London (ed. it. 2006, *Principi di Economia*, Milano Finanza Editori S.P.A. Milano, vol.13).
Marx K. (1867), *Das Capital*, Meissner, Amburgo (ed. it. 1975*, Il Capitale*, Einaudi, Torino).
Mattoscio N. (2002), a cura di, *Distretti turistico-culturali e nuove opportunità di sviluppo locale*, Pescara, Edizioni Tracce.
Mattoscio N. e Colantonio E. (2003), *La valutazione contingente quale strumento per la determinazione di un ticket prestazionale*, in "Il Risparmio", 3, pp.157-84.
Mattoscio N. (2006), *Profilo di economia della cultura e il caso dell'Abruzzo*, in Tiboni E. 2006, a cura di, pp. 267-298.
Mazzanti M. (2003): *Metodi e strumenti di analisi per la valutazione economica del patrimonio culturale*, Franco Angeli, Milano.
McCain R. (1995), *Cultivation of taste and bounded rationality: some computer simulations*, in "Journal of Cultural Economics", 19, pp. 1-15.
Ministero per i Beni e le Attività Culturali (2003), *Dati statistici sugli archivi di Stato*, Roma.
Mitchell R.C. e Carson R.T. (1989), *Using Surveys to Value Public Goods: The Contingent Valutation Method*, Resources for the Future, Washington DC.
Molteni L., Trailo G. (2003), *Ricerche Di Marketing*, Mc Graw-Hill, Milano.
Murty M.N. e Murty S. (2002), *Cultural Heritage: A Fusion of Human Skilled Capital and Social Capital*, W.P. Minanda House College, Delhi University, Delhi 110007.
Musgrave R.A. (1958): *Classic in the Theory of Public Finance*, edited by Musgrave R. and Peacock A., Macmillan, London, (2nd edn 1961, 3rd edn 1964, 4th edn 1967, with new preface, 5th edn 1994, with new preface).
Musgrave R. (1959), *The Theory of Public Finance*, McGraw-Hill, New York (ed. it. 1995, *Finanza pubblica, equità, democrazia*, Bologna, il Mulino).
Pearce, D.W., Mourato, S. (1998), *The Economic of Cultural Heritage – World Bank Support to Cultural Heritage Preservation in MNA*

Region, Centre for Social and Economic Research on the Global Environment, University College London.
Ricardo D. (1817), *On the Principles of Political Economy, and Taxation*, (ed. it. 2006, *Principi di economia politica e dell'imposta*, Milano Finanza Editori S.P.A. Milano, vol.3).
Robbins L.C. (1963), *Art and State*, in *Politics and Economics: Essay in Political Economy*, MacMillan, London (ed. it. 1965, *Arte e Stato*, in *Politica ed Economia*, Utet, Torino).
Ruskin J. (1857), *The Political Economic of Art*, London, Smith, Elder and Co. (ed. it. 1991, *Economia Politica dell'arte*, Bollati Boringhieri, Torino).
Sacco P.L. (2006), a cura di, *Il fundraising per la cultura*, Meltemi Editore, Roma.
Samuelson P.A. (1948), *Foundations of Economic Analysis*, Harward University Press, Cambridge, MA.
Santagata W. (2000), *Beni culturali (Valutazione economica),* in *Enciclopedia Italiana, Treccani*, Appendice.
Sax E. (1887): *Principi teoretici di economia di stato*, Utet, Torino.
SIAE (2006), *Il quaderno dello spettacolo in Italia. Statistiche 2005*, in www.siae.it.
Smith A. (1776), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Glasgow (ed. it. 1972, *La ricchezza delle nazioni*, Newton Compton ed., Roma).
Throsby D. (2001), *Economics and Culture*, Cambridge University Press, Cambridge (ed. it. 2005, *Economia e Cultura*, il Mulino, Bologna).
Tiboni E. (2006), a cura di, *La cultura in Abruzzo, dal secondo dopoguerra ad oggi*, Ediars, Pescara.
Trimarchi M (2002), *Dentro lo specchio: economia e politica della domanda di cultura*, in Economia della cultura n. 2, pp. 157-170, Il Mulino, Bologna.
Wicksell K. (1895): *A New Principle of Just Taxation*, in Musgrave R.A. and A. Peacock, 1958, cit.
Williams R. (1965), *Economics in unwanted places,* Economic Journal, marzo.
Williams R. (1976), *Keywords: A Vocabulary of Culture and Society*, Fontana, London.

QUALI LE CARENZE STRUTTURALI DA RISOLVERE PER RAFFORZARE LA PRESENZA DELLE BANCHE ITALIANE NEL MERCATO EUROPEO

STRENGTHENING ITALIAN BANKS IN THE EU MARKET: STRUCTURAL SHORTCOMINGS TO OVERCOME

di Silvano Carletti (*)
BNL Servizio Studi

Research Department BNL

* Le opinioni espresse appartengono all'autore e non impegnano in alcun modo l'istituzione di appartenenza.

Nell'ultimo decennio il sistema bancario italiano ha corso molto, risollevandosi dalla debole condizione in cui si trovava a metà degli anni '90. Oggi, in effetti, esso appare più robusto, con un portafoglio prestiti più pulito, più efficiente e con una redditività in linea con quanto rilevabile nella maggior parte degli altri paesi europei. Dopo aver documentato questi progressi, l'Autore sottolinea, tuttavia, che permangono ancora alcune rilevanti debolezze. La prima è la presenza fortemente carente nel campo delle attività dell'investment banking. La domanda per questi servizi formulata dalle imprese italiane è assai spesso soddisfatta da operatori esteri, anche nel caso di operazioni di importo limitato. Un'altra difficoltà è individuabile nel livello di prezzi richiesto per le attività retail. A determinare il problema è il contrapporsi di una rete distributiva con una densità analoga a quanto prevalente altrove in Europa e una domanda di servizi bancari ancora modesta. Molti indicatori (numero dei conti correnti, livello di cross selling, uso del sistema pagamenti) posizionano il cliente italiano nei livelli più bassi delle graduatorie. Risultando il mercato italiano particolarmente promettente, non si può escludere che nuovi operatori con una struttura di costi più leggeri possano rapidamente guadagnare spazio in un'attività che costituisce di gran lunga la principale fonte di ricavi, persino per molti dei principali gruppi del Paese.

PAROLE CHIAVE: ECONOMIA • SISTEMA BANCARIO • PROCESSO • COSTI • RICAVI-ATTIVITÀ RETAIL • CLIENTE

In the last decade the Italian banking system has run a lot recovering from its poor condition at the mid of the '90. Today it looks stronger, with a cleaner portfolio loan, more efficient, in line with most of other countries as far as profitability is concerned. After assessing these improvements, the Author underlines some of the weaknesses still remaining. The first one is the strongly underdeveloped presence in the investment banking activity. The demand from the Italian firms for these services is very often matched by foreign financial groups, even in the case of the small ticket operations. Another issue is the price level in the retail banking domestic market. The main cause is found in the difficult balance between the fixed cost of the branch network now with a density in line with the rest of Europe and a demand for banking services still lagging behind. Many indicators (level of

cross selling, number of current accounts, use of system of payments) see, in fact, the Italian customers in a low rank. Being the future demand for the retail banking services very promising new comers with a lighter cost structure and a more appealing pricing could quickly gain room in this market which is the main core business even for most of the biggest Italian banking groups.

KEYWORDS: ECONOMY • BANKING SYSTEM • PROCESS • COSTS • REVENUE-RETAIL • CUSTOMER

Introduzione

Il progressivo realizzarsi di un mercato finanziario europeo impone alle banche del Vecchio Continente un profondo ripensamento del loro posizionamento strategico. Se il traguardo è per molti aspetti ancora lontano, il suo conseguimento appare certo. Dal più aperto confronto competitivo su base continentale ci si attende[1] un forte miglioramento sia dell'efficienza degli operatori sia un deciso salto in avanti del rapporto prezzo / qualità dei servizi bancari.
In uno scenario in movimento come l'attuale, ci si espone facilmente ad errore nel pronosticare tempi e modalità di questa evoluzione del mercato di riferimento da una dimensione prevalentemente nazionale ad una dimensione continentale. La nota che segue, quindi, non si propone di affrontare l'intera sequenza di questioni sollevate da questa evoluzione strutturale del mercato ma intende concentrarsi solo su alcune di esse. Il punto di vista che si intende assumere è soprattutto quello della grande banca nella convinzione che in un contesto di mercato che vede allargare i suoi confini solo questa tipologia di istituti – in Italia come altrove in Europa - abbia un effettivo spazio di scelta.

1) L'esperienza maturata negli anni '80 negli Stati Uniti con il superamento del McFadden Act fornisce utili indicazioni in questo senso. Cfr. "The Effect of Removing Geographic Restrictions on Banking in the United States: Lessons for Europe", intervento di Randall S. Kroszner (membro del Board della Federal Reserve) alla Conference on the Future of Financial Regulation, London School of Economics, Londra, 6 aprile 2006.

Nel primo paragrafo si sottolineerà quanta parte del processo di *catching up* con l'Europa è stata già effettivamente realizzata, tanto in termini di attività quanto sotto il profilo della qualità delle politiche gestionali. Se questo primo paragrafo ha lo scopo di riassumere il tanto già fatto, i successivi paragrafi hanno invece l'obiettivo di segnalare i non pochi problemi ancora aperti. Nel secondo paragrafo verrà, infatti, illustrato come il portafoglio attività delle grandi banche italiane continui a rivelarsi carente dal lato delle attività di *capital market* e, in particolare, del finanziamento alle imprese realizzato attraverso il mercato. Il terzo paragrafo, invece, è dedicato a mettere in risalto come anche la difesa dell'attuale punto di forza delle banche italiane – il presidio del mercato *retail* domestico – richieda con urgenza interventi di rinnovamento di portata non secondaria.

1. Il molto già realizzato nel processo di *catching up* con l'Europa

Negli ultimi dieci anni il sistema bancario italiano ha compiuto un impegnativo processo di ristrutturazione che lo ha portato fuori dalle secche di una condizione particolarmente critica sotto il profilo dei risultati economici, delle prospettive strategiche, dell'articolazione del portafoglio delle attività. A pochi mesi dall'avvento dell'euro l'allora governatore della Banca d'Italia riassunse con molta crudezza tutta la gravità della situazione: "Il sistema bancario si caratterizza da alcuni anni per un basso livello di profitti, che fa dubitare, in assenza di interventi sull'organizzazione e sui costi, della sua capacità di competere su un mercato aperto"[2].
Non si vuole qui ripercorrere nei dettagli questo processo. Volendone sinteticamente ricordare le determinanti principali, quelle che meritano uno spazio di primo piano sono certamente le seguenti:

- il completamento del ridisegno dell'assetto normativo: all'emanazione nel 1993 del Testo Unico Bancario seguì nel 1998 quella del Testo Unico della Finanza;
- la privatizzazione e la quotazione in Borsa di gran parte degli

2) Banca d'Italia, Relazione Annuale – Considerazioni Finali, maggio 1998.

operatori del settore: il peso dell'azionista pubblico è sceso dal 72 % del 1993 a meno del 10% attuale mentre le 34 banche attualmente quotate rappresentano il 74% del totale dell'attivo del sistema;
- la firma di un fondamentale accordo (febbraio 1998) tra istituti di credito e organizzazioni sindacali che da un lato ha consentito una gestione programmata degli esuberi[3], dall'altra ha posto le condizioni per una riduzione dell'incidenza del costo del personale;
- l'avvio dell'era dell'euro con il conseguente riposizionamento dell'intera struttura dei rendimenti finanziari[4]: ne derivarono sia rilevanti *capital gain* sul versante titoli sia (soprattutto) un gigantesco processo di ricomposizione del portafoglio finanziario delle famiglie, con il decollo del risparmio gestito[5];
- una favorevole congiuntura economica: il tasso di crescita reale medio annuo (2%) realizzato nel periodo 1996 – 2000 è il migliore degli ultimi quindici anni (appena lo 0,6% nel quinquennio successivo).

Volendo guardare ai risultati di questo processo di *catching up* nei confronti dell'Europa almeno due sono i possibili punti di vista:
a) quello del recupero di una adeguata redditività e solidità patrimoniale;
b) quello delle importanti novità intervenute nella tipica attività di intermediazione creditizia.

3) Dal 1997 al 2003 le cessazioni incentivate del rapporto di lavoro hanno riguardato più di 35.000 dipendenti, un decimo circa dell'occupazione registrata alla fine del 1996, con un onere complessivo di 3,7 mld di euro.

4) Il differenziale d'interesse tra i titoli di Stato italiani a lungo termine e quelli tedeschi è passato da una media di 340 punti base nel periodo 1992 – 98 ai 25 punti base del periodo 1999 – 2005.

5) Tra il 1995 e il 2000 le attività finanziarie affidate agli investitori istituzionali italiani sono cresciute di quattro volte, passando da poco più di 250 mld a quasi 1.000 mld di euro. Dalla fine del 2002 all'ultima data disponibile (aprile 2006) il patrimonio lordo in gestione (definizione diversa dalla precedente non più aggiornata da Assogestioni) è di fatto raddoppiata, sfiorando i 1.100 mld. In rapporto al PIL il patrimonio delle famiglie italiane gestito da investitori istituzionali è aumentato dal 19,6% del 1995 al 59,6% del 2005.

1.a Il recupero di una adeguata redditività e solidità patrimoniale

Il risanamento realizzato nell'ultimo decennio dal sistema bancario italiano può essere descritto da molti indicatori. Tra essi tre sembrano preferibili: qualità del portafoglio prestiti; ammontare del patrimonio libero disponibile; livello di redditività.

• *Qualità del portafoglio prestiti*

Nel triennio 1995 – 97 l'incidenza delle sofferenze rettificate[6] sul totale degli impieghi si collocava al di là della doppia cifra, superando l'11% nel 1996. A rendere più critica una situazione già difficile contribuiva il rilevante flusso annuo di nuove sofferenze, nel 1997 pari al 2% del totale dei prestiti vivi alla fine dell'anno precedente. Il miglioramento della situazione si deve a molti fattori ma in particolare al favorevole andamento della domanda di credito, alla migliorata condizione finanziaria delle imprese, a un significativo numero di cartolarizzazioni[7], a una più efficace selezione del rischio. La tabella 1 segnala che nel periodo 2000 - 05 il flusso annuo delle nuove sofferenze rettificate si è stabilizzato in prossimità dell'1%[8], scendendo al di sotto di questo livello tanto nel 2004 (0,9%) quanto nel 2005 (0,8%); nell'ultimo triennio l'incidenza delle sofferenze rettificate (lorde) è scesa sotto il 5% (al 4% nel 2005). Entrambi i valori, pur non ancora di piena soddisfazione, risultano comunque pari a meno della metà di quelli prevalenti a metà degli anni '90.

6) Le sofferenze rettificate forniscono un quadro più completo del rilievo dei soggetti in stato di insolvenza (anche non accertato giudizialmente) o in situazioni sostanzialmente equiparabili. Esse infatti considerano l'esposizione complessiva dell'affidato.

7) Nel quinquennio 2001 – 05 sono state effettuate cartolarizzazioni per oltre 85 mld, di cui 66 mld relative a impieghi in bonis e 19 mld a prestiti in sofferenza. Il rapporto tra cartolarizzazioni e consistenza media del portafoglio prestiti nel periodo risulta pari all'8,2%. Nell'ultimo anno e mezzo le cartolarizzazioni hanno assunto quasi esclusivamente la forma di cessione pro soluto.

8) Si stima che l'incremento a 1,2% registrato a fine 2003 sia interamente dovuto al caso Parmalat. Cfr. Banca d'Italia, Bollettino Economico, n. 42, marzo 2004.

• *Ammontare del patrimonio libero*

Nel triennio 1995 – 97 il patrimonio libero consolidato era non solo decisamente scarso (appena il 7,5% del patrimonio di base e supplementare) ma anche distribuito in modo fortemente sperequato: una quota molto rilevante del sistema[9] operava con un patrimonio libero negativo. Alla base di tale situazione era, soprattutto, l'ingente accumulo di sofferenze e l'incapacità dell'attività operativa di produrre un adeguato flusso di risorse da destinare a patrimonio. Il successivo miglioramento della redditività e del rischio di credito hanno determinato una positiva correzione della situazione: il patrimonio libero consolidato sale gradualmente arrivando nel 2005 a superare quota 40% del patrimonio di base e supplementare.

• *Redditività*

Nel triennio 1995 – 97 il ROE dopo le imposte mediamente conseguito a livello consolidato risultò pari ad appena il 2,5%. Il problema della carente redditività era ancora più accentuato per le banche di dimensione maggiore (valori negativi e nulli nel 1995 e 1997). Nei successivi sottoperiodi si realizza un graduale recupero di redditività che porta il ROE netto largamente al di sopra della doppia cifra nell'anno finale.

9) In termini di quota sul totale attivo del sistema, il 56% nel 1995, il 41% nel 1996, il 30% nel 1997.

Tabella 1 - L'evoluzione nell'ultimo decennio del sistema bancario italiano

	media 1995 - 97	media 1998 - 99	media 2000 - 02	media 2003 - 05
qualità portafoglio prestiti (1)				
	10,6%	8,8%	5,3%	4,7%
flusso annuo nuove sofferenze (2)				
	2,3%	1,5%	1,0%	1,0%
patrimonio libero disponibile (3)				
	7,5%	14,2%	21,5%	35,6%
redditività del patrimonio (4)				
	2,5%	7,4%	9,4%	10,2%

(1): sofferenze "rettificate" in % totale impieghi
(2): flusso di nuove sofferenze "rettificate" in % consistenza prestiti non in sofferenza alla fine anno precedente.
(3): patrimonio libero consolidato in % patrimonio di base e supplementare.
(4): utile netto in % patrimonio netto consolidato

Fonte: elaborazione di dati tratti da Banca d'Italia, Relazione annuale

La scansione dei dati proposta dalla tabella 1 illustra la natura strutturale del risanamento del sistema bancario italiano. Si deve peraltro aggiungere che tutti gli indicatori proposti risentono ampiamente nel 2003 del primo impatto del *crack* Parmalat, una vicenda che si può stimare sia costata al sistema bancario italiano minori utili netti per circa € 1,5 mld.
La tabella 2 documenta come le banche italiane abbiano colmato sotto il profilo della redditività netta del patrimonio gran parte (se non tutto) il ritardo che le separava dagli altri principali paesi europei. Nell'ultimo anno considerabile per il confronto internazionale (2004) la loro redditività è solo di poco inferiore a quella media riscontrata in Spagna e Francia e ben al di sopra di quella della Germania, il cui sistema bancario sta solo ora cominciando ad emergere da una profonda crisi strutturale[10]. Il 2005 è stato ovunque un anno favorevole per le banche: per le maggiori banche italiane la crescita dell'utile netto sfiora il 70% ed il ROE netto supera il 16%.

10) Tre anni fa, al culmine della crisi, la vigilanza tedesca (BaFin) ottenne che suoi rappresentanti partecipassero regolarmente alle riunioni degli organismi di vertice dei dieci più importanti gruppi bancari del paese.

Tabella 2 - Redditività netta del patrimonio nei principali paesi dell'area euro

		2002	2003	2004	media triennio	2005
Germania	sistema	2,9	-1,5	1,9	1,1	n.d.
	banche maggiori	-3,3	-12,0	-3,6	-6,3	n.d.
Spagna	sistema	11,4	11,3	11,9	11,5	12,2
Francia	sistema	9,4	8,5	10,6	9,5	n.d.
	banche maggiori	10,0	11,0	15,7	12,2	n.d.
Italia	sistema	6,4	6,7	10,5	7,9	13,3
	banche maggiori	5,9	9,2	11,0	8,7	16,2

Fonte: Deutsche Bundensbank, Banco de Espana, Commission Bancaire, Banca d'Italia

Il sistema bancario che emerge da questo profondo processo di risanamento è non solo profondamente ridimensionato per quanto riguarda il numero degli operatori[11] ma anche decisamente più concentrato: la quota dei sei maggiori gruppi bancari italiani cresce di oltre 15 punti percentuali tanto in termini di attivo di bilancio quanto in termini di ricavi[12]. Quella di un eccessivo frazionamento del mercato è stata per gran parte degli anni '90 una giusta (ma forse troppo enfatizzata) sottolineatura negativa del caso italiano. A fine 2004 la situazione italiana appare decisamente migliorata rispetto a metà degli anni '90 ma con un livello di concentrazione ancora relativamente inferiore a quello di molti paesi europei.

11) Tra il 1993 e il 2005 il numero delle banche in attività diminuisce in Italia di circa un quarto (288 unità), malgrado nel frattempo siano state costituite circa 90 nuove istituzioni di credito. Tra il 1996 e il 2005 si sono registrate 439 operazioni di concentrazione: 242 fusioni e incorporazioni tra banche italiane, 158 acquisizioni di banche italiane, 39 acquisizioni di banche estere da parte di gruppi bancari italiani. In termini di totale attivo le prime due tipologie di operazioni sono pari al 49% del totale.

12) Cfr. A. De Vincenzo – M. Quagliarello, Redditività e diversificazione dei ricavi delle banche italiane negli ultimi dieci anni, in Studi e Note di Economia n. 2, 2005.

Tabella 3 - Il livello concentrazione dei mercati bancari europei

	QdM complessiva		principali operatori	
	prestiti (2004)	depositi (2004)	numero operatori principali (1)	operatore principale prestiti (2004)
Austria	19%	15%	1	19,0%
Belgio	69%	n.d.	4	23,1%
Repub. Ceca	66%	83%	3	25,5%
Francia	42%	53%	4	23,0%
Germania	25%	32%	4	10,0%
Italia	**54%**	**52%**	**6**	**15,0%**
Olanda	49%	75%	3	25,0%
Portogallo	77%	96%	5	23,6%
Spagna	45%	53%	5	12,6%
Svezia	80%	81%	5	24,0%
Regno Unito	86%	88%	5	25,3%

(1) operatori con una quota mercato dal lato dei prestiti superiore al 5%: Sono esclusi gli istituti centrali di categoria.

Fonte: Elaborazione di dati tratti da EFMA, World Retail Banking Report 2006

Oltre che dagli indicatori appena proposti, la profondità del processo di ristrutturazione del sistema bancario è descritta con efficacia dal rinnovamento intervenuto negli organi di gestione: nel corso degli anni novanta il tasso di cambiamento nei consigli di amministrazione delle maggiori 457 banche italiane è risultato pari all'85%, percentuale che sale al 92% se si escludono le banche a controllo familiare[13].

1.b Il nuovo scenario dell'attività d'impiego e raccolta

Il recupero di un'adeguata redditività e della necessaria solidità patrimoniale appena sommariamente descritto si è realizzato in un contesto di mercato che ha visto mutare in quantità e qualità molte delle principali poste patrimoniali, a cominciare da quelle relative alla tipica attività d'intermediazione creditizia.
Tra l'inizio del 1999 e il marzo 2006 lo stock dei prestiti bancari è aumentato in Italia del 69,7%, una crescita di gran lunga superiore allo sviluppo dell'economia nazionale. Anche altri paesi europei hanno sperimentato in questo stesso periodo una intensa dinamica del mercato del credito ma in pochi casi con intensità paragonabile a quella osservata in Italia (nel periodo indicato, la crescita media annua del credito bancario è stata di circa il 7,5% in Italia e del 6,4% nel resto dell'area euro).
Confrontando i dati a marzo 2006 con la situazione esistente immediatamente prima dell'adozione dell'euro (fine 1998) una prima fondamentale differenza è il rilevante mutamento della composizione sotto il profilo degli utilizzatori del credito. Posto pari a 100 il totale degli impieghi a clientela ordinaria residente, alla fine del 1998 la quota attribuibile alle imprese (società non finanziarie e famiglie produttrici) era pari a 60,5, quella delle famiglie consumatrici a 17,3, quella della Pubblica Amministrazione a 8,2, con il restante 14,1 attribuibile ad altre tipologie di operatori. A marzo 2006 la quota delle imprese risultava diminuita di 2,6 punti, quella delle famiglie consumatrici aumentata di 7,4 punti (a 25 pp), quella della PA quasi dimezzata a 4,6.

13) Cfr. D. Masciandaro, Banche senza bandiere, in Il Sole 24 Ore, 2 novembre 2004.

Nella recente evoluzione del mercato italiano del credito altro aspetto rilevante è quello dell'allungamento delle scadenze. Fino alla fine del 2001 gli impieghi a breve termine e quelli a lungo termine rappresentavano aggregati sostanzialmente analoghi. Dopo di allora, la quota dei primi ha subito una forte flessione, quella dei secondi un deciso incremento. A marzo 2006, sul totale degli impieghi vivi, quelli a breve ne rappresentavano il 36,5%, quelli a medio-lungo termine il 63,5%. A determinare questa evoluzione ha contribuito la forte domanda di mutui da parte delle famiglie, fenomeno sviluppatosi con più decisa intensità a partire dal 2002 (+120% tra dicembre 2001 e marzo 2006). Nel complesso, la quota dei finanziamenti alle famiglie con scadenza superiore ai 5 anni è aumentata di oltre 23 punti percentuali, superando il 72%. All'allungamento della scadenza del credito bancario hanno contribuito anche le società non finanziarie: rispetto alla fine del 1998 la quota dei loro finanziamenti con scadenza superiore ai 5 anni è cresciuta dal 25,2% al 38,2%. L'area euro ha condiviso il fenomeno ma in misura decisamente più attenuata: tra le stesse date, i finanziamenti oltre i 5 anni sono cresciuti di appena 1,3 punti percentuali nel caso delle società finanziarie e di circa quattro punti percentuali in quello delle famiglie. Rispetto alla media dell'area euro, comunque, il credito bancario ha ancora nel nostro paese una scadenza decisamente più breve: come indicato nella tabella 4, malgrado la rincorsa di questi ultimi anni la quota dei finanziamenti oltre i cinque anni è in Italia inferiore di 13,7 punti percentuali nel caso delle società non finanziarie e di 12,5 punti percentuali in quello delle famiglie.

Tabella 4 - Distribuzione dei finanziamenti per durata

	Soc. non finanziarie		Famiglie	
ITALIA	dic-98	mar-06	dic-98	mar-06
FINO A 1 ANNO	51,6	41,0	22,3	11,5
TRA 1 E 5 ANNI	23,1	20,9	28,6	16,4
OLTRE 5 ANNI	25,2	38,2	49,1	72,2
AREA EURO	dic-98	mar-06	dic-98	mar-06
FINO A 1 ANNO	35,8	30,2	9,4	6,7
TRA 1 E 5 ANNI	14,5	17,8	10,1	8,6
OLTRE 5 ANNI	49,8	51,9	80,5	84,7

Fonte: Elaborazione di dati BCE

Altrettanto intensa l'evoluzione sul versante della provvista nel cui ambito è cresciuto ulteriormente il peso della raccolta in conto corrente e tramite emissione di obbligazioni: 72,6% a fine 1998, 85,1% a fine 2005. Nella media dell'area euro il peso di queste due forme tecniche, seppure cresciuto in maniera significativa, supera di poco la metà del totale (53,9% a fine 2005)[14].

2. Le attività di capital market: l'anello ancora mancante

I dati finora illustrati indicano chiaramente che il sistema ed il mercato bancario italiano hanno fatto rilevanti passi avanti sulla strada di un assetto più moderno e stabile. Il processo di ristrutturazione e recupero di efficienza realizzato con successo dai maggiori gruppi bancari italiani a partire dalla seconda metà degli anni '90 ha avuto nelle qualifiche *retail* e domestico i suoi *driver* principali. La scelta di puntare sui punti di forza a disposizione ha inevitabilmente comportato l'aggravarsi di alcuni aspetti di debolezza e tra essi certa-

14) La più forte prevalenza in Italia della raccolta in conto corrente e di quella obbligazionaria è in parte spiegata dal regime di tassazione degli interessi e dal più basso differenziale rispetto all'area tra i rendimenti dei depositi a termine e in conto corrente.

mente quello delle attività di *capital market*, intendendo con questa espressione il finanziamento delle imprese realizzato con modalità diverse dal tradizionale finanziamento bancario.
Nei principali segmenti del mercato finanziario internazionale (emissione di obbligazioni, organizzazione di prestiti sindacati, collocamenti sui mercati azionari) la presenza degli operatori italiani è in effetti da tempo decisamente debole. La consultazione delle graduatorie elaborate dall'autorevole rivista IFR (International Financing Review) conferma che anche nel 2005 la situazione non è cambiata.
Il primo insieme di dati preso in esame da IFR è relativo alle circa seimila emissioni internazionali di obbligazioni completate lo scorso anno. L'ammontare dei titoli emessi nel 2005 ha superato di poco i $ 2.800 mld, il 14% in più rispetto al 2004. Le emissioni denominate in euro sono risultate di poco inferiori a $ 1.200 mld, quelle effettuate sull'euromercato appena al di sopra dei $ 2.000 mld. Gli operatori che in qualità di *bookrunner* (organizzatori dell'operazione) animano il mercato sono una cinquantina, dei quali solo 23 con una quota di mercato superiore all'1% e appena quattro al di sopra del 5%. La presenza italiana è rappresentata da quattro istituzioni, tutte con una quota inferiore all'1% e una quota congiunta dell'1,5%. In un'ipotetica classifica tra i principali paesi europei, l'Italia si posiziona al di sotto di Regno Unito, Francia e Germania, tutte con una quota di mercato complessiva superiore al 10%, e prima della Spagna. Se si restringe l'osservazione al comparto delle emissioni denominate in euro e a quelle realizzate nell'euromercato la quota congiunta degli operatori italiani sale leggermente (3,0% e 2,2%, rispettivamente). Nella graduatoria costruita facendo riferimento al totale delle emissioni sono rilevabili 20 operatori con quote di mercato superiori a quella complessiva degli operatori italiani.
Nel quadriennio 2002 – 05 la posizione italiana nel comparto delle emissioni di obbligazioni a livello internazionale non ha subito mutamenti di rilievo: il numero degli operatori si è mantenuto tra cinque e sei; la quota di mercato complessiva ha oscillato tra un minimo dell'1,1% (2002) ed un massimo del 2,5% (2003); l'operatore italiano più significativo è posizionato sempre sotto la soglia dell'1%.

Tabella 5 - Intermediazione finanziaria internazionale: il ruolo delle istituzioni italiane

2005	ammontare totale operazioni (US $ mld)	Italia: quota dal lato domanda (a)	Italia: quota dal lato offerta (b)	rapporto % b/a	n° gruppi bancari italiani bookrunners
emissione internazionale obbligazioni	2821,7	5,1%	1,5%	29%	4
di cui :obbligazioni in euro	1156,6	n.d.	3,0%	n.d.	5
obbligazioni emesse sull'euromercato	2003,9	n.d.	2,2%	n.d.	5
prestiti sindacati	3428,8	2,3%	0,2%	10%	1
di cui: mondo esclusi USA	1873,1	n.d.	1,0%	n.d.	3
emissione titoli azionari in Italia	21,0	--	32,4%	--	4

Fonte: Elaborazione dati tratti da IFR, 7 gennaio 2006

I dati pubblicati da IFR indicano nell'1,5% la percentuale delle emissioni 2005 nelle quali le istituzioni finanziarie italiane hanno svolto un ruolo di *bookrunner* (cioè organizzato l'operazione). Per contro, ammonta al 5,1% del totale la quota di emissioni che hanno visto un'impresa italiana nella veste di emittente, e, quindi, di beneficiario finale dell'emissione. Considerando il mercato dal lato dell'impresa emittente, l'Italia risulta essere per dimensione la sesta piazza al mondo ($ 145 mld). Secondo la Banca d'Italia[15] nel quinquennio 2000 - 04 le banche italiane hanno collocato solo il 28% delle 212 emissioni effettuate da imprese italiane sull'euromercato.
Per quanto riguarda i prestiti sindacati, si tratta di un mercato che nel 2005 ha registrato poco meno di 8.300 operazioni per un valore complessivo di circa $ 3.400 mld. Il comparto è cresciuto nell'ultimo anno di circa il 30%, con approssimativamente due quinti di questa crescita riconducibili al finanziamento di operazioni di acquisizione. Tra i primi 50 *bookrunner* di prestiti sindacati internazionali figura nel 2005 un solo operatore italiano con un ammontare pari allo 0,2% del mercato. Escludendo gli Stati Uniti che da soli rappresentano il

15) Cfr. Banca d'Italia, Relazione annuale, maggio 2005

45% circa del totale, sono tre gli operatori italiani che si collocano tra i primi cinquanta, con una quota complessiva dell'1%. Assumendo come riferimento il destinatario dei fondi, l'Italia risulta nel 2005 il sesto mercato al mondo (operazioni per $ 80 mld).
L'ultima serie di graduatorie proposta da IFR ha come riferimento le emissioni azionarie. Secondo quanto rilevato dalla rivista, nel 2005 ci sono state nel mondo 3.050 operazioni di questo tipo per un importo complessivo di $ 486 mld. Di questo insieme, 33 operazioni per un ammontare di $ 21 mld hanno riguardato l'Italia. In tutti i principali paesi, questo è un segmento del mercato finanziario nel quale particolarmente forte è la presenza delle istituzioni americane, contrastate da alcuni operatori europei. Assumendo come riferimento i dati 2005, la quota del mercato dei collocamenti azionari lasciata agli operatori nazionali è in Francia del 52%, in Germania del 44%, in Italia del 32,5%.
Dai dati illustrati emerge chiaramente come gran parte della domanda espressa in alcuni rilevanti segmenti del mercato italiano dei capitali è "preda" di operatori europei e internazionali. Questo primato si è decisamente consolidato quando il mercato dell'eurolira è stato assorbito nel più ampio mercato dell'euro. A questa motivazione di carattere domestico se ne aggiunge un'altra comune a tutti i paesi: le tre attività considerate (emissioni di obbligazioni, prestiti sindacati, collocamenti azionari), da tempo di respiro internazionale, sono tra quelle che più ampiamente hanno recepito il salto del mercato verso una dimensione globale. Nel ruolo di *bookrunner* i gruppi bancari sono quasi sempre chiamati non solo ad organizzare il collocamento dell'operazione ma anche a sottoscriverne temporaneamente quote significative: per svolgere questa attività bisogna avere, quindi, "spalle piuttosto larghe" sotto il profilo patrimoniale. Inoltre, soprattutto nel caso delle emissioni di obbligazioni e dei prestiti sindacati condizioni di accettabile sopravvivenza nel mercato internazionale sono assicurate solo a chi riesce a combinare i margini assai ridotti con volumi molto significativi. Ne deriva un assetto di mercato tendenzialmente concentrato e relativamente rigido: nel caso delle emissioni obbligazionarie e dei prestiti sindacati, ad esempio, negli ultimi quattro anni per le prime 10 – 15 posizioni non si riscontra di fatto nessuna *new entry*.

Quanto appena rilevato per le principali attività di *capital market* rivolte alle imprese vale anche per il mercato dei titoli pubblici. L'Italia è il maggior emittente di debito pubblico in Europa (nel 2004 era targato Italia quasi un quarto di tutto il debito pubblico emesso in Europa). Ogni anno il Tesoro italiano deve rifinanziare il 22% circa del debito totale. Eppure sono tutti stranieri i 5 principali specialisti in titoli di Stato italiani[16], le istituzioni cioè che hanno "l'onere e l'onore" di sottoscrivere le emissioni del Tesoro, da collocare poi presso l'investitore finale (privati e operatori istituzionali).
Allo scenario fin qui proposto si potrebbe obiettare che la carenza segnalata è tale se il ragionamento è condotto in chiave di "sistema paese". Ma la costituzione dell'area euro è stata in non piccola parte ispirata proprio alla necessità del passaggio da una logica di "sistema paese" ad una visione strategica internazionale o almeno continentale. Se si adotta questa seconda chiave di lettura allora il problema principale non è quello di chiarire quale sia il segno del saldo a livello paese ma piuttosto quello di assicurarsi che per quel determinato tipo di attività l'offerta sia adeguata al livello della domanda.
A questo fondato rilievo si può, però, contrapporre la constatazione che lo sviluppo delle attività di *investment banking* consente ad un operatore del credito una effettiva diversificazione delle fonti di ricavo. Secondo recenti analisi, nel 2005 l'attività di *investment banking* considerata nelle sue principali articolazioni ha prodotto in Europa ricavi per quasi 18 mld di euro[17]. Si tratta certo di attività con un significativo grado di volatilità e ad elevato rischio finanziario ma con una capacità di valorizzare i capitali impiegati che le tipiche attività di *commercial banking* non sono in grado di conseguire.
Sfogliando i bilanci e le presentazioni effettuate dalle maggiori banche italiane capita spesso di trovare indicazioni su attività di *capital market* con destinatarie imprese nazionali. Si potrebbe essere tentati di concludere che gli istituti italiani, seppure assenti nelle operazioni di importo maggiore, intercettano la domanda locale per questo tipo

16) Cfr. Comunicato del Ministero dell'Economia e delle Finanze del 23/1/2006
17) Cfr. The Banker, March 2006 o anche la *survey* "Corporate Finance" pubblicata dal Financial Times il 28 giugno 2006.

di servizi. A contraddire una tale conclusione sono due evidenze. La prima è che si tratta di un'attività svolta a bassa intensità che anche nei casi di maggior successo alimenta un flusso di ricavi di appena qualche decina di milioni di euro[18]. La seconda evidenza è invece fornita da uno studio di Prometeia[19] che ha analizzato in dettaglio le emissioni in essere sull'euromercato alla fine di marzo 2005. Dalla considerazione dei dati riassunti nella tabella 6 emerge che nella maggior parte dei casi la piccola – media impresa per collocare sull'euromercato i suoi *bonds* (quasi sempre senza rating e di ammontare contenuto) si avvale di operatori stranieri (prevalentemente americani). La tabella evidenzia come la situazione italiana sia in parte migliore di quella spagnola ma lontana da quella francese e lontanissima da quella inglese.

18) Tanto per dare una scala di valori, i primi sette operatori sul mercato europeo raccolgono annualmente per la sola attività di collocamento ricavi per 700 – 900 mln di euro.

19) Cfr. "Sviluppo e Internazionalizzazione del Mercato dei Corporate Bonds", in Prometeia, Previsione dei Bilanci Bancari, aprile 2005. Lo studio è a cura di Andrea Landi e Valeria Venturelli dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia.

Tabella 6 - I corporate bonds sull'euromercato
(in % del controvalore totale)

situazione marzo 2005	emissioni senza rating	emissioni di importo inferiore a 1 mln €	emissioni gestite da operatori nazionali
Italia	36,0%	49,7%	12,6%
Francia	15,0%	54,4%	24,0%
Spagna	14,0%	45,6%	7,9%
Regno Unito	9,9%	33,2%	72,9%
media UE 15	30,4%	28,0%	29,5%

Fonte: Elaborazione dati tratti da "Sviluppo e internazionalizzazione del mercato dei Corporate Bonds", in Prometeia, Previsione dei Bilanci Bancari, aprile 2005

3. Rete distributiva: costi / ricavi, un equilibrio non soddisfacente

La costituzione di un mercato unico bancario a livello europeo offrirà significative opportunità di sviluppo e modificherà in modo rilevante molti dei parametri essenziali del mercato. In sintesi poco o nulla resterà immutato rispetto allo scenario attuale. Se non vorranno veder indebolita la capacità di presidio del mercato, gli operatori dovranno cambiare forme e contenuti del loro intervento, anche nel caso decidessero di confermare l'attuale profilo strategico.
Per le molte banche italiane impegnate prevalentemente o esclusiva-

mente in attività *retail* sul mercato domestico questo vuol dire soprattutto riesaminare le condizioni della loro offerta, tanto dal lato del prezzo quanto da quello della qualità. Le indicazioni raccolte sembrano indicare che non ci si potrà limitare a qualche ritocco ma si dovrà intervenire con decisione per sciogliere alcuni nodi strutturali.
La *querelle* sul prezzo dei servizi bancari in Italia va avanti da due anni. Ad aprirla è stata nel 2004 una ricerca di Capgemini[20] cui l'Associazione Bancaria Italiana ha l'anno successivo contrapposto una ricerca commissionata alla società di consulenza Mercer Oliver Wyman. Nel 2005 Capgemini ha riproposto la sua ricerca modificando in più aspetti la metodologia[21]. La tabella che segue ricostruisce le conclusioni cui queste ricerche sono pervenute. Nelle due ultime colonne, il costo annuo dei servizi bancari di base in Italia viene rapportato prima a quello medio prevalente nel resto dei paesi UE considerati e poi a quello registrato nel paese più economico. Pur a fronte di una certa variabilità, le indicazioni sembrano convergenti: i servizi bancari hanno in Italia un prezzo superiore a quello medio prevalente nel resto della UE (da un minimo del 30% ad un massimo di quasi tre volte[22]); se il confronto viene condotto assumendo come riferimento il paese con il listino prezzi più conveniente (Regno Unito e Olanda) il risultato è ancora più eclatante (da un minimo di 4,5 volte ad oltre 8 volte).
Il governatore della Banca d'Italia nelle considerazioni svolte nel maggio scorso ha sottolineato l'importanza del problema e l'urgenza di raccogliere progressi significativi[23]. Una parola autorevole su tutta la questione verrà certamente dall'indagine conoscitiva avviata nel gennaio scorso dall'Autorità garante della concorrenza e del mercato.

---

20) La ricerca è a cura di Capgemini Ernst & Young con la collaborazione di EFMA (European Financial Management & Marketing Association) e del gruppo bancario assicurativo olandese ING.

21) La ricerca è stata aggiornata una terza volta nel 2006. Questa volta, però, le sue conclusioni non sono espresse in modo puntuale (prezzo in euro) ma in rapporto al PIL per abitante di ciascun paese.

22) Il primo confronto, quello che fa riferimento ai prezzi ufficiali è poco significativo per l'ampia diffusione nel nostro paese delle convenzioni e dei cosiddetti conti a pacchetto.

23) "La maggiore efficienza delle banche, l'innalzamento del grado di concorrenza non si sono ancora riflessi a sufficienza sui prezzi e sulla qualità di alcuni servizi bancari" (cfr. Banca d'Italia, Relazione Annuale – Considerazioni finali, maggio 2006).

Tabella 7 - Il prezzo dei servizi bancari

	Italia euro	media resto UE (1) euro	paese UE più econonomico euro		
	(a)	(b)	(c)	a/b	a/c
indagine Mercer Oliver Wyman (2005)					
- prezzi ufficiali	301	63,7	3	473%	100 x
- prezzo medio ponderato per diverse tipologie	133	63,5	16	209%	831%
- prezzo medio ponderato per diverse tipologie e corretto con remunerazione giacenze	98	50,8	12	193%	817%
- prezzo medio ponderato per diverse tipologie corretto con remunerazione giacenze e rapportato a numero utenti (per neutralizzare fenomeno cointestazioni)	65	50,8	12	128%	542%
indagine Capgemini (2004)	247	101,8	31	243%	797%
indagine Capgemini (2005)					
- global profile price	252	96,1	34	262%	741%
- local profile price (considera la frequenza media nell'uso di ciascun prodotto e servizio incluso nell'indice)	113	68,25	25	166%	452%

(1) Media paesi europei UE considerati dalla ricerca

Considerato in una prospettiva temporale, il listino prezzi dei servizi bancari risulta aver registrato un'impennata successivamente all'adozione dell'euro. Questa accelerazione del prezzo dei servizi bancari è in parte addebitabile al radicale cambiamento intervenuto negli ultimi anni nelle modalità di fatturazione dei servizi connessi ai conti correnti[24]: ciò che prima veniva indirettamente pagato dal *mark down* (differenza tra i tassi di mercato e il tasso pagato sulla raccolta) è oggi invece fatturato a parte attraverso le commissioni addebitate per gestione e movimentazione del conto. A far maturare questa scelta è stata tanto una domanda di maggiore trasparenza (e quindi di un *pricing* più puntuale dei servizi offerti) quanto la forte riduzione dei tassi di mercato che rispetto agli anni novanta ha fortemente ridotto il *mark down*[25].

La questione prezzi evoca il tema della qualità, argomento difficile da esprimere in forma di confronto internazionale e comunque non affrontabile facendo riferimento alla aneddotica riferita dalla stampa nazionale. Ogni anno, tuttavia, le pagine della relazione della Banca d'Italia forniscono una puntuale informazione su un punto sicuramente importante nella gestione del sistema dei pagamenti: quello dei tempi richiesti per il riconoscimento della disponibilità delle somme trasferite mediante assegno.

24) Cfr. Andrea Resti, "Porte socchiuse alla concorrenza", articolo pubblicato sul sito internet lavoce.info il 7 febbraio 2005

25) Nella prima metà degli anni novanta il *mark down* ha superato anche i quattro punti percentuali. Assumendo come riferimento l'euribor a tre mesi, è da tempo nella fascia intorno a 1,5 punti percentuali.

Tabella 8 - Condizioni applicate sugli assegni bancari

	tempi riconoscimento disponibilità		
	minimi	medi	massimi
1999	4,7	6,7	8,3
2002	5,6	6,8	7,9
2004	5,3	6,4	7,5
2005	5,2	6,3	7,4
	tempi di non stornabilità (1)		
2004	7,5	9,1	10,4
2005	7,7	9,0	10,5

(1) numero giorni lavorativi trascorsi i quali diviene definitivo l'accredito in conto dell'assegno
Fonte: Banca d'Italia, relazione annuale

Nel maggio 2005 le indicazioni contenute nella tabella 8 erano così commentate dalla stessa Banca d'Italia: "i tempi di riconoscimento della disponibilità degli assegni rimangono superiori [in realtà più che doppi] a quelli medi riscontrabili nei principali paesi industria-

26) Cfr. Banca d'Italia, Relazione Annuale, maggio 2005.

lizzati (2-3 giorni) nonché a quelli consentiti dalle procedure interbancarie"[26]. Nella relazione presentata nel maggio 2006 si sottolinea che "il processo di abbassamento dei tempi di incasso, pur visibile, sembra procedere ancora troppo a rilento"[27]. Anche per quanto riguarda la non stornabilità non si rilevano visibili progressi[28].

3.a Una rete di sportelli di livello europeo per un cliente ancora italiano

I dati fin qui proposti lasciano intravedere una situazione non soddisfacente nelle condizioni di offerta dei servizi bancari nel nostro Paese. La stampa addebita questa situazione ad un approccio "rapace" e poco concorrenziale delle banche italiane. In realtà il problema sembra avere cause ben più profonde.

27) Cfr. Banca d'Italia, Relazione Annuale, maggio 2006.
28) A proposito dei tempi della non stornabilità nella relazione della Banca d'Italia del 1999 (maggio 2000) si leggeva: "Dall'indagine è emersa un'articolazione dei costi e dei tempi incoerente con la funzione transattiva dell'assegno. Essa ostacola la certezza e la definitività delle operazioni di incasso nei confronti della clientela….Il fattore di maggiore criticità è costituito dai giorni di non stornabilità".

Tabella 9 - Il sistema dei pagamenti in Europa: estensione e utilizzo

	sportelli ogni 100.000 abitanti (1)	conti correnti (2) per abitante	conti correnti per sportello	cross selling (3)	operazioni di pagamento (4)
Italia	**76,7**	**0,78**	**1.016**	**100**	**100**
Francia	58,7	1,12	1.908	180	383
Germania	56,7	1,02	1.799	238	303
Spagna	96,6	1,80	1.863	91	178
Olanda	39,0	1,40	3.590	344	390
Belgio	61,1	1,11	1.817	173	292
area euro	64,7	1,59	2.457	n.d.	254
Regno Unito	51,8	2,39	4.614	399	366

(1) Sportelli (bancari e postali) che offrono servizi di pagamento. Dati 2003, ultimo anno disponibile per i confronti
(2) Conti sui quali possono essere effettuati pagamenti. Dati 2003
(3) Totale ricavi da mutui, consumer lending e servizi investimento. Dati 2004. Italia (689 euro) = 100
(4) Numero operazioni pro capite con strumenti diversi dal contante: assegni, bonifici, addebiti preautorizzati, carte di pagamento. Dati al 2004. Italia 59 operazioni pro capite = 100

Fonte: Elaborazione di dati tratti da ECB, Payments and securities settlement in the European Union. Addendum incorporating 2003 figures, August 2005; Banca d'Italia, relazione annuale; Addendum incorporating 2003 figures, August 2005; Banca d'Italia, relazione annuale; Mercer Oliver Wyman, Indagine sul pricing dei servizi bancari in Europa. Executive Summary, marzo 2005

In modo schematico il contenuto della tabella può essere così riassunto:

• *Sportelli*

Sotto il profilo delle reti bancarie l'Italia risulta sostanzialmente allineata

al dato medio dell'area euro: nel 2004, 52,3 rispetto a 54,4 sportelli ogni 100mila abitanti. Se si considerano anche gli sportelli postali l'Italia eccede in modo significativo il dato medio dell'area euro. La quota di popolazione che nel nostro Paese risiede in comuni privi di sportelli bancari è pari a circa il 3% del totale, percentuale che scende ad appena lo 0,2% se si considerano anche le succursali del Bancoposta.

• *Conti correnti per abitante*

Il grado di bancarizzazione della popolazione italiana è notevolmente inferiore a quello prevalente nell'area euro: il rapporto tra numero di conti correnti e abitanti è nel nostro Paese pari a meno della metà di quello mediamente riscontrabile nella UE, appena un terzo di quello del Regno Unito e ampiamente inferiore a quello degli altri paesi indicati nella tabella.

• *Conti correnti per sportello*

Dalla combinazione dei dati indicati nelle due prime colonne della tabella emerge un numero di conti correnti per sportello di circa 1000 unità nel caso italiano, ben lontano quindi dalle quasi 2.000 unità di Francia, Germania, Spagna e Belgio e lontanissimo dalle 4.600 unità del Regno Unito. Questo ultimo paese da un lato si caratterizza per un'alta diffusione del conto corrente, dall'altro ha proceduto negli anni novanta ad un deciso ridimensionamento delle reti bancarie (chiusura di 5.600 sportelli, il 28% della dotazione del 1990).
Scomponendo[29] il dato italiano si ricava che il numero di conti gestiti in media da ogni sportello è di circœa 1.350 nel caso delle banche e di 270 per il Bancoposta[30].
La tabella 9 indica anche che le operazioni di pagamento tramite mezzi di pagamento alternativi al contante è il più modesto in Europa, con l'u-

29) Non si dispone dei dati necessari per realizzare questa scomposizione anche per gli altri paesi.
30) I dati ricavabili dai bilanci delle singole aziende di credito non consentono di definire quale sia la dispersione intorno a questo dato medio.

nica eccezione della Grecia.
Nel complesso, è evidente che nel caso italiano l'ammontare di costi fissi attribuibili alla rete distributiva bancaria deve essere ripartito su un numero di clienti decisamente inferiore a quello riscontrabile altrove in Europa.

• *Cross selling*

Ad aggravare il quadro è anche la circostanza che il flusso dei ricavi per cliente è in Italia decisamente modesto se confrontato con quanto avviene altrove: posto pari a 100 il totale dei ricavi da mutui, credito al consumo e servizi d'investimento delle banche italiane nel 2004, la Spagna è a 91 ma la Francia è a 180, la Germania a 238, il Regno Unito a 399[31].
In definitiva, l'asserzione formulata dalle banche che i prezzi applicati per la gestione dei servizi di pagamento sono mediamente corretti trova un evidente supporto nella più difficile ripartizione dei costi di distribuzione. A sostegno di questa tesi è significativo che i paesi (Regno Unito, Olanda) che si caratterizzano per il più elevato numero di conti correnti per sportello e per un più intenso uso degli sportelli (*cross selling* e numerosità operazioni di pagamento) sono anche quelli che tutte le indagini considerate segnalano con il *pricing* più contenuto.
Il protrarsi di questa situazione costituisce un elemento di evidente vulnerabilità del dominio di cui oggi godono le banche italiane nel mercato domestico. Ne sono una prova evidente il recente sviluppo di Bancoposta e per molti versi anche di ING Direct.
Il Bancoposta ha accresciuto i suoi conti correnti da meno di un milione nel 2000 a 4,6 milioni a fine 2005, con un progresso del 10% nell'ultimo anno. I nuclei familiari con un conto corrente al Bancoposta sono passati dall'1% del 1998 a quasi il 19% nel 2004. In termini di raccolta tradizionale (conti corrente, libretti e buoni fruttiferi) Bancoposta a fine 2005 ha superato i € 270 mld, un importo pari a circa un quarto della raccolta

31) Cfr. Mercer Oliver Wyman, Indagine sul *pricing* dei servizi bancari in Europa. Executive Summary, marzo 2005.

diretta delle banche. Il suo ruolo nel mercato dei servizi finanziari è risultato rafforzato dalla capacità di allargare la gamma prodotti: la sua carta prepagata (postepay), malgrado i quindici tentativi di imitazione successivi, rimane di gran lunga quella di maggior successo (ne sono in circolazione circa 2 mln). Dal lato dei fondi comuni la quota di mercato del canale postale è ancora modesta (3 mld di patrimonio) e prevalentemente concentrata sulla componente a più bassa contribuzione (quella obbligazionaria). Viceversa, già rilevante è il suo posizionamento sotto il profilo della raccolta assicurativa (6 mld la raccolta di Postevita). In definitiva, se le società di consulenza hanno a lungo invitato le banche a concentrarsi su quel 20% di clienti che approssimativamente generano l'80% dei ricavi, Bancoposta deve il suo successo ad una scelta di segno opposto (80 – 20), ovvero al rivolgersi verso la fascia meno abbiente della clientela cui propone prodotti semplici ma a basso costo.
Di natura diversa e più contenuta nei numeri l'affermazione di ING Direct, un'esperienza nata alla fine degli anni novanta in Canada e successivamente estesa ad altri paesi. Nel suo caso la logica di sviluppo è stata quella di puntare su prodotti finanziari semplici da commercializzare esclusivamente via internet o telefono. Sbarcata in Italia nel 2001, alla fine del 2005 poteva contare su quasi 650mila clienti posizionandosi tra i primi dieci operatori in termini di raccolta depositi. Alla positiva esperienza di conto arancio (conto corrente a zero spese) ING Direct ha fatto seguire quella di mutuo arancio (il mutuo a zero spese). Nell'ultimo anno ha chiuso in utile il suo bilancio.

3.b Gli spazi di manovra per un intervento

Intervenendo sul tema dell'efficienza e del *pricing* dei servizi bancari, Tommaso Padoa Schioppa ha scritto recentemente[32]: "alla banca capace di realizzare maggiore efficienza a vantaggio del cliente bisognerebbe spalancare le porte senza chiedere il passaporto. … È prospettiva allettante entrare in un mercato dove si guadagna anche

32) Cfr. T. Padoa Schioppa, Salotti buoni e sale da pranzo, Corriere della Sera, 31 gennaio 2006.

senza essere molto bravi e dove si guadagna ancor di più se si è bravissimi". La sua conclusione è che questa poco efficiente situazione non solo non aiuta la crescita del sistema economico[33] ma rende anche instabili gli assetti azionari ("se ci fosse più efficienza gli assetti proprietari delle banche sarebbero più stabili perché sarebbe difficile per un nuovo arrivato fare di più e meglio di chi c'è già").
Questa situazione richiede un intervento difficile da disegnare, con tempi di realizzazione probabilmente non brevi ma che soprattutto richiede una svolta nelle politiche gestionali. Facendo riferimento alle colonne della tabella precedente queste sono le considerazioni che si possono esprimere in proposito.

• *Sportelli*

A partire dall'inizio degli anni novanta le reti bancarie sono state oggetto in Europa di interventi segno diverso: forte ridimensionamento (Regno Unito, Olanda, Belgio), variazioni molto contenute (Germania, Francia), decisa espansione (Italia, Spagna, Portogallo). In effetti, nel nostro paese la rete di sportelli ha conosciuto negli ultimi quindici anni una forte crescita: oltre 1.000 nuove agenzie l'anno nel periodo 1990 – 2001, poco più di 600 nel 2002 e nel 2003, 500 circa nel 2004 e nel 2005. Il costo complessivo delle reti è tuttavia cresciuto meno che proporzionalmente perché le nuove aperture e un alleggerimento di quelli esistenti hanno portato al 55% la quota degli sportelli con una contenuta dotazione di personale (fino a 5 dipendenti)[34]. Come già indicato prima, in termini di disponibilità di sportelli bancari per abitante l'Italia è sostanzialmente allineata alla

33) Nella prima fase del processo di ristrutturazione del sistema bancario italiano non sembra essere stato così. È stato, infatti, stimato che " i mutamenti di struttura [del sistema finanziario italiano] – favorendo l'accumulazione del capitale e l'efficienza allocativa – abbiano innalzato dello 0,3 per cento, *ceteris paribus*, il tasso annuo di incremento del prodotto pro-capite degli ultimi 10 – 15 anni". Cfr. P. Ciocca, "L'economia italiana un problema di crescita", intervento riunione scientifica annuale della Società Italiana degli economisti (Salerno, 25 ottobre 2003), pubblicato in Banca d'Italia, Bollettino economico n. 41, novembre 2003.

34) L'informazione risale a fine 2003, ultimo anno disponibile. Cfr. Banca d'Italia, Relazione Annuale, maggio 2004.

media UE (52,3 rispetto a 54,4 ogni 100.000 abitanti). Tra il 1999 e il 2003, questo indicatore è cresciuto di circa 5 punti in Italia mentre è diminuito di altrettanto nella media dell'area euro.
Per aumentare il numero di clienti per sportello una ipotesi potrebbe essere quella di "asciugare" gradualmente le reti distributive. Se si guarda alla numerosità degli sportelli da un lato si deve sottolineare che la crescita avvenuta a partire dall'inizio degli anni novanta ha sanato una situazione di indubbia carenza, dall'altro lato però si deve evidenziare che le numerose operazioni di integrazione realizzate nel recente passato quasi mai si sono tradotte in un alleggerimento della dotazione iniziale di agenzie[35]. A fine 2004 la dotazione media di sportelli in Italia dei primi cinque gruppi bancari era pari a circa 2.600 unità. Lo sviluppo dell'*e-banking* è stato lento e realizzato in un'ottica competitiva (offerta di una modalità distributiva aggiuntiva) e solo in parte di risparmio di costi (riduzione del ricorso allo sportello per i servizi di base) anche per paura di diradare troppo le occasioni di incontro (e quindi di vendita) con il cliente. Lo sviluppo della relazione *on-line* tra banca e cliente mostra in Italia incoraggianti segnali di crescita ma non sembra aver ancora raggiunto quella diffusione minima per poter cominciare a considerarla un canale alternativo allo sportello tradizionale[36].
In definitiva, l'alleggerimento della rete di sportelli sembra richiedere una certa dose di coraggio soprattutto da parte di quelle banche che per prime decideranno di percorrere questa strada. Per evitare che la minore accessibilità si traduca in perdita di clienti, queste banche dovrebbero studiare forme di compensazione in termini di qualità e/o prezzi.

35) Tra le poche operazioni di cessione di sportelli, alcune sono state imposte dall'Autorità Antitrust intervenuta per scongiurare il costituirsi di una posizione dominante in alcuni mercati locali a seguito di operazione di fusione e acquisizione.
36) La clientela che fa ricorso al *remote banking* (*internet banking* più banca telefonica) in modalità dispositiva è orientativamente pari a circa il 15%.

• *Conti correnti*

Come già sottolineato, il livello di bancarizzazione riscontrabile nel nostro Paese è complessivamente modesto. Il numero dei conti correnti bancari già molto contenuto ha registrato nel 2004 una flessione di 400mila unità, interrompendo un prolungato periodo di crescita iniziato nel dopoguerra. L'Italia è (con l'Olanda) tra i pochi paesi europei che registra una diminuzione del numero dei conti correnti. L'alternativa di Bancoposta comincia a lasciare il segno. Nel caso dei rapporti di conto corrente, prima fase per lo sviluppo di ulteriori momenti di vendita, la strada da percorrere per un loro forte incremento sembra essere quella di una decisa revisione delle condizioni di offerta. Si tratta, forse, di leggere meglio le aspettative della clientela offrendo un servizio che sappia coniugare semplicità e velocità ad un *pricing* che tenga in più attenta considerazione la non favorevole condizione in cui si trovano le famiglie italiane[37].

• *Cross selling*

Sotto quest'ultimo profilo le novità degli ultimi anni sono largamente positive e con elevate probabilità di riproporsi nel prossimo futuro. Nel recente passato, infatti, la crescita dei finanziamenti alle famiglie è risultata in Italia seconda solo a quella della Spagna e superiore a quella media dell'area euro (nel 2005, 11,8% rispetto a 10,1%). Nonostante ciò, rispetto alla media europea il mercato italiano del credito alle famiglie risulta ancora fortemente sottodimensionato. Nell'area euro, infatti, esso eccede quello del credito alle imprese (di quasi il 10% a fine 1998, di oltre il 20% nel marzo 2006) mentre in Italia ne continua a rappresentare solo una frazione (poco più del 60% a marzo 2006). Più in dettaglio, assai diversa è la destinazione dei finanziamenti alle famiglie: nella media dell'area euro alla data più recente i mutui per l'acquisto di abitazioni e il credito al consumo assorbono l'83% del credito alle famiglie (70,3% e 13,0%, rispetti-

37) Nel biennio 2004 – 05 ad un tasso medio di inflazione appena superiore al 4% ha fatto riscontro un incremento del prezzo dei servizi bancari superiore al 15%. Cfr. Banca d'Italia, Bollettino Economico, marzo 2006.

vamente); in Italia, la corrispondente percentuale si ferma al 67% (55,8% e 11,4%, rispettivamente). Il *gap* con l'Europa, comunque, si sta gradualmente chiudendo: a fine 1998, credito al consumo e mutui fondiari rappresentavano meno del 42% del credito complessivo alle famiglie italiane, a fronte di quasi il 76% nella media dell'area euro. Come indicano i dati appena riferiti, la differenza più forte permane dal lato dei mutui fondiari piuttosto che da quello del credito al consumo. Nel 2005 rapportati al PIL, i finanziamenti per l'acquisto di abitazioni si posizionano al 15% in Italia e al 37% nella media dell'area euro.
Per quanto concerne il credito al consumo si deve rilevare che il mercato italiano ha la migliore dinamica di crescita a fronte, però, di una consistenza pari ad una frazione di quella che si riscontra altrove in Europa: a fine 2004, il rapporto tra credito al consumo e consumi privati era pari al 7,5% in Italia, al 14,4% in Francia, al 18,2% in Germania, al 24% nel Regno Unito.
Non è fuori luogo sottolineare che nel comparto del credito al consumo la presenza degli operatori stranieri è già molto forte (il 29% sul totale delle consistenze)[38]. Un analogo rilievo si può peraltro formulare anche per il leasing (16%) e nella gestione del risparmio (25%)[39].

Da quanto finora proposto emerge che il presidio del mercato domestico da parte delle banche italiane richiede interventi coraggiosi. Il problema è quello di riposizionare la combinazione prezzo / qualità. L'intervento dovrà agire contemporaneamente sulle tre leve prima schematicamente considerate perché nessuna di esse sembra nel breve – medio periodo in grado di conseguire risultati decisivi. Guardando al problema in prospettiva, al management bancario è richiesto un intelligente dosaggio nell'impiego di queste leve:
— la prima, quella della riduzione del numero degli sportelli, sembra sulla carta la soluzione più opportuna per raccogliere risulta-

38) I principali operatori stranieri nel settore sono cinque: Findomestic, in Italia dal 1984, partecipata per il 50% da BNP Paribas; Agos Itafinco, presente dal 1987, controllata (51%) da Crédit Agricole; Fiditalia, da oltre venti anni in Italia, al 100% della Société Générale; Finconsumo, controllata dal Santander; Deutsche Bank - Prestitempo.
39) A fine 2005 il patrimonio riconducibile ai fondi gestiti da società italiane di proprietà estera o venduti in Italia da intermediari esteri era pari a 158 mld (54 mld a fine 2000).

ti certi. A consigliarne un utilizzo solo moderato sono, tuttavia, due circostanze: i tempi medio – lunghi richiesti per conseguire risultati quantitativamente importanti[40]; la constatazione che sotto il profilo della domanda di servizi finanziari l'Italia è uno dei paesi più promettenti d'Europa.

— la seconda leva, quella di una crescita del grado di bancarizzazione in Italia, è attivabile dal lato della domanda ma è probabile che risponda positivamente a opportuni stimoli in termini di prezzi e qualità dei servizi messi a punto dagli operatori del settore;
— la terza leva, quella dello sviluppo del *cross – selling*, è decisamente quella più interessante. Ha tuttavia tempi di maturazione dettati dalla crescita della cultura finanziaria, processo che solo in misura limitata può essere accelerato da iniziative messe a punto dal lato dell'offerta.

La difficoltà maggiore sono i tempi non brevi che questi interventi richiedono per incidere sulle condizioni di mercato, un arco di tempo durante il quale è facile prevedere uno scenario decisamente più competitivo, anche per la possibile entrata in campo di *new comers*.

40) Per ridurre di un quarto la loro rete distributiva, a metà degli anni ottanta di consistenza simile a quella attuale dei primi cinque gruppi italiani (circa 2600 sportelli ciascuno), le storiche clearing banks londinesi (Barclays, National Westminster, Midland e Lloyds Bank) hanno impiegato dieci anni. Nel Regno Unito la struttura generale delle retribuzioni e le normative del lavoro rendono, peraltro, percorribile una riduzione degli organici più facilmente di altri paesi europei. L'ABN Amro ha impiegato dieci anni per eliminare 350 sportelli dalla sua rete domestica; il BBVA in tre anni (dal 2001 al 2004) ha chiuso 245 sportelli. Dall'esame di queste esperienze sembrerebbe potersi ricavare (in primissima approssimazione) che per ciascuno dei primi cinque gruppi bancari italiani un eventuale processo di alleggerimento della rete distributiva non possa superare le 60 – 80 chiusure annue.

UN MODELLO QUALITATIVO PER LE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA

A QUALITATIVE MODEL FOR BANKING FOUNDATIONS

di Michele Modina

Università degli Studi del Molise

University of Molise

L'attività delle Fondazioni di origine bancaria richiede la dotazione di un'efficiente struttura organizzativa e il continuo miglioramento della qualità delle prestazioni fornite.
Il modello qualitativo presentato nel saggio si propone come utile strumento per guidare l'analisi dei fattori di eccellenza delle Fondazioni di origine bancaria e di verificare gli standard qualitativi di alcune specifiche aree strategiche e funzionali (accountability, pianificazione strategica, gestione delle attività istituzionali, gestione del patrimonio mobiliare, efficienza della macchina organizzativa, gestione delle risorse umane, capacità di relazione e comunicazione).
Il modello favorisce la traduzione delle indicazioni generali sulla gestione d'impresa latu sensu in suggerimenti e possibili azioni riferite alla specifica realtà della Fondazione. In tale prospettiva, esso individua alcuni criteri e misure di performance che costituiscono utili riferimenti per migliorare la performance complessiva dell'ente e promuovere lo sviluppo della comunità e del territorio di riferimento.

PAROLE CHIAVE: FONDAZIONI BANCARIE • STRATEGIA • QUALITÀ • STRUTTURA ORGANIZZATIVA • PERFORMANCE • GESTIONE • PIANIFICAZIONE • MODELLO BALDRIGE

Today the activity of the banking Foundations is more demanding than ever and it requires the need to continually assess the quality of all processes as well as an efficient organizational structure.
The Qualitative Model is a robust framework created in order to drive the analysis of the key success factors of the banking Foundations and focuses on overall continuous improvement and business excellence of some specific strategic and functional areas (accountability, strategic planning, institutional activities' management, asset management, organizational efficiency, human resources management, relationship and communication). This framework can be a useful tool to integrate the traditional management criteria in the specific reality of the banking Foundations for understanding and managing performance and for guiding opportunities for learning.
By critically reviewing the main processes across the seven categories and criteria structures, banking Foundations can begin to recognize overall gaps, identify those areas most critical to success and

improve the overall organizational effectiveness, capabilities and quality.

KEYWORDS: BANKING FOUNDATIONS • STRATEGY • QUALITY • ORGANIZATIONAL STRUCTURE • PERFORMANCE • MANAGEMENT • PLANNING • BALDRIGE AWARD

Introduzione

Il ruolo e l'attività delle Fondazioni di origine bancaria sono oggetto di attenzione fin dalla loro nascita che risale al 1994. Gli interventi sulla natura e sulle finalità delle Fondazioni si sono succeduti a più riprese nel corso della loro vita come pure testimoniato dagli interventi del legislatore. La cronologia sull'attività normativa che ha interessato le Fondazioni bancarie è ricca di eventi: il riferimento corre per esempio alle sentenze della Corte Costituzionale che hanno decretato la natura privata delle Fondazioni oppure agli interventi sulla presenza delle Fondazioni nelle banche conferitarie.
L'intenso dibattito è sintomo dell'interesse che la comunità politica, economia e finanziaria riserva alle Fondazioni di origine bancaria. Le aspettative e le indicazioni circa il ruolo delle Fondazioni sono eterogenee: c'è chi, considerandole enti pubblici, vede (vedeva) il loro ruolo ancillare a quello della pubblica amministrazione prevedendo, così, la necessità di fissare limiti alle loro politiche e alla loro operatività. Secondo invece l'orientamento recente, la natura privata delle Fondazioni rafforza la tesi secondo cui esse devono dotarsi di buone regole di *governance* e di un efficace assetto organizzativo che, coerentemente al proprio orientamento strategico, sia funzionale all'ottimale gestione delle risorse a propria disposizione.
Come ben ricorda Comana (2003), l'attività delle Fondazioni non è semplicemente rappresentabile come il risultato di due momenti disgiunti (generazione di risorse e destinazione ad attività istituzionali), ma deve essere vista come il risultato di una gestione unitaria in cui le scelte su come impiegare il patrimonio devono essere coerenti con la visione complessiva dell'ente. La gestione del patrimonio e l'esercizio delle attività istituzionali, tra cui emerge l'attività erogativa, devono essere allineate

con gli obiettivi fissati dagli organi amministrativi e devono rispettare i vincoli di operatività. In tale ottica, la Fondazione deve trovare il corretto equilibrio tra le esigenze erogative e la redditività degli investimenti, commisurata a un determinato grado di rischio e deve mantenere tale equilibrio sia nel breve che nel medio periodo.
Quale conseguenza, per le Fondazioni l'esercizio della propria attività e il rafforzamento del proprio ruolo si fa più impegnativo e richiede il continuo miglioramento della qualità delle proprie prestazioni. Da qui, la necessità per le Fondazioni di dotarsi di un'efficiente struttura organizzativa, di definire processi di erogazione coerenti con le finalità dell'ente e con le dimensioni patrimoniali, di verificare l'utilità dell'introduzione di parametri per la misurazione delle performance e, infine, di individuare le aree di eccellenza e quelle che, invece, sembrano richiedere la necessità di un intervento migliorativo.
In tale contesto, il modello qualitativo per le Fondazioni di origine bancaria si propone come utile guida di orientamento che consenta alla singola Fondazione di valutare i propri fattori di successo e l'orientamento verso la qualità in alcune specifiche aree strategiche e funzionali (accountability, pianificazione strategica, gestione delle attività istituzionali, gestione del patrimonio mobiliare, efficienza della macchina organizzativa, gestione delle risorse umane, capacità di relazione e comunicazione). La continua ricerca della qualità è un elemento chiave per la Fondazione impegnata nell'orientare la propria organizzazione e l'ambiente in cui opera verso la prosperità e il successo di lungo periodo. Il modello qualitativo cerca di favorire la traduzione delle indicazioni generali sulla gestione d'impresa *latu sensu* in suggerimenti e possibili azioni riferite alla specifica realtà della Fondazione individuando alcuni criteri e misure di performance che costituiscono utili riferimenti per migliorare la performance complessiva dell'ente e promuovere lo sviluppo della comunità e del territorio di riferimento.
Il primo paragrafo descrive le origini e le finalità del modello qualitativo per le Fondazioni di origine bancaria, mentre il secondo paragrafo ne presenta l'architettura specificando quali aree strategiche e funzionali sono indagate del modello.
Il terzo paragrafo illustra lo schema di funzionamento del modello lasciando al paragrafo finale la presentazione di alcune riflessioni conclusive.

1. Le origini e le finalità del modello qualitativo

Il modello qualitativo realizzato per le Fondazioni di origine bancaria trae ispirazione dal Malcolm Baldrige National Quality Award, un riconoscimento istituito nel 1987 dal governo statunitense per premiare le imprese e le organizzazioni americane che eccellono nei rispettivi settori di attività (manifatturiero, servizi, educazione, sanità, *no profit*)[1].
Il premio è intitolato a Malcolm Baldrige, segretario di commercio degli Usa dal 1981 fino alla sua morte avvenuta in modo accidentale nel 1987, quale riconoscimento per il suo impegno nel promuovere la qualità manageriale quale punto di forza della prosperità della nazione e delle imprese che vi operano. Lo scopo ultimo del Baldrige Award consiste nello stimolare la qualità e la produttività delle imprese attraverso la promozione di un riconoscimento, anche di natura monetaria, a favore delle organizzazioni che considerano l'eccellenza qualitativa elemento vitale del proprio vantaggio competitivo e che introducono processi e programmi per la sua effettiva implementazione.
Negli anni ottanta, le imprese americane avevano visto ridurre la loro supremazia a livello mondiale perché minacciate dalla concorrenza delle imprese europee e, soprattutto, giapponesi. Per molti leader, sia del mondo imprenditoriale che governativo, la focalizzaizione sulla qualità non doveva più essere solo un'opzione a favore delle imprese, ma doveva divenire una necessità, non più prorogabile, per sostenere il loro posizionamento competitivo in un mercato sempre più dinamico. Il problema era che molte organizzazioni non riconoscevano l'importanza strategica della qualità e, nel caso la riconoscessero, non sapevano come raggiungerla.
L'istituzione del Baldrige Award diede un grande impulso alla rinnovata enfasi sulla ricerca di standard qualitativi più elevati nell'industria sia manifatturiera che dei servizi, anche di natura no profit. In

1) Il premio fu creato con l'emanazione della legge pubblica 100-107 firmata dal presidente Reagan il 20 agosto 1987. Cfr. National Institute of Standards and Technology (2004).

particolare, l'introduzione di un set definito di criteri che individuano i punti di forza e di criticità in sette aree dell'organizzazione aziendale costituì lo standard per promuovere il raggiungimento dell'eccellenza nei settori vitali dell'economia americana.
I criteri su cui poggia il modello costituiscono uno schema teso a indagare le performance in sette specifiche aree per le quali le imprese e le organizzazioni che concorrono all'assegnazione del premio devono dimostrare di avere raggiunto eccellenti risultati:[2]

— *capacità di leadership*: esamina come il management dirige l'impresa e come l'organizzazione orienta i propri risultati e si assume responsabilità nei confronti dell'ambiente esterno e interno;
— *pianificazione strategica*: verifica come l'organizzazione elabora le proprie strategie e definisce piani di azioni operativi che ne favoriscono la sua piena e corretta esecuzione;
— *focus su mercato e clienti*: esamina come l'impresa definisce le aspettative del mercato e dei clienti; costruisce le relazioni con la clientela; acquisisce , soddisfa e mantiene i clienti;
— *utilizzo e analisi delle informazioni* (*knowledge management*): focalizza l'attenzione sulla gestione, utilizzo, analisi ed effettivo utilizzo dei dati e delle informazioni di supporto ai processi operativi e al miglioramento delle performance;
— *gestione delle risorse umane*: esamina come l'organizzazione favorisce la crescita personale e professionale della propria forza lavoro e indaga quanto i dipendenti partecipano al raggiungimento degli obiettivi aziendali;
— *gestione dei processi*: analizza aspetti chiave dei principali processi operativi valutando il grado di progettazione, gestione e implementazione;
— *risultati aziendali*: valuta le performance aziendali osservando parametri quali la soddisfazione del cliente, gli indicatori economici e finanziari, la relazione con i fornitori, il posizionamento competitivo, la qualità della regole di *governance* e il rispetto della responsabilità sociale.

2) Cfr. National Institute of Standards and Technology (2005).

I criteri introdotti con il modello di Baldrige sono oggi universalmente riconosciuti come le leve a disposizione di imprese ed enti per migliorare la propria competitività agendo sul rafforzamento della qualità dell'organizzazione aziendale e sulla continua implementazione della capacità di creare e fornire valore. Secondo il National Institute of Standards and Technology (2005), le imprese e organizzazioni che hanno adottato i criteri introdotti dal Baldrige Award hanno migliorato le relazioni con i dipendenti, elevato la produttività, incrementato la soddisfazione dei clienti, aumentato le quote di mercato e rafforzato la redditività.
Il grande contributo del Baldrige Award, al quale partecipano annualmente numerose imprese e organizzazioni di qualsiasi dimensione, non è tanto avere raggiunto un considerevole numero di applicazioni e avere varcato i confini nazionali[3] quanto avere introdotto un modello di riferimento che stimola la diffusione delle *best practices* e spinge imprese e organizzazioni a porre la qualità come elemento chiave del successo. Secondo uno studio di Booz Allen Hamilton (2003), più del 70% delle società presenti nella classifica di Fortune 1000 utilizzano i criteri introdotti dal modello di Baldrige per la ricerca dell'eccellenza delle prestazioni aziendali.
L'orientamento alla qualità rafforza la competitività del paese e parimenti di un settore economico perché aiuta a migliorare le performance e le competenze di chi vi opera, facilita la comunicazione e lo scambio delle *best practices* tra le organizzazioni e diviene misura per comprendere e valutare la capacità di gestione.

2. La struttura e le caratteristiche del modello

Il successo, la diffusione e la notorietà del Baldrige Award hanno

3) Il numero di applicazioni al Baldrige Award ha abbondantemente superato le 1.000 unità. Per quanto riguarda la diffusione del modello qualitativo di Baldrige, secondo il Nationatl Institute of Standards and Technology (2005) negli USA sono attivi 49 programmi *Baldrige-based* e tutti utilizzano lo schema introdotto dal modello originario. Inoltre, 79 riconoscimenti internazionali derivano il meccanismo di selezione e di assegnazione del premio dal modello di Baldrige.

fatto sì che i criteri da esso adottati fossero il principale riferimento su cui costruire il modello qualitativo per le Fondazioni di origine bancaria.
Il primo passo è stato l'adattamento del modello di Baldrige alle specificità che caratterizzano l'attività delle Fondazioni. Si è così deciso di salvaguardare l'impianto di fondo del modello (principi e struttura) personalizzando il contenuto, ovvero le sette aree oggetto di attenzione e i test di verifica che costituiscono il meccanismo guida del processo di valutazione.
In tale contesto, si è definito il percorso di analisi e il set di criteri che orientano le Fondazioni verso l'eccellenza organizzativa e creano le basi per l'intrapresa delle opportune azioni.
La struttura del modello, disponibile in formato elettronico in versione excel,[4] si compone di sette categorie:

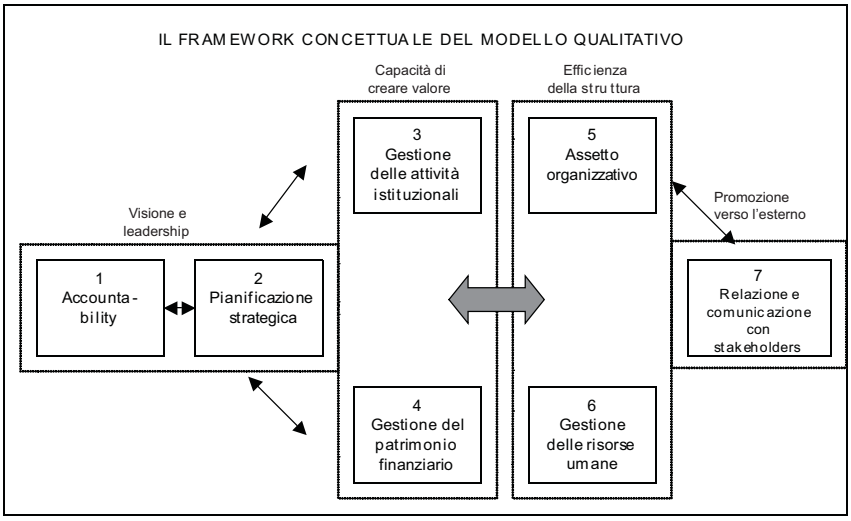
1. Accountability
2. Pianificazione strategica
3. Gestione dell'attività istituzionale (attività di erogazioni)
4. Gestione del patrimonio finanziario
5. Assetto organizzativo
6. Gestione delle risorse umane
7. Relazione e comunicazione con gli stakeholders

La Figura 1 illustra il collegamento e l'interazione tra le diverse aree. L'"Accountability" (Area 1) e la "Pianificazione Strategica" (Area 2) individuano la visione e la leadership della Fondazione, ovvero la capacità di definire la direzione dell'ente nel rispetto dell'identità e dei valori condivisi dalla Fondazione e dalla comunità di riferimento. La "Gestione dell'attività istituzionale" (Area 3) e la "Gestione del patrimonio finanziario" (Area 4) costituiscono il binomio che misura la capacità della Fondazione di creare valore e di soddisfare le attese

4) Il modello in versione elettronica si compone di sette fogli che riguardano ognuno dei profili presi in esame a cui si aggiunge un foglio "master" inziale. Nei vari fogli è possibile analizzare in dettaglio i test di verifica che alimentano la valutazione finale. I risultati sono tabulati e ripresi nella parte superiore del foglio master, mentre all'interno di ogni foglio elettronico sono incluse delle istruzioni supplementari che rendono agevole la compilazione del modello e favoriscono la lettura e l'interpretazione dei risultati. La formattazione delle tabelle utilizzate nei fogli elettronici è ripresa dal lavoro di Fischer (1994).

degli stakeholders. L'"Assetto organizzativo" (Area 5) e la "Gestione delle risorse umane" (Area 6) rappresentano le aree di indagine sulla qualità delle performance organizzative e sulla capacità di adattamento della struttura organizzativa. Il successo dell'organizzazione è proporzionale alla competenze, alla capacità, al grado di coinvolgimento e alle motivazioni della forza lavoro. Infine, la "Relazione e comunicazione con gli stakeholders" (area 7) individua l'importanza della promozione verso l'esterno dell'attività della Fondazione e della solida relazione con tutti gli stakeholders.
La freccia orizzontale posta al centro indica il legame tra il binomio della leadership e la capacità di relazionarsi con l'ambiente esterno. La freccia a due teste simboleggia la corrispondenza biunivoca tra le due aree e la necessità di instaurare processi di feed-back per favorire il continuo miglioramento dell'efficienza gestionale e organizzativa.

Figura 1: La struttura del modello qualitativo per le Fondazioni di origine bancaria



Ogni area è suddivisa in sotto-profili a ognuno dei quali è assegnato di default un punteggio, la cui somma complessiva è pari a 1.000. La

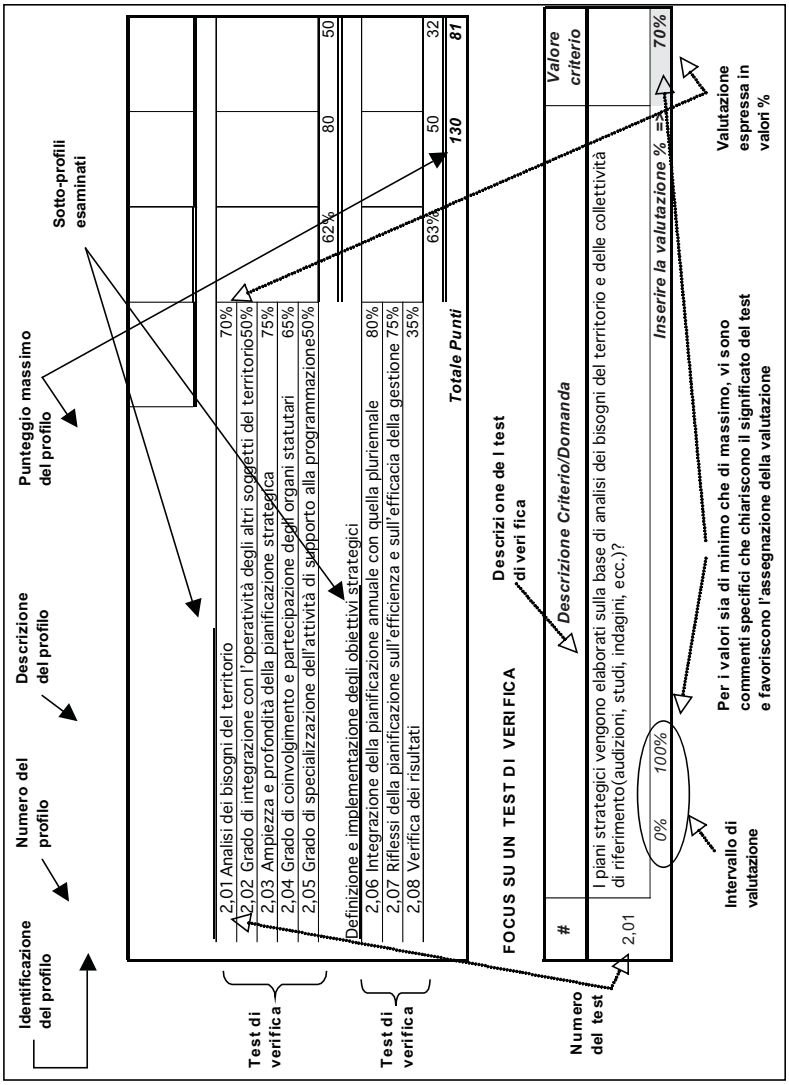
suddivisione tra aree (o profili) e sotto-profili e i relativi valori è illustrata nella Tavola 1, mentre il format di ogni sotto-profilo è rappresentato nella Figura 2. Ogni sotto-profilo consiste di una o più domande alle quali si deve dare risposta al fine di procedere all'assegnazione dello score specifico della Fondazione.

Tavola 1: Profili, sotto-profili e relativi punteggi del modello qualitativo

Profili e sotto-profili	***Punteggi***	
Accountability		**150**
1.1 Identità e valori	40	
1.2 Trasparenza	40	
1.3 Responsabilità	40	
1.4 Compliance	30	
Pianificazione strategica		**130**
2.1 Gestione dle processo di pianificazione	80	
2.2 Definizione e implementazione degli obiettivi strategici	50	
Gestione delle attività istituzionali		**160**
3.1 Strategia erogativa	40	
3.2 Processo di erogazione	70	
3.3 Valutazione dei progetti	50	
Gestione del patrimonio finanziario		**160**
4.1 Definizione degli obiettivi di investimento	40	
4.2 Definizione della strategia di investimento	40	
4.3 Gestione operativa del patrimonio mobiliare	40	
4.4 Analisi delle performance	40	
Assetto organizzativo		**120**
5.1 Adeguatezza della struttura organizzativa	80	
5.2 adattabilità dell'organizzazione	40	
Gestione delle risorse umane		**130**
6.1 Pianificazione e gestione delle risorse umane	30	
6.2 Coinvolgimento dei dipendenti	25	
6.3 Formazione e sviluppo	30	
6.4 Performance dei dipendenti e loro valutazione	25	
6.5 Soddisfazione dei dipendenti	20	
Relazione e comunicazione con gli stakeholders		**150**
7.1 Consapevolezza del rtuolo della comunicazione	40	
7.2 Relazione con gli stakeholders	30	
7.3 Efficacia della comunicazione	40	
7.4 Gestione della comunicazione	40	
PUNTEGGIO TOTALE		**1.000**

Nel successivo paragrafo verrà descritto il meccanismo di funzionamento, mentre di seguito vengono presentati i criteri (aree e profili) che costituiscono le fondamenta del modello qualitativo per le Fondazioni di origine bancaria.

Figura 2: Criteri e format del modello qualitativo



Profilo 1: Accountability

Il profilo dell'accountability pone l'enfasi su alcuni elementi chiave della vita di una Fondazione, quali l'identità e i valori a cui la Fondazione si ispira, il grado di trasparenza, le responsabilità e i comportamenti dell'organizzazione. L'attenzione è così posta sul livello di coinvolgimento degli organi della Fondazione circa il rispetto dell'osservanza delle regole di comportamento e su come esse si basino su valori condivisi non solo internamente, ma anche dalla comunità di riferimento. La comunicazione chiara e trasparente dei valori riconosciuti dalla Fondazione è la condizione che incoraggia lo sviluppo di comportamenti etici e supporta l'attività dell'ente.

1.1 Identità e valori

Il sotto-profilo esamina alcuni aspetti chiave dell'attività delle Fondazioni. In particolare, esso indaga in quale misura la Fondazione abbia definito il profilo della propria identità e dei propri valori etici e sociali e quale sia il loro grado di formalizzazione e di trasferimento alla struttura operativa. Tanto maggiore è l'identità della Fondazione e la condivisione dei valori all'interno dall'organizzazione quanto più l'attività dell'ente è coerente con i valori definiti.

1.2 Trasparenza

La sezione esamina la capacità della Fondazione di fare conoscere all'esterno l'attività che essa svolge. Il grado di chiarezza e completezza delle informazioni, la diffusione dei programmi elaborati, la comunicazione a terzi delle modalità e dei criteri di selezione delle richieste di contributo sono gli aspetti esaminati per definire quanto la Fondazione promuove la propria attività e comunica attivamente con l'ambiente esterno.

1.3 Responsabilità

Il sotto-profilo analizza come la Fondazione assicuri che il comportamento dell'ente sia legalmente ed eticamente corretto e come l'in-

tera organizzazione incoraggi e pratichi l'adozione di modi di agire virtuosi. Tale elemento verifica l'esistenza di codici di comportamento conformi ai principi etici e normativi della Fondazione tali da garantire un governo responsabile a protezione degli interessi di tutti gli *stakeholders*.

1.4 Compliance

L'adozione di un sistema di *compliance* è funzionale al buon governo dell'ente. La predisposizione di strumenti di controllo per la verifica dei comportamenti e l'adozione di un efficace sistema sanzionatorio sono essenziali per assicurare la correttezza della gestione in relazione ai codici di comportamento adottati.

Profilo 2: Pianificazione strategica

La Pianificazione strategica pone l'attenzione sulla qualità del processo di pianificazione e sulla definizione e successiva esecuzione degli obiettivi strategici. La categoria in oggetto vuole evidenziare come la visione di lungo periodo e la capacità di implementazione siano elementi chiave per sostenere il successo dell'attività; in quanto fondamentali, essi richiedono che la Fondazione ponga la giusta enfasi sulla gestione del processo di pianificazione strategica e sulla sua successiva realizzazione.
Il modello esamina due aspetti chiave nell'attività di pianificazione che testimoniano l'orientamento dell'ente verso l'eccellenza: a) il focus verso la valorizzazione degli interessi di tutti gli *stakeholders* e della comunità di riferimento; b) il grado di coinvolgimento degli organi statutari e dei dipendenti al processo di pianificazione. In un mondo in rapido cambiamento, la capacità di apprendimento della struttura sono requisiti strategici essenziali. Il ruolo del processo strategico è di allineare l'operatività dell'ente con la direzione strategica individuata in modo da assicurare il rispetto degli obiettivi assegnati.

1.2 Gestione del processo strategico

Il sotto-profilo prende in esame il modo con cui la Fondazione definisce il suo orientamento e modula la realizzazione degli obiettivi al fine di massimizzare la qualità della propria azione. Tale sezione esamina come la Fondazione determina i suoi punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce attraverso la lettura dei bisogni del territorio e l'interazione con le politiche di intervento di altro soggetti istituzionali. La capacità di pianificazione strategica è inoltre funzione dell'ampiezza e profondità dell'attività stessa: con il termine ampiezza ci si riferisce alla numerosità delle aree operative interessate dal piano strategico (in primis, l'attività erogativa e la gestione del risparmio), mentre con il termine profondità si vuole indagare fino a quale livello dell'organizzazione il disegno strategico si spinge (livello esecutivo, processi chiave, lavoro individuale). In tale ambito, il grado di coinvolgimento degli organi direttivi nella definizione del programma pluriennale e l'esistenza di una funzione dedicata alla pianificazione strategica testimoniano quanto la Fondazione promuova il pensiero e l'azione strategica.

1.3 Definizione e implementazione degli obiettivi strategici

La formulazione di una buona strategia non è sinonimo di successo se la sua esecuzione si rivela debole. La capacità dell'organizzazione di tradurre gli obiettivi strategici in piani di azione operativi è l'elemento chiave per garantire la corretta implementazione della strategia.
Il sotto-profilo esamina così come i piani operativi sono definiti e realizzati. L'integrazione tra pianificazione pluriennale e annuale, così come l'adozione di parametri per la misurazione dei risultati raggiunti, sono passaggi obbligati per garantire la coerenza tra piani operativi e piano strategico e per accertarne la corretta esecuzione. La strutturazione di un processo di verifica concorre a migliorare l'efficienza e l'efficacia dei processi chiave (politiche di investimento ed erogative) e prepara l'organizzazione ad adattare la velocità di implementazione e ad apportare eventuali interventi correttivi.

Profilo 3: Gestione delle attività istituzionali

Il profilo in oggetto esamina la qualità della politica e dell'attività erogativa della Fondazione. L'indagine viene condotta verificando le performance di tutte e tre le fasi che compongono il processo (definizione della strategia erogativa, qualità di esecuzione, valutazione dei progetti finanziati). La presenza di una strategia erogativa non solo reattiva e attenta al finanziamento di progetti innovativi, anche in collaborazione con gli interventi di altri soggetti istituzionali, eleva la qualità complessiva del processo di erogazione. Allo stesso tempo, la corretta selezione, prima, e l'assistenza, poi, ai progetti finanziati favorisce il raggiungimento di elevati standard qualitativi nella gestione delle attività istituzionali.

1.1 Strategia erogativa

Il sotto-profilo indaga tre elementi chiave della strategia erogativa: la proattività della Fondazione, la propensione al finanziamento di progetti innovativi e l'orientamento alla cooperazione con altri soggetti istituzionali.
La proattività misura l'intensità con cui la Fondazione segue un approccio propositivo e dinamico nella politica di erogazione e finanzia progetti basati su indagini circa i bisogni e le esigenze del territorio e della comunità di riferimento. Il grado di innovazione verifica il peso delle erogazioni che seguono una logica sperimentale e innovativa. Infine, l'orientamento alla cooperazione rileva la disponibilità della Fondazione a finanziare non solo progetti individuali, ma pure interventi in compartecipazione con altri enti.

1.2 Processo di erogazione

Se la formulazione di una valida strategia eleva la qualità delle performance dell'attività erogativa, la sua corretta esecuzione ne assicura il successo.
L'esame del processo operativo è così indispensabile per verificare la bontà complessiva dell'attività erogativa. L'indagine pone l'attenzio-

ne su quattro aspetti:
la strutturazione del processo di selezione dei progetti ("*Esiste una procedura che definisce in modo chiaro i criteri, i tempi e i ruoli nella selezione dei progetti?*")
l'accuratezza del processo istruttorio ("*E' prevista una procedura di controllo che verifica la corretta esecuzione del pratiche di istruttoria?*")
il rapporto con i proponenti delle iniziative ed i beneficiari dei contributi ("*Qual è il livello di assitenza fornito dalla Fondazione nella preparazione delle domande di contributo - distribuzione di documentazione, assistenza nella redazione dei documenti anche via web, … ?")*
il supporto tecnico ai proponenti ("*La Fondazione fornisce assitenza tecnica al beneficiario del contributo nella fase di realizzazione e gestione del progetto? In caso positivo, quanto la Fondazione entra nel merito del progetto?*")
Valutazione dei progetti
Il miglioramento continuo della qualità dell'attività di erogazione richiede l'istituzione di una efficace fase di controllo. L'attività di controllo è propedeutica all'invio di segnali di feed-back agli organi direttivi circa la bontà dei progetti finanziati e, in caso contrario indica la necessità di apportare correttivi alla politica di erogazione.
Due sono gli elementi base dell'attività di verifica: a) la presenza di forme di controllo sistematiche con l'obiettivo di verificare con cadenza periodica i risultati ottenuti dai progetti finanziati; b) la presenza di un team, specializzato per settore di intervento, dotato di competenze e strumenti per valutare ex-post l'efficacia dei progetti finanziati[5].

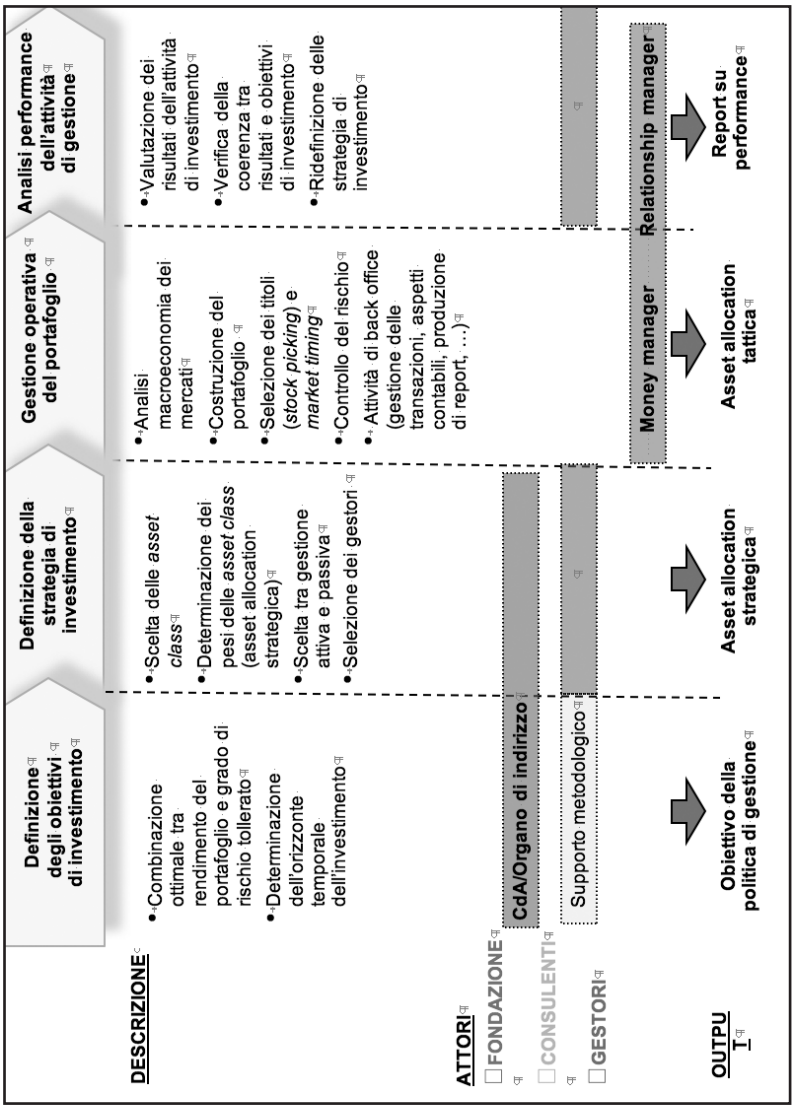
5) Il team di valutazione può essere interno alla Fondazione oppure essere composto da consulenti esterni. E' possibile prevedere anche la composizione mista del nucleo di valutazione.

Profilo 4: Gestione del patrimonio finanziario

Dalla metà degli anni novanta, è cresciuto l'interesse delle Fondazioni di origine bancaria nell'investimento in strumenti finanziari. La ragione principale alla base dell'orientamento verso il maggiore impiego del patrimonio in attività negoziate sui mercati mobiliari è la progressiva dismissione delle partecipazioni delle fondazioni nelle banche conferitarie.
La gestione del patrimonio mobiliare delle fondazioni è mossa da due principali obiettivi: a) ottenere il massimo flusso di redditi compatibile con l'assunzione di un grado di rischio tollerabile; b) assicurare, periodo per periodo, l'integrità del valore reale del patrimonio .
Per meglio comprendere il rispetto dei due obiettivi, l'attività di gestione del portafoglio mobiliare viene scomposta in un processo strutturato che si compone di quattro principali fasi descritte nella figura 3: a) la definizione degli obiettivi dell'attività di investimento; b) la determinazione della politica di investimento; c) la gestione operativa del portafoglio mobiliare; d) l'analisi delle performance dell'attività di investimento[6].

6) La scomposizione dell'attività di gestione del patrimonio finanziario riprende lo schema contenuto in Modina (2003).

Figura 3: Il processo di gestione dell'investimento mobiliare delle Fondazioni



4.1 Definizione degli obiettivi di investimento

La definizione degli obiettivi della gestione del patrimonio finanziario si focalizza sue due aspetti: la combinazione ottimale tra rendimento del portafoglio e livello di rischio tollerabile e l'orizzonte temporale dell'investimento.
Il primo aspetto verifica se la Fondazione determina annualmente il rendimento minimo del proprio patrimonio mobiliare sulla base del rischio che è disposta ad assumere, mentre il secondo evidenzia il grado di coerenza tra orizzonte temporale e profilo di rischio-rendimento.
La definizione degli obiettivi legati alla gestione del patrimonio finanziario, attività che vede il diretto coinvolgimento degli organi direttivi sovente supportati da consulenti indipendenti, deve poi opportunamente riflettersi nella costruzione del portafoglio mobiliare (attività di asset allocation strategica e tattica).[7]

4.2 *Definizione della strategia di investimento*

La determinazione della strategia di investimento si propone di individuare la corretta asset allocation. Il processo si sviluppa attraverso la scelta delle asset class (monetario, obbligazionario, azionario) e la successiva ripartizione del portafoglio fra categorie di strumenti finanziari e modalità di gestione (stile di gestione attivo e/o passivo) allo scopo di assicurare il soddisfacimento degli obiettivi della gestione finanziaria.
Nella fissazione dei parametri che guidano l'allocazione del risparmio un importante contributo è offerto da consulenti finanziari indipendenti, se presenti, che collaborano con la Fondazione nel processo di selezione dei gestori, a cui è demandato il compito di implementare la strategia di investimento nel rispetto dei limiti fissati e

7) Tipicamente, la maggior parte delle fondazioni, sia americane che europee, adotta una strategia di investimento di tipo "growth and incombe": per ogni esercizio si determinano rendimenti predefiniti sulla base del rischio tollerabile con l'opportunità di cogliere extra-rendimenti nel medio-lungo termine. A tale riguardo si veda Ferrari (2000).

della tipologia di gestione prescelta (attiva o passiva). La presenza di metodologie e criteri di selezione è una variabile esaminata dal modello che favorisce l'assegnazione di un giudizio più favorevole sulla qualità della strategia di investimento.

4.3 Gestione operativa del patrimonio mobiliare

Il sotto-profilo in oggetto esamina le caratteristiche della fase operativa della gestione patrimoniale. Nonostante l'eterogeneità dell'attività di gestione del risparmio, vengono individuati quattro elementi comuni nell'attività dei gestori che consentono di trattare in modo omogeneo il processo di investimento.
Il primo elemento preso in esame riguarda l'approccio seguito dalla fondazione per affidare, totalmente o parzialmente, la gestione del patrimonio in outsourcing. In particolare, si vuole capire quanto la decisione di affidare all'esterno la gestione del patrimonio (piuttosto che di ricorrere a soluzioni interne o intermedie) così come la scelta sulla tipologia di mandato sia frutto di un'accurata analisi costi-benefici. Il secondo elemento interessa le modalità di costruzione del portafoglio, ovvero se l'asset allocation tattica si sviluppa correttamente nelle diverse fasi che la compongono (ricerca, valutazione dei titoli, scelta dei titoli, controllo del rischio).
La terza e la quarta variabile esaminate riguardano rispettivamente la propensione a investire in strumenti mobiliari innovativi e la qualità dell'attività di back office. Più precisamente, si vuole capire se la Fondazione valuta con attenzione strategie di investimento e prodotti alternativi capaci di massimizzare il rendimento a parità di rischio (o di mantenere inalterato il rendimento riducendone il rischio complessivo) e, allo stesso tempo, se la gestione del patrimonio finanziario è sostenuta da un'efficiente attività di back-office (completezza e qualità delle informazioni, puntualità e attendibilità dei dati contabili, velocità di esecuzione delle transazioni, produzione di report). Sebbene la fase produttiva rappresenti ancora oggi il nucleo sul quale si sviluppa l'attività di gestione, il corretto svolgimento delle procedure amministrative e la puntuale e trasparente attività di reporting sono fondamentali per elevare la qualità della gestione finanziaria.

4.4 Analisi delle performance

L'analisi della performance costituisce il momento conclusivo della gestione finanziaria del patrimonio delle fondazioni. Essa coinvolge tutti i soggetti che, nel processo di investimento, seguono sia il processo produttivo che distributivo (team interno, consulenti finanziari, manager della società di gestione) e misura la qualità di tre parametri:

— la frequenza e la regolarità con cui la Fondazione valuta le performance del proprio patrimonio mobiliare (valutazione dei risultati delle performance);
— la bontà dei risultati della gestione mobiliare e la loro conformità con il profilo rischio-rendimento prescelto nella fase di definizione degli obiettivi (verifica della coerenza dei risultati);
— la revisione della strategia di investimento in virtù della rilevazione dell'eventuale gap tra performance ottenute e attese e dell'andamento dei mercati di riferimento.

Profilo 5: Assetto organizzativo

La qualità dell'assetto organizzativo è un punto focale nella struttura di qualsiasi ente o impresa. Il profilo in oggetto prende in esame i requisiti essenziali alla base dell'efficiente organizzazione della Fondazione: l'adeguatezza della struttura, la disponibilità e qualità delle risorse, l'orientamento all'apprendimento e all'innovazione, la flessibilità della struttura.
In particolare, le aree indagate sono, dapprima, l'adeguatezza complessiva della struttura organizzativa e, poi, il suo grado di adattabilità ai cambiamenti.

5.1 Adeguatezza della struttura organizzativa

Il presente sotto-profilo mira ad accertare se i principali processi operativi sono correttamente eseguiti e formalizzati così da assicurare l'operatività della Fondazione secondo i principi di trasparenza e correttezza.

La verifica passa attraverso la valutazione delle seguenti caratteristiche dell'organizzazione:
— il grado di rispondenza della struttura organizzativa all'operatività della Fondazione;
— l'adeguatezza degli strumenti di formalizzazione (organigramma, mansionari, regolamenti relativi ai vari processi svolti, procedure, ecc.) degli assetti organizzativi;
— la qualità delle competenze professionali in relazione all'attività della fondazione e ai principali processi operativi;
— il ricorso selettivo all'outsourcing, ovvero, nel caso di esternalizzazione di alcune funzioni, la comprensione di quanto le scelte di outsourcing siano coerenti con gli obiettivi di qualità e di economicità del servizio offerto dalla Fondazione;
— la qualità complessiva del sistema informativo in termini di efficacia, efficienza e sicurezza dei flussi informativi gestiti.

5.2 Adattabilità dell'organizzazione

L'adattabilità è sinonimo di agilità di un'organizzazione, che si riferisce alla sua capacità di adattarsi velocemente e in modo opportuno ai cambiamenti richiesti. Nel rispetto della natura e della strategia adottata, per le Fondazioni l'agilità richiede il rapido adattamento al mutare dello scenario di riferimento, l'abilità di ampliare la capacità di intervento, la decisione di trasferire all'esterno alcune funzioni.
La flessibilità è una delle principali caratteristiche dell'assetto organizzativo della Fondazione. Tale caratteristica permette alla Fondazione di compiere scelte strategiche diverse e di saper rispondere agevolmente ai mutati bisogni del territorio e della comunità di riferimento. In tale ambito, l'attività di monitoraggio della struttura organizzativa in rapporto alle necessità operative permette di evidenziare criticità e le corrispondenti azioni correttive.

5.3 Profilo 6: Gestione delle risorse umane

Il profilo interessa le componenti chiave legate alla gestione delle

risorse umane, che sono essenziali per creare e mantenere un ambiente di lavoro altamente qualitativo e per fare sì che dipendenti e collaboratori e, quindi, la stessa organizzazione siano in grado di adattarsi al cambiamento. Il profilo copre i diversi ambiti della gestione e dello sviluppo delle risorse umane, che vanno dalla pianificazione e gestione della forza lavoro al coinvolgimento dei dipendenti nelle scelte strategiche e operative, dall'attività di formazione alla valutazione delle performance dei dipendenti. L'area esamina pure il grado complessivo di soddisfazione dei dipendenti e le azioni promosse per elevare la loro motivazione e lo spirito di appartenenza.

6.1 Pianificazione e gestione delle risorse umane

Il sotto-profilo indaga l'importanza assegnata dalla Fondazione alle risorse umane, il collegamento tra gestione delle risorse umane e l'obiettivo di miglioramento della qualità e, infine, l'utilizzo di dati relativi ai propri dipendenti (per esempio, indagini sulla soddisfazione dei dipendenti) per migliorare la gestione delle risorse umane (procedure di assunzione, programmi di formazione).

6.2 Coinvolgimento dei dipendenti

Il coinvolgimento dei dipendenti e dei collaboratori all'attività della Fondazione favorisce il raggiungimento di più alti standard qualitativi, migliora il processo di apprendimento, contribuisce al pieno raggiungimento degli obiettivi strategici.
Il grado di coinvolgimento è direttamente proporzionale all'intensità della presenza nella Fondazione di tre variabili-guida: la predisposizione da parte della fondazione di un piano strutturato di incentivi (premi, riconoscimenti, incentivi monetari, …) collegato al raggiungimento degli obiettivi e dei risultati aziendali; l'effettiva partecipazione dei dipendenti ai piani aziendali e il contributo alla capacità di innovazione; l'esistenza di uno schema di valutazione, basato su indicatori, valido e universalmente riconosciuto.

6.3 Formazione e sviluppo

Il profilo esamina l'educazione, la formazione e il continuo sostegno alla conoscenza e alle competenze della forza lavoro. L'esame è condotto attraverso la diagnosi delle azioni dedicate alla costruzione e allo sviluppo di risorse umane di valore. La priorità riservata dalla Fondazione alla crescita dei dipendenti è misurata dall'esistenza e dalla qualità dei programmi di formazione e aggiornamento per i vari livelli della struttura organizzativa, dall'intensità con cui la Fondazione verifica se l'attività di formazione contribuisce effettivamente a migliorare le competenze professionali dei dipendenti e la qualità del lavoro svolto (per esempio, attraverso la valutazione dei corsi e feed-back dai dipendenti sulla qualità dei programmi di formazione), dall'introduzione di percorsi di sviluppo predisposti sulla base del ruolo e della qualifica professionale.

6.4 Performance dei dipendenti e loro valutazione

La presenza di un sistema di valutazione contribuisce a elevare le performance complessive dell'organizzazione. Tanto più i criteri di valutazione sono validi, quanto più la qualità della forza lavoro è elevata. In tale ambito, il sotto-profilo si propone di verificare quanto il sistema di valutazione e i conseguenti schemi retributivi siano di effettivo supporto al miglioramento di qualità e con quale frequenza la Fondazione rivede regolarmente le retribuzioni, la misura delle performance e i premi di riconoscimento ai dipendenti.

6.5 Soddisfazione dei dipendenti

Il sotto-profilo esamina l'ambiente di lavoro della Fondazione e rileva come essa operi proattivamente per migliorare la soddisfazione complessiva dei dipendenti. La promozione di azioni, servizi e attività che contribuiscono a migliorare il benessere e la motivazione dei dipendenti (per esempio, attività culturali e ricreative, flessibilità di orario, …) indica il grado di attenzione riservata dall'ente al miglioramento dell'ambiente lavorativo e al rafforzamento della relazione con i dipendenti.

Profilo 7: Relazione e comunicazione con gli stakeholders

L'importanza della relazione con gli stakeholders e la capacità della Fondazione di comunicare con l'ambiente esterno sono oggetto dell'analisi condotta nell'ultimo profilo.
Il presidio della relazione con tutti coloro che interagiscono con la Fondazione così come l'importanza di fare percepire la Fondazione come un soggetto vicino ai cittadini e alla comunità di riferimento sono temi di estrema attualità. Far conoscere meglio l'operato dell'ente richiede la predisposizione di una strategia comunicativa organica, che non si limiti a promuovere le singole iniziative, ma elevi la comprensione dell'identità e della missione della Fondazione.

7.1 Consapevolezza del ruolo della comunicazione

Il sotto-profilo esamina le modalità con cui la Fondazione governa i sistemi di relazione con gli stakeholder e fa luce sulla rilevanza attribuita alla comunicazione attraverso la comprensione del suo grado di strutturazione in seno all'organizzazione aziendale.
Maggiore è la consapevolezza dell'importanza di una mirata politica di comunicazione, più facile sarà rafforzare l'interazione con gli stakeholder.

7.2 Relazione con gli stakeholders

La relazione è misurata dalla mappatura del profilo e dall'intensità con cui la Fondazione promuove il suo capitale di reputazione. La mappatura degli stakeholder richiede un elevato grado di articolazione al fine di comprendere i cambiamenti nel profilo e nelle attese degli stakeholders; la costruzione e la difesa di una forte reputazione nell'ambiente in cui opera presuppone che siano attivi strumenti di rilevazione e di verifica del grado di visibilità e notorietà della Fondazione.

7.3 Efficacia della comunicazione

La politica comunicativa è utile se esiste piena coerenza fra la percezione degli stakeholder e l'effettiva attività svolta dalla Fondazione.
Le iniziative di comunicazione producono riflessi positivi sulla visibilità e notorietà della fondazione se i risultati delle azioni promosse vengono periodicamente misurati, analizzati e valutati. Così facendo, la Fondazione è in grado comunicare correttamente all'esterno la bontà della propria attività e, in caso contrario, di apportare le necessarie azioni correttive.

7.4 Gestione della comunicazione

L'approccio all'attività di comunicazione deve essere attivo, continuativo e, per essere efficace, richiede la predisposizione di una politica articolata che faccia leva sugli strumenti di comunicazione più adeguati a secondo delle categorie di stakeholders.
L'utilizzo di strumenti di comunicazione per le diverse categorie di interlocutori e il loro continuo aggiornamento, anche mediante il ricorso a forme innovative, sono attività propedeutiche alla costruzione e al mantenimento di relazioni di alto valore.

3. Lo schema di funzionamento

Il modello si compone di 70 test di verifica (domande) suddivisi nei sette profili illustrati nel precedente paragrafo: accountability, pianificazione strategica, gestione delle attività istituzionali, gestione del patrimonio finanziario, assetto organizzativo, gestione delle risorse umane, relazione e comunicazione.
A ogni profilo è assegnato di *default* un punteggio massimo ottenibile (colonna A della Figura 4), il cui valore complessivo, dato dalla somma dei punteggi di ogni singolo profilo, è pari a 1.000. Il rapporto tra il punteggio ottenuto dalla Fondazione (colonna B), le cui modalità di determinazione saranno tra poco descritte, e il punteggio massimo ottenibile determina lo scoring della Fondazione.

Figura 4 : I risultati del modello qualitativo: un esempio

	Punteggio max ottenibile (A)	*Punteggio della Fondazione (B)*	*Scoring % (B/A)*
Accountability	150	90	60%
Pianificazione strategica	130	110	85%
Gestione dell'attività istituzionale (erogazioni)	160	80	50%
Gestione del patrimonio finanziario	160	120	75%
Assetto organizzativo	120	100	83%
Gestione delle risorse umane	130	75	58%
Relazione e comunicazione con gli stakeholders	150	70	47%
Punteggio Totale	**1.000**	**645**	**65%**

Lo scoring esprime la valutazione assegnata a ogni profilo esaminato e offre indicazioni sull'orientamento della Fondazione verso la qualità delle attività svolte in ognuna delle aree esaminate. In particolare, esso esprime il grado di utilizzo di tecniche e metodi per valorizzare i fattori di successo della Fondazione. Più alto è il punteggio, più intenso è l'orientamento verso l'efficienza organizzativa e la qualità delle prestazioni.
Allo stesso tempo, la presenza di un alto punteggio complessivo segnala che l'orientamento verso la qualità dei profili strategici e operativi più rilevanti è un processo costante e continuo che tende a coinvolgere tutte le aree funzionali della Fondazione ed è integrato in tutte le parti dell'organizzazione.
Per meglio comprendere i risultati, le percentuali di valutazione vengono visualizzate nella tabella di report in tre colori:

- grigio: esprime un buon punteggio complessivo e, quindi, che l'area/profilo esaminato costituiscono un punto di forza delle Fondazione;
- bianco: indica che il profilo deve essere osservato con attenzione al fine di individuare eventuali interventi di miglioramento;
- nero: indica che il profilo esaminato costituisce un elemento di criticità che richiede interventi immediati per migliorarne l'efficienza e la qualità delle performance.

Per favorire la lettura dello scoring complessivo, i risultati del modello sono raggruppati in sei intervalli a ognuno dei quali è associato un commento di valutazione sulle performance complessive della Fondazione e sull'orientamento alla qualità (cfr. Tavola 2).

Tavola 2: La lettura dello scoring complessivo

Descrizione degli intervalli di valutazione:

Valutazione %		*Commento*
Migliore (est in Class) → 100%		L'orientamento verso la qualità è deciso ed è sostenuto da interventi di forte rinnovamento che interessano tutte le unità organizzative. Eccezionali risultati sono raggiunti nel rafforzamento dei punti di forza in tutte le aree di operatività della Fondazione. Il confronto con benchmark interni ed esterni conferma l'esistenza di robusti fattori di successo e di elevati standard qualitativi.
Eccelente (Excellent) → 80%		Esiste un solido approccio per lo sviluppo della qualità e dei punti di forza della Fondazione sostenuto da un avanzato processo di implementazione. Le performance ottenute nella maggiore parte delle attività della Fondazione sono buone e vengono confrontate con benchmark sia interni che esterni.
Sopra la media (Above) → 60%		E' in atto un processo orientato al miglioramento dei punti di forza della Fondazione che interessa, in particolare, alcune aree funzionali. E' però opportuno rafforzare il processo in corso per elevare la valutazione complessiva. L'introduzione di benchmark interni ed esterni può essere lo strumento che spinge la Fondazione a rafforzare le proprie performance.
Sotto la media (Below) → 40%		La ricerca di un posizionamento competitvo di rilievo inizia a manifestare i propri risultati. In alcune attività/aree della Fondazione è evidente l'orientamento verso più alti standard qualitativi, mentre in altre tale propensione non ha ancora assunto una significativa consistenza.
Mediocre (Poor) → 20%		L'orientamento verso la qualità delle performance è debole sia in termini di sviluppo di programmi che di risultati raggiunti. La ricerca di standard qualitativi non è al momento un fattore chiave di successo della Fondazione che non sembra allo stesso tempo mostrare una reale vocazione al miglioramento.
Pessimo (Zero Base) → 0%		Nessuna azione di miglioramento è intrapresa nella struttura organizzativa della Fondazione, che si mostra refrattaria al cambiamento. Non esiste un processo di migliormento della qualità dei profili strategici e operativi più rilevanti né vi sono strumenti che ne permettono la sua misurazione.

Lo scoring della Fondazione è determinato secondo il processo di seguito descritto. Ogni profilo, che presenta medesima struttura e meccanismo di funzionamento, è suddiviso in aree a cui sono associate specifiche domande. A ognuna delle domande, il cui numero complessivo è pari a 70, si risponde assegnando un valore, espresso in valori percentuali compresi tra 0 e 100, basato sul giudizio formulato da chi utilizza il modello[8].

Il valore espresso viene moltiplicato per un peso che determina il risultato della Fondazione. La sommatoria dei pesi è pari al punteggio massimo assegnato di *default*. Come sopra ricordato, il rapporto tra il risultato della Fondazione in ogni profilo e il punteggio massimo ottenibile determina lo scoring finale che viene poi ripreso nel report di sintesi (vedi Figura 4).

Per meglio comprendere il meccanismo di funzionamento, si illustra brevemente il processo di valutazione riferito al profilo legato alla gestione del patrimonio finanziario della Fondazione.

Il profilo in oggetto si compone di 12 domande raggruppate in quattro sotto-profili (vedi Tavola 3) che rappresentano le principali fasi in cui si realizza la gestione del patrimonio mobiliare: definizione degli obiettivi di investimento, definizione della strategia di investimento, gestione operativa del patrimonio, analisi delle performance.[9] Il punteggio massimo ottenibile dal profilo in oggetto è di 160 ugualmente distribuito tra i quattro sotto-profili. La risposta ad ogni domanda viene espressa in valori percentuali, compresi nell'intervallo 0 (valore minimo) e 100 (valore massimo).

8) Nel modello in formato elettronico, in corrispondenza dei due estremi di intervallo (0%; 100%), sono inseriri dei commenti personalizzati che facilitano la comprensione della domanda e l'inserimento della valutazione.

9) Per un approfondimento sulla gestione del patrimonio mobiliare delle Fondazioni, si veda Modina (2003).

Tavola 3: Il report sulla gestione del patrimonio finanziario

Riepilogo punteggio: Gestione del patrimonio finanziario	*Valutazione (score) %*	*Valore medio % per profilo*	*Punteggio nax ottenibile per profilo*	*Punteggio della Fondazione*
Definizione degli obiettivi di investimento				
4,01 Definizione del profilo di rischio-rendimento	90%			
4,02 Determinazione dell'orizzonte temporale	85%			
		88%	40	35
Definizione della strategia di investimento				
4,03 Scelta delle *asset classes (asset allocation strategica)*	85%			
4,04 Scelta delle modalità di gestione	85%			
4,05 Selezione dei gestori	80%			
		83%	40	33
Gestione operativa del patrimonio mobiliare				
4,06 Modalità e tipologia di gestione	80%			
4,07 Costruzione del portafoglio *(asset allocation tattica)*	80%			
4,08 Propensione verso strumenti innovativi	70%			
4,09 Attività di back office	85%			
		79%	40	32
Analisi delle performance				
4,10 Valutazione dei risultati dell'investimento	40%			
4,11 Verifica della coerenza dei risultati	75%			
4,12 Ridefinizione della strategia di investimento	40%			
		52%	40	21
	Totale Punti		***160***	***121***

Prendendo a esempio il primo sotto-profilo (definizione degli obiettivi di investimento), esso si compone di due domande che riguardano rispettivamente la definizione del profilo di rischio-rendimento (domanda 4,01) e la determinazione dell'orizzonte temporale dell'investimento (4,02). Se la Fondazione determina periodicamente il rendimento minimo del proprio patrimonio mobiliare sulla base del rischio che è disposta ad assumere (domanda 4,01), risponderà associando una valutazione alta, poniamo del 90%. Parimenti, se per la Fondazione l'attività di investimento evidenzia una perfetta linearità tra orizzonte temporale e profilo rischio-rendimento prescelto, esprimerà una valutazione altrettanto buona (85%). Il valore medio delle due risposte (87,5%) viene moltiplicato per il punteggio massimo ottienile dal sotto-profilo (40) determinando il punteggio della Fondazione (35). Procedendo nel medesimo modo per gli altri sotto-profili, si determina il punteggio della Fondazione nella gestione del patrimonio finanziario che, nella fattispecie, è pari a 121 a cui corrisponde uno score finale del 75% (=121/160).
L'interpretazione del punteggio totale e del relativo score attribuito alla Fondazione è favorito dalla presenza di cinque intervalli di valutazione personalizzati per ogni profilo (vedi Tavola 4). Nel caso specifico l'assegnazione del punteggio (75%) rientra nel secondo intervallo in ordine decrescente che indica come l'attività di gestione finanziaria sia svolta dalla Fondazione in modo qualificato e il processo evidenzi la presenza di buoni standard qualitativi. In particolare, l'asset allocation strategica e tattica conduce alla corretta definizione degli obiettivi e delle strategie di investimento che si riflettono nella coerente composizione del patrimonio mobiliare. L'esame scomposto dei risultati raggiunti permette di evidenziare all'interno del processo il contributo delle varie sotto aree al risultato finale. Nella fattispecie, l'analisi delle performance, quantunque ottenga un punteggio superiore alla media, sembra rivelare i più consistenti margini di miglioramento.

Tavola 4: Come si valuta la gestione del patrimonio finanziario

Come si valuta la gestione del patrimonio finanziario
range da 80% a 100%: La gestione del patrimonio della Fondazione è svolta in modo estermamente qualificato. Tutte le fasi del processo mostrano alti standard qualitativi. La definizione della strategia di investimento è coerente con il profilo rischio-rendimento individuato dalla Fondazione e si riflette correttamente nella costruzione del portafoglio (attività di asset allocation strategica e tattica). La Fondazione è attenta a nuove modalità e strumenti finanziari così come alla valutazione delle performance ottenute, elemento di fondo per la revisione della strategia di investimento.
range da 60% a 80%: L'attività di gestione finanziaria è svolta dalla Fondazione in modo qualificato. Tutte le fasi che compongono il processo evidenziano la presenza di buoni standard qualitativi. L'asset allocation strategica e tattica conduce alla corretta definizione degli obiettivi e delle strategie di investimento che si riflettono nella coerente composizione del patrimonio mobiliare i cui risultati sono periodicamente monitorati.
range da 40% a 60%: La gestione del patrimonio evidenzia la presenza di punti di forza e di elementi di criticità. Non tutte le fasi del processo presentano elevati standard qualitativi non favorendo così il raggiungimento di una valutazione complessiva più alta. Sono comunque presenti segnali che mostrano l'orientamento della Fondazione a migliorare la qualità dell'attività in oggetto.
range da 20% a 40%: La Fondazione non sembra conseguire brillanti performance nella gestione del patrimonio mobiliare. L'orientamento verso il miglioramento è debole e non ancora sufficiente a elevare la qualità dell'attività in oggetto. Il processo di gestione necessita di interventi tesi a favorire la più coerente definizione degli obiettivivi e delle strategie di investimento così come la migliore gestione operativa e la più attenta analisi delle performance.
range da 0% a 20%: La gestione del patrimonio mobiliare non è un fattore critico di successo della Fondazione. Il processo non è debitamente strutturato e le varie fasi che lo compongono sono caratterizzate dalla presenza di forti criticità. È necessario un immediato intervento per elevare la qualità di questa specifica attività.

I risultati che emergono dalla valutazione di ognuna delle sette aree esaminate vengono ripresi non solo nel report di sintesi, ma pure raffigurati in un grafico a diamante che rende più immediata la loro lettura.

Conclusioni

Il modello qualitativo si propone come utile strumento per guidare l'analisi dei fattori di eccellenza delle Fondazioni di origine bancaria e di verificare gli standard qualitativi di alcune specifiche aree strategiche e funzionali (*accountability*, pianificazione strategica, gestione delle attività istituzionali, gestione del patrimonio mobiliare, efficienza della macchina organizzativa, gestione delle risorse umane, capacità di relazione e comunicazione).
Basandosi sulla struttura consolidata del Baldrige Award, il modello in oggetto può rappresentare per molte Fondazioni l'avvio di un percorso orientato al rafforzamento della propria identità e al continuo miglioramento della qualità delle attività svolte e dell'efficienza della struttura organizzativa.
Attraverso la revisione critica dei principali processi mediante i criteri e la metodologia di valutazione presenti nel modello *à la* Baldrige, gli organi direttivi della Fondazione riconoscono i gap presenti nell'organizzazione e identificano le aree che meno contribuiscono alla formazione del successo di lungo periodo.
La ricognizione dei punti di debolezza e dei punti di forza della Fondazione è propedeutica alla definizione di un set di interventi che conducono al miglioramento delle performance complessive dell'organizzazione. Allo stesso tempo, la credibilità della diagnosi basata sui criteri indicati dal modello favorisce l'adozione di comportamenti orientati al continuo miglioramento della qualità, fattore chiave per la crescita non solo della Fondazione, ma anche del territorio e della comunità di riferimento.

Riferimenti bibliografici

Booz Allen Hamilton (2003), *Assessment of Leadership Attitudes about the Baldrige National Qualità Program*, Report, Washington DC, USA.
Comana M. (2003), in M. Comana (a cura di), *La gestione finanziaria delle fondazioni di origine bancaria*, Cacucci editore, Bari.
Ferrari P. (2000), *La gestione del patrimonio delle fondazioni bancarie italiane*, in "Studi e Note di Economia", Quaderni 4, supplemento n. 1 al n. 2/2000.
Fischer D. C. (1994), *Measuring Up to the Baldridge: A Quick and Easy Self Assessment Guide for Organizations of All Sizes*, Amacom.
Modina M. (2003), *L'attività di gestione del patrimonio mobiliare delle fondazioni di origine bancaria: assetti attuali e prospettive future*, in M. Comana (a cura di), op. cit.
National Institute of Standards and Technology (2004), *The Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987: Public Law 100-107*, Gaithesburg, MD: U.S. Dept. of Commerce, USA.
National Institute of Standards and Technology (2005), *The Baldrige Criteria for Performance Excellence*, Gaithesburg, MD: U.S. Dept. of Commerce, USA.

I SERVIZI ICT BASED*

ICT-BASED SERVICES

Rocco Corigliano - Giuseppe Torluccio**

Ordinario dell'Università di Bologna - Presidente della Banca Legnano
Associato di Economia degli Intermediari Finanziari
all'Università di Bologna

Ordinary Professor of the University of Bologna - Chairman of Legnano
Associate Professor of "Economics of Financial intermediaries"
at University of Bologna

* *L'intervento è stato svolto al Convegno "Le Banche regionali nello scenario competitivo della nuova Europa", ACRI/ASSBANK, Genova 20-21 ottobre 2006*

** *Il lavoro è frutto di un'intensa collaborazione fra gli autori: il paragrafo 1 è da attribuirsi a Rocco Corigliano e i rimanenti a Giuseppe Torluccio.*

Oggi non esiste praticamente area della gestione bancaria che non sia investita direttamente o indirettamente dall'uso sempre più intenso e pervasivo dell'ICT (Information and Communication Technology): ciò vale particolarmente per le attività più propriamente bancarie, a partire da quella relativa al sistema dei pagamenti fino a giungere all'attività creditizia. Appare dunque evidente come la morfologia attuale del sistema finanziario, oltre che le opportunità di migliorarne le performance, siano strettamente legate alla elevata rilevanza dell'ICT in termini di spesa e di valore aggiunto per gli intermediari.
Nel corso degli ultimi anni il settore bancario ha progressivamente aumentato il livello di della spesa in tecnologia. La crescita a livello quantitativo della spesa si è accompagnata ad una modifica qualitativa della spesa stessa. Dal 2002 al 2003 si è registrata una diminuzione nella spesa complessiva interna, diminuzione che ha riguardato due principali aree di spesa: la spesa hardware, indotta da rallentamento dei cicli di sostituzione, e la diminuzione della spesa per servizi, dovuta alla sensibile riduzione delle prestazioni professionali. Contemporaneamente si è registrata una forte crescita nella spesa in software sia a livello applicativo sia dei tools di sviluppo.In generale si è registrata una progressiva riduzione dell'incidenza della spesa interna sul totale della spesa ICT confermando il forte orientamento verso varie forme di outsourcing.

PAROLE CHIAVE: TECNOLOGIA • GESTIONE BANCARIA • INVESTIMENTI • SPESE • SERVIZI • SISTEMI DI PAGAMENTO • VALORE AGGIUNTO

Nowadays, there are virtually no areas of bank management that are not directly or indirectly affected by an increasingly intensive, widespread use of ICT (Information and Communication Technology). This is especially true with regard to the more strictly banking-related activities, starting with payment systems through to loan activities. Therefore it seems clear how the financial system's current structure, in addition to opportunities to improve its performance, are closely linked to the key role of ICT in terms of spending and added value for brokers.
In recent years, the banking system has gradually increased its level of investment in technology. The increase in spending from a quantitative viewpoint has been accompanied by a change in the quality of

said spending. From 2002 to 2003 there was a decrease in overall internal spending which concerned two main areas: investment in hardware, due to the slowdown in replacement cycles, and spending on services, due to the considerable reduction in the use of professional services. At the same time, there was a major increase in spending on software, both with regard to applications and development tools. Generally speaking, there was a gradual reduction in the incidence of internal spending on the total investment in ICT, confirming the tendency to use various forms of outsourcing.

KEYWORDS: TECHNOLOGY • BANKING MANAGEMENT • INVESTMENTS • CHARGES • SERVICES • PAYMENT SYSTEMS • ADDED VALUE

1. Lo scenario competitivo

Lo sviluppo tecnologico rappresenta un fattore di cambiamento rilevante del contesto competitivo del sistema bancario, tanto da essere assurto, accanto alle innovazioni normative e strutturali, fra gli elementi di sostegno e di indirizzo dello sviluppo di tutto il sistema finanziario.[1] Oggi non esiste praticamente area della gestione bancaria che non sia investita direttamente o indirettamente dall'uso sempre più intenso e pervasivo dell'ICT (Information and Communication Technology): ciò vale particolarmente per le attività più propriamente bancarie, a partire da quella relativa al sistema dei pagamenti fino a giungere all'attività creditizia. Appare dunque evidente come la morfologia attuale del sistema finanziario, oltre che le opportunità di migliorarne le performance, siano strettamente legate alla elevata rilevanza dell'ICT in termini di spesa e di valore aggiunto per gli intermediari.
Lo sviluppo del sistema finanziario italiano - in seguito alla liberalizzazione - ha visto una crescita sostenuta degli sportelli (come anche in Spagna, Portogallo e Grecia, al contrario invece di numerosi Paesi del Nord Europa), a cui è seguita nella seconda metà degli anni

1) Cfr. Weber 2006 e ECB 1999. L'enfasi è soprattutto sui processi di produzione e distribuzione con la conseguente riduzione dei costi associati alla gestione dell'informazione che sostituisce le attività paper based e labour intensive con processi automatici e tramite lo sviluppo dell'e-banking.

novanta un'operazione di razionalizzazione generalizzata della presenza territoriale. In seguito, il processo di concentrazione è scaturito innanzitutto da determinanti esogene: l'abbattimento dei confini fra mercati nazionali, la de-specializzazione successiva alla ri-regulation e, non ultima, l'innovazione tecnologica, sono tutti elementi che hanno modificato le condizioni strutturali del mercato e le opportunità di miglioramento delle performance. Nel corso del 2005, e nei primi mesi del 2006, si sono registrate importanti operazioni di integrazione e consolidamento del sistema bancario europeo, alle quali si sono aggiunte le operazioni straordinarie in corso nello scenario competitivo interno.[2]

Per il sistema nel suo complesso, la redditività operativa è aumentata così come il margine di interesse (5,4%), gli altri ricavi (12,2%) e il margine di intermediazione (8,7%); il ROE si è complessivamente assestato al 12%.[3]

La spesa in ICT, pur seguendo percorsi differenti per i differenti intermediari, ha determinato, assieme ad altri fattori, lo sviluppo del sistema finanziario e in parte ne è stata influenzata. Il processo di interazione tra l'offerta ICT e la sua domanda da parte degli intermediari deve essere ricondotto alla rilevanza della quota della spesa ICT utilizzata dal sistema

2) Il processo di concentrazione è stato particolarmente intenso soprattutto nella prima metà degli anni novanta e, dopo un breve periodo di assestamento, sta rivivendo un periodo di intensa attività di consolidamento anche con soggetti transfrontalieri. L'indice di concentrazione di Herfindal-Hirschman è salito del 74%, la quota di mercato dei primi sei gruppi bancari è salita dal 39,6% al 54,6% mentre il numero complessivo di banche si è ridotto ad un tasso medio annuo del 2,41%. La situazione italiana può essere spiegata dalla particolare struttura del sistema bancario caratterizzato dalla forte presenza di gruppi finanziari e dalla minore densità bancaria dove le concentrazioni sono state il frutto del processo di espansione dei gruppi bancari maggiori che ha visto nelle prime fasi le Autorità di vigilanza impegnate con un ruolo centrale nel sostegno delle operazioni. Molte di queste hanno riguardato le fusioni infragruppo, ma la quota prevalente ha determinato il trasferimento del pacchetto di controllo. Anche il tasso di sviluppo delle reti tradizionali è stato consistente, attestatosi intorno al 20%, e ha portato la capillarità del sistema bancario italiano (abitanti per sportello) a convergere verso la media UE.
La semplice rilevazione della spesa ICT destinata al settore finanziario, nonostante l'intenso processo di concentrazione, ha registrato una rapida crescita (+90%) nel periodo 1998-2003 per stabilizzarsi nel 2003 divenendo, con una quota pari a circa il 35%, il principale acquirente di ICT sia a livello nazionale (ABI Lab 2006) sia livello internazionale. Assinform 2006.

3) CIPA 2006.

bancario e assicurativo, che oggi si configura come il principale referente - se non altro per dimensione - dell'intero mercato.[4]

La crescita e il vantaggio competitivo

L'evidenza empirica ha mostrato che molte singole banche hanno incontrato difficoltà nel tradurre la crescita esterna in un reale vantaggio competitivo. L'aumento dell'efficienza della struttura di costo è risultato infatti debole e non uniformemente distribuito tra le varie banche. Inoltre, nella realtà italiana, possiamo notare un maggiore orientamento alla diversificazione dei ricavi attraverso la crescita esterna piuttosto che attuando contenimenti dei costi. I profondi mutamenti del sistema bancario hanno inoltre evidenziato conseguenze dirette negli assetti proprietari delle banche, nelle loro dimensioni complessive (sia nell'aumento delle dimensioni dei principali gruppi sia nella nascita della struttura a rete del credito cooperativo) e nei modelli organizzativi.[5] In tutti questi casi l'utilizzo della tecnologia ha favorito il processo di evoluzione dell'intero sistema finanziario, rappresentando spesso lo strumento principale per il contenimento dei costi.

I trend di sviluppo a livello aggregato

È stato possibile individuare alcuni trend di sviluppo ottenuti come sintesi di una varietà di approcci e di strategie, ma solo a livello aggregato. I singoli contesti hanno mostrato differenti utilizzi della tecnologia, con la conseguenza di rendere inapplicabile una teoria con validità generale per

4) Nel mercato italiano le banche hanno assorbito nell'anno 2005, e in modo similare nell'anno 2004, circa un quarto della spesa ICT. Assinform 2005

5) Tra i principali effetti del processo di concentrazione vi è la ristrutturazione dei modelli istituzionali e degli assetti organizzativi delle singole realtà aziendali. Due sono le tendenze in atto, da un lato l'abbandono di soluzioni estreme caratterizzate dal massimo grado di integrazione mediante l'aggregazione delle attività e della produzione dei servizi in unico soggetto giuridico, dall'altro la conservazione e la valorizzazione delle competenze specialistiche in ambito produttivo e distributivo, mediante il mantenimento di unità giuridicamente autonome. Si configura così un modello di banca reticolare, con poli di competenza legati tra loro da relazioni negoziali. Camussone, Occhini, Santececca 2006.

descrivere tutte le interrelazioni tra ICT e sviluppo.
In breve, possiamo riassumere gli elementi dei principali trend di investimento in ICT in:

- sviluppo autonomo della funzione ICT;
- utilizzo dell'ICT come strumento di riduzione dei costi post fusioni-acquisizioni con l'eliminazione delle duplicazioni delle strutture e dei processi;
- impiego dell'ICT come strumento per l'adeguamento ai vincoli normativi, per l'omogeneizzazione delle strutture interne e per l'integrazione con i fornitori di tecnologia.

L'ultimo elemento di adeguamento costituisce uno dei principali driver della recente e della prossima spesa ICT le cui ricadute dovrebbero tradursi non solo nel rispetto delle normative richieste ma anche in una migliore gestione dei processi produttivi del sistema bancario, con riflessi sulla produttività e sulle performance.[6]
A livello di sistema si è posta l'attenzione in primo luogo sulla formulazione di strategie competitive efficaci e distintive, a livello individuale invece si cerca il migliore equilibrio tra flessibilità ed efficienza operativa[7], come vedremo successivamente dalle ricerche ABI Lab e dall'indagine basata sui questionari.

Il ruolo dell'ICT come driver di innovazione, efficienza e flessibilità

Il tema dell'ICT ha visto numerosi contributi teorici ed empirici che considerano la tecnologia da due differenti prospettive:

1) insieme di elementi fisici, software, dati e personale organizzati in un sistema in grado di trattare informazioni;
2) fattore di cambiamento organizzativo con il quale la leva tecnologica permette di attuare le strategie e di supportarne l'organizzazione ai fini del loro successo.

Il primo punto di vista concepisce la tecnologia come *hardware*, quindi come l'insieme di quegli elementi materiali e immateriali che compon-

6) CIPA 2006.
7) In questo quadro la spesa in ICT è diventata lo strumento per un possibile contenimento dei costi, ad esempio attraverso l'outsourcing dei servizi informatici, la razionalizzazione e la riduzione dei costi dei servizi bancari.

gono il patrimonio informatico di un'azienda (in sostanza attrezzature, strumenti, personale e dati).
Il secondo punto di vista invece intende la tecnologia come *social technology*, quindi come intero processo produttivo, insieme di compiti, di tecniche, di conoscenze usate in una qualsiasi attività produttiva.[8] La tecnologia viene quindi rappresentata come una forza esterna che esercita un impatto sull'organizzazione, passando attraverso gli attori umani e il contesto organizzativo già in essere all'interno dell'azienda, a seconda dei diversi gradi di flessibilità organizzativa. Nel settore finanziario, considerato ad elevata intensità informativa, l'ICT trova naturale applicazione grazie, innanzitutto, all'immaterialità dell'oggetto della stessa attività finanziaria, fortemente caratterizzata dal trattamento dell'informazione. In questo campo l'ICT aiuta a ridurre i tempi e le distanze del servizio, abbattendo i costi della produzione informativa e della sua gestione. L'attività stessa di intermediazione finanziaria può essere in molti casi assimilabile a un intero processo di produzione di informazione, adeguatamente supportato da sistemi informativi, che spesso utilizzano un elevato tasso di componenti tecnologiche e informatiche.

Lo stato dell'ICT nel sistema bancario in Italia

Nonostante ci siano segnali di stabilizzazione della spesa complessiva per ICT, negli ultimi anni si è risvegliato un grande interesse verso l'ICT, vista sia come ulteriore componente di competitività che come tradizionale supporto all'operatività bancaria.[9]
Nel corso degli ultimi anni il settore bancario ha progressivamente aumentato il livello della spesa in tecnologia. La crescita a livello quantitativo della spesa si è accompagnata ad una modifica qualitativa della spesa stessa. Dal 2002 al 2003 si è registrata una diminuzione nella spesa complessiva interna, diminuzione che ha riguardato

8) Porter e Millar (1985) analizzano gli effetti della tecnologia dell'informazione sulla struttura del settore e sulle dinamiche competitive delle imprese che vi operano classificandole a seconda del grado di intensità informatica. Attraverso la matrice dell'intensità dell'informazione vengono rappresentate due dimensioni di analisi, ovvero l'intensità dell'informazione della catena del valore ed il contenuto informativo del prodotto. Si veda inoltre Orlikowski 1992, Beccalli 2005, Gandolfi, Ruozi 2005.
9) Porter, Millar 1985.

due principali aree di spesa: la spesa per hardware, indotta dal rallentamento dei cicli di sostituzione, e la diminuzione della spesa per servizi dovuta alla sensibile riduzione delle prestazioni professionali. Contemporaneamente, si è registrata una forte crescita nella spesa in software sia a livello applicativo che dei tools di sviluppo. In generale, si è registrata una progressiva riduzione dell'incidenza della spesa interna sul totale della spesa ICT che conferma il forte orientamento verso le varie forme di outsourcing.
Nel 2004, la spesa ICT delle banche italiane è aumentata complessivamente del 3,5% circa rispetto al 2003, un valore leggermente inferiore rispetto alla media europea. Il comparto bancario si conferma comunque come il settore con la quota più ampia, pari a circa il 25% del totale della spesa ICT, al quale si deve aggiungere un ulteriore 7% relativo al comparto assicurativo.[10]

---

10) EITO (European Information Technology Observatory) 2005 e Assinform 2005. Le principali rilevazioni della ICT bancarie sono da ricondursi sostanzialmente a IDC, CIPA e Assinform. In Italia nell'anno 2005, i primi 20 gruppi bancari hanno sostenuto costi ICT pari a circa 4,14 miliardi di Euro. CIPA 2006.
CIPA classifica ed analizza l'andamento dei costi complessivi ICT ripartendoli nelle seguenti aree:
Aree prodotti/servizi per gestione e controllo aziendale:

1. Amministrazione e contabilità: gestione approvvigionamenti ed economato, contabilità generale, gestione personale, gestione soci banca, applicazioni gestione immobili, bilancio, banche corrispondenti, spunta banche.
2. Applicazioni trasversali: anagrafe, cassa centrale, conti correnti, depositi, informative alla clientela, condizioni.
3. Controllo direzionale/gestione/segnalazioni: applicazioni ALM, controllo dei rischi, controllo rispetto coefficienti patrimoniali e altre regole quantitative di vigilanza prudenziale, antiriciclaggio, segnalazioni agli organi di vigilanza, reporting direzionale e controllo di gestione.
4. Supporto commerciale: informativa di marketing, applicazioni CRM.
5. Help desk: help desk interno.

Aree prodotti/servizi per la produzione e distribuzione:

6. E-banking: phone banking, call center, Internet banking/trading on line, remote banking, mobile banking.
7. Estero: cambi, pagamenti internazionali.
8. Credito: fidi e garanzie, sofferenze e incagli, informativa di rischio, leasing, factoring, mutui.
9. Finanza e tesoreria: titoli (titoli di proprietà, di terzi, emissione obbligazioni,derivati, pronti contro termine), fondi (comuni, pensione, banca depositaria/collocatrice), adempimenti fiscali titoli, gestioni patrimoniali, tesoreria.
10. Incassi e pagamenti: assegni, bonifici, imposte e servizi vari, portafoglio (RI.BA, RID, MAV), tesoreria enti, utenze, incassi da concessionari, pagamento pensioni, pagamento tributi.
11. Monetica: bancomat/ATM, POS, carte di pagamento.
12. Altri servizi: Internet, posta elettronica, filiali estere.

2. La misurazione della spesa ICT

Le banche italiane hanno indirizzato le proprie preferenze verso progetti informatici volti alla riduzione dei costi operativi e - in parte - verso progetti che possono essere direttamente ricondotti all'innovazione e alla distribuzione di prodotti e servizi. A beneficiarne sono state in particolare la re-ingegnerizzazione dei processi aziendali, la ristrutturazione interna ed il rafforzamento del sistema di controllo interno.
La "Rilevazione dello stato dell'automazione del sistema creditizio" - svolta da CIPA in relazione all'anno 2004 - individua le principali tendenze relative agli investimenti in ICT nel settore bancario. La relazione CIPA 2005 (che si riferisce quindi all'anno 2004) mostra le finalità e la ripartizione dei costi ICT tra le varie attività bancarie utilizzando una metodologia che consiste in un'analisi dei valori assoluti e relativi dei costi in relazione alla tipologia del servizio, all'area di attività e ad altre misure contabili ed extra-contabili.[11] Nel sistema rappresentato viene individuato un andamento stazionario dei costi complessivi e una tendenziale decrescenza dell'incidenza dei costi ICT, con un'incidenza che appare maggiore per le banche "non in outsourcing" (che presentano bassa produttività dei costi ICT e del personale) rispetto a quelle "in outsourcing" (con alta produttività sia dei costi ICT che del personale).[12]

11) La rilevazione utilizza due campioni per l'anno 2004, rispettivamente comprendenti 135 banche (115 S.p.A. e 20 Popolari), pari al 76,2% dell'intero sistema bancario italiano, ed i primi venti gruppi bancari, rappresentanti invece il 78,3%. Si veda anche il quadro di sintesi di Bernardini 2005

12) La definizione di outsourcing può facilmente creare possibili ambiguità, vista l'ampia varietà di soluzioni adottabili. Nel caso della rilevazione CIPA si utilizza il rapporto "costo dei servizi da terzi/totale costi ICT lordi". Nel caso in cui rapporto sia superiore al 50%, il gruppo/banca è stato considerato nella classe "in outsourcing" mentre nei rimanenti casi è stato invece considerato "non in outsourcing". Si confermano quindi da più fonti, anche prescindendo dalla definizione di outsourcing, i vantaggi dati, almeno nel breve e medio periodo, dall'accentramento delle procedure, dalla standardizzazione e dalla industrializzazione dei processi. Sono invece da valutarsi, non solo in termini di maggiori costi, gli eventuali nuovi vincoli dovuti a potenziali mancanze di flessibilità e di customizzazione.

La successiva rilevazione CIPA[13] dello stato di automazione del sistema creditizio a fine 2005, rilasciata a luglio 2006, mostra un lieve incremento (+1%) della spesa ICT con la previsione[14] di una ulteriore crescita per l'anno 2006. La scomposizione del *cashout* ICT **per interventi evolutivi** vede circa il 75% della spesa ripartito in proporzioni pressoché simili per lo sviluppo del business, la razionalizzazione delle infrastrutture e gli interventi di compliance. La semplificazione dei processi e il miglioramento dei sistemi di governo assorbono rispettivamente l'11,6% e il 14,6%. La spesa ICT dei gruppi può essere ripartita sulle differenti **tipologie di servizi**. In questo caso la gestione degli applicativi assorbe circa il 37% e il facility management[15] si attesta intorno al 31,5%; i sottosistemi periferici e le telecomunicazioni assorbono rispettivamente il 15,5% e l' 8,4%. Per finire, il 60% dei costi ICT sostenuti dalle singole banche è assorbito dalla gestione dei sistemi centrali, dalle server farm e dalle applicazioni, in linea con il comportamento dei gruppi bancari.
Il 2005 segue l'andamento degli ultimi cinque anni e le **aree operative** che hanno assorbito le maggiori quote della spesa ICT sono il controllo direzionale, il supporto commerciale ed il settore credito e finanza. In riduzione appaiono invece gli investimenti effettuati per l'e-banking e per le applicazioni trasversali. L'impatto normativo e di regolamentazione ha richiesto rilevanti investimenti, soprattutto in servizi e in software, per la predisposizione dei sistemi di controllo direzionale e di gestione. Le proiezioni sugli anni successivi mostrano una contrazione complessiva di queste spese, a seguito della avanzata fase di implementazione di tali sistemi.

13) L'indagine CIPA rileva i profili economici, organizzativi e di sicurezza dell'utilizzo dell'ICT nel sistema bancario italiano. Il documento di sintesi - rilasciato a fine luglio 2006 - ne rappresenta anche gli aspetti economici. L'indagine utilizza due campioni, dei quali uno costituito dai primi venti gruppi bancari per fondi intermediati (138 banche) mentre l'altro contiene 149 banche (130 S.p.A. e 19 Popolari), delle quali 108 presenti anche nel primo campione. L'indagine è notevolmente rappresentativa in quanto considera circa l'80% dei fondi intermediati del sistema bancario italiano.

14) Da notare che generalmente le previsioni fornite dalle banche si sono rivelate - in passato - leggermente sovrastimate. Parte rilevante dell'incremento della spesa ICT è da attribuirsi ad un gruppo che ha realizzato un rilevante aumento dimensionale.

15) Per facility management s'intende, secondo la definizione ABI, l'affidamento a terzi dei servizi di elaborazione dati con apparecchiature non di proprietà della banca, ma con proprio software applicativo.

L'**outsourcing** rappresenta oramai un fenomeno strutturale che non appare destinato a ridursi. La spesa per servizi da terzi nel 2005 è stata pari al 73,5% rispetto al 70,6% del 2004. Gli indicatori di costo delle banche "non in outsourcing" sono generalmente superiori alle altre. Dalla rilevazione non è possibile determinare gli altri eventuali effetti associati alla scelta di outsourcing, come, ad esempio, gli effetti al rischio di cattura, detto anche hold-up, da parte del fornitore. Vedremo nelle prossime pagine un approfondimento specifico sull'outsourcing e sulle sue differenti strategie e modalità di realizzazione.

La relazione temporale tra ICT e produttività

La difficoltà nel correlare la spesa in ICT con la produttività è un tema molto discusso e che ha originato il cosiddetto "paradosso della produttività". Sono inoltre presenti vari tentativi di determinazione del lag temporale di riferimento relativo allo strutturale ritardo associato agli effetti degli investimenti in ICT. La sola componente di spesa riferita ad un singolo anno appare un indicatore inadeguato perché presenta un'elevata volatilità non solo in termini di ampiezza ma anche di segno. Le rilevazioni CIPA 2005 e 2006 hanno permesso di rappresentare le variazioni nella spesa per investimenti nel periodo 2003-2004 e 2004-2005. I comportamenti delle banche in termini di variazione dei costi ICT sono diversi all'interno del campione a riconferma della difficoltà di individuare una strategia comune nelle scelte ICT. Un aspetto che meglio di altri è in grado di mostrare la difficoltà di rilevazione dei comportamenti "tecnologici" è dato dal confronto intertemporale della spesa ICT di ciascun gruppo. Solo 11 dei 20 gruppi considerati mantengono il segno della variazione dei costi ICT tra il periodo 2003–2004 anche nel periodo successivo, mostrando così una forte imprevedibilità della variazione della spesa, con la conseguenza di rendere ancora più difficoltosa e complessa la definizione dell'intervallo di osservazione e, in ultima analisi, della criticità nella determinazione del lag effect.[16] È utile qui

16) Si intende un fenomeno per cui gli investimenti inizialmente deprimono la redditività e solo a distanza di qualche anno manifestano un impatto positivo sui rendimenti. È auspicabile quindi impostare le analisi della produttività e redditività considerando la probabile presenza di J-curve associabili alla spesa ICT.

segnalare alcuni recenti contributi che modellano la relazione con dati aggregati e, sfruttando differenti tecniche econometriche, riescono a spiegare i possibili aumenti di produttività derivanti dall'ICT[17] o, per altre vie, mostrano come possa essere invece opportuno valutare la disponibilità (stock) di tecnologia accumulata nella banca in relazione alla produttività.[18]

L'impatto sulla redditività

È opportuno esaminare non solo l'analisi dei costi, ma anche il rapporto tra la spesa ICT, tendenzialmente stabile negli ultimi due anni, e gli indicatori di redditività che hanno visto nell'ultimo triennio un andamento crescente. I rapporti tra spesa ICT e redditività sono complessivamente decrescenti e si registra inoltre un innalzamento della produttività dei dipendenti in termini di fondi intermediati.
In tutte le analisi permane l'impatto positivo dell'outsourcing sia sulla riduzione dei costi ICT sia sulla produttività dei dipendenti. L'analisi del 2006 ribadisce il differente comportamento tra le banche appartenenti ai "gruppi" o ad "altri" rispetto agli indicatori di performance. Si riscontra infatti che i gruppi, in relazione al totale attivo, hanno una minore spesa ICT mentre hanno una maggiore incidenza dell'ICT rispetto al margine di intermediazione, al risultato di gestione, ai costi operativi, al numero sportelli e al numero di dipendenti. Se l'effetto benefico dell'outsourcing, perlomeno nel breve periodo, è un dato oramai consolidato a livello di sistema, non si può però affermare con certezza che la crescita dimensionale dell'intermediario abbia sempre un impatto positivo sulla riduzione dei costi ICT.

17) Beccalli 2005.
18) Casolaro, Gobbi 2004.

3. L'ICT e i processi bancari

La tecnologia riveste un ruolo sempre più importante nella mappatura, nella realizzazione e nella ri-ingenierizzazione dei processi[19] bancari. La necessità di indagare più dettagliatamente l'attività bancaria ne richiede la sua scomposizione in processi che, nella fattispecie, devono poter valutare come l'innovazione e l'ICT si combinino nella gestione bancaria. La visione per processi consente quindi una più efficace rappresentazione dell'utilizzo dell'ICT, anche in chiave strategica e organizzativa,[20] permettendo di tratteggiare più chiaramente le specificità delle banche nelle singole aree che, come abbiamo visto, non consentono di riconoscere nel quadro di analisi generale la variabilità di comportamento. È opportuno osservare in quale modo la tecnologia (intesa sia come capitale che come conoscenza) si combini con le risorse umane (intese come lavoro e conoscenza). Per quel che riguarda il periodo 2002-2004, tutte le fonti[21] confermano una riduzione del costo del personale a fronte di una sostanziale stabilità della spesa ICT e di un incremento della spesa ICT outsourcing (interno o esterno).[22] Il dato aggregato non consente però di analizzare i comportamenti delle differenti attività svolte dalla banca e, vista la differenziazione tra le banche stesse, richiede necessariamente una scomposizione più dettagliata. L'impiego della tecnologia in banca, rappresentata dalla spesa informatica, può essere utilmente attribuita a quattro macro processi principali, definiti dal Gruppo di lavoro ABI Lab, e rappresentati da operations (63,6%), processi di supporto (16,5%), processi direzionali (10,5%) e processi di marketing commerciali e di customer service (9,4%). Le banche ritengono utile la rilevazione e gestione

19) Per processo si intende un'insieme di attività che trasformano un input aggiungendo valore in uno o più output per clienti esterni o interni.

20) Le motivazioni principali per la mappatura dei processi sono riconducibili a: volontà di organizzare la banca per processi, Basilea II, business continuity, aumento efficienza/efficacia. ABI Lab, Gruppo di Lavoro Processi Bancari, 2005.

21) IDC 2006, rapporto Assinform 2006, ABI-CIPA 2005. ABI Lab effettua una valutazione più approfondita della spesa esterna (che non comprende la spesa del personale e dei servizi infragruppo) includendo gli investimenti al netto degli ammortamenti degli anni precedenti. ABI Lab 2005

22) Complessivamente si registra una presenza di un numero di PC e di terminali per dipendente superiore all'unità. Osservatorio Costing Benchmarking ABI 2005.

dei processi al fine di perseguire, anche nei prossimi tre anni, in primo luogo una strategia di contenimento dei costi (del credito) e poi, in ordine di importanza, di sviluppo della rete, di potenziamento degli strumenti di supporto alla clientela e di rinnovamento dell'offerta.

I processi direzionali e di governo

I processi direzionali e di governo **r**appresentano il presupposto per una consapevole gestione della banca (in termini di indirizzi, strategie e pianificazione), sono anch'essi orientati alla riduzione dei costi. Il rapporto cost/income ha comunque raggiunto nell'anno 2005 valori assai prossimi alla media europea (circa 55%) mostrando valori pari al 58% per i primi 32 gruppi.[23] IDC rileva che la gestione dell'esistente assorbe circa il 92% del budget ICT, e quindi la parte relativa allo sviluppo si attesta attorno all'8%. Le strategie di riduzione dei costi hanno riconfermato, secondo le 96 banche del Costing Benchmarking ABI 2005, una chiara scelta verso l'outsourcing (circa 90% delle banche), la rinegoziazione delle forniture (circa 64%), il noleggio e la locazione pari al (58%) contro l'11% delle alleanze strategiche. Nonostante l'attenzione sui costi sia, ovviamente, rilevante nel rapporto con i fornitori, sono stati però ridefiniti livelli di servizio segnalando che anche una qualità non adeguata si può tradurre nel tempo in maggiori costi o minori ricavi. Il legame tra tecnologia e qualità del servizio diviene così sempre più rigidamente definito in termini contrattuali tramite livelli di servizio (SLA).[24]
La mappatura dei processi sottintende anche la volontà di strutturare/organizzare la banca per processi e Basilea 2 si è mostrato come uno dei driver più potenti per questa realizzazione. La spesa ICT per Basilea 2 si è distribuita prioritariamente su un'intensa attività di con-

23) ABI, semestrali, 2005
24) La definizione di SLA (service level agreement) si fonda sulla fissazione da parte del cliente del livello di servizio ideale a garanzia della sua attività. Il processo di definizione e monitoraggio degli SLA si struttura su differenti fasi che prevedono i) la definizione degli indicatori chiave, della loro metrica e delle modalità di calcolo, II) la realizzazione del sistema di rilevazione e documentazione degli indicatori, III) la condivisione dei valori target degli SLA ed, infine, iv) il monitoraggio degli indicatori rilevati con l'eventuale successiva ri-negoziazione dei valori target.

sulenza (47%) e in seconda istanza sugli interventi informatici (35%). Il credito risulta essere il processo maggiormente "mappato" seguito da incassi, pagamenti e finanza. La tecnologia, intesa anche *social technology*, svolge un ruolo di rilievo nell'implementazione delle modifiche e negli sviluppi dei processi appena elencati.[25] Non è secondario sottolineare come, grazie alla mappatura dei processi, con l'ausilio di una serie di applicazioni dell'ICT, siano più facilmente raggiungibili anche gli obiettivi di compliance.[26]
Tra i vari processi che appartengono all'area del controllo direzionale, il risk management è quello che ha registrato il maggior incremento in termini di risorse ICT (circa il 40% nel periodo 2001-2004). Come noto, Basilea 2 prescrive non solo una più puntuale misurazione del rischio ma l'implementazione di un approccio pervasivo per l'utilizzo della quantificazione del rischio in tutti i processi gestionali.[27] La sistematizzazione delle informazioni necessarie per l'attribuzione del rating, nonché la modellistica, hanno richiesto risorse ICT rilevanti e collegabili ai processi di governo e di controllo.

I processi di marketing e di customer service

In questo macro processo, la spesa ICT e il fenomeno della multicanalità appaiono oramai consolidati; circa il 48% delle banche del campione Costing Benchmark non ha modificato il numero dei canali distributivi, mentre il 30% li ha diminuiti. Lo sportello tradizionale rimane quindi il principale canale utilizzato dalle banche, anche se nell'ultimo anno si è registrato un notevole aumento delle attività sul canale Internet.[28] Il passaggio successivo è stato individuato nell'in-

25) Oltre alla tassonomia dei processi bancari, sempre da ABI Lab, è stata sviluppata e costantemente aggiornata anche la tassonomia dei processi dell'ICT.
26) Per compliance in banca s'intende la conformità alle norme di regolamentazione e vigilanza, nel rispetto dell'autonomia gestionale dell'intermediario.
27) Dopo la ristrutturazione, la finalità prevalente è divenuta proprio quella del controllo interno.
28) Recenti stime sull'utilizzo dei canali virtuali, effettuate da KPMG–Advisory S.p.A., mostrano una forte crescita del numero di conti on-line che da 1 milione nel 2000 è giunto a circa 8,8 milioni di conti per il 2006 con previsioni pari a 12,2 milioni per il 2008. Inoltre, l'indice di operatività si è triplicato attestandosi ad un 32% per il 2006.

tegrazione dei canali e, per il 26% delle banche, nell'implementazione di un sistema CRM.[29] Si tratta di spese ICT che tentano di colmare la differenza con principali player degli altri paesi europei. Ultima notazione: il supporto alla clientela e la misurazione della customer satisfaction interessa, in termini di valutazione di possibili progetti, ben il 91% delle banche italiane.

I processi di operations

I processi di operations assorbono la quota più significativa (circa il 64%) della spesa ICT. Il ruolo principale è svolto dalla "Finanza e tesoreria" (31%), mentre il "Credito" utilizza il 18%, i "servizi bancari" il 25% e gli "incassi e pagamenti" il 26%. La spesa per l'area finanza è ripartita per il 43% in gestione titoli e per il 13% in tesoreria. Nel prossimo triennio si ritiene che l'area titoli possa presentare costi rilevanti, anche per far fronte alle recenti direttive e per completare gli adempimenti associati alle norme sulla business continuity.[30]
Il credito conta su una presenza considerevole della spesa ICT per i mutui (32%), per i fidi e le garanzie (32%) e per l'informativa di rischio della clientela (21%). Non è qui considerata la spesa relativa al risk management che rientra nel macro processo gestionale e direzionale. Il macro processo di operations prevede invece le spese ICT per la gestione dell'intera vita del fido (tra cui la gestione delle garanzie e il trattamento del default) e la predisposizione dei dataware house del credito e degli strumenti di reportistica. I grandi gruppi

29) Indagine ABI "Customer Relationship Management". ABI 2006.
30) Le Istruzioni di Vigilanza in materia di controlli interni richiedono agli intermediari finanziari di predisporre piani di emergenza dei sistemi informativi al fine di assicurare all'occorrenza la continuità delle operazioni critiche con la definizione dei tempi e delle modalità di ripristino dell'operatività normale. Sempre dalla Banca d'Italia, nel luglio 2004, sono stati rilasciati i requisiti in tema di "continuità operativa" con la definizione delle modalità e dei tempi per la predisposizione di un piano riportante la definizione delle responsabilità per la gestione delle emergenze. Le banche dovranno completare gli adempimenti previsti dalla nuova disciplina entro il 2006. Occorre inoltre rilevare l'impatto complessivo sugli intermediari e sulle relazioni con i clienti dettati dalla Direttiva MiFID di recepimento nel 2007.

sono inoltre impegnati nello sviluppo di simulatori di posizione dell'affidato con lo scopo di tracciare i profili prospettici di rischio della clientela.
Un quarto della spesa ICT per operations è destinata a incassi e pagamenti, e il 60% è attribuibile a costi per incassi bonifici e assegni. A seguire, la tesoreria degli Enti locali (11%) e i pagamenti delle utenze e delle imposte (19%). Occorre segnalare inoltre la rilevanza del progetto SEPA[31] sull'adeguamento tecnologico delle infrastrutture e sulla possibilità di semplificare i rapporti con la clientela. Il canale Internet, grazie anche agli investimenti effettuati negli anni precedenti e alla maggiore diffusione e consapevolezza dello strumento virtuale da parte del cliente, mostra crescenti utilizzi permettendo, in taluni casi, la riduzione del personale di sportello.[32] In modo analogo l'ATM, oramai giunto ad un livello di tecnologia affidabile anche per le operazioni di versamento, rimane leader per le operazioni accessorie (es. ricariche cellulari). Il profilo di utilizzo medio di strumenti diversi dal contante si avvicina a livelli europei grazie anche alla crescita dell'uso, negli ultimi anni, delle carte di debito (+6% in numero) e di credito; la numerosità non è variata sensibilmente[33] ma è stato registrato un incremento[34] del numero delle operazioni valutabile attorno al 16% rispetto ai valori dell'anno 2004.

31) Il progetto SEPA (Single European Payments Area) richiede un'evoluzione delle procedure e delle tecnologie verso standard di interoperabilità internazionale. Di fatto si ampliano anche le prospettive di mercato permettendo il consolidarsi di avanzate piattaforme pan-europee. Le trasformazioni in atto nel sistema finanziario e nelle sue infrastrutture introducono le tecnologie avanzate nell'offerta dei servizi finanziari e si auspica possano incentivare l'innovazione di prodotto e di processo. Secondo simulazioni effettuate McKinsey, si stima inoltre che - per le banche italiane - la contrazione dei ricavi associati alle commissioni di incasso e di pagamento siano prossime al 28%.
32) Bonaccorsi, Gobbi, Mistrulli 2004
33) Pari a circa 12 milioni. Relazione annuale Banca d'Italia 2005
34) Tra i principali driver ricordiamo il credito al consumo e i pagamenti su canali Internet. Il controvalore delle transazioni on line delle carte di credito è sostanzialmente crescente con un importo medio per il primo semestre 2005 di 1821 Euro. La singola transazione on-line è stata pari a 144 Euro. Osservatorio e-Committee, 2005.

I processi di supporto

I processi di supporto sono ordinabili in base alla spesa ICT associata ai: servizi per l'organizzazione, gestione risorse umane, sistemi informativi, sicurezza, logistica, amministrazione e legale. In questo caso la rete Intranet aziendale rappresenta per definizione il veicolo più adatto sia per operazioni di routine che per la possibilità di erogazione in modalità self-service. Non sorprende quindi che l'organizzazione e le risorse umane[35] siano le principali utilizzatrici delle reti Intranet, sia perché attraversano tutta la struttura sia per la forte tendenza a creare una cultura e un linguaggio comune all'interno alla banca.[36]
Tra i processi di supporto, la maggiore complessità della gestione dei sistemi informativi è espressione della crescente informatizzazione che caratterizza il settore bancario, che mira, almeno in prima istanza, al contenimento dei costi. L'impiego più deciso di tecnologia è una conseguenza anche della rapida evoluzione dell'ICT, degli intensi processi di concentrazione (con i conseguenti interventi sulle procedure e sui sistemi) e della possibilità di mappare e industrializzare processi con un duplice obiettivo: supportare l'organizzazione interna e semplificare le relazioni esterne con i fornitori e i clienti finali. Questo processo, unito allo sfruttamento di eventuali economie di scala, ha fortemente incoraggiato scelte di outsourcing che, ad oggi, riguardano tre banche su quattro.[37] Di diffusione sempre più ampia sono le soluzioni software basate su Open Source (soprattutto come software di sistema) e l'archiviazione ottica dei documenti (in modo

35) La formazione riveste un ruolo di primario rilievo per le conoscenze informatiche richieste dal settore finanziario ad elevato utilizzo di tecnologia (i quadri impiegano il 50% del proprio tempo lavorativo al computer mentre gli impiegati l'80%. La non perfetta conoscenza del computer, secondo una recente ricerca AICA Bocconi 2006 è stimabile in una riduzione del 20% del tempo dedicato alle attività quotidiane.

36) L'ordine qui proposto attiene alla rilevanza, in ordine decrescente, dei processi di supportati sulla Intranet. Occorre ricordare che nel caso dei processi di operations sulla Intranet, i processi più rilevanti sono "Sportello" e "Finanza". ABI Lab 2005

37) Le modalità di gestione del sistema informatico sono pari a 41% società del gruppo, 37% società consortili, 20% capogruppo e altra banca del gruppo 2%. Per gruppi in outsourcing s'intende la classificazione CIPA, gruppi dove la quota prevalente dei costi ICT è rappresentata da servizi di terzi. Per outsourcing interno si fa riferimento all'esternalizzazione verso un'altra banca o società appartenente al medesimo gruppo.

particolare per la de-materializzazione dei flussi).
La forte crescita dell'outsourcing non ha però impoverito la banca delle competenze di controllo e di governo dell'ICT. La ripartizione delle responsabilità tra banche e outsourcer vede quest'ultimo impegnato in ruoli generalmente operativi e di data processing, mentre la struttura della banca presidia le competenze strategiche in termini di governance e di analisi di processo.[38] Rimangono all'interno delle banche non solo le attività strategiche ma anche le attività di phone banking, di help desk applicativo e di manutenzione adattiva, luoghi in cui il coordinamento dell'esternalizzazione potrebbe rivelarsi complesso. Anche sulla gestione della sicurezza e della business continuity, l'obbligo normativo ha determinato un'accelerazione dell'impegno in ICT. Si tratta di una crescita del 14% della spesa, rispetto ad una media internazionale di circa l'11%,[39] che ha permesso di colmare in parte i ritardi, ristrutturando la gestione dei dati e della sicurezza aziendale. La spesa per ICT in questi casi diviene parzialmente fruibile anche dai clienti finali, poiché costituisce il presupposto per i servizi di e-banking e di pagamento, notoriamente sensibili ai problemi della sicurezza.[40]
Altri progetti interni di adeguamento alle normative internazionali hanno impegnato la spesa ICT nell'area dei processi di supporto. Per quanto riguarda le soluzioni applicative adottate per gli IAS, è interessante rilevare che si registra in questa scelta una propensione a soluzioni esterne simili a quella già manifestata dalle banche nei confronti dell'outsourcing. Circa l'85% delle banche del campione[41] ha

38) Come precedentemente accennato, sempre con riferimento all'anno 2004, le banche maggiori (grandi) in outsourcing hanno rapporti costi ICT/fondi intermediati pari a 2,1 (2,3) e quelle non in outsourcing 3,1 (3,0) così come i rapporti costi operativi/fondi intermediati sono rispettivamente 1,8 (2,3) e 2,1 (2,3). CIPA 2005

39) Rilevazione Pricewaterhouse Coopers su 8000 aziende. Il tema della business continuity sta attraversando un processo di convergenza a livello europeo sulla definizione di un comune metodo di sviluppo dei business continuity plan.

40) Gli investimenti in tecnologia per la sicurezza sono stati rilevanti negli ultimi anni e paiono destinati permanere su livelli elevati, colmando così le differenze con lo standard europeo. Significative anche le attività sull'identity management che hanno visto, grazie anche all'impulso delle normative sulla sicurezza dei dati e degli accessi, attività di back office successivamente ri-usabili anche sui canali distributivi virtuali.

41) "IAS/IFRS Indagine sullo stato di avanzamento informatico e organizzativo" il cui campione è composto da 48 gruppi bancari. ABI Lab 2005

adottato soluzioni di mercato (in linea con i dati relativi alla rilevanza dell'outsourcing) e solo il rimanente 15% utilizza soluzioni interne. Le prime si sono rivolte prioritariamente verso una selezione aperta e in seconda battuta al fornitore di fiducia.[42]
Sia i progetti IAS/IFRS che le implementazioni di Basilea 2 hanno permesso di raggiungere anche altri obiettivi all'interno delle banche, con una riorganizzazione dei servizi ICT based e dei processi associati. Dopo la rivisitazione dei processi di supporto, dovuta in parte anche a impulsi normativi e regolamentari, si prevede per l'anno 2006 una maggiore enfasi sui macro processi distributivi che comprendono la revisione dello sportello e la gestione del cliente via CRM.[43] In questo modo le attività di razionalizzazione del back-office dovrebbero divenire visibili anche agli utenti finali.

4. I risultati del questionario

La specificità delle banche regionali ha suggerito un'analisi di dettaglio del ruolo svolto dalla componente ICT ad oggi e degli sviluppi

42) I grandi gruppi nel 100% dei casi si sono avvalsi della soluzione aperta (software selection). Da questo esempio si può forse intuire come scelte di outsourcing siano meno vincolanti per i grandi gruppi.

43) Occorre notare che i rilevanti progetti sono spesso un utile strumento per poter ripensare anche le architetture informative che sempre più frequentemente richiedono una forte integrazione. In breve, stiamo assistendo ad un'evoluzione importante del processo di integrazione e gestione delle piattaforme applicative, che porta a forme di consolidamento di piattaforme di Service Oriented Architecture (SOA). Quest'ultima rappresenta l'ultimo passo di un percorso che ha preso avvio della integrazione punto-punto, onerosa al crescere degli applicativi da integrare, passando attraverso l'utilizzo di software abilitanti quali Bus e Hub per giungere, infine, alle SOA. L'adozione di una piattaforma SOA, di cui l'Application server diviene il motore, risponde sia alle esigenze d'integrazione sia a quelle di flessibilità delle funzioni che supportano i processi di business, attraverso la parcellizzazione delle applicazioni in microprocessi utilizzabili per costruire nuove applicazioni. L'idea che sta alla base di un'architettura SOA è sintetizzabile nel fatto che il patrimonio informativo di un'azienda non costituisce più un insieme di applicazioni isolate tra loro - che comunicano attraverso tecnologie di integrazione - ma è individuato da una collezione di servizi pubblicati su un'infrastruttura di comunicazione riutilizzabili all'occorrenza da più applicazioni. Assinform 2006.

attesi per il prossimo triennio 2006-2008.[44] Pur considerando i limiti peculiari dello strumento questionario si tratta di un'analisi aderente alla percezione del ruolo dell'ICT che prescinde da puntuali valori numerici[45], perché non sempre idonei a fornire il quadro delle situazioni delle singole banche. L'indagine muove dalla valutazione dei costi dell'ICT e della possibile relazione con i ricavi, per analizzare successivamente le motivazioni che portano all'utilizzo della tecnologia. Un approfondimento è dedicato all'outsourcing e all'offshoring[46] che rappresentano fenomeni di interesse anche per le banche regionali.

I costi ICT

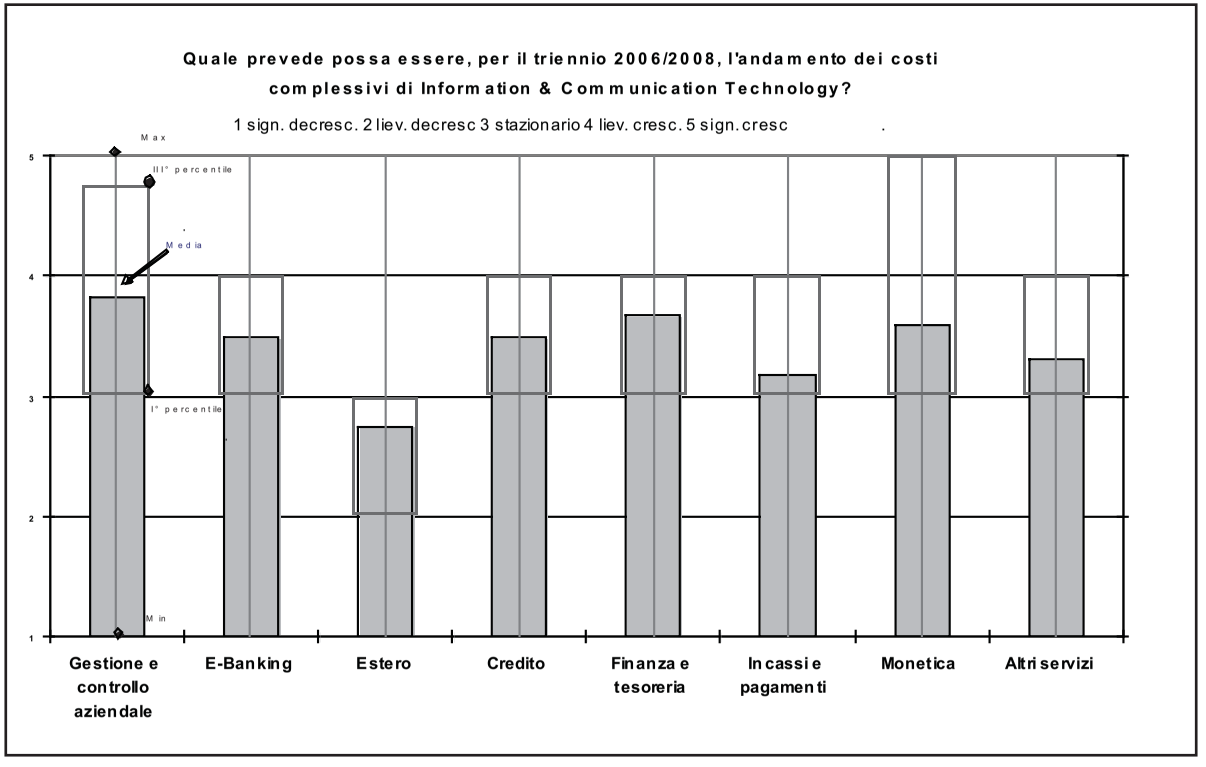
La prima considerazione riguarda i costi attesi per il prossimo triennio con riferimento alle singole aree operative già descritte nella rilevazione CIPA. In particolare, le banche del campione considerano crescente la spesa destinata alle aree di gestione e controllo aziendale, finanza e tesoreria, monetica e credito. Come si evince dalla Figura 1, non si ritiene che le aree "estero" e "incassi e pagamenti" possano presentare maggiori costi nei prossimi tre anni. Al di là della rilevanza delle singole risposte è possibile valutare la dispersione dei valori rispetto alla media.

44) Il campione dell'indagine Assbank analizzato nel presente lavoro è costituito da 38 banche regionali italiane.

45) Anche le indagini CIPA descrivono un'ampia variabilità di comportamento tra le varie banche riguardo alla spesa e alle strategie ICT. Nel nostro caso la variabilità delle risposte sono state utilmente rappresentate con i noti indicatori di dispersione (minimo, primo quartile, terzo quartile e massimo) sempre confrontati con la media.

46) Con il termine offshoring s'intende l'esternalizzazione di attività e/o processi presso un fornitore localizzato in una nazione caratterizzata da bassi costi. Vi sono differenti varianti tra cui il multishoring (quando si esternalizzano attività in più paesi contemporaneamente), il nearshoring (decentramento in un paese vicino) e, infine, il twoshoring (esternalizzazione contemporanea in una località domestica ed in una estera).

Figura 1 - Previsioni sull'andamento dei costi complessivi nel triennio 2006-2008



Fonte: nostre elaborazioni del questionario Indagine Assbank 2006

Anche in questo caso la gestione e il controllo aziendale presentano i valori più elevati in termini di media, e viene confermato l'aumento dei costi nelle aree suddette. L'area del controllo e della gestione, congiuntamente alla monetica, presenta però una maggiore dispersione evidenziando scarsa omogeneità nelle risposte fornite. Certamente l'area "estero" rimane la meno esposta a possibili aumenti nei prossimi anni, così come la "finanza e tesoreria" che, oltre a presentare valori medi elevati, mostra un'elevata convergenza di opinioni.[47] Secondo i compilatori del questionario, la spesa in ICT (distinta in investimenti HW, SW, servizi di terzi e formazione del personale) ha un impatto sulla redditività dopo un periodo temporale assai breve. A prescindere dalla scala, che appare decisamente ottimistica rispetto ad altre valutazioni simili, vengono confermati differenti tempi di risposta delle componenti qui considerate. Dagli investimenti HW e SW, nonché dai servizi esterni, ci si attendono risultati sulla redditività in un periodo inferiore all'anno anche se la variabilità delle singole risposte molto ampia. Al contrario, per la formazione del "personale ICT" e "altro personale" si prevedono, per trasformare in redditività l'investimento, tempi generalmente superiori a dodici mesi e con risposte maggiormente uniformi. È sufficiente questo semplice indicatore per evidenziare le logiche differenti e i difformi tempi di risposta della combinazione tra l'implementazione delle soluzioni tecnologiche e la valorizzazione del capitale umano.[48]

47) Occorrerebbe verificare la presenza di eventuali situazioni di oligopolio delle soluzioni applicative presenti sul mercato che potrebbero determinare un forte potere contrattuale dei fornitori.

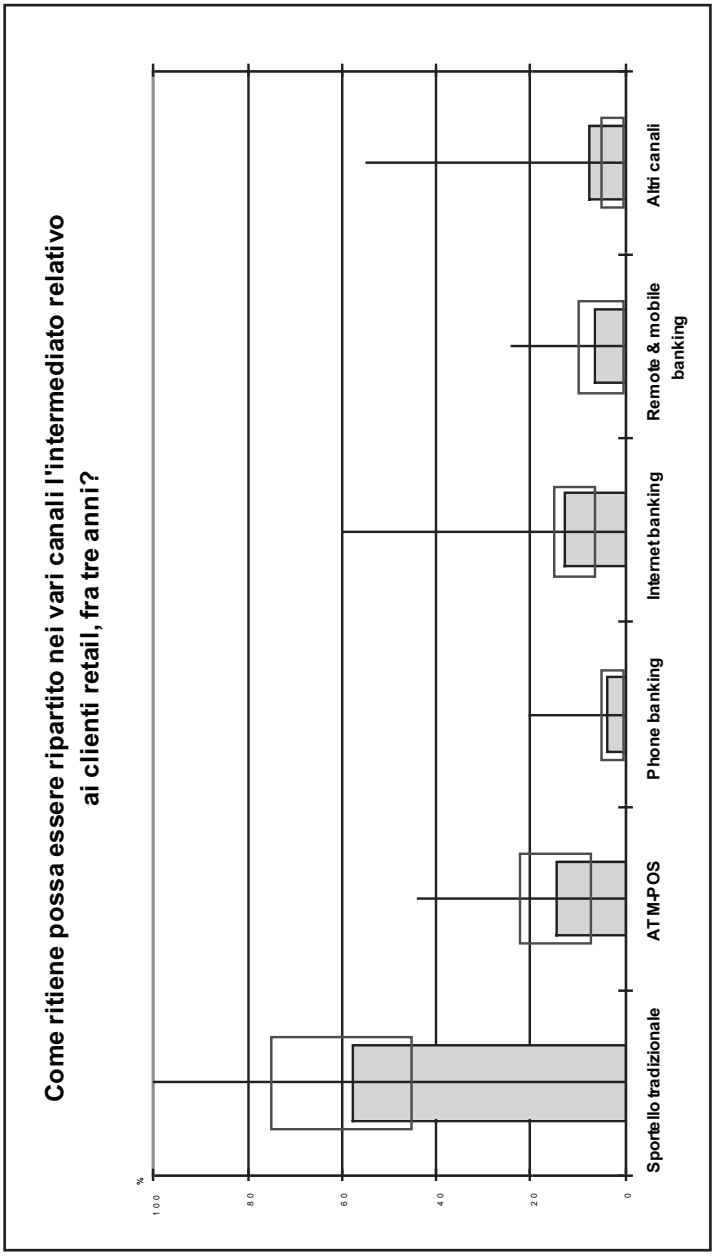
48) Il continuo sviluppo tecnologico e l'ampia gamma dei servizi offerti si contrappone alla necessità di formare adeguatamente coloro che utilizzeranno tali innovazioni in ambito bancario. La crescita di conoscenze informatiche rimane spesso il presupposto per poter ottenere i vantaggi dall'innovazione portata da investimenti HW, SW e nuovi servizi per tentare di contenere il gap tra crescita tecnologica e utilizzo dello strumento informatico. Si veda anche Camussone P.F., Occhini G., Santececca D. 2006
Oltre ai tempi di formazione del personale in alcuni casi è necessario prevedere la formazione dei clienti, come ad esempio nel caso dell'utilizzo dei servizi Internet e dei terminali intelligenti. In alcuni casi l'utilizzo della tecnologia rimane inibito dalla scarsa rilevanza di una clientela in grado di utilizzare proficuamente l'innovazione e, non ultimo, il processo di formazione-diffusione necessario per l'utilizzo potrebbe essere sfruttato gratuitamente (free riding) dai potenziali concorrenti della banca formatrice.

Complessivamente, i costi del personale ICT incidono mediamente per il 4,2% del costo del personale mentre, come è naturale attendersi, per le banche che si definiscono in outsourcing tale valore si abbassa a 3,44%. I costi complessivi paiono destinati ad aumentare nel triennio 2006-2008, portandosi in media al 4,67% mentre nel caso dell'outsourcing si assiste ad una riduzione al 2,68%. La scelta dell'outsourcing, almeno in termini di riduzione del costo del personale ICT, appare quindi premiante anche per i prossimi anni.

I ricavi

L'attenzione è stata rivolta non solo ad una rilevazione sulle aspettative relative ai costi ma anche sulla ripartizione dei ricavi da servizi retail, allo scopo di ottenere possibili indicazioni sul loro sviluppo. L'area "Finanza e tesoreria" con il 34% dei ricavi e l'area "Credito" con il 22% sovrastano tutte le altre aree. Incassi e pagamenti rappresentano un 14% seguito dalla monetica che si attesta intorno all'8%. Come illustrato nella Figura 2, si può cogliere nel prossimo triennio una lieve crescita dei ricavi dell'area "Finanza e tesoreria", dell'e-banking e della monetica a fronte di una leggera contrazione del credito e dei servizi di incasso e pagamento. Si rileva quindi un quadro sostanzialmente stabile che non prevede repentini ribilanciamenti della redditività delle varie aree, anche se le risposte mostrano meno

Figura 2 - I canali distributivi

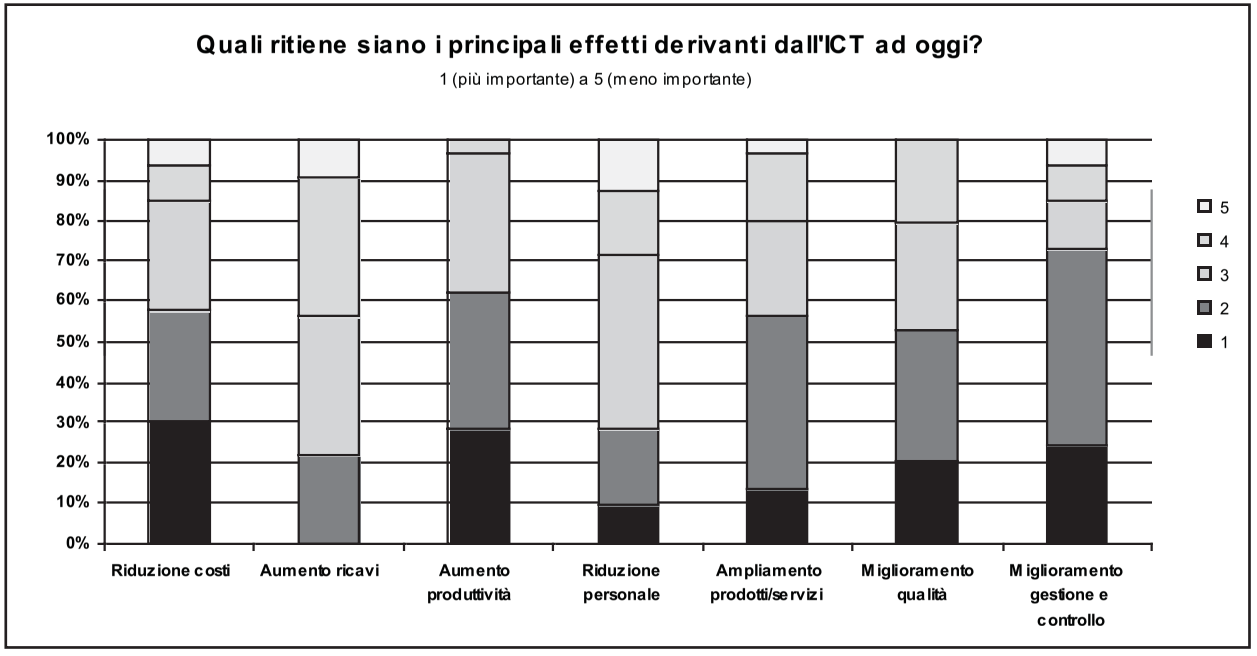


Fonte: nostre elaborazioni del questionario Indagine Assbank 2006

uniformità rispetto alla situazione attuale. L'e-banking è un'area che vedrà certamente aumentare la sua rilevanza nei prossimi anni.
Per quel che riguarda la multicanalità viene confermata la crescita dell'Internet banking e del remote banking rispetto allo sportello tradizionale che rimane comunque in assoluto il principale canale distributivo. Ci si attende, come mostra la Figura 2, una riduzione del ruolo dello sportello tradizionale, anche se in misura marginale. ATM e POS sono stabili anche se varie banche stanno valutando le opportunità offerte dai nuovi dispositivi intelligenti che garantiscono maggiore affidabilità nelle operazioni complesse quali, ad esempio, i versamenti di contante.
Rimane evidente la difficoltà di poter collegare direttamente e univocamente la spesa ICT alla redditività di molti servizi, dovuta, tra gli altri fattori, anche ai seguenti[49]:
pervasività degli investimenti in tecnologia fortemente legati a processi trasversali come evidenziato nella prima parte;
complessa imputazione delle altre componenti che, unitamente alla tecnologia, consentono di ottenere una maggiore redditività e/o produttività;
differenti livelli di implementazione e/o fasi di sviluppo della tecnologia che possono privilegiare gli effetti sulla redditività solo dopo il raggiungimento di una massa critica o di apprendimento da parte sia della struttura interna che dei clienti.
La mancanza di una relazione diretta e misurabile quantitativamente in modo univoco ha motivato una ricerca di tipo essenzialmente qualitativo delle principali ragioni che spingono all'utilizzo dell'ICT e che ne determinano i suoi effetti sulla gestione bancaria. Nel campione considerato, i principali effetti qualitativi derivanti dall'utilizzo della tecnologia sono riconducibili alla riduzione dei costi e all'aumento della produttività come illustrato dalla Figura 3 e 4.

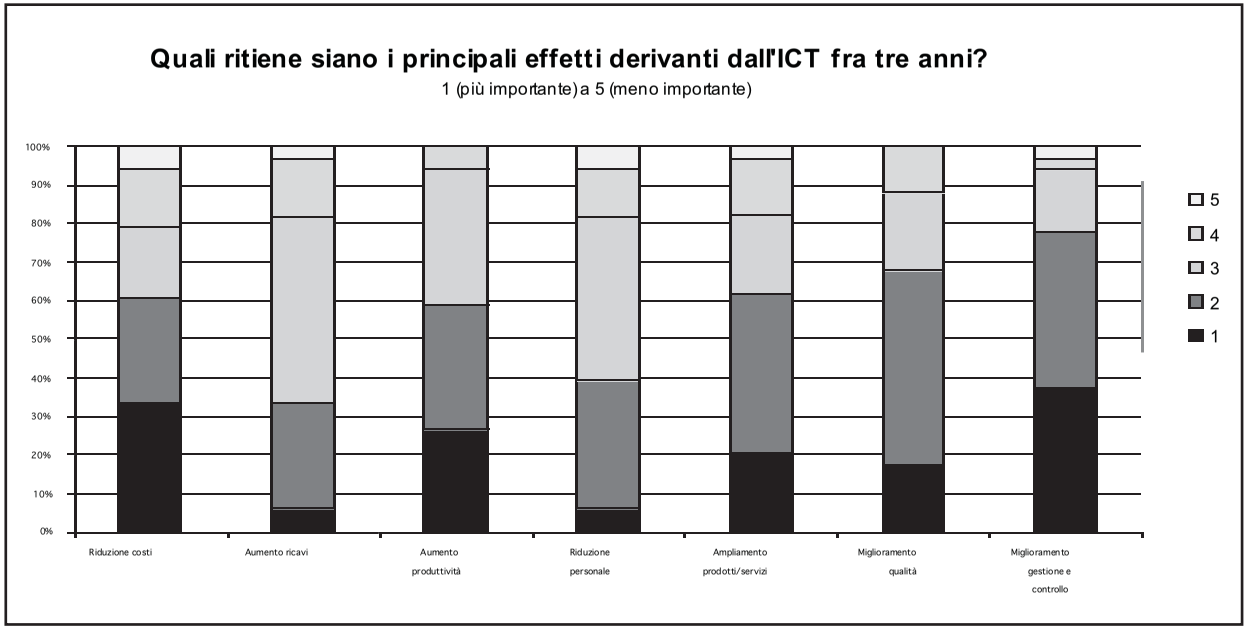
49) Si richiama anche il noto "paradosso della produttività" - "We see computers everywhere except in the productivity statistics?". Solow 1987

Figura 3 - Effetti dell'ICT oggi



Fonte: nostre elaborazioni del questionario Indagine Assbank 2006

Figura 4 - Effetti dell'ICT tra tre anni



Fonte: nostre elaborazioni del questionario Indagine Assbank 2006

Tali risposte presentano però una forte variabilità, forse dovuta a differenti stadi o intensità di utilizzo dell'ICT nella eterogeneità del campione. Le banche considerate ritengono, con una forte omogeneità nelle risposte, che l'ICT eserciti effetti contenuti sull'aumento dei ricavi, mentre per quel che riguarda la riduzione del personale la variabilità è ampia, probabile effetto di fenomeni di outsourcing che stanno ridistribuendo in modo differenziato la spesa del personale.
Ad oggi, le banche del campione non riconoscono all'ICT una forte capacità nell'ampliamento della gamma dei prodotti/servizi e nell'incremento della qualità. È opportuno quindi valutare quali possono essere gli effetti nei prossimi tre anni. In generale si riscontra una maggiore importanza di tutti i fattori considerati tranne "la riduzione dei costi" che rimane comunque prioritaria. Nel triennio 2006-2008 vi sono previsioni di effetti positivi dell'ICT soprattutto sull'aumento della produttività e sul miglioramento della gestione e del controllo. Se ne può ricavare un quadro dove la spesa ICT si struttura secondo una sequenza cronologica: in primo luogo l'effetto riguarda il contenimento dei costi (come indicato in precedenza riguardo gli investimenti in HW, SW e servizi) e solo in seguito viene rilevato l'aumento di produttività. Si tratta probabilmente di operazioni di razionalizzazione interna[50] che prevedono l'integrazione e l'eliminazione di procedure con lo scopo di contenere le spese di manutenzione e di aggiornamento. È opinione condivisa che la riduzione del personale a seguito della spesa ICT sia un effetto più facilmente raggiungibile nel triennio che non in tempi più brevi.

L'outsourcing

Un 75% circa delle banche del campione dichiara di trovarsi in situazioni di outsourcing, ossia di destinare oltre il 50% delle risorse ICT ai fornitori di servizi esterni.[51] A prescindere da una puntale definizione di

50) Non di rado tali operazioni interne sono funzionali a successive differenti forme di outsourcing (completo o selettivo). Viola 2006, Gandolfi, Ruozi, 2005
51) Sulla definizione di "esterno" vi possono essere ambiguità in quanto secondo alcuni studi per "esterno" s'intendono anche entità giuridicamente autonome ma comunque controllate dal gruppo.

outsourcing, che si adatterebbe comunque in modo approssimativo alla varietà delle situazioni presenti, si è focalizzata l'attenzione sulla ripartizione dei costi delle singole componenti. Quasi il 70% della spesa in applicativi è destinata a soggetti terzi, un valore leggermente più contenuto è destinato alle infrastrutture (circa il 60%), mentre i task vedono un valore pari al 55% e i processi di business di circa il 40%. Si tratta di valori elevati che evidenziano come, qualunque componente si consideri, almeno il 50% della sua spesa sia destinata all'esterno. Non sembra quindi, almeno a livello aggregato, che si stia seguendo un percorso strutturale nella esternalizzazione, secondo una sequenza che dallo strato "fisico" dell'ICT (infrastruttura) giunge sino ai processi completi. Si tratta molto probabilmente di un orientamento verso l'outsourcing selettivo che, dopo un'analisi delle principali componenti, ha valutato caso per caso l'opportunità di preferire la soluzione esterna. La prospettiva a tre anni non mostra sostanziali differenze se non un lieve incremento dell'outsourcing delle infrastrutture e dei processi di business. Questi ultimi, anche considerando la dispersione del terzo quartile, non mostrano mai valori prossimi al 100% come è logico attendersi da una corretta logica di presidio interno dei processi esternalizzati.

L'outsourcing svolge un ruolo rilevante anche nelle operazioni di manutenzione, il 62% circa della spesa è verso l'esterno, con la gestione al 59% e lo sviluppo al 61%. In coerenza con la necessità di mantenere all'interno le competenze sul business, notiamo che la progettazione presenta valori prossimi al 50%. Nell'analisi a tre anni vi è un leggero aumento dei valori medi e della variabilità. In sostanza appare consolidato il livello di esternalizzazione sia per le componenti che per le attività.[52]

È evidente che le considerazioni sopra effettuate richiedono una

52) L'evidenza che livello di esternalizzazione appaia in molti casi assestato non può però indurre a ritenere che l'outsourcing non preveda la riorganizzazione delle attività esterne.

maggior puntualizzazione in termini di aree prodotti e servizi. Si tratta di valutare quale siano state le strategie di outsourcing applicate complessivamente all'area della gestione e controllo aziendale e, con maggior dettaglio, quali siano state le scelte per le singole sottoaree della produzione e distribuzione.
L'outsourcing pressoché completo riguarda soprattutto i processi scarsamente trasversali sulla struttura ossia quelli che meno condizionano gli altri processi. L'e-banking, congiuntamente a "incassi e pagamenti", "monetica" ed "estero", mostra una forte preponderanza verso l'esternalizzazione. Si tratta effettivamente di prodotti e servizi che, perlomeno nelle esigenze iniziali, vedono una forte standardizzazione che ben si presta a soluzioni centralizzate esterne. È chiaro però che tale contesto ne limita fortemente un utilizzo strategico da parte della singola banca perché sono scarsamente, o non economicamente, differenziabili. Gli interventi di razionalizzazione interna riguardano soprattutto la gestione e il controllo. Gli interventi normativi - già accennati nella precedente analisi generale della rilevazione CIPA e ABI Lab - richiedono una rivisitazione delle procedure di controllo e gestione interna nelle quali il ruolo dell'outsourcer appare secondario e strumentale. Il credito, inteso sia come componente della gestione e controllo che come sistema di procedure per l'erogazione e la gestione del fido rimane, nel campione qui considerato, fortemente ancorato alla gestione e alla razionalizzazione interna.[53]
Vista la rilevanza dell'outsourcing sono state indagate le principali considerazioni che spingono le banche ad esternalizzare servizi. La ragione principale viene individuata - anche in questo caso - nella riduzione dei costi.[54] Poi viene considerata la capacità dell'outsour-

53) Non pare quindi essere presente il rischio paventato riguardo alla massiccia standardizzazione delle procedure di erogazione del credito ne tanto meno una forma di esternalizzazione tendente a tradurre il credito in una commodity. Al contrario, la scarsa spinta all'esternalizzazione di questi processi mostra come le banche sappiano liberarsi dei processi meno critici, ripensare i processi chiave, sfruttare sia la leva tecnologica che la soft information "detenuta" dal personale bancario.

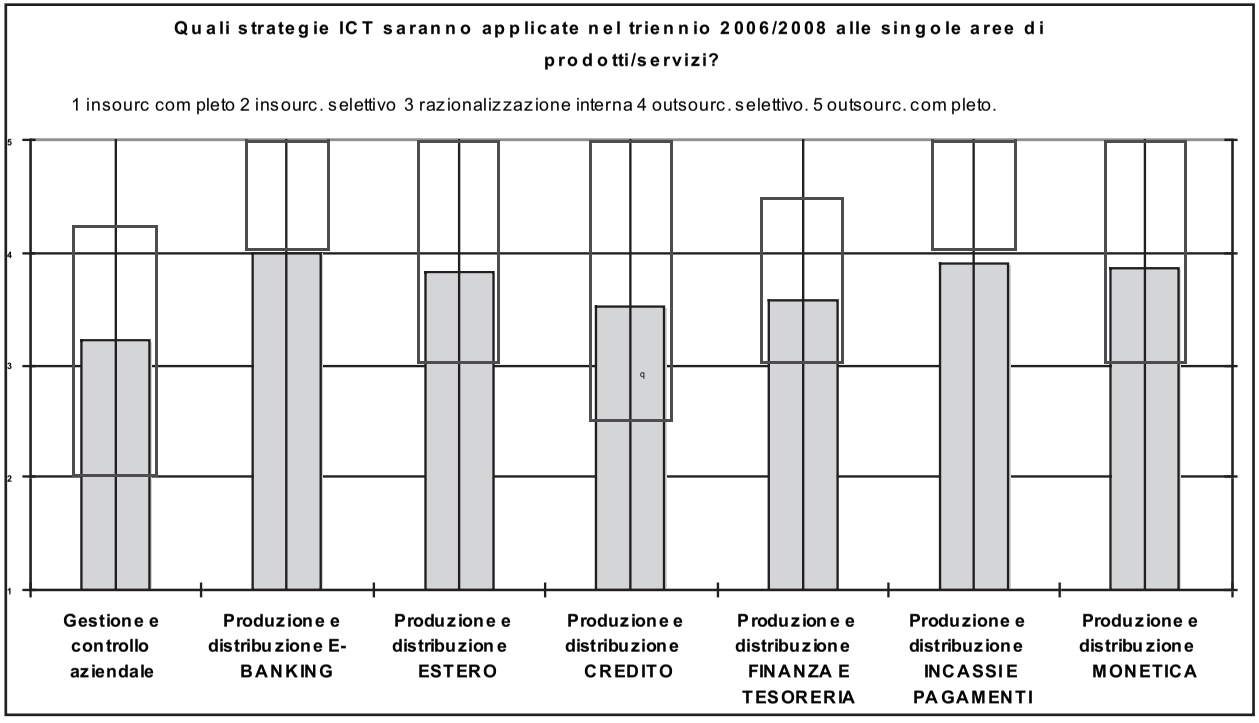
54) Occorrebbe un'analisi di dettaglio considerando separatamente le banche che si sono dichiarate in outsourcing rispetto alle altre. È evidente che alcuni risultati tra gli effetti dell'ICT e le ragioni dell'outsourcing possono risultare tra loro simili in quanto circa i tre quarti del campione hanno compiuto una scelta di outsourcing.

cing di garantire l'allineamento tecnologico e di presentare vantaggi organizzativi e strategici.[55] L'impatto sull'aumento dei ricavi non sembra essere il principale beneficio associabile all'ICT, anche se le risposte del campione presentano valori differenziati, in analogia a quanto già rilevato per gli effetti complessivi dell'ICT. Anche le altre componenti, date dall'ampliamento gamma dei prodotti e servizi, dal miglioramento della qualità, dall'allineamento tecnologico e dal miglioramento della gestione e controllo, sono ritenute rilevanti e vedono nel triennio successivo una leggera crescita di importanza. Il contenimento dei costi rimane anche in questo caso il driver principale della decisione di outsourcing, - con a seguire i vantaggi organizzativi e strategici - e non si attendono cambiamenti strutturali per il triennio 2006-2008.
È stata analizzata la strategia che le banche del campione hanno intrapreso - sino ad ora e per i prossimi tre anni - per quel che concerne la possibilità di soddisfare internamente (in-house) il fabbisogno ICT, sia approntando soluzioni condivise sia dando la preferenza agli acquisti direttamente sul mercato.[56] L'ICT realizzata internamente è limitata a circa un quinto delle attività ed è destinata a ridursi nel triennio. Nella metà dei casi si preferisce acquisire all'esterno l'ICT, mentre nel 30% dei casi si opta per soluzioni realizzate/utilizzate in condivisione.

55) La presenza di fornitori esterni potrebbe, in futuro, costituire un vincolo alla capacità di definire in modo flessibile le strategie ICT. Nella valutazione effettuata dalle banche del campione si ritiene comunque che i vantaggi organizzativi e strategici della soluzione "esterna" siano rilevanti. Non si può escludere che una forte internalizzazione dell'ICT non comporti anch'essa vincoli e rigidità di tipo strategico e organizzativo.

56) Si tratta - secondo la teoria del transaction cost economics, indicata da Commons 1934, Coase 1937 e Williamson 1975 - di un'analisi della differente efficienza delle strutture di governance (gerarchica, ibrida o di mercato). L'analisi permette inoltre di definire il perimetro dell'organizzazione e la definizione delle operazioni da realizzare internamente o realizzare-acquisire esternamente. In alternativa, la resource based view, Penrose (1959), riconosce l'eterogeneità delle risorse necessarie all'impresa e individua le modalità più adeguate per raggiungere un effettivo vantaggio competitivo.

Figura 5 - Strategie di esternalizzazione

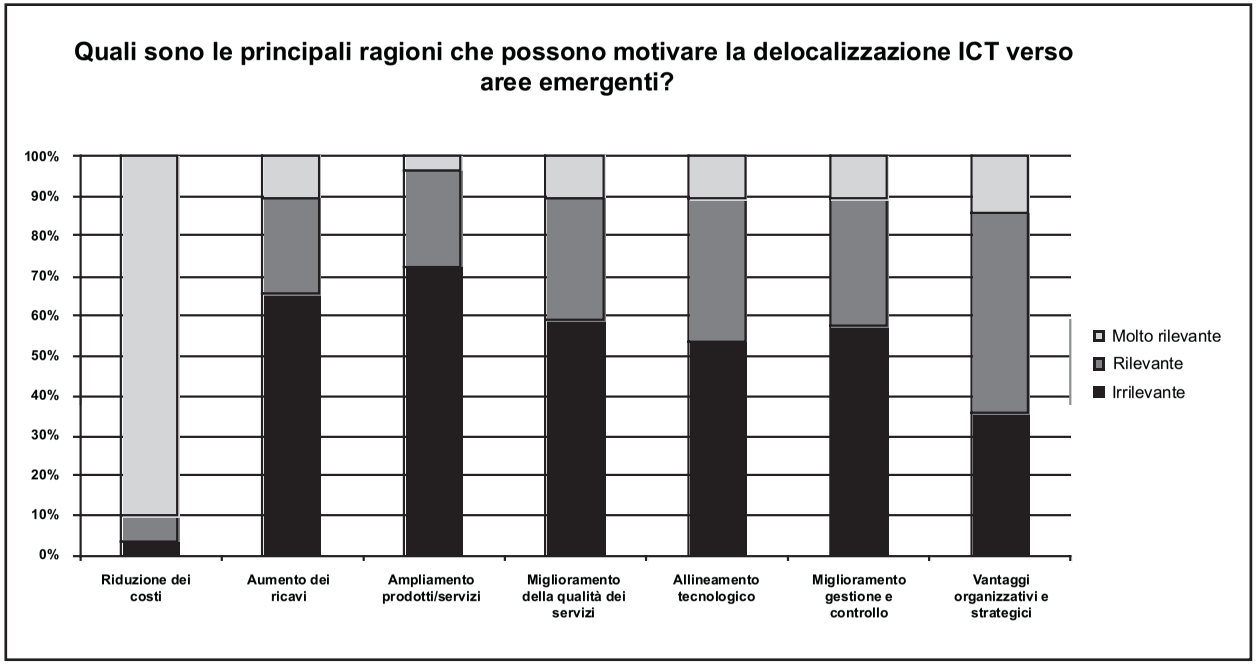


Fonte: nostre elaborazioni del questionario Indagine Assbank 2006

Considerando che tra le determinanti dell'uso dell'ICT e delle scelte di outsourcing appare prevalente la componente riduzione di costo, non sembra azzardato supporre che tali scelte siano il riflesso di elevati costi di realizzazione interna, di successive manutenzioni e di allineamenti tecnologici. Non ci sono attese di forti cambiamenti nei prossimi anni se non per un leggero incremento delle soluzioni condivise a scapito delle soluzioni make or buy. Vi è inoltre, come mostrato dalla Figura 3, una forte tendenza ad esternalizzare la componente e-banking.

La delocalizzazione verso aree emergenti, detto anche offshoring, si presenta come un fenomeno relativamente recente che potrebbe consentire ai processi maggiormente standardizzati di sfruttare vantaggi di costo che, come sopra rilevato, hanno attualmente un ruolo di rilievo nelle scelte ICT. Sempre con riferimento al triennio 2006-2008, le banche del campione che non considerano assolutamente rilevante il fenomeno della delocalizzazione sono circa un terzo mentre un circa un quarto ritiene questa scelta un'alternativa valida. Il rimanente 44% individua l'offshoring come una possibilità di marginale interesse. Si tratta quindi di comprendere quali siano le ragioni di tale interesse verso l'esternalizzazione in paesi con basso costo del lavoro.

Figura 4 - Le ragioni dell'offshoring



Fonte: nostre elaborazioni del questionario Indagine Assbank 2006

In primo luogo, per definizione, troviamo proprio la possibilità ottenere una forte riduzione dei costi. L'elemento che sorprende è però la distanza tra l'obiettivo di riduzione della spesa e le rimanenti motivazioni. Tra queste, i possibili vantaggi organizzativi e strategici presentano un qualche interesse per l'offshoring. All'ultimo posto l'ampliamento della gamma dei prodotti e dei servizi e l'aumento dei ricavi, in breve viene sostanzialmente confermato quanto si è già rilevato sia come determinanti della spesa ICT che dell'outsourcing.
Il quadro complessivo che se ne trae è quindi quello di un utilizzo dell'ICT che ha come principale movente la riduzione dei costi, ma che mostra - nel medio periodo - possibilità di vantaggi in termini di miglioramento della gestione e del controllo. Per i prossimi anni si colgono le prospettive di impiego dell'ICT nelle aree del controllo e della gestione, e si osserva come la tecnologia possa avere un impatto rilevante anche sulla strategia e sull'organizzazione. L'outsourcing rappresenta una modalità consolidata sia per acquisire tecnologia con risparmi di costo che per incrementare la flessibilità strategica. Le aree più caratteristiche appaiono presidiate internamente, così come le attività d'analisi e di sviluppo dei processi principali. Si tratta quindi di esternalizzazioni che hanno visto una precedente operazione di sistematizzazione delle priorità interne e delle attività critiche per la banca.
Sul fronte della distribuzione permane una forte presenza dello sportello tradizionale, nonostante l'e-banking inizi ad essere riconsiderato con interesse. Inoltre la tecnologia viene scarsamente percepita come uno strumento per poter ampliare la gamma dei prodotti o per innalzare la qualità di quelli esistenti.

5. Conclusioni

Il legame tra ICT e sistema bancario è intenso e ha visto negli ultimi anni un ruolo importante nel contenimento dei costi, nello sviluppo dei canali distributivi e nella gestione e nel controllo della banca. Gli approfondimenti considerati hanno più volte analizzato la variabile "spesa ICT" attribuendo quindi alle componenti tecnologiche la sua dimensione più facilmente misurabile. Sono infatti evidenti le diffi-

coltà nell'associare all'investimento in tecnologia gli effetti sulle singole redditività e produttività o, in modo ancora più complicato, sul valore aggiunto. Gli indicatori mostrano comunque un miglioramento dei margini rapportati ai costi ICT e della produttività del personale.
Si è spesso costretti quindi a descrivere la tecnologia come un costo da sopportare o come costo per ridurre altri costi. Meno sovente si attribuisce alla tecnologia la capacità di creare nuovi prodotti o addirittura di strutturare innovazioni di processo. Il periodo di tempo necessario a tradurre l'intervento ICT in tali output è variabile e di complessa determinazione e questi fattori creano un ulteriore ostacolo nella valutazione dell'efficienza. L'indagine risente in parte della difficoltà intrinseca della tecnologia nel tradursi in vantaggi diretti, espliciti, e soprattutto misurabili, come per esempio per quel che riguarda maggiori ricavi o ampliamenti della gamma di prodotti e servizi.
Anche le soluzioni esterne sono spesso inquadrate dalle risposte al questionario, così come da altre indagini, in un'ottica di contenimento dei costi e solo in parte di riorganizzazione dei processi. Probabilmente, anche qui la causa è da ricercare negli aspetti strutturali della soluzione tecnologica, che raramente trova una diretta traduzione in termini di ricavi e di produttività, non solo per le difficoltà crescenti nell'isolare processi sempre più complessi, ma anche per la già citata variabilità dei tempi di risposta.
L'analisi per processi, che riesce in parte ad isolare alcune componenti delle attività, nobilita la componente ICT nella banca poiché ne mette in evidenza i legami con la gestione, e quindi con le modalità con cui si ottengono i risultati aziendali. Negli ultimi anni non sono mancati gli impulsi normativi per spostare l'attenzione dalle singole operazioni ad una rigorosa analisi dei processi necessari all'erogazione del credito, alla rappresentazione finanziaria della gestione, alla garanzia di continuità del business.
I dati delle statistiche e del questionario mostrano come, seppure in termini di costi, questi processi sono oggetto di importanti attenzioni in termini di ICT. Vi è il sospetto che la logica per processi sia però destinata a svanire una volta soddisfatti gli obblighi normativi, come in effetti mostrano alcune recenti indagini sulle priorità della spesa

ICT per i prossimi anni. Da più parti giungono però spunti per uscire dalla logica di esclusiva minimizzazione dei costi a favore di una scelta di approcci di più alto profilo. Le esigenze d'integrazione date dalla multicanalità di secondo livello (CRM), la pervasività nella gestione della rilevazione dei rischi (Basilea 2), la necessità di garantire la continuità del business nella sua interezza (Business continuity) premono per un continuativo utilizzo della tecnologia (e non della spesa ICT) nel ripensare per processi il modo di fare banca.
Entra quindi in gioco la dimensione dell'ICT come *social technology*, dimensione di più complessa misurazione, che richiede di comprendere come la tecnologia possa essere uno strumento efficace per plasmare i processi e l'organizzazione, invece di essere relegato al ruolo di semplice strumento di automazione per l'ottenimento di validazioni normative.
Sono quindi le funzioni di governo e di gestione della banca nella composizione del management a definire il ruolo che la "spesa ICT" potrà assumere nell'allineamento tra strategia-processi-tecnologia. Il questionario rivela come, seppure in un'ottica di contenimento dei costi, l'obiettivo della banca rimanga quello di mantenere al proprio interno le competenze a presidio delle operazioni e delle attività esternalizzate. Queste ultime possono rafforzare la loro rilevanza se opportunamente inserite dal management in un organico disegno per processi che sa ottenere vantaggi, non solo di costo, dall'outsourcing. Si tratta quindi di adottare soluzioni di gestione integrata, sia interna che esterna, che siano in grado di armonizzare il presidio interno dei processi core con le attività di sviluppo. Il management è chiamato ad operare con una visione strategica di medio-lungo periodo nella quale la tecnologia è coinvolta per il raggiungimento degli obiettivi tramite un processo coerente con le strategie aziendali, con lo scopo di valutare in modo consapevole i rischi e le opportunità della esternalizzazione. Si disegna quindi un quadro nel quale, in ultima analisi, è la governance nella scelta opportuna del management a definire implicitamente quale ruolo l'ICT svolgerà nei prossimi anni per lo sviluppo della banca e per il continuo miglioramento del suo operare.

Riferimenti bibliografici

ABI (2005), *Costi & business 2005*, Bancaria editrice
ABI (2005), *Osservatorio costing benchmarking*, Bancaria editrice
ABI (2006), *Il Customer relationship management* MK, Bancaria editrice
ABI Lab (2005), *Le Intranet nelle banche italiane: dall'automazione delle attività ai processi in rete*, Bancaria editrice
ABI Lab (2005), *Gruppo di lavoro processi bancari*, Bancaria editrice
ABI Lab (2006), *La multicanalità nelle banche*, Bancaria editrice
ABI Lab (2006), *Scenario e trend del mercato ICT per il settore bancario*, Bancaria editrice
ABI semestrali (2005), Bancaria editrice
Assinform (2005), *Rapporto Assinform sull'informatica, le telecomunicazioni e i contenuti multimediali - 2005,* www.assiform.it
Assinform (2006), *Rapporto Assinform sull'informatica, le telecomunicazioni e i contenuti multimediali - 2006,* www.assiform.it
Banca d'Italia (2005), *Relazione annuale Banca d'Italia*, Banca d'Italia
Banca d'Italia (2006), *I progressi nella diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nel sistema dei pagamenti,* Tematiche istituzionali, Banca d'Italia
Beccalli E. (2005), *Investimenti in tecnologia e performance nelle banche in Europa*, Bancaria editrice
Bernardini B. (2005), *I costi Ict delle banche nella rilevazione dello Stato dell'automazione del sistema creditizio*, Bancaria editrice
Bonaccorsi di Patti, E., Gobbi, G., Mistrulli, P.E., (2004), *The interaction between face-to-face and electronic delivery: the case of the Italian banking industry* Temi di discussione, Banca d'Italia
Camussone P. F., Occhini G., Santececca D., (2006), *Competenze digitali e produttività nel settore bancario italiano*, McGrawHill
Canato, A., Corrocher, N., (2004), *Information and communication technology: organisational challenges for Italian banks* Accounting, Business and Financial History
Casolaro L., Gobbi G,(2004), *Information technology and productivity changes in the Italian banking industry* Temi di discussione, Banca d'Italia
CIPA (2005), *Rilevazione dello stato dell'automazione del sistema*

creditizio - Esercizio 2004, www.cipa.it
CIPA (2006), *Rilevazione dello stato dell'automazione del sistema creditizio - Esercizio 2005 - documento di sintesi - luglio 2006,* www.cipa.it
Coase R.H. (1937), *The nature of the firm* Economica, New Series, Vol. 4
Commons, J.R. (1934), *Institutional economics*, Madison, University of Wisconsin Press.
Corrocher N. (2006), *Internet adoption in Italian banks: An empirical investigation*, Research policy n. 35
ECB (1999), *The effect of technology on the EU banking systems,* European Central Bank
EITO (2005), *The thirteen edition of the EITO* in "European Information Technology Observatory", www.eito.com
Filotto, U. (2000), *E-finance e e-commerce: banche e nuovi competitors*, Bancaria editrice
Gandolfi G., Ruozi R. (a cura di) (2005), *Il ruolo dell'ICT nelle banche italiane: efficienza e creazione di valore*, Bancaria editrice
Giustiniano L. (2006), *Strategie, organizzazione e sistemi informativi: dall'IT alignment all'IT governance*, Franco Angeli
Orlikowski W.J. (1992), *The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations*, Organization Science, n.3
Penrose, E.T. (1959), *Theory of the growth of the firm*, Blackwell
Porter M.E., Millar V.E., (1985), *How information gives you competitive advantage*, Harvard Business Review 63
Rajola, F., (1999), *L'organizzazione della funzione sistemi informativi in banca*, Franco Angeli
Solow R. (1987), *We'd better watch out,* in "New York Times Book Review", n. 12
Viola F. (2006), *Gestione dei costi e politiche di investimento nelle banche,* Atti del seminario ASSB "Il quadro di riferimento e la redditività delle banche", Perugia
Weber (2006), *Concluding remarks,* Conference of the ECB- CFS Research Network on "Financial system modernisation and economic growth in Europe", Deutsche Bundensbank
William J., Wilhelm, Jr., (1999), *Internet investment banking: the impact of information technology on relationship banking*, Journal of

Applied Corporate Finance, Spring.
Williamson O.E. (1975), *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York,* Free Press.

SCHEDE BIBLIOGRAFICHE

BOOK REVIEWS

a cura
di Elisabetta Boccia

Roberto Cecchi, *I beni culturali. Testimonianza di civiltà*, Milano, 2006

Sul finire del IV secolo, gli imperatori Valentiniano, Valente, Graziano, Arcadio e Onorio promulgarono editti per assicurare esenzioni o rimborsi, per quelle città che avessero messo mano alla conservazione degli edifici pubblici, in particolare di fortificazioni e terme.
Echi di un'attenzione al patrimonio culturale che giungono da lontano e che si trovano sparse un po' dappertutto nella nostra storia, come già Teodosio scriveva a Cassiodoro di quanto sia lodevole sì costruire nuovi edifici, "ma ancor più conservare quelli antichi, perché conservarli è cosa che ci potrà dare non minor lode che farne di nuovi".
Sì, ma oggi?
Discussioni, dibattiti, pubblicazioni e articoli sul nostro patrimonio culturale, negli ultimi tempi si sono moltiplicati. Non sempre però da questi testi emergono soluzioni agli annosi problemi che lo riguardano. Spesso si legge solo di denunce, di sprechi, di svendite e anche di eccessive e retoriche strumentalizzazioni del bene culturale.
Da autorevole addetto ai lavori e basandosi sulla fondamentale esperienza acquisita sul campo, l'autore fa il punto sulla questione dei beni culturali in Italia attraverso un'analisi appassionata e competente di quanto è stato fatto e di quanto ancora rimane da fare. "Per capire qual è lo stato dell'arte non ci sono scorciatoie. Bisogna avere la pazienza di andare per i viottoli tortuosi della conoscenza, comprendere gli eventi, collocarli in un contesto. Bisogna partire da dove si sono soffermati altri, quelli che hanno avuto la determinazione e la pazienza di fare un'analisi di dettaglio della situazione italiana e capire cosa è successo". Così partendo dalla relazione della Commissione Franceschini (1967), *Per la salvezza dei beni culturali in Italia*, "…una ricerca secca che dà conto dei fatti, delle ricognizioni effettuate in tutti i settori", l'autore offre l'indicazione di un approccio nuovo: il superamento della dicotomia tra oggetto e contesto, documento e monumento, progetto e manutenzione, paesaggio e ambiente. La Commissione infatti non si fermò all'analisi, ma propose una soluzione: "…passare da un'idea di salvaguardia dei soli contenuti artistici a un'estensione in difesa dei documenti della storia, intesi appunto come beni culturali. Questo significa superare l'idea di una

tutela che viaggia per episodi. Significa pensare sempre in termini di contesto. Significa che ha senso e importanza non soltanto il valore d'arte, ma soprattutto, il documento materiale. La tutela non si risolve solo nell'intervento sul singolo oggetto. Occorre progettare in termini di contesto".
In appendice una serie di documenti: la relazione della Commissione Franceschini (1967); la Carta del Restauro (1965, integrata con quella del 1972); la Convenzione Europea del Paesaggio (2000).

***Conoscere il cliente*, Il CRM Analitico per Banche e assicurazioni di Massimiliano Bertucci, Prefazione di Walter Giorgio Scott, Casa editrice: Il Sole 24 Ore, Collana Finanza e Mercati, 220 pagine**

La parte meno conosciuta del CRM (Customer Relationship Management) consiste nella ricerca di ciò che i dati di rapporto con i clienti possono esprimere, al di là di quanto immediatamente evidente. Questa parte, denominata CRM Analitico, si nutre di apporti eterogenei nel campo dell'informatica, del marketing e dei metodi statistici, ed il suo obiettivo fondamentale consiste nell'individuare i clienti più probabilmente portatori di esigenze inespresse o di rischi latenti. Il tema è così pieno di promesse che molte banche, assicurazioni, aziende di telecomunicazioni, siti di commercio elettronico, compagnie aeree, case automobilistiche, e via dicendo, si sono cimentate in prime realizzazioni, cui sono seguiti progressivi affinamenti. Con l'affermarsi di questo orientamento è nata una fiorente letteratura internazionale. Il primo libro in Italia è stato scritto da Massimiliano Bertucci nel 1997 ed ha fatto da nave scuola. Il nuovo libro, che porta lo stesso titolo, espande ora la materia con approfondimenti sull'intero processo di creazione e di utilizzazione degli strumenti.
Il percorso inizia con i criteri di organizzazione e di conduzione dei progetti di CRM Analitico e prosegue con il tema dell'*Anagrafe Generale*, ove si debbono accumulare, per tutti i clienti, i dati relativi all'età, al sesso, al settore di attività economica, ecc. Un capitolo è poi dedicato ai dati "*comportamentali*", relativi al possesso e alla consistenza dei prodotti, all'uso dei canali distributivi e ad altre carat-

teristiche del rapporto con l'azienda. Oltre ad elencare e commentare questi dati, vi è un paragrafo dedicato alle *griglie di omogeneizzazione*, indispensabili per leggere i dati di tutti i clienti nello stesso identico modo e per dare stabilità nel tempo alle informazioni possedute. Segue un capitolo ricco di indicazioni per creare, con approccio genetico, nuovi dati davvero importanti. Si parla anche dei calcoli di redditività, delle modalità per creare passerelle tra dati aziendali e dati esterni, dei concetti di cross selling e up selling, e delle famiglie di metodi statistici che producono classificazioni, punteggi e rating. Uno spazio è dedicato alle indagini interbancarie sulla soddisfazione e sulla fedeltà dei clienti, nonché sugli indicatori di performance.
Un possibile difetto degli archivi di CRM Analitico risiede nella mancanza di una tabella "base", in cui memorizzare i dati principali di ciascun cliente. Il libro spiega come realizzare questa fondamentale tabella, senza cui tutto diviene difficile. Per molte elaborazioni è prima necessario dividere in fasce le variabili quantitative. Ma le fasce sottraggono variabilità ed a questo tema, spesso sottovalutato, è dedicata parte del testo. Vengono inoltre trattati gli aspetti del campionamento: lavorando sui dati interni, si può fare in modo che ogni campione estratto riproduca fedelmente i totali relativi all'intera azienda. È un aspetto non secondario, poiché i migliori metodi di customer intelligence richiedono un approccio campionario.
Un capitolo fondamentale riguarda gli scopi ed i metodi per la costruzione di un esauriente profilo di un qualsiasi tipo di segmento. La trattazione è semplice e ricca di esempi tratti da studi su dati B. Italia. Viene chiarito in particolare che i profili relativi agli acquirenti dei vari prodotti sono indispensabili per il marketing propositivo. Il profiling introduce due temi che da esso discendono: le Matrici Segmenti / Comportamenti e le Matrici di Basket Analysis. Leggendo i risultati delle applicazioni su dati B. Italia sarete sorpresi dall'elevato valore esplicativo dei dati derivati e dallo scarso valore esplicativo delle variabili che siamo soliti usare.
Segue una parte dedicata alle segmentazioni, ove si parla della loro utilità e di come crearle e tenerle aggiornate. Un'applicazione su dati B. Italia consente di cogliere tutti i passi del procedimento, dall'analisi fattoriale alla cluster analysis, al profiling dei segmenti, fino alle transizioni dei clienti tra i diversi segmenti. Dalla segmentazione si

passa alla descrizione dei possibili target e dei mille modi per costruire le liste mirate. È presente un elenco critico delle famiglie di metodi e si parla di temi quali le "*fasi del ciclo di vita*", il "*next product*" e l'"*overtargeting"*. La migliore tecnica di targeting, ma anche la più complessa, è lo scoring, cui è dedicato, con approccio divulgativo, un intero capitolo.
Nel marketing propositivo vige lo slogan "*il cliente giusto al momento giusto*". Vengono quindi fornite le indicazioni essenziali per individuare ed utilizzare i *trigger event* desumibili dagli archivi CRM. Tra le applicazioni più complesse vi è infine il Lifetime Value, ossia la stima del profitto futuro generato da ciascun cliente. I problemi sono: per quanto tempo una certa persona resterà nostro cliente? Quale potrà essere il divenire del suo rapporto? Nel libro vengono tratteggiati alcuni metodi che aiutano in questa difficile impresa.
Le aziende che creano sistemi di CRM Analitico desiderano disporre di un cruscotto di controllo. Vengono quindi presentati alcuni indicatori, chiamati Key Performance Index, che forniscono le principali informazioni. Nel capitolo conclusivo sono illustrati i capisaldi per far vivere e rendere il CRM Analitico, una volta a regime.