

I PROCESSI DECISIONALI NELLE FONDAZIONI EX BANCARIE

Domenico Bodega

(Università Cattolica)

Gabriele Cioccarelli

(Università degli Studi di Pavia)

Pietro Previtali

(Università degli Studi di Pavia)

PREMESSA

Le fondazioni di origine bancaria compiono dieci anni. E il vivace dibattito politico-istituzionale sulla natura, sulle scelte strategiche e sui processi decisionali caratteristici di tali enti con personalità giuridica di diritto privato, senza fini di lucro e con esclusive finalità di carattere sociale sembra svilupparsi ancora senza soluzione di continuità. Negli anni novanta ripetuti provvedimenti legislativi hanno accompagnato l'evoluzione degli assetti di queste fondazioni, alla ricerca di un'identità forte, distinta da quella della banca pubblica da cui traggono origine, e che possa essere condivisa dalle istituzioni e dalla società civile, in una prospettiva di crescita del non profit nel nostro Paese.

Tuttavia il cammino percorso non sembra abbia ancora portato a soluzioni stabili e definitive. Le condizioni operative attuali delle fondazioni ex-bancarie suggeriscono

quindi, tra le altre, una riflessione sui processi decisionali rilevanti per una fondazione ex bancaria e, in particolare, sul processo erogativo.

Le fondazioni ex-bancarie operano in un ambiente esterno caratterizzato da un alto numero di elementi, sovente dissimili, alcuni dei quali sono soggetti a cambiamenti frequenti e in maniera imprevedibile, che generano incertezza per l'insieme degli stakeholders che a vario titolo sono interessati in modo specifico alla sua attività. Questi attori sono portatori di interessi differenti che generano complessità istituzionale ed esercitano influenza in specie sui processi "core" per il loro ruolo interno alla fondazione (amministratori, managers, consulenti, dipendenti) o per il loro ruolo nella comunità di riferimento (politici, amministratori di enti pubblici/privati, esponenti delle forze sociali e culturali, professionisti dei mass media). E la complessità istituzionale genera complessità operativa: il dispiegarsi concreto dell'attività della fondazione è la risultante dei comportamenti di una pluralità di soggetti in cui trovano composizione le esigenze economico-aziendali di efficienza ed efficacia, quelle sociali di legittimazione da parte della pubblica opinione, e quelle politiche di consenso da parte delle istituzioni (enti locali, governo, parlamento).

Alla luce di queste riflessioni, il paper ha come obiettivo l'osservazione dei comportamenti dei molteplici attori che consenta la messa a fuoco dei processi decisionali a cui in specie i vari stakeholders concorrono, in ruoli diversi con priorità diverse e in tempi diversi, nella veste di portatori di interessi congiunti e a volte vaghi e/o ambigui, a volte certi e definiti, conseguendo risultati variamente soddisfacenti se riferiti agli obiettivi perseguiti. L'ipotesi di fondo che si vuole testare è la mancata soddisfazione, per la prevalenza delle fondazioni, di condizioni organizzative che

consentano lo sviluppo di strategie innovative e proattive, capaci di valorizzare il ruolo delle fondazioni ex bancarie nel nostro Paese.

Il paper si avvale di una ricerca quantitativa condotta su un campioneⁱ di 31 fondazioni ex bancarie (su un universo di 89) e su 5 fondazioni estereⁱⁱ considerate eccellenti dagli esperti del settore, e di focus group e workshop condotti con opinion leaders e operatori del settore.

Il modello di ricerca è rappresentato in figura 1, dove si evincono in particolare le variabili che saranno oggetto di trattazione in questo paper.

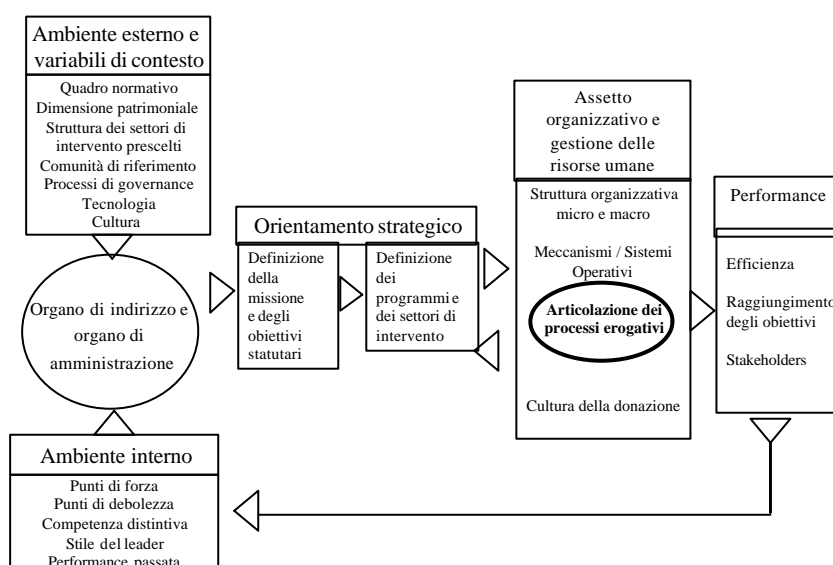


Figura 1 Il modello di indagine adottato nella ricerca

1. L'incertezza e la complessità ambientale: i grappoli di processi decisionali

L'osservazione empirica dei processi caratteristici di una fondazione ex bancaria è attività di difficile modellizzazione principalmente per due ordini di fattori: la complessità intrinseca di questi processi come risultante dei comportamenti di una

pluralità di soggetti in cui trovano composizione le esigenze economico-aziendali di efficienza ed efficacia, quelle sociali di legittimazione da parte della pubblica opinione, e quelle politiche di consenso da parte delle istituzioni, e la turbolenza e ambiguità del contesto istituzionale in cui questi enti si trovano ad operare, come rappresentato in tabella 1, da cui si evince la notevole incertezza che circonda questi enti fin dalla loro nascita, costringendoli a un continuo riallineamento al contesto ambientale, alla ricerca di un equilibrio dinamico difficile da sostenere.

Norma	Anno	Contenuto prevalente	
		<i>di natura strategica e istituzionale dell'ente conferente</i>	di natura organizzativa e manageriale
L. 218 Disposizioni in materia di ristrutturazione e integrazione patrimoniale degli istituti di credito	1990	<ul style="list-style-type: none"> – nascita degli enti conferenti – lo statuto deve prevedere che oggetto dell'ente sia la gestione di partecipazioni bancarie e finanziarie – delega il governo a introdurre una disciplina volta a garantire la permanenza del controllo diretto o indiretto sulla maggioranza delle azioni con diritto di voto della società conferitaria 	<ul style="list-style-type: none"> – delega il governo a emanare norme volte a disciplinare l'alimentazione della base sociale anche con forme diverse dal metodo della cooptazione.
D.Lgs 356 Disposizioni per la ristrutturazione e per la disciplina del gruppo creditizio	1990	<ul style="list-style-type: none"> – gli enti conferenti hanno piena capacità di diritto pubblico e di diritto privato – gli enti conferenti perseguono fini di interesse pubblico e di utilità sociale preminentemente nei settori della ricerca scientifica, dell'istruzione, dell'arte e della sanità – gli enti conferenti amministrano la partecipazione nella società conferitaria 	<ul style="list-style-type: none"> – gli enti conferenti applicano le disposizioni di legge vigenti relative alle procedure di nomina degli organi amministrativi e di controllo – in via transitoria la continuità operativa tra l'ente conferente e la società conferitaria controllata è assicurata da disposizioni che prevedono la nomina di membri del comitato di gestione dell'ente nel consiglio di amministrazione della società conferitaria
Decreto del ministro del tesoro del 26 novembre Disposizioni sulla incompatibilità tra le cariche amministrative e di controllo negli enti conferenti di cui al D.Lgs. 356/90 e le cariche amministrative e di controllo nella società conferitaria e nelle società ed enti che con essa compongono il gruppo creditizio	1993		<ul style="list-style-type: none"> – incompatibilità tra le cariche amministrative e di controllo negli enti conferenti e le cariche amministrative e di controllo nella società conferitaria e nelle società ed enti che con essa compongono il gruppo creditizio
Decreto legge 332 e L. 474 Norme per l'accelerazione delle procedure di dismissione dello Stato e degli enti pubblici in società per azioni	1994	<ul style="list-style-type: none"> – abroga l'obbligo previsto D.Lgs 356/90 della permanenza del controllo delle aziende conferitarie in mano pubblica (artt. 13, 19, 20 e 21) 	
Decreto del ministro del tesoro del 1 giugno Disposizioni sulla incompatibilità tra le cariche amministrative e di controllo negli enti conferenti di cui al D.Lgs. 356/90 e le cariche amministrative e di	1994		<ul style="list-style-type: none"> – proroga ai termini stabiliti dal decreto ministeriale del 26 novembre 1993

controllo nella società conferitaria e nelle società ed enti che con essa compongono il gruppo creditizio			
Direttiva del ministro del tesoro del 18 novembre Criteria e procedure per le dismissioni delle partecipazioni deliberate dagli enti conferenti, nonché per la diversificazione del rischio degli investimenti effettuati dagli stessi enti	1994	<ul style="list-style-type: none"> – criteri per la diversificazione dell'attivo e per l'impiego dei proventi derivanti dalle cessione delle azioni della società conferitaria, prevedendo benefici fiscali come incentivo alla dismissione – obbligo che non più del 50% del patrimonio sia investito in azioni della società conferitaria – gli enti conferenti individuano gli specifici settori di intervento e i criteri per la gestione dell'attività erogativa che va finanziata con i redditi derivanti dalle attività nelle quali è investito il patrimonio – gli enti conferenti adottano un regolamento che contiene: – i criteri per l'assegnazione dei fondi da erogare ai singoli settori di intervento nell'ambito di quelli previsti dallo statuto – i criteri per la scelta dei singoli progetti da finanziare 	<ul style="list-style-type: none"> – obbligo di pubblicare un resoconto annuale dei progetti finanziati e dei risultati ottenuti – promuove le modifiche statutarie relative al riassetto organizzativo dell'ente, con particolare riferimento alla composizione degli organi collegiali che deve favorire una maggiore rappresentatività degli interessi connessi ai settori di intervento prescelti
Decreto del ministero del tesoro 1 febbraio Disposizioni in materia di incompatibilità tra le cariche ricoperte negli enti conferenti e nella società conferitaria e nelle società ed enti che con essa compongono il gruppo creditizio	1995		<ul style="list-style-type: none"> – proroga ai termini stabiliti dal decreto ministeriale del 1 giugno 1994
Direttiva del ministro del tesoro del 20 febbraio Modificazioni alla direttiva del 18 novembre 1994	1995	<ul style="list-style-type: none"> – proroga ai termini stabiliti dalla direttiva del 18 novembre 1994 	
Circolare del ministro del tesoro del 28 giugno Indicazioni applicative della direttiva del 18 novembre 1994	1995	<ul style="list-style-type: none"> – procedure per le dismissioni e il processo di diversificazione dell'attivo e l'adozione di un regolamento per le erogazioni 	<ul style="list-style-type: none"> – incremento della rappresentatività negli organi collegiali degli interessi connessi ai settori d'intervento prescelti attraverso i seguenti metodi: – ampliamento dell'organo di amministrazione, con attribuzione del potere di nomina o designazione dei nuovi componenti ad enti esponenti degli interessi connessi agli specifici settori di intervento dell'ente

			<ul style="list-style-type: none"> - ampliamento dell'organo di amministrazione mediante cooptazione - indicazioni relative ai requisiti di professionalità ai quali attenersi per le nomine dei membri degli organi collegiali - indicazioni relative alla distinzione delle competenze tra consiglio di amministrazione e comitato esecutivo negli enti conferenti a struttura istituzionale - indicazioni relative al potere di nomina e ai rapporti tra nominante e nominato per quel che concerne i membri degli organi collegiali - indicazioni relative alla separazione di competenze riguardanti le attività connesse al perseguimento dei fini istituzionali e le attività connesse alla gestione del patrimonio
L. 461 Delega al governo per il riordino della disciplina civilistica e fiscale degli enti conferenti	1998	<ul style="list-style-type: none"> - perseguimento esclusivo di scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico - criteri per le erogazioni - principi dell'economicità della gestione, della conservazione del valore del patrimonio, del perseguimento di un'adeguata redditività del patrimonio stesso - gli enti conferenti possono esercitare imprese direttamente strumentali ai fini statuari 	<ul style="list-style-type: none"> - gli statuti devono prevedere distinti organi di indirizzo, di amministrazione e di controllo composti da persone in possesso di requisiti di onorabilità, professionalità - rappresentanza del territorio e apporto di personalità con adeguata preparazione ed esperienza nell'organo di indirizzo - criteri di incompatibilità per le cariche relative agli organi collegiali
Atto di indirizzo del ministro del tesoro del 5 agosto 1999	1999	<ul style="list-style-type: none"> - criterio di programmazione pluriennale per l'attività istituzionale della fondazione 	<ul style="list-style-type: none"> - criterio di programmazione pluriennale per l'attività istituzionale della fondazione - adozione di un documento programmatico previsionale - criteri per la gestione del patrimonio
D.Lgs. 153 Disciplina civilista e fiscale degli enti conferenti	1999	<ul style="list-style-type: none"> - le fondazioni sono persone giuridiche private senza fine di lucro, dotate di piena autonomia statutaria e gestionale - obbligo di cedere il controllo della banca conferitaria - le fondazioni perseguono esclusivamente scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico secondo quanto previsto dai rispettivi statuti - lo statuto individua i settori ai quali ciascuna fondazione 	<ul style="list-style-type: none"> - attribuzione di competenze agli organi di indirizzo, amministrazione e controllo - competenze e requisiti che devono possedere i membri degli organi istituzionali - i componenti dell'organo di indirizzo devono agire in piena autonomia e indipendenza, senza rappresentare i soggetti esterni nominanti ed esercitare le loro funzioni con vincolo di mandato

		<p>indirizza la propria attività, comprendendo fra questi almeno uno dei settori rilevanti</p> <ul style="list-style-type: none"> - non è consentito alle fondazioni l'esercizio di funzioni creditizie - principi dell'economicità della gestione, della conservazione del valore del patrimonio, del perseguimento di un'adeguata redditività del patrimonio stesso 	<ul style="list-style-type: none"> - la gestione del patrimonio deve avvenire con modalità organizzative idonee ad assicurare la separazione dalle altre attività della fondazione ovvero deve essere affidata ad intermediari abilitati
Atto di indirizzo del ministro del tesoro del 19 aprile recante le indicazioni per la redazione del bilancio relativo all'esercizio chiuso il 31 dicembre 2000	2001		<ul style="list-style-type: none"> - principi e criteri per la redazione del bilancio
Atto di indirizzo dell'economia del 22 maggio recante le indicazioni in tema di possibili conflitti di interesse	2001		<ul style="list-style-type: none"> - in una situazione di conflitto di interessi non può essere nominato presidente o amministratore della fondazione chi abbia partecipato alla nomina degli organi di una fondazione e non abbia lasciato da almeno un anno la posizione in base alla quale aveva esercitato le sue prerogative di nomina e chi rivesta incarichi in società che ricadono sotto il controllo o l'influenza dominante della banca conferitaria (estensione delle incompatibilità).

L. 28 dicembre 2001 n. 448 Riforma Tremonti	2002	<ul style="list-style-type: none"> • allargamento della gamma dei potenziali settori di intervento • le fondazioni individuano 3 settori di intervento rilevanti verso i quali orientare una parte prevalente del proprio patrimonio • possibilità di optare per la cessione della partecipazione di controllo nella società conferitaria a una Sgr 	<ul style="list-style-type: none"> – la rappresentanza degli enti locali negli organi istituzionali deve essere prevalente – incompatibilità degli incarichi in fondazioni bancarie e in società operanti nel settore bancario, finanziario e assicurativo
Decreto ministeriale n. 217 Regolamento ai sensi dell'art. 11 della L. 448 del 2001 in materia di disciplina delle fondazioni bancarie	2002	<ul style="list-style-type: none"> • emanazione del regolamento attuativo dell'art. 11 della L. 448 del 2001 	
Ordinanza del Tar del Lazio che congela la riforma Tremonti	2002	<ul style="list-style-type: none"> • accoglimento della sospensiva per l'attuazione del nuovo regolamento e rinvio alla Corte Costituzionale per gli aspetti di competenza di quest'ultima 	
Circolare del ministero dell'economia	2002	<ul style="list-style-type: none"> • imposizione agli enti di richiesta di espressa autorizzazione al ministero per ogni atto che esuli dall'ordinaria amministrazione 	

Tabella 1 Le principali norme sull'evoluzione della strategia, dell'assetto istituzionale e di quello organizzativo delle fondazioni bancarie negli anni 1990 - 2002

Il campione osservato ha infatti evidenziato la forte presenza di pressioni coercitive (Scott, 1995) dovute al quadro normativo che funge da vincolo istituzionale più che da volano alla progettazione organizzativa (figura 2).

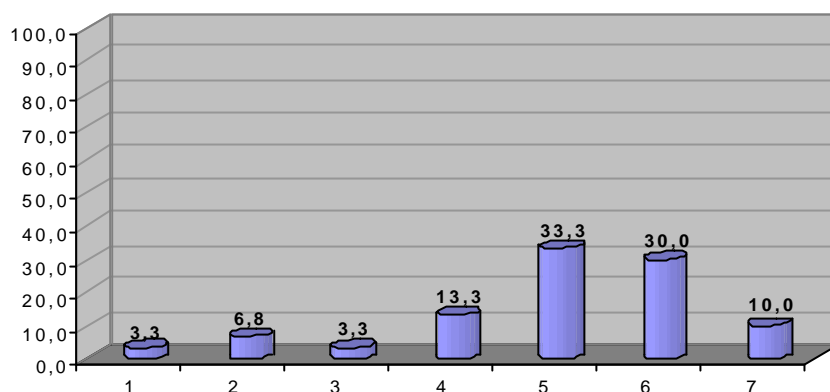


Figura 2 Intensità del condizionamento da vincoli normativi (1: nessun condizionamento; 7 forte condizionamento) – distribuzione percentuale del campione

In linea generale nell'ambito delle fondazioni di origine bancaria non sembra dunque proponibile un approccio univoco alle decisioni complesse a cui i vari stakeholders possano di volta in volta rifarsi per implementare una scelta tra alternative assunta secondo criteri compositi di efficacia, di legittimazione sociale, di consenso politico (Cioccarelli, 2002). E ad assumere tali decisioni possono essere persone, unità organizzative, organizzazioni, reti di organizzazioni in combinazioni non prevedibili e non riconducibili a categorie a priori esaustive. A titolo esemplificativo si indicano alcuni grappoli di processi decisionali che si ritengono critici per un "corretto" svolgersi dei processi "core" delle fondazioni, che sfociano in una inevitabile multidimensionalità degli obiettivi perseguitiⁱⁱⁱⁱ:

- decisioni "esterne" alla fondazione ex-bancaria, proprie del governo e del parlamento che con leggi e atti di indirizzo, direttive e regolamenti disciplinano in

senso generale e complessivo i principi di governance - anche con il rinvio a previsioni statutarie specifiche - gli ambiti possibili per l'attività filantropica, i criteri di scelta per gli investimenti patrimoniali, le regole di vigilanza delle autorità in ordine al rispetto della normativa in essere;

- decisioni "esterne" assunte da persone, enti locali ed associazioni dotati ex lege o statutariamente del potere di designazione di uno o più componenti dell'organo istituzionale con compiti di indirizzo strategico e di controllo sulla qualità dei risultati conseguiti dal consiglio di amministrazione della fondazione;
- decisioni "peculiari" dell'organo di indirizzo quali la nomina del consiglio di amministrazione e le scelte in ordine all'assets allocation e agli ambiti dell'attività erogativa;
- decisioni "condivise" dall'organo di indirizzo con l'organo di amministrazione della fondazione, istruite eventualmente in via preventiva da commissioni e/o comitati enucleati nel loro interno e relative a criteri e priorità per le alternative erogative e di investimento;
- decisioni "tipiche" dell'organo di amministrazione in ordine alle responsabilità connesse all'attività di programmazione e controllo;
- decisioni "distribuite" tra l'organo di amministrazione e il responsabile della struttura manageriale della fondazione, sui singoli progetti erogativi e di investimento, in merito ai quali si realizzano processi di negoziazione a cui concorrono esigenze di natura economico-aziendale, di natura sociale e in senso lato di ordine politico;
- decisioni "direzionali" attribuite, di norma, con un processo di delega di previsione statutaria, alla struttura manageriale della fondazione ex-bancaria, quali la gestione

delle risorse umane, l'istruttoria dei processi "core", la proposta motivata dei progetti da finanziare e degli investimenti da attuare.

L'economia di indagine non consente lo sviluppo analitico in questo paper per ciascun ruolo in ciascuna fase delle caratteristiche che possono in concreto assumere i grappoli di processi decisionali proposti relativamente al processo erogativo in una fondazione ex bancaria; sembra scontata la loro natura di marcata complessità e di indubbia variabilità e problematico il definire a priori in senso paradigmatico quali attori esercitino influenza, quale sia la natura e la specificità degli interessi coinvolti, quale lo schema decisionale più adeguato per comporre in una sintesi positiva eventuali posizioni conflittuali. Alla luce di queste riflessioni si è dunque deciso di focalizzare l'indagine su due delle tipologie viste sopra: le decisioni "distribuite" tra l'organo di amministrazione e il segretario / direttore generale della fondazione e le decisioni "direzionali" attribuite alla struttura manageriale della fondazione.

2. IL PROCESSO EROGATIVO

Il D.Lgs 153/99 ha gettato le basi per un profondo cambiamento; l'autonomia statutaria e gestionale conferita alle fondazioni bancarie le costringe a ripensare la loro mission e a scegliere il proprio ruolo che le deve portare a essere non più un semplice istituto di beneficenza bensì un potente motore per la crescita sociale, culturale e civile della propria comunità di riferimento, anche considerando il rilevante ammontare degli interventi finanziati (figura 3).

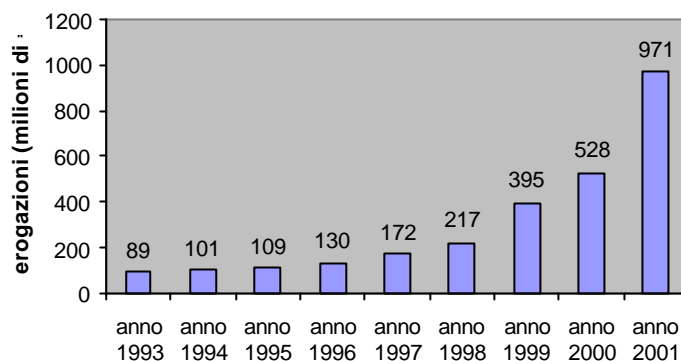


Figura 3 Ammontare annuo delle erogazioni del “sistema fondazioni”

Ciò implica però pesanti cambiamenti gestionali, organizzativi e culturali (Barbetta, 1992, 1995, 1996; Prewitt, 2001) e rende necessario una nuova definizione ed esplicitazione delle finalità sociali, degli scopi e delle modalità di intervento (Borzaga e Cafaggi, 1999), in modo da trasformare e innovare l’attività della fondazione ed uscire dalla logica di “selezionatore” di richieste di beneficenza per muoversi verso quella di realizzatore di programmi, anche di rilevante portata, propri o in associazione con terzi, con un rapporto privilegiato di comunicazione e di coordinamento con la comunità di riferimento.

In particolare, la fondazione, analizzata in questa nuova prospettiva, dovrebbe costruire modalità di intervento che non si basino solo sulle proprie risorse, ma anche su quelle che possono essere apportate da terzi a vario titolo, in quanto interessati ai progetti della fondazione (Birindelli, 1997).

A tal proposito i dati desunti dalla ricerca hanno evidenziato una situazione che presenta ancora ampi spazi di crescita: solo il 13% del campione ha sviluppato progetti erogativi in cooperazione con altri enti (figura 4); una percentuale nettamente inferiore rispetto

alle fondazioni estere dove la strategia di partnership è oramai consolidata contando su di un network nazionale e internazionale ben sviluppato.

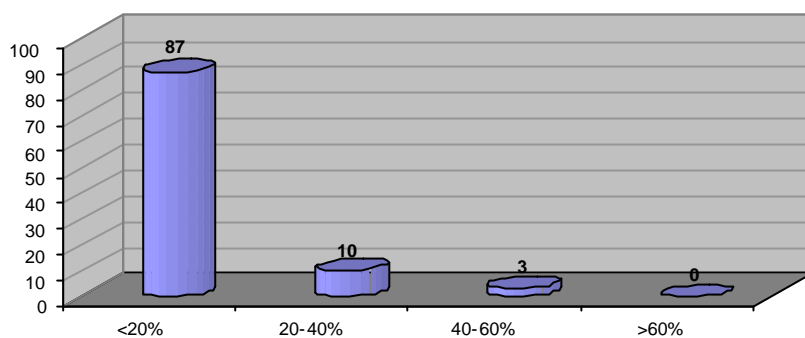


Figura 4 Percentuale delle erogazioni sul totale deliberato nell'esercizio effettuata in progetti di cooperazione – distribuzione percentuale del campione

2.1 L'orientamento strategico

Come evidenziato nel modello di ricerca, la definizione di una mission chiara e condivisa è dunque di importanza fondamentale; la scelta se costituire, ad esempio, una fondazione operativa piuttosto che una fondazione grant –making ha un impatto diretto e non indifferente sui processi caratteristici e i meccanismi operativi, sulla struttura organizzativa da adottare, sulle competenze e le professionalità richieste ai collaboratori della fondazione.

Ma per poter definire la mission serve anzitutto conoscere le aspettative degli stakeholders^{iv}, i bisogni e le priorità della comunità di riferimento, servono meccanismi di programmazione e controllo formalizzati, poggiati su di un sistema informativo strutturato e affidabile, che consentano di svolgere analisi puntuali dei settori in cui la

fondazione decide di operare, dei competitors presenti, degli eventuali partners coinvolgibili, e che diano un feedback preciso e tempestivo degli interventi realizzati.

A questo proposito, il campione osservato evidenzia come più della metà del campione si collochi in una situazione discretamente soddisfacente (figura 5), utilizzando solo in parte metodologie di analisi strutturate, che potrebbero essere oggetto di un ulteriore sviluppo se si considera che la definizione della mission in modo puntuale costituisce il primo passo verso il superamento della tradizionale autoreferenzialità delle fondazioni ex bancarie, ovvero della tendenza a dare risposta ai bisogni dei membri degli organi istituzionali che si trovano in quel periodo a gestire la fondazione più che ai bisogni espressi dalla collettività di riferimento; autoreferenzialità legata all'assenza di proprietari e, non di rado, di un'assemblea a cui gli amministratori debbano rendere conto del proprio operato. La risposta ai quesiti, ai nodi cruciali qui indicati in modo sintetico, deve essere quindi frutto della valutazione della tradizione, delle aspettative dei portatori di interessi, dei delle risorse finanziarie, tecniche e umane disponibili, ma soprattutto dei bisogni e delle priorità del territorio in cui la fondazione opera, e non in base a scelte eterodirette o autoreferenziali.

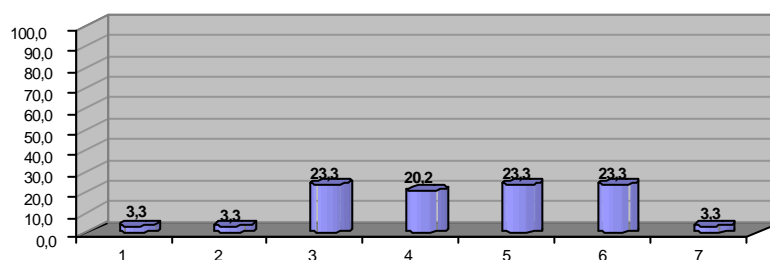


Figura 5 Livello di strutturazione e di sviluppo dell'attività di analisi dei bisogni della comunità di riferimento (1: nessuna strutturazione; 7 forte strutturazione/sviluppo) – distribuzione percentuale del campione

In tale prospettiva un'ulteriore opzione che influenza direttamente il processo erogativo è la scelta tra una strategia reattiva piuttosto che proattiva: la fondazione può cioè

scegliere un orientamento reattivo soddisfacendo le richieste di intervento promosse dagli enti destinatari delle erogazioni, oppure assumere un orientamento proattivo come soggetto attivo nel proporre progetti propri di intervento, anche in collaborazione con gli operatori prescelti (altre fondazioni, enti locali, imprese, ecc.). La scelta dei progetti da finanziare può cioè avvenire attraverso la semplice considerazione della meritorietà dell'ente proponente senza considerare dettagliatamente la "bontà" del progetto proposto, oppure attraverso una modalità che non prevede la valutazione né degli enti proponenti né del progetto, o infine può avvenire attraverso un'intensa e qualificata attività che precede, accompagna e segue l'iniziativa finanziata composta da fasi strutturate di promozione, selezione, progettazione, valutazione e controllo del progetto stesso. In linea di principio questa modalità è preferibile, dato che poggia su un efficace processo strutturato di selezione dei progetti articolato su più fasi. Contestualmente sono da sottolineare le difficoltà che questo approccio comporta considerando la limitata disponibilità attuale di competenze specialistiche in materia di selezione, valutazione e monitoraggio di progetti filantropici. Sono poi da evidenziare altre problematiche squisitamente di natura tecnica come, ad esempio, la progettazione di opportuni indicatori per valutare e controllare l'efficacia e l'efficienza economica e sociale dei progetti, che si presentano di non facile soluzione e fanno spesso propendere per approcci meno analitici e strutturati.

A questo proposito i dati desunti dalla ricerca evidenziano come ben il 36% del campione utilizzi un orientamento proattivo solo per meno del 20% del totale deliberato in un esercizio, evidenziando ampi spazi di crescita verso una modalità più progettuale di erogazione dei contributi (figura 6).

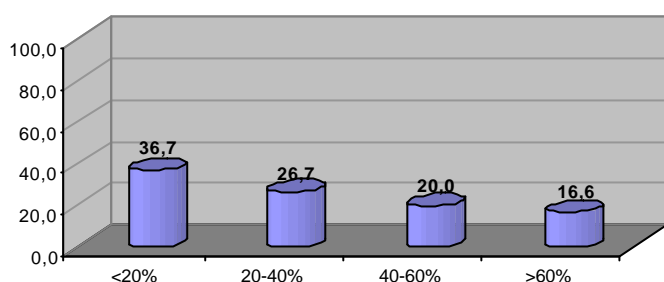


Figura 6 Percentuale delle erogazioni sul totale deliberato nell'esercizio effettuate secondo una modalità proattiva – distribuzione percentuale del campione

Infine, un'ultima dimensione rilevante per interpretare l'orientamento strategico del processo erogativo di una fondazione ex bancaria è il livello di innovatività degli interventi: le fondazioni bancarie hanno spesso operato in determinati settori di intervento più per consuetudine con scelte passate e in segno di continuità con la tradizione che come conseguenza di decisioni ponderate a seguito di una approfondita analisi dei bisogni della collettività di riferimento. I dati desunti dalla ricerca evidenziano come solo il 26% del campione osservato eroghi più del 20% sul totale deliberato in un esercizio utilizzando un approccio innovativo e sperimentale rispetto al passato (figura 7).

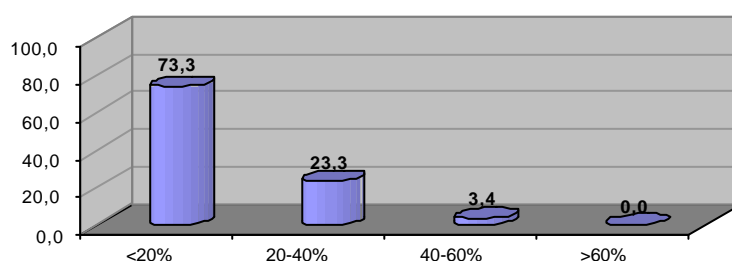


Figura 7 Percentuale delle erogazioni sul totale deliberato nell'esercizio che seguono una logica sperimentale ed innovativa – distribuzione percentuale

E' chiaro però che gli interventi, per essere realmente utili alla società, devono essere la risposta a bisogni reali e perseguire l'obiettivo di concorrere a colmare il gap esistente tra domanda di servizi e offerta della pubblica amministrazione e delle aziende for e non profit. La logica di intervento delle fondazioni bancarie non deve essere la sostituzione all'intervento privato e/o pubblico ma deve orientarsi, all'interno del sistema non profit, su progetti in settori non sempre presidiati dalla pubblica amministrazione, perché inefficiente, o dalle imprese in quanto ritengono non profittevole occuparsi di attività condizionate dal "fallimento del mercato" (figura 8). Una logica di intervento che deve dunque sempre più orientarsi verso l'innovazione e la sperimentazione e non verso la promozione di interventi che vanno a sovrapporsi a iniziative promosse da altre organizzazioni, pubbliche e/o private.

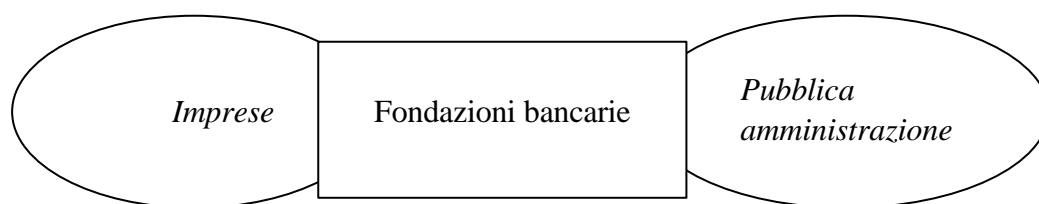


Figura 8 Lo "spazio di intervento" delle fondazioni ex bancarie

Esempi di interventi tesi alla sperimentazione e all'innovazione possono essere i seguenti:

- nel settore arte e cultura, lo sviluppo di competenze professionali trascurate negli attuali curricula della classe docente (es. pedagogiche, metodologiche, ecc.) e di azioni di restauro strettamente finalizzate ad un recupero funzionale in termini di fruibilità, oltre che fisico delle opere d'arte; interventi senza finalità di sperimentazione potrebbero invece essere il finanziamento di singole esecuzioni o stagioni di concerti che non siano inseriti in una specifica iniziativa educativa, di interventi di solo restauro conservativo delle opere d'arte (fatta eccezione per le opere di straordinario valore storico e artistico), l'acquisto di strumenti musicali e materiali vari;
- nel settore ricerca scientifica, lo sviluppo di un numero limitato di progetti di ricerca particolarmente innovativi ad elevato profilo scientifico; interventi senza finalità di sperimentazione potrebbero invece essere il finanziamento della gestione continuativa di strutture, l'acquisto e la ristrutturazione di beni mobili e immobili non finalizzati alla realizzazione di progetti innovativi;
- nel settore dei servizi alla persona, lo sviluppo di modelli innovativi di assistenza socio – sanitaria; interventi senza finalità di sperimentazione potrebbero invece essere il finanziamento della costruzione e della manutenzione di immobili destinati all'erogazione dei servizi in esame.

2.2 Le condizioni organizzative che favoriscono l'adozione di una strategia proattiva e innovativa

Alla luce delle riflessioni fatte nel paragrafo precedente, emergono degli spazi di crescita e di riflessione per le fondazioni ex bancarie in merito all'orientamento del

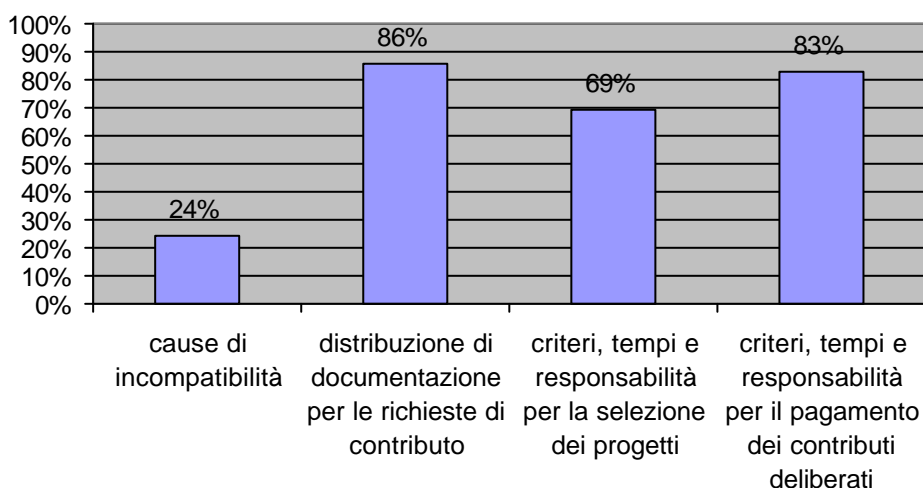
processo erogativo che potrebbe evolvere in una direzione, sul modello delle esperienze straniere, caratterizzata sempre più da progetti propri, innovativi e progettati non in una logica autoctona ma di partnership con gli stakeholders. Per questo profondo ripensamento strategico è però necessario soddisfare delle importanti condizioni organizzative:

- a. la formalizzazione del processo erogativo;
- b. lo sviluppo di professionalità specializzate sui settori di intervento o per tipologia di “cliente” (program officer);
- c. l'utilizzo pervasivo delle information e communication technologies (ICT) come leva di progettazione organizzativa;
- d. l'equilibrio nella distribuzione del potere decisionale tra struttura manageriale e organi istituzionali;
- e. la creazione di una cultura della donazione che informi il comportamento organizzativo di tutti i dipendenti della fondazione.

Il grado di formalizzazione del processo erogativo (supra a) può avere diversa intensità anche se, solitamente, in tutte le fondazioni ex bancarie, qualunque sia il tipo di macrostruttura organizzativa prescelto, è previsto un livello minimo di formalizzazione consistente, oltre al documento programmatico previsionale annuale previsto dal D.Lgs 153/99, nei criteri e nelle modalità di erogazione previsti nello statuto e nelle delibere degli organi istituzionali. Grande flessibilità e scarsa formalizzazione, limitata strutturazione e parziale aderenza operativa a regole, norme e procedure possono ritenersi per tante organizzazioni, imprese e non, una situazione auspicabile, fisiologica; ma in un ente come la fondazione ex bancaria i processi core non possono

non rifarsi a un approccio manageriale nella progettazione e al contempo al rigore burocratico nella loro formalizzazione perché solo in tal modo la fondazione è in condizione di operare con continuità nel rispetto di principi di trasparenza e di accountability, decisivi per la salvaguardia della sua immagine nei confronti della comunità di riferimento, e in modo tale da non dovere ricorrere a conoscenze e sensibilità individuali ma piuttosto in modo da poter disporre di sistemi di direzione evoluti, in grado di spersonalizzare le attività svolte, non per neutralizzare la discrezionalità dei decisori, quanto piuttosto per fornire elementi di comprensione dell'evoluzione dell'ambiente di riferimento e dell'efficacia degli interventi effettuati (Bryce, 1987).

Dai dati emersi della ricerca si evidenzia un livello di formalizzazione delle procedure erogative di media intensità^v, con buoni margini di intervento in particolare per quel che riguarda la formalizzazione dei criteri, dei tempi e delle fasi dell'attività di selezione dei progetti e la definizione delle cause di incompatibilità per chi si occupa di erogazioni sia



negli organi istituzionali che negli uffici (figura 9).

Figura 9 Livello di formalizzazione in alcune fasi del processo erogativo – distribuzione percentuale del campione

Le fondazioni bancarie devono quindi dotarsi di un efficace sistema di responsabilizzazione degli amministratori, del management e, più in generale, di tutti i collaboratori, che preveda procedure amministrative rigorose e un sistema di controllo interno ed esterno qualificati.

La presenza di program officers/project managers in organico alla fondazione (supra b) può giocare un ruolo chiave nel processo di erogazione, coordinando gli uffici e i servizi della fondazione bancaria con gli eventuali partners esterni al fine di garantire il rispetto dei tempi, delle fasi e degli obiettivi del progetto prescelto e finanziato stabiliti nel processo di programmazione^{vi}. A questo scopo il program officer svolge parte del suo lavoro sul campo, on site, a contatto con l'ente che ha beneficiato del contributo per garantire un continuo monitoraggio sullo stato di avanzamento del progetto e sull'impatto di quest'ultimo sulla comunità di riferimento; fasi del processo erogativo che sono state storicamente trascurate dalle fondazioni bancarie italiane. Con la competenza del program officer la fondazione ex bancaria potrebbe assumere il ruolo di promotore, di catalizzatore di iniziative e progetti, più che rivestire il ruolo di mero attore passivo che si limita a erogare fondi su progetti promossi da attori esterni, arrivando a quella che si può definire una "costruzione partecipata" del progetto (Barbetta, 1999; Bruce, 1994). Articolate diventano quindi le modalità di costruzione dei progetti, che non dipendono più solo da un bando e da idee promosse da soggetti esterni, ma diventano il frutto di attività consapevoli e metodiche della fondazione bancaria nella programmazione delle proprie attività e delle proprie risorse, in funzione dei bisogni espressi dalle organizzazioni beneficiarie dei grants coinvolte nel progetto e dalle collettività di riferimento. Il campione osservato evidenzia come queste figure

specializzate siano comunque difficili da inserire in organico (figura 10) , o perché attualmente non presenti sul mercato del lavoro o perché viste come particolarmente distanti dall'attuale cultura della fondazione, che non prevede un forte orientamento strategico proattivo e innovativo.

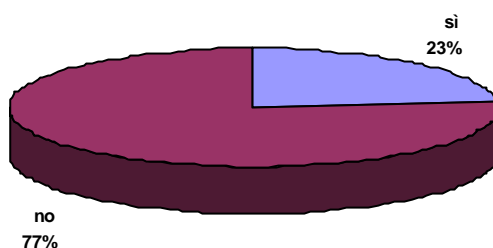


Figura 10 Presenza in organico di program officer / figure specializzate sui settori di intervento

Un'altra condizione organizzativa chiave è l'utilizzo delle ICT come leva di progettazione organizzativa (supra c)^{vii}: basti solo pensare all'importanza che un sito Internet riveste come strumento che la fondazione può utilizzare per divulgare informazioni alla comunità di riferimento, migliorando così la qualità delle relazioni e della propria immagine verso l'esterno, l'accountability e la trasparenza. La fondazione deve essere leggibile dall'esterno e muoversi secondo criteri prefissati e chiari per acquisire livelli elevati di reputazione e di legittimazione sociale (Pfeffer e Salancik, 1978, Andreasen, 1996). Si deve cioè attivare una vera e propria attività di social marketing sensibilizzando la collettività di riferimento in ordine alle tematiche di cui si occupa la fondazione, e promuovendo la costruzione di un ambiente esterno favorevole e ricettivo nei confronti delle attività istituzionali svolte dalla fondazione. Ad oggi le fondazioni bancarie non sono riuscite a dare la giusta importanza alle ICT come leva per

la progettazione della comunicazione esterna: l'81% del campione ha un sito internet (figura 11), ma solo il 44% lo utilizza con funzionalità aggiuntive rispetto alla mera pubblicitaria, e solo il 53% pubblica i progetti finanziati (figura 12).

Figura 11 Presenza sul web delle fondazioni osservate

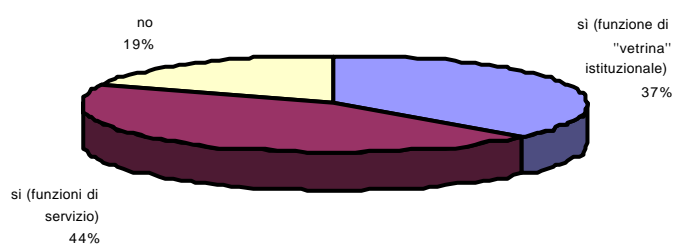
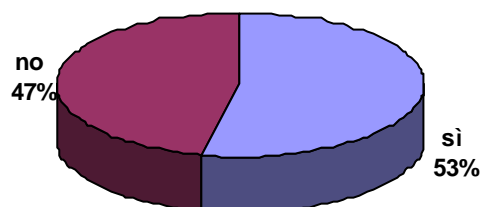


Figura 12 Presenza sul web del dettaglio dei progetti finanziati dalla fondazione

Se poi si considerano le ICT come leva per standardizzare, semplificare e accelerare il processo erogativo solo il 28% del campione osservato utilizza internet come strumento per raccogliere le richieste di contributo in tempo reale e in formato digitale, evitando inutili lungaggini burocratiche (Figura 13).

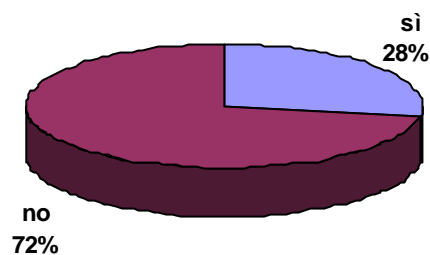


Figura 13 Fondazioni che utilizzano il web per raccogliere le richieste di contributo

L'articolazione dei ruoli coinvolti nel processo di erogazione può variare sensibilmente da fondazione a fondazione in relazione alla strategia e alla struttura organizzativa adottate, alle competenze e alle professionalità presenti nell'organizzazione, al contesto di riferimento, alla tipologia di intervento. Per quanto concerne la distribuzione del potere organizzativo (supra d), è stata però individuata una caratteristica prevalente che consiste nell'accentramento di influenza e potere presso gli amministratori e il presidente dell'organo di amministrazione, lasciando al segretario generale un ruolo di coordinamento e agli organi operativi mansioni routinarie e di segreteria quali il ricevimento delle domande, la verifica formale e l'istruttoria della "pratica". A riprova di questo "svuotamento" di responsabilità e di autonomia a danno degli organi operativi e direttivi è da considerare la presenza di organi discontinui come le commissioni:

organi collegiali, in genere permanenti, ai quali ricorrono sovente l'organo di amministrazione o quello di indirizzo della fondazione. I componenti dell'organo delegante nominano dei commissari, che possono essere persone interne o esterne alla fondazione, ai quali viene attribuito il compito di "istruire le pratiche" e di elaborare pareri e proposte su specifiche tematiche, in modo da fornire dei validi elementi di sintesi all'organo delegante per prendere decisioni efficaci, a volte travalicando il proprio mandato e andando ad interferire con compiti di competenza degli organi direttivi. In questi casi, si ricorre infatti a commissioni più per soddisfare il bisogno di esercitare influenza dei membri degli organi istituzionali che per effettive necessità operative dell'organo delegante, e il lavoro propositivo svolto dalle commissioni può andare a detrimento dell'autonomia decisionale degli organi direttivi e operativi, sovrapponendosi anche in modo indebito all'organo istituzionale che li ha istituiti, soprattutto se la loro composizione è frutto di logiche di potere e non di scelte nel segno dell'equilibrio, della competenza e della professionalità (Rugiadini, 1979).

Cercando di modellizzare il processo erogativo si possono individuare le seguenti fasi: programmazione delle erogazioni, definizione dei criteri, verifica dell'ammissibilità della domanda,

istruttoria formale della richiesta, selezione dei progetti ritenuti meritevoli di contributo e loro presentazione all'organo decisionale, approvazione dei progetti finanziabili; comunicazione dell'esito agli enti partecipanti, pagamento dei contributi, monitoraggio e valutazione dei risultati, disseminazione dei risultati (non presidiata da alcun attore).

Per quel che riguarda gli attori coinvolti, dall'analisi della tabella 2, rappresentante la matrice attività/attore costruita cercando di estrapolare dai dati della ricerca un modello prevalente di processo erogativi, trovano conferma le ipotesi esposte in precedenza: si

evidenzia l'accentramento del potere decisionale presso gli organi istituzionali, con il segretario generale che interviene soprattutto con un ruolo propositivo e gli uffici interni che rivestono un ruolo propositivo, soprattutto nelle attività più operative del processo, e il ruolo a volte importante rivestito dai consulenti, con il rischio di svuotare gli uffici interni di competenze core.

Attività	Articolazione delle responsabilità (D: ruolo deliberativo; P: ruolo propositivo)							
	Organo di indirizzo	Organo di amministraz.	Segretario generale	Comitato attività erogativa	Ufficio erogazioni		Ufficio amministrativo	Ufficio legale
					Struttura interna	Consulenti		
Programmazione delle erogazioni	D		P	P		P		
Definizione dei criteri di erogazione	D					P		
Verifica dell'ammissibilità delle domande		D	P	P	P			
Istruttoria formale della pratica			D		P			
Selezione		D	P	D	P	P		
Approvazione		D						
Comunicazione dell'esito			D		P			
Pagamento dei contributi			D		P		P	
Monitoraggio e valutazione dei risultati		D	D		P		P	
Disseminazione dei risultati dell'attività erogative								

Tabella 2 Matrice attività – attore nel processo erogativo

Un'ultima condizione organizzativa per lo sviluppo di strategie proattive e innovative è la presenza di una nuova cultura (supra e) che non nasca come antitesi a quella bancaria, ma come risultante di un processo di integrazione tra la tradizionale cultura bancaria e quella tipica della cultura del dono, del non profit, del volontariato e della filantropia (Bodega e Manzolini, 2000; Bergman, 1995): il processo produrrà risultati a medio lungo termine e sarà lento, cooperativo e conflittuale ma assolutamente ineludibile, guidato dalla mission decisa, dalla strategia e dall'assetto organizzativo scelti, dagli interventi realizzati, dai rapporti di partnership instaurati. Una nuova cultura, antagonista alla precedente, implicherebbe infatti una vera e propria rivoluzione valoriale che ha costi altissimi e comporta defezioni massicce e massicce immissioni di nuovo personale, disinvestimenti finanziari ed emotivi e paralleli nuovi investimenti, distruzione di vecchi simboli e creazione di nuovi simboli (Bodega, 1997). Di conseguenza, questo tipo di strategia ha un'alta probabilità di fallimento. Per avere maggiori chances di successo è opportuno adottare una strategia di cambiamento culturale incrementale (Quinn, 1978), arricchendo i vecchi valori con nuovi simboli e nuove credenze, diversi dai tradizionali ma non antagonisti e non conflittuali: non si tratta di rinnegare la cultura del bancario, i valori di base su cui si fonda l'identità collettiva dei collaboratori "storici" delle fondazioni bancarie, ma di allargare il ventaglio delle scelte di comportamento possibili anche sui valori delle risorse "giovani" che portino le fondazioni ad essere dei veri social merchant bankers.

3. CONCLUSIONI

Dall'analisi svolta in questo articolo emerge con chiarezza come le fondazioni ex bancarie, se vogliono orientarsi progressivamente verso una strategia proattiva e

innovativa tesa alla collaborazione con altre fondazioni e stakeholders di varia natura, debbano investire concretamente in un processo di crescita organizzativa che porti al soddisfacimento delle condizioni di formalizzazione, sviluppo di professionalità specializzate sui settori di intervento, utilizzo pervasivo delle information e communication technologies, equilibrio nella distribuzione del potere decisionale e creazione di una cultura del dono.

La filosofia di fondo che ispira il processo erogativo deve essere cioè quella per cui un'erogazione non si implementa con un atto di imperio; non si tratta cioè di costruire dal nulla grandi opere e grandi istituzioni, si tratta piuttosto di operare in una realtà sociale complessa in cui contano i simboli, le sensibilità individuali e istituzionali, il senso di identità e di appartenenza. E' in questo contesto che le fondazioni ex bancarie si debbono porre quale efficace alternativa rispetto alla visione demiurgica del loro ruolo tipica a volte delle fondazioni, degli enti non profit e dei grandi leader della filantropia privata.

Per ultimo un auspicio. In questo grande processo di cambiamento un ruolo cruciale riveste a nostro avviso il segretario / direttore generale della fondazione , che per governare e non subire questo processo si dovrà dotare sempre più di qualità personali, valoriali, etiche e culturali, di esperienze professionali e competenze rare per lo stato di sviluppo del non profit nel nostro Paese; il dilemma quotidiano di questo manager sarà - se non lo è già adesso - quello di operare con equilibrio bilanciando le esigenze molteplici che convergono sull'ente che dirige, con attenzione ai bisogni della società civile da integrare con le istanze della politica e delle istituzioni, rendendo coerenti e compatibili gli obiettivi degli organi istituzionali con le finalità economico-aziendali

nella conduzione dei processi core dell'ente del cui rispetto deve sentirsi, in ottica manageriale, il responsabile ultimo.

Bibliografia:

- Airoldi G., 1996, Le aziende non profit. Definizioni e classificazioni, in A.A.V.V. , Le aziende non profit tra Stato e mercato, Atti del XVIII convegno annuale AIDEA, Clueb, Bologna
- Andreasen J., 1996, Social Responsibility and the Corporation, in Business Horizons July- August
- Barbetta G.P., 1992, La legge Amato e le fondazioni bancarie: nuovi soggetti nel mondo delle imprese senza fine di lucro, in Economia e credito
- Barbetta G.P. e Ranci P., 1995, Le fondazioni bancarie come strumenti di crescita civile, in Il Mulino n. 6
- Barbetta G.P. e Ranci P. (a cura di), 1996, Le fondazioni bancarie italiane verso l'attività grant making, Fondazione G. Agnelli Torino
- Barbetta G.P. e Ranci C. (a cura di), 1999, Non profit a Milano, F. Angeli Milano
- Barbetta G.P., 2000, Il settore non profit italiano. Occupazione, welfare, finanziamento e regolazione, Il Mulino Bologna
- Bergman I., 1995, Managing Change in the nonprofit Sector, Jossey Bass
- Birindelli G., 1997, Profili evolutivi della privatizzazione del sistema bancario: limiti e opportunità per le fondazioni e le aziende di credito, in Il Risparmio n. 3
- Bodega D., 1997, Organizzazione e cultura, Guerini Milano
- Bodega D. e Manzolini L. (a cura di), 2000, Tra solidarietà e ricerca di efficienza. Assetti organizzativi e sistemi di governo delle organizzazioni non profit, in Sviluppo e Organizzazione n. 180 luglio/agosto
- Borzaga C. e Cafaggi F. (a cura di), 1999, Le fondazioni bancarie, Meridiana Libri
- Bryce H.J., 1987, Financial and Strategic Management for nonprofit Organizations, Prentice Hall
- Bruce I., 1994, Meeting need - Successful Charity Marketing, Institute of Chartered Secretaries and Administrators
- Cioccarelli G. e Previtali P., 2002, Le fondazioni ex bancarie. Orientamento strategico, assetto organizzativo e competenze manageriali, Giuffrè Milano
- Giorgetti G., 1998, Fondazioni e banche: due percorsi strategici in evoluzione, in Il Risparmio

- Pfeffer J. e Salancik G., 1978, *The External Control of Organizations: a Resource Dependence Perspective*, Harper & Row
- Quinn J., 1978, *Strategic Change: Logical Incrementalism*, Sloan Management Review n. 20
- Rugiadini A., 1979, *Organizzazione d'impresa*, Giuffré Milano
- Velo D., 1996, *L'evoluzione del non - profit nel quadro della riforma del welfare state*, in A.A.V.V. , *Le aziende non profit tra Stato e mercato*, Atti del XVIII convegno annuale AIDEA, Clueb, Bologna

ⁱ Il campione osservato rappresenta l'80% circa del patrimonio complessivo delle fondazioni ex bancarie italiane, ed è stato individuato utilizzando i seguenti criteri: complessità organizzativa dell'ente (utilizzando come variabili proxy l'organico e il livello di autonomia organizzativa dalla società conferitaria), complessità gestionale (utilizzando come variabili proxy la dimensione patrimoniale e l'ammontare annuo delle erogazioni), area geografica di intervento (considerando il nord centro e sud Italia come area di intervento e se la fondazione eroga in prevalenza su di un'area comunale, provinciale o regionale), performance erogativa (incidenza dei costi sul patrimonio medio e rapporto tra attività istituzionale e proventi) e finanziaria (redditività ordinaria).

ⁱⁱ I criteri utilizzati per l'individuazione del campione di fondazioni estere sono: utilizzo di tecniche evolute per la programmazione, la valutazione e il monitoraggio degli interventi; attività grant making e operating; rappresentanza di più paesi europei; attività erogativa su più settori; complessità organizzativa e gestionale rilevante.

ⁱⁱⁱ La multidimensionalità degli obiettivi porta le fondazioni ad operare nel rispetto di due ordini di criteri: l'economicità, a riprova della bontà della gestione, pur in assenza del parametro univoco del risultato economico; il grado di legittimazione da parte degli stakeholders, interni ed esterni, portatori di molteplici aspettative tra loro spesso eterogenee ma da concretizzare con coerenza, nella ricerca di un difficile equilibrio tra eccellenza economica e reputazione sociale.

^{iv} In una fondazione ex bancaria sono individuabili due tipologie di stakeholders: interni ed esterni. I primi sono essenzialmente i membri degli organi istituzionali e i collaboratori di diverso tipo (dipendenti e consulenti). Gli stakeholders esterni sono da ricondurre ai seguenti attori: i donatori, per la maggior parte delle fondazioni bancarie non correntemente attivi, nel senso che nella recente storia delle fondazioni non si sono verificati casi di donazioni in grado di incrementarne in modo significativo il patrimonio o il potenziale erogativi; gli enti designatori dei membri dell'organo di

indirizzo; i gestori a cui è affidata la gestione ottimale del patrimonio; lo stato, destinatario non solo di risorse finanziarie derivanti dal versamento delle imposte, ma anche di una serie di servizi non facilmente quantificabili e riconducibili agli effetti sociali ed economici che l'attività di erogazione delle fondazioni esercita più o meno indirettamente sulla comunità del territorio di riferimento e che, rafforzandone il tessuto sociale, evitano allo stato stesso di intervenire più marcatamente con gli strumenti del welfare pubblico - a sua volta lo stato interviene a favore dell'attività delle fondazioni con atti normativi di indirizzo e con aiuti e incentivi, che assumono attualmente la forma prevalente degli sgravi fiscali collegati alla dismissione delle partecipazioni nelle aziende bancarie conferitarie; la comunità finanziaria, che ha interesse al ruolo che le fondazioni possono svolgere nel garantire stabilità negli assetti del settore creditizio caratterizzato da forti trasformazioni per la rilevanza dei progetti di acquisizione e di aggregazione in atto da qualche anno; la comunità di riferimento, intesa come insieme di singoli individui o di organizzazioni (associazioni, organizzazioni non profit, ecc.) che condivide l'identità sociale della fondazione basata sulla comune cultura, tradizione e sulle medesime radici storiche, ed è destinatario diretto o indiretto dell'attività filantropica.

^v Dall'analisi della varianza emerge una correlazione positiva (r^2 0,456, p value 0,001) tra orientamento strategico innovativo e proattivo, indagato tramite variabili proxy, e livello di formalizzazione. Un elevato livello di formalizzazione porta anche a una riduzione del rapporto incidenza dei costi su patrimonio medio (r^2 -0,523, p value 0,001)

^{vi} Dall'analisi della varianza emerge una correlazione positiva (r^2 0,478, p value 0,001) tra orientamento strategico innovativo e proattivo e presenza in organico di program officer.

^{vii} Dall'analisi della varianza emerge una correlazione positiva (r^2 0,484, p value 0,001) tra orientamento strategico innovativo e proattivo e investimenti in ICT.