

**RAPPORTO DI SINTESI SULLA PRIMA FASE DEL PROGETTO ACRI  
"PROMOZIONE DELLO SVILUPPO DEL TERRITORIO"**

**- EXECUTIVE SUMMARY -**

Nel corso del 2010 Acri ha lanciato in via sperimentale un Progetto finalizzato a rafforzare il ruolo delle Fondazioni nello sviluppo locale e ad aumentare a livello nazionale la conoscenza dei loro interventi nei territori, in modo da contribuire alla diffusione di 'buone pratiche'. La logica sottostante è di orientare l'azione delle Fondazioni verso progetti integrati a medio termine, coordinando le iniziative in diversi 'settori rilevanti'. La premessa è che le Fondazioni svolgono una funzione rilevante a sostegno delle loro comunità, che può essere ulteriormente consolidata in una duplice direzione: da un lato, con l'offerta di beni collettivi importanti, che sia il mercato che i governi locali hanno difficoltà a produrre; dall'altro, con la promozione della cooperazione tra gli attori locali, sia pubblici che privati. In altri termini, le risorse delle Fondazioni possono agire come *seme di innovazione per lo sviluppo locale*.

A tal fine è stato costituito un Gruppo di coordinamento nazionale incaricato di predisporre le linee generali del Progetto confrontandosi con le Fondazioni interessate. Il progetto, di durata triennale, si articola in tre fasi. La prima fase (7 mesi) prevede, da parte delle Fondazioni-aderenti, l'analisi del contesto socio-economico in cui operano, utilizzando la metodologia fornita dal Gruppo di coordinamento. Ciò al fine di individuare delle possibili leve di sviluppo ed elaborare una prima bozza del progetto d'intervento. La seconda fase (5 mesi) serve alla messa a punto operativa degli interventi e la terza fase (24 mesi) alla loro implementazione.

Il Progetto Acri ha preso avvio nel maggio 2011 e vi hanno aderito sette Fondazioni, ben distribuite per classi dimensionali e provenienza territoriale (Tab. 1).

**Tab. A Le Fondazioni aderenti al Progetto Acri**

Denominazione della Fondazione	Area geografica	Tipo di Fondazione	Classe dimensionale	Patrimonio 2011
C.R. Ascoli Piceno	Centro	Associativa	Media	166.761.567
C.R. Biella	Nord-ovest	Istituzionale	Medio-grande	216.667.388
C.R. Forlì	Nord-est	Associativa	Medio-grande	429.764.511
C.R. Fossano	Nord-ovest	Istituzionale	Piccola	51.060.698
C.R. Lucca	Centro	Associativa	Grande	1.174.371.826
C.R. della Provincia di Teramo	Sud	Istituzionale	Media	161.435.373
Sicilia	Sud	Istituzionale	Medio-grande	267.946.422

Fonte: nostre elaborazioni su dati ricavati dal XVII Rapporto Acri sulle Fondazioni di origine bancaria (anno 2011) e sugli Statuti delle Fondazioni-aderenti.

Il metodo di lavoro proposto dal Gruppo di coordinamento si ispira al modello della *governance strategica* e ha un duplice obiettivo.

1) Aumentare il grado di strutturazione del processo decisionale delle Fondazioni aderenti: verso l'esterno, formalizzando e pluralizzando le modalità di ascolto delle esigenze del territorio; verso l'interno, rendendo più collegiale e deliberativa la scelta dell'intervento da realizzare.

2) Rendere più attivo l'approccio programmatico: da un lato irrobustendo l'autonomia progettuale delle Fondazioni, basandola su una solida analisi del contesto e su un metodo decisionale trasparente e razionale; dall'altro promuovendo pacchetti integrati di interventi capaci di produrre un consistente effetto traino sugli attori locali ed elevate esternalità per l'economia del territorio.

In sintesi, l'obiettivo del Progetto Acri era di aiutare le Fondazioni-aderenti a selezionare un'efficace leva per lo sviluppo locale, sulla base di un confronto sui costi-opportunità di interventi alternativi. Questo approccio decisionale è congruente con i principi statuiti dalla nuova **Carta delle Fondazioni bancarie** per un corretto esercizio delle attività istituzionali.

Il rapporto che verrà presentato il 28 novembre fornisce una valutazione del Progetto Acri al termine del primo anno di sperimentazione. Il rapporto si divide in due parti. Nella prima viene presentata l'analisi effettuata dal Gruppo di coordinamento nazionale sulla governance iniziale delle Fondazioni-aderenti; nella seconda parte vengono illustrate le attività svolte da queste ultime nell'ambito del Progetto e i cambiamenti introdotti nella loro governance.

### ***L'analisi della governance iniziale delle Fondazioni***

L'analisi condotta dal Gruppo di coordinamento è stata esplicitamente finalizzata ad individuare il **modello di governance** delle Fondazioni-aderenti. Quest'ultimo non discende automaticamente dal loro profilo strutturale (ad esempio dalla consistenza patrimoniale, dalla dotazione di personale ecc.), bensì dalle procedure formali e informali adottate nel processo decisionale, e dall'approccio programmatico che orienta i loro interventi.

L'analisi ha fatto emergere una serie di elementi interessanti.

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

2. Affinando l'analisi della governance sono poi emersi sia **elementi di somiglianza** che di diversità tra i vari casi. Le somiglianze consistono in una forte personalizzazione della leadership e in una elevata reattività verso le domande del

territorio. A ciò si accompagna una buona capacità di intervento e di realizzazione dei progetti finanziati, così come emerge dallo studio qualitativo condotto sui progetti-pivot. In quasi tutti i casi esaminati, si tratta di progetti rilevanti per la comunità locale, che le Fondazioni sono state in grado di implementare con notevole efficacia.

3. Anche gli **elementi di diversità**, tuttavia, non vanno trascurati, poiché segnalano modi diversi di concepire la governance delle organizzazioni. La personalizzazione della leadership, infatti, risulta più o meno accentuata e questo determina un governo individuale oppure collegiale delle Fondazioni. Inoltre, l'apertura verso le richieste del territorio in alcuni casi viene affidata esclusivamente alle reti informali della dirigenza, mentre in altri appare maggiormente diversificata e proceduralizzata. Infine, affiora una diversa capacità di definire in maniera autonoma l'agenda programmatica e di predisporre una progettazione integrata degli interventi. Nel complesso queste dimensioni configurano dei modi di governo delle Fondazioni piuttosto diversi, che variano in base al grado di strutturazione del *processo decisionale* e allo stile più o meno attivo dell'*approccio programmatico*. Incrociando queste ultime due dimensioni sono stati costruiti dei "tipi ideali" della governance che sono serviti per comparare e classificare i casi studiati (Tab. B).

Tab. B La governance delle Fondazioni: quattro "tipi ideali"

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

4. Come si collocano le Fondazioni-aderenti in questa tipologia dei **modelli di governance**? Nessuno dei casi analizzati incarna pienamente uno dei quattro tipi ideali. Ciò detto però, un'analisi accurata delle strategie seguite dalle Fondazioni rende possibile una classificazione che mostra come due di queste approssimano il tipo della *governance contingente*. Il loro processo decisionale, infatti, appare fortemente personalizzato, reattivo alle esigenze del territorio, ma nel complesso poco incisivo nei confronti della realtà locale. Queste Fondazioni, cioè, mostrano uno stile di intervento più adattivo che trasformativo del contesto in cui operano, capace di reagire alle domande degli stakeholder locali, piuttosto che di aggregarle intorno ad una progettazione strategica.

Altri tre casi, invece, si collocano nelle "caselle-ibride" della nostra tipologia<sup>1</sup>. Una fondazione si avvicina al modello della *governance personale*, in cui una progettualità integrata e autonoma da parte della Fondazione e una chiara visione del suo potenziale di stimolo per la comunità locale, si accompagnano però ad una bassa

<sup>1</sup> Si tratta di tipi ibridi, nel senso che presentano valori elevati su una delle due dimensioni della tipologia e, al contrario, valori bassi sull'altra.

strutturazione del *decision-making*. Altri due casi, invece, ricordano il modello della *governance routinaria*, presentano cioè un elevato livello di strutturazione del processo decisionale che però non si traduce in uno stile proattivo nella programmazione. Infine, gli ultimi due casi lasciano intravedere – seppure in misura ancora parziale – aspetti della *governance strategica*, ovvero un modello decisionale ben articolato e proceduralizzato, insieme ad una buona autonomia nella definizione di un programma organico di interventi finalizzato a stimolare lo sviluppo locale.

Quali considerazioni di sintesi si possono trarre da questa valutazione iniziale?

1) La prima è che **tutte le fondazioni svolgono un ruolo di rilievo nei rispettivi territori**, poiché soddisfano bisogni e rispondono a domande locali, e questo vale sia per gli interventi di minore entità che per quelli di medio-lungo periodo caratterizzati da importi di rilievo.

2) La seconda è che – alla luce dell’analisi effettuata – al momento dell’inizio del progetto Acri **le fondazioni non utilizzavano appieno il loro potenziale per lo sviluppo locale**. Anche i “progetti-pivot” - ovvero gli interventi segnalati come migliori dalle Fondazioni - non sfruttano al meglio il loro potenziale per accrescere gli effetti positivi sull’economia e sul territorio di riferimento. In particolare, sono emersi importanti margini di miglioramento per quanto riguarda la promozione di quelli che abbiamo definiti come “effetto traino” ed “effetto esternalità”.

3) Infine la terza considerazione è che **ci sono spazi più o meno ampi per avvicinarsi al modello della governance strategica**. In quasi tutte le Fondazioni analizzate, ad esempio, non si osserva: a) la messa a punto di una progettazione integrata e coordinata con gli altri stakeholder locali; b) l’utilizzo di procedure e metodologie finalizzate a realizzare una selezione trasparente e rigorosa dei progetti finanziati (approccio decisionale razionale); c) il ricorso a un monitoraggio sistematico *in itinere* ed *ex-post* dei risultati che consenta da un lato eventuali aggiustamenti degli interventi in corso e dall’altro di aumentare la loro appropriatezza.

### ***I risultati del primo anno di sperimentazione del Progetto Acri***

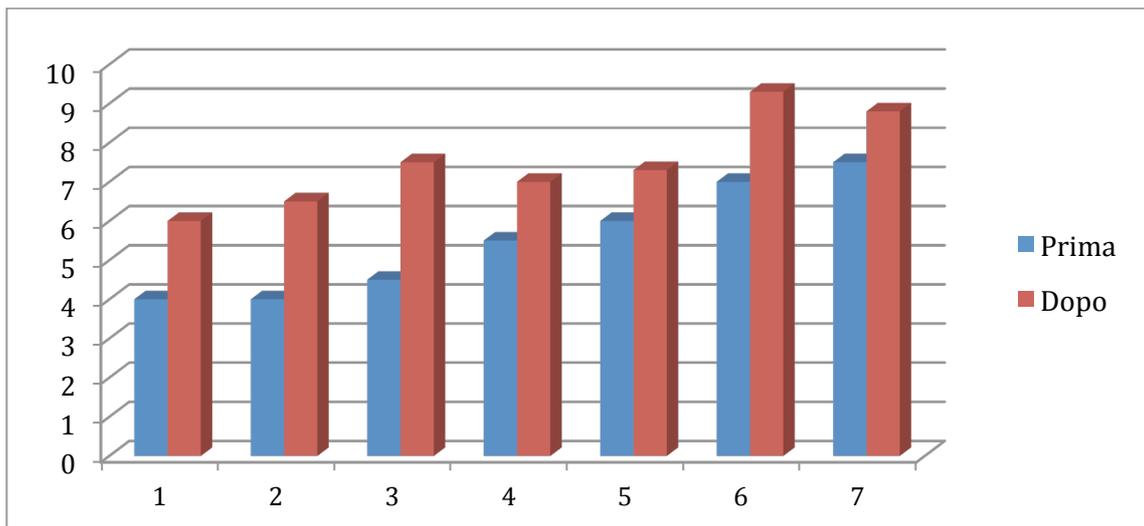
L’adesione al Progetto Acri ha fatto sì che le Fondazioni seguissero un modello più formalizzato di analisi del territorio e una procedura più rigorosa e trasparente di selezione degli interventi. Inoltre, nella definizione operativa dei progetti hanno prestato molta più attenzione che in passato a promuovere un’azione capace di un “effetto traino” sugli attori locali e con elevate esternalità per l’economia del territorio. **Il modello che è stato proposto alle Fondazioni-aderenti è quello della governance strategica**, che viene illustrato in dettaglio sia nella prima che nella seconda parte di questo rapporto.

Quali sono le conclusioni che si possono trarre al termine del primo anno di sperimentazione?

- La prima è che tutte le Fondazioni hanno mostrato un buon livello di adesione al Progetto Acri.
- La seconda è che in tutte le Fondazioni si sono registrati dei miglioramenti, sia nel *decision-making* che nell'output progettuale.
- La terza è che i risultati sono stati tuttavia variabili. In un duplice senso: a) le Fondazioni hanno avuto prestazioni differenziate; b) gli esiti sono stati diversi sulle varie dimensioni della governance.

Per spiegare questa variabilità di risultati è stato necessario procedere ad una **valutazione formalizzata dell'impatto avuto dal Progetto Acri sulle Fondazioni-aderenti**. A tale scopo è stato attribuito un punteggio a ciascuna di esse, per rilevare l'influenza esercitata sulle due dimensioni della governance: da un lato sulla strutturazione del *processo decisionale*; dall'altro sull'*approccio programmatico*. La prima dimensione tiene conto del carattere della leadership (più o meno collegiale) e dei modi di apertura verso la comunità locale (più o meno proceduralizzata e formalizzata); la seconda delle modalità d'intervento (maggiore o minore autonomia) e dell'output progettuale (maggiore o minore integrazione). Questa valutazione ha consentito di: 1) collocare ciascuna Fondazione-aderente su una scala graduata con, ai due estremi del continuum, i due modelli polari della governance contingente (valore 1) e della governance strategica (con valore 10); b) operare un confronto tra il punteggio ottenuto dalle Fondazioni prima e dopo l'adesione al Progetto Acri (Fig. C).

Fig. 4. La valutazione della *governance strategica* delle fondazioni *prima* e *dopo* la partecipazione al primo anno di progetto Acri (punteggi da 1 min a 10 max)



L'analisi mostra che **ognuna delle Fondazioni-aderenti ha migliorato la propria collocazione sulla scala della governance strategica** e che c'è stata una riduzione delle distanze relative: il punteggio medio è aumentato e le deviazioni rispetto alla media sono diminuite. In altre parole, c'è stato uno spostamento generalizzato verso il "polo della governance strategica".

**I risultati, però, sono stati variabili.** In primo luogo *tra le* Fondazioni, a causa della diversità dei punti di partenza e del diverso *commitment* dimostrato verso il Progetto Acri. Fondazioni meno strutturate, più distanti dal modello strategico e che hanno riversato molto impegno nel Progetto, hanno fatto registrare – in termini relativi e assoluti – dei buoni miglioramenti. In secondo luogo, la variabilità dei risultati si è osservata *tra le* dimensioni della governance. Sul fronte dell'output progettuale, infatti, i progressi sono superiori a quelli rilevati nel processo decisionale. Sotto questo profilo, il Progetto Acri ha consentito alle Fondazioni di mettere a fuoco interventi più integrati all'interno e coordinati all'esterno, possono esercitare un impatto significativo sullo sviluppo locale.

Tale percorso - che evidenzia uno spostamento, seppure a diversa velocità, delle varie Fondazioni verso il modello della governance strategica - può essere sostenuto nella prossima fase del Progetto Acri attraverso la messa a punto di meccanismi di assistenza e monitoraggio e il sostegno per i necessari aggiustamenti in itinere dei singoli interventi. La fase di implementazione, infatti, è centrale per l'efficacia di interventi che siano capaci di produrre un marcato effetto traino sugli attori locali e rilevanti esternalità per l'economia e la società del territorio.