

RECENSIONI

**Fondazioni di origine bancaria:
innovazione ed evoluzione**

a cura di DOMENICO BODEGA,
GABRIELE CIOCCARELLI,
STEFANO DENICOLAI, PIER MARIO VELLO

Franco Angeli, Milano, 2009, pp. 185

Dal 1991, anno di nascita delle fondazioni di origine bancaria, il dibattito sul ruolo e sull'identità di questi enti non si è mai spento. Siamo di fronte a organizzazioni per certi versi uniche nel panorama italiano e internazionale del non profit. Per il management bancario e per gli studiosi interessati ad analizzare le caratteristiche distintive e i sentieri di sviluppo del comparto, uno degli interrogativi più interessanti riguarda il livello di maturazione manageriale e innovazione organizzativa che contraddistinguono le fondazioni bancarie oggi. Il volume curato da Domenico Bodega, Gabriele Cioccarelli, Stefano Denicolai, Pier Mario Vello: *Fondazioni di origine bancaria: innovazione ed evoluzione* scatta una fotografia aggiornata del settore, ma al tem-

po stesso offre una serie di riflessioni e spunti che ripercorrono il cammino di questi enti, l'evoluzione del loro operato, la progettualità che essi sviluppano in ambito sociale ed economico. La chiave di lettura adottata, saldamente ancorata agli studi organizzativi, attribuisce un ruolo decisivo a due fattori in particolare: le competenze manageriali e gli strumenti gestionali.

Il libro si compone di otto capitoli e si snoda lungo un percorso *top-down*. Il saggio di Cioccarelli richiama le tappe principali del cammino evolutivo delle fondazioni di origine bancaria. Il decennio iniziale, dominato dall'incertezza, ha visto il prevalere di un assetto strategico-organizzativo molto simile tra una realtà e l'altra. Il punto di svolta avviene verso la fine degli anni Novanta, anche a seguito della cosiddetta direttiva Dini del 1996 (la quale imponeva alle fondazioni di scendere al di sotto del 50%, prima, e del 30%, poi, nella partecipazione azionaria della banca conferitaria). Il provvedimento, come noto, avrebbe dovuto contribuire a staccare il "cordone ombelicale" tra fondazione e banca, accentuando in tal modo la distanza gestionale e ma-

nageriale tra le due realtà. Nel concreto, invece, hanno finito per dominare le scelte e i comportamenti tipici delle aziende bancarie di provenienza. Da questi sviluppi imprevisi è derivato un soggetto aziendale dalle caratteristiche peculiari, ovvero un ente dotato di ingenti disponibilità patrimoniali, ma con una forte predominanza bancaria sia sul piano culturale che su quello delle competenze e degli assetti organizzativi. A partire dal 2006 si apre la terza e ultima fase, ispirata dalla ricerca di consenso e legittimità tra tutti i principali stakeholder (a cominciare dalle comunità locali), e fortemente proiettata verso l'innovazione manageriale e organizzativa. Questo scenario di spiccata propensione al cambiamento, segnato dal progressivo distacco dalla cultura della banca di riferimento, dischiude, a propria volta, un interrogativo di grande rilevanza che costituisce il filo conduttore del libro, ossia: *quale sarà il ruolo delle fondazioni di origine bancaria nel prossimo futuro?* Gli autori tentano di dare una propria risposta affrontando tematiche cruciali, tra cui gli equilibri di governance, la cultura, l'ambiente istituzionale e l'isomorfismo, la gestione della conoscenza, i nuovi modelli organizzativi.

Il saggio di Domenico Bodega, dedicato ai processi di sviluppo strategici, sottolinea la natura ambivalente delle fondazioni, che si trovano a dover conciliare istanze economiche, sociali e politiche potenzialmente in tensione. La preservazione delle risorse e la promozione di donazioni; le strutture di governo che privilegiano la composizione del territorio oppure le preferenze dei donatori; la loro natura di enti privati con finalità pubbliche che consente loro di operare al di fuori del controllo pubblico. Sono queste alcune delle ambivalenze più evidenti che possono dare origine, se non governate, a incoerenze tra gli interessi fondamentali e quelli operativi. Bodega sostiene che la compresenza di elementi opposti e inconciliabili è permanente, fa ormai parte del DNA delle fondazioni bancarie italiane.

Sotto il profilo della progettazione organizzativa tutto ciò comporta diverse conseguenze. Anzitutto soltanto in rari casi le scelte possono essere definite con chiarezza. La presenza di tensioni, ambiguità e incertezze richiede che il percorso di sviluppo più adeguato non sia sempre lineare e definibile a priori. Il continuo aggiustamento e adattamento alle situazioni contingenti è una regola, anziché un'eccezione. Di conseguenza, da parte dei decisori è richiesta intelligenza organizzativa e uno stile direzionale che faccia leva anzitutto sulle capacità carismatiche del management. Oltre alla leadership carismatica, capace cioè di gestire simboli e potere e creare un'identità culturale specifica, altri stili sia pure meno diffusi sono presenti tra le fondazioni bancarie italiane: la forma narcisistica, la forma partecipativa e la forma relazionale pura.

I saggi di Pier Mario Vello e Stefano Denicolai gettano luce sulla realtà empirica relativa al nostro Paese. I dati di due ampie indagini svolte dall'Acri nel 2002 e nel 2006, e una successiva rilevazione effettuata nel 2009 fanno da sfondo alla seconda parte del volume. Nel capitolo dedicato alle fondazioni bancarie di piccole e medie dimensioni (cosiddette FPM) Denicolai sottolinea come la propensione all'innovazione organizzativa continua sia ormai una priorità irrinunciabile anche nelle realtà dimensionalmente meno rilevanti. Il confronto tra il 2006 e il 2009 rivela interessanti segnali di accresciuta maturità manageriale. Ad esempio, matura l'orientamento agli obiettivi, nel senso che si afferma un orientamento strategico-organizzativo maggiormente focalizzato rispetto a settori di intervento e progetti specifici nei quali le fondazioni bancarie di piccole o medie dimensioni tendono ad assumere un ruolo centrale. In parallelo, la comunità locale si riconferma il principale punto di riferimento nella definizione delle politiche di intervento di questi soggetti.

Maddalena Sorrentino