

XXIV CONGRESSO NAZIONALE  
delle Fondazioni di Origine Bancaria  
e delle Casse di Risparmio Spa  
Parma, 7 e 8 giugno 2018



Relazione introduttiva  
Giuseppe Guzzetti  
Presidente Acri



Associazione di Fondazioni  
e di Casse di Risparmio Spa



## **Intervento Avv. Giuseppe Guzzetti**

**Presidente Acri – Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio Spa**

Parma – 7 giugno 2018

Signor Presidente della Repubblica, Autorità tutte, cortesi Ospiti e Associati, gentili Signore e Signori, Vi ringrazio per la partecipazione a questo XXIV Congresso Nazionale, così come ringrazio per l'apporto che daranno al dibattito i Relatori che interverranno questo pomeriggio nella sessione Fondazioni e domattina nella sessione Banche. Ringrazio le Autorità locali, il sindaco Federico Pizzarotti e il presidente della Regione Emilia Romagna Stefano Bonaccini, e i nostri ospiti, i colleghi Gino Gandolfi e Roberto Delsignore, presidenti rispettivamente della Fondazione Cariparma e della Fondazione Monteparma, che hanno voluto generosamente ospitare questa manifestazione nella loro bellissima e accogliente città.

La presenza del nostro Presidente ci onora e ci riempie di orgoglio.

Il suo ruolo di garante delle prerogative istituzionali è di fondamentale importanza per il Paese.

Ma, come tutti i ruoli, anche questo va interpretato.

E, se posso permettermi, il Presidente Mattarella negli anni questo ruolo lo ha interpretato nel migliore dei modi, dosando con equilibrio e saggezza le qualità della discrezione e della fermezza. La sua presenza ci tranquillizza come cittadini e ci fa ben sperare per il futuro.

Il mio intervento introduttivo, in qualità di Presidente di Acri, fa il bilancio di questi ultimi anni in cui ho avuto l'onore di guidare l'Associazione, con la collaborazione di tutti i suoi vari Organi – il Comitato Esecutivo, il Consiglio, il Comitato delle Società Bancarie, il Comitato Piccole e Medie Fondazioni, il Collegio dei Revisori dei Conti, il Direttore Generale con l'intera struttura – e le 13 Commissioni dell'Associazione. Con il loro impegno hanno contribuito a rendere le nostre Associate sempre al passo con i

tempi, aiutando le Fondazioni a confermarsi come protagonisti fondamentali del privato sociale e le Casse Spa come attori del settore creditizio particolarmente attenti ai bisogni dei loro territori.

Il mio intervento apre ufficialmente il XXIV Congresso, che si chiuderà domani con la proposta di approvazione alle nostre Associate di una Mozione finale intesa a tracciare le linee guida per le attività e le scelte dei prossimi tre anni.

Titolo di questa edizione è “Identità e Cambiamento”, dall’idea che le associate Acri – Fondazioni e Casse – pur mantenendo ferme le proprie caratteristiche identitarie più profonde, in termini di valori, sono parimenti proiettate verso una costante evoluzione nelle modalità di intervento e di declinazione della propria missione, in modo da poter essere sempre in armonia con i bisogni delle loro comunità e del Paese, in un mondo e un’Italia che cambiano. Chi siamo, dunque, e dove stiamo andando. È questo il tema.

L’identità è il patrimonio genetico di cui ogni organismo è dotato. È l’insieme dei tratti distintivi che lo caratterizzano, che lo rendono unico, differente dagli altri organismi. Ma, come tutti i patrimoni, va fatto fruttare, va, diciamo così, messo a reddito, altrimenti si rischia di perderne, nel tempo, il valore.

L’identità può essere considerata come punto di arrivo oppure come punto di partenza: due differenti modi di intendere questo patrimonio che produce effetti diametralmente opposti.

Se lo si considera un punto di arrivo, l’atteggiamento che ne scaturisce è di carattere difensivo, tipico di chi sente di dover proteggere quel patrimonio genetico dalle minacce esterne, dalla corrosione di agenti esogeni. Gli “altri” diventano potenziali nemici da cui difendersi o addirittura da aggredire preventivamente per evitare di essere in futuro, a propria volta, attaccati. La storia è piena di esempi che testimoniano i nefasti effetti di questo atteggiamento escludente, di questo comportamento di chiusura verso l’altro, di

questo modo di intendere la diversità, non come ricchezza, ma come corruzione della purezza identitaria. E sto parlando, purtroppo, anche di esempi recenti. Nell'ultimo decennio, infatti, si è registrato nel mondo un riaccendersi dell'identitarismo, cioè di questo modo di intendere l'identità. Il "muro", di cui con speranza e orgoglio il mondo si era sbarazzato simbolicamente in quello straordinario 9 novembre 1989, è tornato a farci visita in maniera multiforme, in una molteplicità di modalità fisiche e virtuali diverse, che non ha neanche risparmiato la nostra cara Europa. E con questo stiamo oggi giorno facendo i conti.

Ma, come dicevo, l'identità può anche essere considerata, e forse con più frequenza ancora nella storia lo è stato, un punto di partenza. Cioè un bagaglio culturale con il quale intraprendere un viaggio per incontrare l'altro. Un bagaglio nel quale c'è spazio per aggiungere ciò che di buono si incontra lungo il cammino e in cui sono contenute anche cose che possono essere donate a coloro che ne sentono il bisogno o che sono in grado di farne tesoro. Non si cederà mai il passaporto, ma si potrà cedere, o meglio ancora, condividere le eventuali provviste che ci saremo portati dietro, per far assaggiare agli altri cibi a loro sconosciuti e magari portarsi dietro buone vivande di cui non conoscevano neppure l'esistenza. Questo approccio aperto al nuovo, alla diversità, al confronto costruttivo è, io credo, il senso di identità che ci deve tutti accomunare. Perché, con questa predisposizione mentale, il nostro bagaglio culturale, cioè il patrimonio rappresentato dall'identità, si riempie di cose nuove. Ma, grazie alla gelosa custodia del passaporto, non ci farà mai dimenticare chi siamo e da dove veniamo.

L'obiettivo, con questo mio discorso, è dimostrarvi che anche noi, forse senza essercene pienamente resi conto, siamo un esempio lampante di questo secondo modo di intendere l'identità. Perché la nostra storia ha dimostrato, e lo dimostra ogni giorno, come, partendo da una identità, ci siamo gradualmente trasformati, e io dico, migliorati, affrontando con apertura il cambiamento che il contesto sociale, culturale economico e normativo ci ha posto di fronte, o che noi stessi abbiamo deciso di intraprendere, grazie all'arricchimento, graduale ma costante, della nostra visione, delle nostre competenze,

delle nostre esperienze. In un solo caso ci siamo difesi con tutte le forze, abbiamo fatto muro, ci siamo opposti al cambiamento: quando si è tentato di sottrarci il passaporto, per cancellare da esso quel segno particolare rappresentato dalla nostra natura di soggetti privati.

Lo farò trattando quelli che a mio avviso sono i cinque elementi identitari che ci connotano, dimostrando come essi abbiano registrato nel tempo una positiva evoluzione, frutto della nostra intrinseca apertura al cambiamento: l'origine bancaria, la natura privata, il radicamento territoriale, il patrimonio e la natura filantropica.

### **1. L'origine bancaria**

Questa origine, che molti detrattori considerano una sorta di peccato originale, ma che in realtà molti e positivi frutti ha prodotto per il nostro Paese, è il punto di partenza del nostro viaggio.

La cosiddetta legge Amato (n. 218 del 30 luglio 1990) rappresenta l'innescò di un processo il cui esito era, per stessa successiva ammissione dell'ideatore, in gran parte ignoto. Quella legge rappresentava una sorta di esperimento e, come per tutti gli esperimenti, gli esiti erano incerti. Si trattava di rendere più competitivo il sistema bancario italiano in un contesto di libera concorrenza a livello europeo. Il nostro mercato era caratterizzato, in particolare, dalla presenza di Casse di Risparmio, di Banche del Monte e di istituti di diritto pubblico, che, a causa della propria origine, erano prive di un elemento la cui assenza limitava potenzialmente la concorrenza: gli azionisti. Questi istituti, che rappresentavano la massima espressione dello spirito solidaristico delle nostre comunità, spirito che affonda le proprie radici nell'esperienza dei Comuni che ha caratterizzato la storia di una buona parte del nostro Paese, in un contesto di mutamento, non risultavano più idonee a sostenere la competizione. Era necessario un cambiamento, che però salvaguardasse i due elementi valoriali che Casse di Risparmio e Banche del Monte incarnavano: il saper fare banca e l'attenzione ai bisogni delle comunità. Un

legislatore rozzo e sprovveduto avrebbe rischiato di compromettere il secondo elemento valoriale a esclusivo beneficio del primo.

Ma fortunatamente così non fu, perché l'architettura prevista dal legislatore, sebbene forse non con piena consapevolezza, consentì di non disperdere, nel cambiamento, il patrimonio valoriale di questi istituti. Nacquero infatti due soggetti, due gemelli eterozigoti, uno che si portava dietro il valore del saper fare banca, la Banca conferitaria, l'altro quello dello spirito solidaristico e filantropico. Per la verità, questo secondo soggetto, nella legge definito Ente conferente e, solo successivamente denominato Fondazione, aveva formalmente un solo scopo: quello di diventare l'azionista unico delle nuove banche società per azioni, e il disegno sul ruolo da affidare ad essi non era ancora chiaro. Ma, evidentemente, i geni, i valori, erano stati trasferiti. Ed è qui che si inserisce il cambiamento, evidentemente favorito da fattori esterni (tra cui, in particolare la crisi dello stato sociale) e normativi che si sono poi succeduti nel tempo, ma che è anche il frutto della capacità degli Enti conferenti o meglio delle Fondazioni, di comprendere e interpretare il proprio ruolo, inizialmente solo in parte chiaro.

Se analizziamo i due percorsi delle Banche conferitarie e delle Fondazioni avviati con la legge Amato, possiamo dire che la missione ad esse affidata dal legislatore è stata perseguita con ottimi risultati.

Le Banche conferitarie hanno dimostrato, in un contesto nuovo, di saper fare banca. Ne sono prova tre elementi incontrovertibili.

Il primo è che, grazie al ruolo sapiente di azionisti svolto dalle Fondazioni, ovviamente facendo perno sulle ottime capacità manageriali e gestionali delle Banche conferitarie e sul forte radicamento territoriale che ne ha sempre caratterizzato l'azione, sono nati, attraverso processi aggregativi, due Gruppi bancari che sono in grado di competere a livello internazionale al pari, o anche meglio, di tanti *player* stranieri: il Gruppo Intesa San Paolo e il Gruppo Unicredit. Non vi è dubbio che questo rappresenta un grande

risultato, che purtroppo raramente viene riconosciuto, ma che dimostra la capacità di adattamento e di cambiamento dei nostri enti.

Il secondo è che, almeno sino a prima della crisi, nei processi aggregativi che si sono susseguiti, il valore di cessione delle partecipazioni delle Banche conferitarie è stato particolarmente elevato, segno evidente che questi istituti bancari erano stati in grado di accrescere il valore del proprio patrimonio grazie a una grande capacità gestionale.

Il terzo è che, sebbene ridotte nel numero, le Casse di Risparmio conferitarie rimaste autonome mostrano tutte segni di vitalità e di dinamismo e una buona capacità di competere, grazie al presidio di nicchie di mercato non coperte da istituti di maggiore dimensione e alla focalizzazione sul servizio e sull'elemento fiduciario, che rappresentano indiscussi punti di forza.

Certo, non possiamo nasconderci alcuni incidenti di percorso, che a mio avviso sono riconducibili proprio alla difficoltà di interpretare il cambiamento, o, meglio ancora, di anticiparlo. Una visione dell'identità chiusa e difensiva, quasi di arroccamento esclusivamente sull'elemento territoriale, sovente alimentata dalla politica locale e dall'opinione pubblica da questa fomentata, ha impedito di cogliere i mutamenti di contesto che la crisi economica stava generando. Una maggiore capacità di visione avrebbe suggerito a questi istituti e alle relative Fondazioni azioniste, di percorrere la strada che avevano già intrapreso altre consorelle, evitando che la crisi ne spazzasse via il valore. Ciò non è accaduto, anche, lasciatemelo dire, per un comportamento oltre il limite della legalità di alcuni *manager* che, perseguendo finalità di carattere personale e non istituzionale, hanno compromesso la capacità competitiva di questi istituti, o hanno ostacolato, se non addirittura impedito, processi aggregativi che avrebbero salvaguardato la Banca e la relativa Fondazione. Ma il cambiamento non è cosa semplice e lo sa bene chi proprio in questo frangente sta perseguendo, con coraggio e visione, l'obiettivo di mettere in sicurezza il patrimonio delle Fondazioni e, al tempo stesso, dare un futuro al relativo istituto di credito all'interno di una realtà più solida e competitiva.

Non va peraltro dimenticato che la crisi non ha coinvolto esclusivamente le Casse di Risparmio; basti pensare al disastro che ha interessato le due banche popolari venete (Veneto Banca e Banca Popolare di Vicenza) e Banca Etruria. E, in ogni caso, per quanto concerne le Casse interessate da situazioni di crisi, stiamo parlando di realtà che complessivamente incidono per meno dell'1,7% sul totale dell'attivo del settore bancario italiano.

In ogni caso, questi incidenti di percorso rappresentano singoli casi di patologia all'interno di un sistema complessivamente sano. E come ogni patologia, vanno curati individualmente, e non intervenendo per modificare, come molti vorrebbero, la fisiologia del sistema, che invece ha dimostrato di saper affrontare e gestire il cambiamento con lungimiranza.

Il percorso parallelo, relativo alle Fondazioni, ha dimostrato che quei geni valoriali, quello spirito solidaristico e filantropico, trasferito quasi accidentalmente nella fase del parto legislativo, hanno trovato piena espressione.

Nel corso degli anni, grazie agli interventi susseguiti, nonché ai processi di autoriforma promossi in sede associativa, il ruolo delle Fondazioni è germogliato e finalmente sbocciato. Quello che sembrava essere l'unico fine costitutivo delle Fondazioni, cioè la custodia di un patrimonio azionario per consentire lo sviluppo dei nuovi istituti creditizi, è diventato un mezzo, cioè uno strumento per perseguire la loro vera missione che, come indica quella che comunemente e impropriamente chiamiamo la legge Ciampi (d.lgs. 153 del 1999), è l'utilità sociale e la promozione dello sviluppo economico. I segnali di questa evoluzione sono innumerevoli e di questi parlerò successivamente con riferimento all'elemento identitario della natura filantropica. Ma voglio fornire almeno tre esempi plastici di questa evoluzione.

*La struttura organizzativa.* Al momento della loro istituzione, il 100% dei pochi dipendenti delle Fondazioni erano distaccati dal relativo istituto di credito. Oggi, questa quota è al di sotto del 4%. Questo è un elemento estremamente positivo e non perché i dipendenti bancari non fossero capaci, ma perché fare banca e fare intervento in campo sociale e culturale sono due mestieri distinti, che richiedono profili di competenze e di esperienza diversi.

*La partecipazione nella banca Conferitaria.* Il “parto gemellare” della legge Amato ha dato vita a tante Fondazioni quante erano le banche conferitarie: una Fondazione per ogni Banca. Oggi, oltre il 40% delle Fondazioni non detiene più alcuna partecipazione nella originaria Banca conferitaria e ha quindi reciso quel legame costitutivo. Questo, oltre a dare prova del processo di diversificazione patrimoniale che ha interessato le Fondazioni e di cui parlerò più avanti, dimostra che quello che era un fine, cioè la gestione del patrimonio delle Banche conferitarie, è diventato un mezzo. Il patrimonio è infatti divenuto, per le Fondazioni, un mezzo per raggiungere la missione ad esse affidata.

*Il numero delle Fondazioni.* Oggi esistono ancora 88 Fondazioni di origine bancaria, mentre non esistono più, a seguito dei summenzionati processi aggregativi, altrettante Banche conferitarie. Da qualche tempo a questa parte, però, si è iniziato a ragionare sulla opportunità di non ostacolare, o addirittura favorire, eventuali processi aggregativi tra Fondazioni. Il dibattito, avviato con la Carta delle Fondazioni approvato dall’Assemblea Acri del 2012, si è intensificato a seguito della firma del Protocollo di intesa Acri-Mef, cioè di quello strumento di autoriforma condiviso con l’Autorità di vigilanza, che 85 Fondazioni su 88 hanno sottoscritto. Ebbene, il secondo capoverso dell’art. 12 del Protocollo, indica che *“Le Fondazioni che per le loro ridotte dimensioni patrimoniali non riescono a raggiungere una capacità tecnica, erogativa ed operativa adeguata attivano forme di collaborazione per gestire, in comune, attività operative ovvero procedono a fusioni tra Enti”*.

L'interesse verso questa tematica ha successivamente subito un'accelerazione a seguito delle situazioni di difficoltà in cui si sono trovate alcune Fondazioni e di cui si è fatto cenno precedentemente. Proprio per far fronte a queste difficoltà e, al contempo, per favorire processi aggregativi, in occasione della legge di bilancio 2018, Acri si era fatta portatrice presso il Governo di una proposta, accettata dall'allora Ministro, per agevolare, mediante un modesto credito di imposta, questo percorso. Purtroppo, a causa di valutazioni che non ci competono, il provvedimento non ha visto la luce. Ma Acri e alcune Consulte territoriali delle Fondazioni non si sono fermate e stanno approfondendo meccanismi e strumenti che possano rendere possibili, ove necessario e opportuno, dei veri e propri processi di fusione tra Fondazioni. In tal senso, Acri ha già attivato specifici studi volti a delineare i possibili percorsi realizzativi di questi processi e valuterà, in prospettiva, eventuali ulteriori azioni necessarie a favorirne l'implementazione.

## **2. La natura privata**

La natura privata delle Fondazioni rappresenta un elemento identitario senza il quale viene a mancare la loro stessa ragion d'essere. Questa le connota come corpi intermedi, cioè come soggetti che si pongono tra le istituzioni pubbliche e i cittadini per favorire la cittadinanza attiva, la partecipazione al benessere delle comunità, il pluralismo. Rappresentano dei protagonisti che danno concretezza al principio della sussidiarietà orizzontale introdotto con il comma 4 dell'articolo 118 della Costituzione italiana. Senza questo elemento le Fondazioni non sarebbero altro che semplici "agenzie", cioè bracci operativi delle istituzioni pubbliche per perseguire scopi pubblici. Posto che non si intende qui minimamente porre in discussione l'azione dei soggetti pubblici, va però sottolineato che la natura privatistica conferisce alle Fondazioni un ruolo ancora più rilevante nel perseguimento dei propri scopi statutari. Cioè quello di luogo in cui le istanze della comunità trovano composizione al di là delle appartenenze e in cui si sperimentano, con le flessibilità tipiche del privato, nuove soluzioni a problemi vecchi e nuovi.

Con questa consapevolezza e visione il legislatore, nel d.lgs. 153 del 1999 sancì inequivocabilmente la loro natura, definendole, all'art. 2, *“persone giuridiche private senza fine di lucro, dotate di piena autonomia statutaria e gestionale”*.

Questo tratto essenziale, questo elemento distintivo che esprime in sé l'essenza e l'identità delle Fondazioni, venne però posto in discussione alla fine del 2001. Con la Legge finanziaria per il 2002, legge n. 448/01 (art. 11), il Governo apportò profonde modifiche alla riforma Ciampi, intaccandone l'essenza rappresentata dalla loro natura privatistica e dalla loro autonomia gestionale.

A questo disegno di cancellare il fondamentale elemento identitario delle Fondazioni ci opponemmo in maniera dura e netta. Non si trattava di un atteggiamento di chiusura pregiudiziale, di una battaglia di retroguardia, bensì di una reazione che scaturiva dalla chiara consapevolezza che quella modifica profonda della legge Ciampi avrebbe distrutto irrimediabilmente quello che il Prof. Lester Salamon della John Hopkins University ha definito il migliore e più significativo esempio di privatizzazione a fini filantropici a livello internazionale.

Fu una battaglia dura, che arrivò sino alla Corte Costituzionale, la quale si pronunciò con le sentenze 300 e 301 del 29 settembre 2003, facendo chiarezza sul ruolo e sull'identità delle Fondazioni di origine bancaria, che sono state definitivamente riconosciute come *“persone giuridiche private dotate di piena autonomia statutaria e gestionale”* collocate a pieno titolo tra i *“soggetti dell'organizzazione delle libertà sociali”*. Come spiegò bene il professor Gustavo Zagrebelsky, estensore della sentenza, in occasione di un convegno organizzato da Acri nel 2007: *«La formula “libertà sociali” - riprendo le sue testuali parole - è un modo di tradurre il concetto di sussidiarietà in un contesto di garanzia di questa dimensione. Ovvero sono libertà radicate nella Costituzione, che nascono dalla società e ritornano alla società, in quanto le funzioni dei soggetti che operano in quel settore che, riduttivamente, chiamiamo Terzo settore non è rimesso al beneplacito del legislatore, ma è costituzionalizzato. Ci sono delle*

*condizioni strutturali di esistenza – afferma Zagrebelsky - che anche il legislatore deve rispettare».*

La natura privatistica delle Fondazioni, che abbiamo difeso con determinazione e orgoglio, non è una presa di distanza dai soggetti pubblici. Bensì, rappresenta la volontà di contribuire, in maniera ad essi complementare e sussidiaria, al benessere delle comunità. Non è quindi un punto di arrivo, ma, di nuovo, un punto di partenza dal quale abbiamo costruito forme significative di interazione e collaborazione a livello locale e nazionale.

Ne è prova, a titolo esemplificativo, il *Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile*, nato su proposta e iniziativa di Acri e che ha trovato apertura e disponibilità da parte del Governo. Come si ricorderà, in occasione del XXIII Congresso Acri tenutosi a Lucca nel giugno 2015, nella mozione finale venne inserito uno specifico punto programmatico che impegnava l'Associazione e le Fondazioni a *“realizzare una significativa iniziativa nazionale, in collaborazione con le rappresentanze del Volontariato e del Terzo settore, di contrasto alle nuove povertà e a sostegno dell'infanzia svantaggiata ...”*. Partendo da questo impegno programmatico, Acri ha deciso di proporre al Governo l'iniziativa, con l'intento di dare ancora maggiore forza e spessore all'intervento e, soprattutto, di sperimentare una forma di collaborazione pubblico – privato inedita e innovativa. Il Governo, apprezzando e condividendo l'idea, ha promosso l'inserimento, nella di legge di stabilità 2016 (legge 208/2015), di un articolato che prevede, ai commi 392-395, l'istituzione del Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile, di durata triennale (2016-2018), e alimentato dai versamenti delle Fondazioni di origine bancaria, cui viene riconosciuto un credito di imposta pari al 75% di detti versamenti, fino a un massimo di 100 milioni di euro all'anno.

Il Protocollo di intesa tra Presidenza del Consiglio dei Ministri, Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, Ministero dell'Economia e delle finanze e Acri, che regola

i meccanismi di funzionamento del Fondo, firmato il 29 aprile 2016, identifica tra i punti cardine:

- una *governance* del Fondo affidata a un Comitato di indirizzo strategico (composto pariteticamente da rappresentanti di espressione governativa, rappresentanti delle Fondazioni di origine bancaria espressi da Acri e rappresentanti del Terzo settore indicati dal Forum Nazionale del Terzo Settore), cui è attribuita la responsabilità di dettare i principi ed i criteri direttivi in tema di ambiti di intervento, strumenti operativi, processo di valutazione/selezione/monitoraggio;
- la responsabilità amministrativa del Fondo e della scelta del soggetto attuatore dell'iniziativa affidata ad Acri.

Questi due elementi, tra gli altri, testimoniano il riconoscimento che la natura privatistica delle Fondazioni è oramai considerato un fatto acquisito e, soprattutto, che le Fondazioni rappresentano soggetti che possono contribuire in maniera determinante al benessere delle comunità.

Il Fondo ha raccolto 360 milioni di euro da oltre 70 Fondazioni e sta realizzando, con tempismo ed efficacia, il proprio piano programmatico. Ad oggi sono stati finanziati circa 170 progetti per un totale di risorse erogate pari a 135 milioni di euro. Se il Governo lo riterrà, potrà cogliere da questa sperimentazione utilissimi orientamenti per introdurre politiche strutturali di intervento a soluzione del problema.

### **3. Il radicamento territoriale**

La vocazione territoriale delle Fondazioni è intrinsecamente connessa alla loro genesi, che le ha messe in relazione ai preesistenti istituti di credito. La competenza territoriale di questi ultimi si è infatti trasmessa alle Fondazioni nel momento stesso in cui venivano costituite. È anch'esso un elemento identitario che trova specifico accoglimento all'interno dei loro statuti che definiscono in maniera precisa l'ambito territoriale all'interno del quale svolgere la propria azione.

Questo aspetto può essere particolarmente insidioso, perché, se non correttamente interpretato, può generare un atteggiamento di chiusura in sé stessi, nel proprio particolare, sordi alle esigenze e ai bisogni delle comunità circostanti. Una sorta di splendido isolamento, un confine da cui non allontanarsi e all'interno del quale non far penetrare agenti esterni. Il locale che diventa localismo, con tutte le conseguenze di arretramento e stagnazione che si porta dietro. Ancora una volta, un muro.

Se questo atteggiamento ha forse, in fase di avvio, trovato un qualche timido seguito, nel corso degli anni è stato completamente abbandonato. Il territorio, o meglio la comunità, è oggi interpretata non come confine, ma come luogo di radicamento da cui partire per sperimentare forme di collaborazione e di solidarietà esterna. Un trampolino di lancio verso esperienze collettive e iniziative di più ampio respiro, che mettono da parte i pur comprensibili, ma non giustificabili, egoismi locali per tenere conto di aspettative e bisogni su più ampia scala.

Questo mutato atteggiamento, che si è oramai affermato in un lento ma progressivo consolidamento, ha potuto fare leva su due perni aggregativi: le Consulte regionali delle Fondazioni e Acri.

Sono nove le Consulte regionali attualmente esistenti, che coprono pressoché l'intero territorio nazionale. Sono libere associazioni di Fondazioni accomunate da una medesima collocazione regionale o sovraregionale, che, in piena autonomia, hanno deciso di trovare un luogo di interazione e di scambio, non solo per condividere esperienze e competenze, ma anche e soprattutto per sperimentare forme nuove di collaborazione che possano produrre effetti più significativi su territori più vasti.

Da esse sono scaturite innumerevoli iniziative in quasi tutti i settori di intervento e anche in ambiti più operativi relativi all'organizzazione interna o alla gestione del patrimonio. Tra le tante, mi preme evidenziarne una, che a mio avviso incarna quello spirito solidaristico che connota la natura delle Fondazioni. Si tratta dell'iniziativa, in fase di

realizzazione, promossa dall'Associazione tra le Fondazioni dell'Emilia Romagna, per rispondere alla situazione di difficoltà che ha toccato alcune Fondazioni della regione a seguito della crisi delle relative Casse di risparmio locali. Si tratta di un Fondo, cui contribuiscono le Fondazioni del territorio, per mettere a disposizione di quelle comunità che hanno perso in tutto o in parte il sostegno della locale Fondazione risorse da destinare in particolare al *welfare*. Una iniziativa lodevole che testimonia come la vocazione solidaristica delle Fondazioni travalichi i confini locali per diffondere oltre essi i benèfici effetti della propria azione. A Paolo Cavicchioli, Presidente dell'Associazione tra Fondazioni di origine bancaria dell'Emilia Romagna, va il nostro sincero ringraziamento per l'azione propulsiva svolta. E voglio assicurare che, in questa direzione, anche Acri farà la sua parte.

Considerato il determinante ruolo che le Consulte svolgono, Acri ha previsto che i presidenti o coordinatori delle stesse siano di diritto membri del proprio Consiglio, con il duplice obiettivo di far giungere a livello nazionale le istanze del territorio e tradurre localmente gli orientamenti condivisi in sede nazionale.

Il ruolo di Acri nel contribuire all'affermarsi di questo approccio è stato anch'esso particolarmente determinante. A partire dalla consapevolezza di una squilibrata distribuzione territoriale delle Fondazioni e delle relative risorse erogative, a cui ha dato una prima risposta con il Progetto Sud emerso a seguito degli impegni assunti al Congresso Acri di Torino del 2000, per poi addivenire a una soluzione strutturale attraverso la costituzione, in collaborazione con le rappresentanze del Terzo settore, alla Fondazione con il Sud, nel 2006. Alla sua nascita e azione ha aderito la quasi totalità delle Fondazioni con un contributo in conto capitale pari a 315 milioni di euro e contributi in conto esercizio per complessivi 260 milioni di euro. Grazie a queste risorse, annualmente la Fondazione con il Sud eroga sui territori del Mezzogiorno circa 20 milioni di euro a sostegno di iniziative esemplari per l'infrastrutturazione sociale, cui si aggiungono risorse derivanti da interventi di co-finanziamento che è in grado di attrarre da altri soggetti privati, profit e non profit. E l'eccellenza dell'azione della Fondazione,

il cui merito va a tutti coloro che a vario titolo vi collaborano, ma in particolare al primo Presidente, Savino Pezzotta, e al primo Direttore, Giorgio Righetti, che l'hanno avviata, e all'attuale Presidente, Carlo Borgomeo, che l'ha fatta crescere e consolidare, è testimoniata dal fatto che Acri, titolata, come detto, a indicare un soggetto attuatore per la gestione del Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile, ha scelto proprio la Fondazione con il Sud attraverso l'impresa sociale strumentale denominata Con i Bambini. Un attestato di stima e fiducia, ma anche una decisione simbolica per testimoniare come una buona prassi del Sud possa diffondersi su tutto il territorio nazionale.

Ma oramai non si contano più gli interventi comuni nati in sede Acri. Un brevissimo elenco, evidentemente non esaustivo: il *Fondo Nazionale Iniziative Comuni* per interventi di natura strategica e soprattutto emergenziale a seguito di catastrofi naturali; *fUnder35*, per il rafforzamento delle capacità organizzative e gestionali delle imprese culturali giovanili; *Fondazioni for Africa – Burkina Faso*, per la promozione dello sviluppo locale in alcune regioni del paese africano; *Young Investigator Training Program*, per il sostegno a giovani ricercatori italiani residenti all'estero o stranieri per realizzare momenti formativi presso istituti di ricerca italiani; *Green Job*, per diffondere nelle scuole e tra i giovani la sensibilità ambientale anche come opportunità di sviluppo di nuove professioni. E potrei continuare. Ma mi preme citare un progetto, di piccole dimensioni, ma che a mio avviso valorizza il ruolo di promozione del territorio su scala nazionale operato dall'Associazione.

Si tratta del progetto *Per aspera ad astra* che nasce dall'esperienza della Fondazione Cassa di Risparmio di Volterra, una realtà di dimensioni medio-piccole. Da moltissimi anni la Fondazione sostiene la Compagnia della Fortezza all'interno del carcere di Volterra. Una realtà teatrale di eccellenza che ha alla propria base un approccio singolare, ma straordinariamente convincente. L'idea cioè, che, concentrandosi esclusivamente sul contenuto artistico dell'attività svolta (l'arte per l'arte), liberandola da condizionamenti finalistici di tipo sociale, si riescano a raggiungere risultati, sul

piano artistico, equiparabili, e forse anche superiori, a quelli ottenibili in contesti “ordinari”. E la qualità di tali risultati, indirettamente, produce risultati straordinari sul piano sociale in termini di inclusione e riabilitazione dei detenuti. Questo modo di intendere l’attività all’interno del carcere ha consentito alla Compagnia della Fortezza di raggiungere risultati di grandissimo valore artistico e sociale, testimoniati dai numerosissimi attestati ricevuti, dal coinvolgimento di numerosi detenuti, dalla notorietà conseguita da alcuni di essi, dalla partecipazione a *tournée* su tutto il territorio nazionale.

Ebbene, grazie al lavoro e all’impegno della Fondazione CR di Volterra questa esperienza di eccellenza   stata proiettata su scala nazionale attraverso un progetto sperimentale che ha l’obiettivo di sensibilizzare e diffondere questa modalit  di intendere il teatro in carcere. Una ulteriore prova di come, anche con poche risorse disponibili, si possa proiettare il locale oltre i propri confini.

Infine, proprio a significare questo spirito di apertura delle Fondazioni, vi   la dimensione internazionale esercitata attraverso la nutrita partecipazione allo European Foundation Centre, dove la rappresentanza italiana in termini di associate   tra le pi  numerose e alla cui Presidenza siede oggi Massimo Lapucci, Segretario generale della Fondazione CRT.

Fondamentale, nella promozione delle iniziative di collaborazione tra Fondazioni,   il ruolo svolto dalle 13 Commissioni consultive Acri che, grazie all’impegno dei relativi Presidenti e dei numerosissimi componenti che le animano, rappresentano uno strumento indispensabile per indirizzare i percorsi di crescita di Acri e delle sue Associate. A tutti loro va l’apprezzamento e la gratitudine mia e dell’intera Associazione.

#### **4. Il patrimonio**

Il patrimonio   *conditio sine qua non* per l’esistenza di una Fondazione. Il tema qui   capire se e come questo elemento costitutivo abbia o meno subito variazioni nel corso

del tempo in termini di composizione e gestione, cioè, in altri termini, se le Fondazioni abbiano saputo seguire anche in questo ambito un percorso evolutivo.

Ma voglio prima di tutto sottolineare con forza un aspetto, di cui spesso i detrattori fanno finta di dimenticarsi. Le Fondazioni nascono, per così dire, con le “mani legate”. Non vengono dotate di un patrimonio liquido da investire. Vengono dotate di un patrimonio costituito al 100% dalle azioni della Banca conferitaria. E sino al 1994 è fatto loro divieto di cederle. Con l’entrata in vigore della legge n. 474/94 l’obbligo di mantenere il controllo della maggioranza del capitale sociale delle Banche conferitarie fu eliminato e furono introdotti incentivi fiscali per la dismissione delle partecipazioni detenute dalle Fondazioni (direttiva Dini dello stesso anno). Solo con il d.lgs 153 del 1999 viene posto il divieto di detenere partecipazioni di controllo nelle Banche conferitarie, fatta eccezione per quelle Fondazioni con un patrimonio di piccole dimensioni o situate in regioni o province autonome. Un altro elemento non irrilevante è, inoltre, rappresentato dal fatto che, sino almeno al 2007, i rendimenti degli investimenti nelle banche conferitarie erano molto significativi, mediamente molto superiori alla media dei rendimenti degli altri investimenti finanziari. Infine, in piena crisi finanziaria, vi furono inviti istituzionali rivolti alle Fondazioni di sostenere alcuni istituti di credito nelle operazioni di aumenti di capitale per rafforzarne la consistenza patrimoniale.

Se non si tengono in considerazione tutti questi elementi, e in particolare il punto di partenza, allora non si riesce a comprendere le caratteristiche del processo di diversificazione del patrimonio delle Fondazioni. Che comunque non è stato irrilevante. Dal 100% di concentrazione sulla Banca conferitaria a inizi anni '90, si è passati oggi a una media complessiva di circa il 30% e con il 40% delle Fondazioni che non detiene più alcuna partecipazione nella originaria Banca conferitaria. Ma proprio la consapevolezza che fosse necessario fare un ulteriore sforzo ha indotto Acri prima a promuovere la Carta delle Fondazioni, poi, di concerto con il Mef, la sottoscrizione da parte delle Fondazioni del Protocollo di intesa che ha previsto il limite di concentrazione per ogni singolo Istituto pari a un terzo del totale dell’attivo patrimoniale. Il fatto che 85

Fondazioni sulle 86 Associate ad Acri abbiano sottoscritto questo impegno fa comprendere come esse avessero piena consapevolezza sulla necessità di portare a termine questo processo. Mi corre qui l'obbligo, parlando di Protocollo Acri-Mef, di ringraziare sentitamente il Capo di Gabinetto, Roberto Garofoli e il Direttore della Direzione IV, Alessandro Rivera, del Ministero, che in questi anni di collaborazione hanno dimostrato, non solo la propria indiscussa competenza, ma anche la capacità di farsi interpreti dei percorsi di sviluppo delle Fondazioni, nel pieno rispetto dei propri ruoli, ma anche delle istanze di cambiamento da esse espresse.

Oggi possiamo affermare che i patrimoni delle Fondazioni, con alcune eccezioni, presentano un grado di diversificazione adeguato e che i rischi di concentrazione sono oramai alquanto limitati.

In questo lungo percorso di diversificazione le Fondazioni hanno operato dotandosi di regolamenti di gestione e di supporto professionale interno o esterno al fine di garantire un solido presidio per una corretta e prudente gestione patrimoniale.

E va sottolineato come, nel dare attuazione a questo necessario processo di diversificazione, le Fondazioni abbiano significativamente tenuto in considerazione lo stimolo contenuto nel d.lgs. 153 del 1999 relativo al collegamento funzionale degli investimenti con la missione delle Fondazioni. Si tratta dei cosiddetti *Investimenti correlati alla missione* che, sulla base delle rilevazioni condotte da Acri, ammontano a circa 4,5 miliardi di euro, oltre l'11% del patrimonio complessivo. Veniamo a volte ripresi perché apparentemente non diamo eccessiva rilevanza ai cosiddetti *Investimenti a impatto* o alla *Finanza sostenibile*. Ciò non è assolutamente vero. Forse non seguiamo le mode terminologiche del momento, ma nei fatti, data la specificità delle Fondazioni, che incarnano il duplice ruolo di investitori istituzionali e di soggetti filantropici, gli *Investimenti correlati alla missione* interiorizzano gli orientamenti che si stanno sempre più diffondendo in questo campo. Tenuto conto dei 21 settori ammessi in cui le Fondazioni possono operare, consideriamo *Investimenti correlati alla missione* tutti

quelli che intervengono nel sociale, nell'ambiente, nell'educazione, nella ricerca, nella cultura, nello sviluppo locale e così via. Sono in ogni caso benvenuti gli stimoli e i contributi di pensiero che possono consentire alle Fondazioni ulteriori progressi in questa direzione.

Tra gli *Investimenti correlati alla missione* merita in primo luogo una menzione quello effettuato da oltre 60 Fondazioni in Cassa Depositi e Prestiti per un ammontare complessivo di 1,7 miliardi di euro, pari a circa il 16% del capitale della società. Il ruolo di CDP quale protagonista nel sostegno allo sviluppo economico del Paese è in perfetta linea con uno dei due obiettivi di missione delle Fondazioni, cioè la promozione dello sviluppo economico. E la partecipazione nella società, oltre a essersi confermato un ottimo investimento, ha consentito di apportare il positivo contributo di competenza e di esperienza di investitori istituzionali privati che le Fondazioni rappresentano.

Una sottolineatura specifica meritano inoltre le iniziative di *housing sociale*. Si tratta di un campo in cui le Fondazioni di origine bancaria sono state pioniere, a partire dalle sperimentazioni promosse da alcune di esse, che hanno prodotto esiti positivi tanto da spingere le Fondazioni, tramite Acri, a proporre al Governo un piano di *housing sociale* di rilevanza nazionale e di vasta portata. Ne è nato il Fia (Fondo Investimenti per l'Abitare) gestito da Cdp Investimenti Sgr, società partecipata al 70% da Cdp Spa e al 15% ciascuna da Acri e Abi, che sino a oggi ha realizzato circa un quarto dei 20mila alloggi complessivi previsti dal piano. Le Fondazioni, oltre che promuovere l'iniziativa, vi partecipano con oltre 230 milioni di euro di investimento locale. Un esempio concreto lo avete qui a Parma, dove il Fondo Parma Social House promosso e sottoscritto da imprese, cooperative di costruzione e di abitanti, nonché dal Comune e dalla Fondazione Cariparma, ha in programma di costruire 718 alloggi sociali, di cui 439 già realizzati.

Al di là dei numeri, è il modello abitativo di questa tipologia di interventi che ha rivoluzionato il modo di concepire l'abitare e di pensare alle periferie. Nei condomini di *social housing*, infatti, oltre agli alloggi ci sono infrastrutture condominiali, spazi per

orticoltura, ricreativi, culturali e servizi dedicati ai giovani e alle famiglie. Inoltre gli inquilini sono coinvolti in percorsi che li portano alla gestione delle aree condivise e dei servizi collaborativi che scelgono di sviluppare (doposcuola per i bambini, orti, *bikesharing*, *carsharing*, ecc.).

Tra gli altri investimenti “di sistema” particolarmente innovativi, una menzione specifica meritano quello su F2i, per il potenziamento infrastrutturale del Paese, e quelli di venture capital in diversi fondi di investimento.

## **5. La natura filantropica**

Le Fondazioni, in fase costitutiva, ereditano dalle Casse di Risparmio e dai Monti di Pietà non solo un patrimonio economico, ma anche una vocazione solidaristica e di forte attenzione alla comunità di riferimento. Questa vocazione e questa attenzione avevano trovato nel corso della loro lunga storia la possibilità di manifestarsi in una molteplicità di azioni e di interventi, ma, in particolare, attraverso due principali forme: la valorizzazione del patrimonio culturale e artistico locale e la beneficenza a favore dei più bisognosi. Con riferimento alla valorizzazione del patrimonio culturale e artistico, va evidenziato che gran parte delle Fondazioni ereditano dalle Banche conferitarie una vastissima e ricchissima dotazione di opere d'arte, vere e proprie collezioni che Acri, negli ultimi anni ha deciso di censire e rendere fruibili attraverso una importante iniziativa denominata *R'accolte*, grazie alla quale sono emerse e valorizzate oltre tredicimila opere nelle diverse forme espressive relative a 74 collezioni appartenenti a 59 Fondazioni. La beneficenza rappresentava, invece, la modalità attraverso la quale le Casse e i Monti di Pietà completavano l'azione sociale, che era in verità alla base della loro stessa costituzione che, come è bene ricordare, era il risultato della volontà della comunità di far fronte al problema dell'usura.

Queste due vocazioni, come dicevo, sono state ereditate dalle Fondazioni. E il DNA non mente: ancora oggi, i due settori in cui si concentrano maggiormente le risorse erogative delle Fondazioni sono il *welfare* e l'arte e cultura.

Ciò che è cambiato, nel corso della storia delle Fondazioni, è la modalità attraverso la quale l'azione trova compimento. L'accumulo di esperienza e competenza, nonché la naturale vocazione all'innovazione che caratterizza le Fondazioni, le ha spinte a cercare di perfezionare e rendere più efficienti ed efficaci le modalità di intervento.

Se in una fase iniziale, l'atteggiamento delle Fondazioni rispetto ai bisogni era di tipo prevalentemente reattivo, cioè di risposta alle sollecitazioni provenienti dal territorio, nel tempo esse hanno assunto e consolidato un approccio di tipo opposto, cioè proattivo. Questo approccio, che si è diffuso via via sempre più, ha modificato sia i processi che gli strumenti. La fase di rilevazione dei bisogni sui quali intervenire ha assunto una straordinaria importanza attraverso modalità di ascolto, di coinvolgimento dei territori, di costituzione di tavoli multi-attore, di attivazione di commissioni interne agli organi, di coinvolgimento di esperti, di creazione di veri e propri centri di ricerca. Voglio qui sottolineare però l'importanza dell'Organo di indirizzo quale strumento formidabile per portare all'interno della Fondazione le istanze del territorio. Certo, questo è tanto più vero quanto più la sua composizione è effettuata sulla base di designazioni che privilegiano la competenza e la professionalità. Su questo, permettetemi di dirlo, dobbiamo fare ancora di più. Altrimenti, sarà sin troppo facile la rozza critica che ci viene a volte mossa che gli organi delle Fondazioni sono pletorici. L'architettura di *governance* duale prevista dalla 153 del 1999 è invece molto lungimirante, perché ha inteso creare all'interno della Fondazione un consesso di persone in grado di rappresentare le varie istanze e sensibilità del territorio. Sta solo a noi confermare con i fatti la validità di questa scelta del legislatore.

Sul piano erogativo vi è stato un fiorire di nuovi processi e strumenti, dai bandi, alla progettazione partecipata, dalla chiamata di idee alla progettazione propria, con sfumature e variazioni sul tema degne di un Bach o di un Geminiani. Ma soprattutto in due aspetti le Fondazioni hanno maggiormente posto l'attenzione e perfezionato le tecniche.

Da una parte, l'accessibilità. Si è cioè cercato di intervenire sui processi per consentire a tutti coloro che possiedono i necessari requisiti di poter interagire con la Fondazione, di avere accesso alle opportunità che essa mette in campo, di poter offrire la propria competenza e capacità di innovazione alla comunità. In tal senso, i siti *web* sono divenuti i pilastri dei processi di accessibilità e trasparenza delle Fondazioni.

Dall'altra, la valutazione. Un attento e imparziale processo di valutazione *ex-ante*, di monitoraggio dei progetti e di valutazione finale stanno sempre più divenendo condizioni imprescindibili per garantire trasparenza, efficienza ed efficacia degli interventi. Anche in questo campo, le modalità adottate sono diverse a seconda delle esigenze, delle caratteristiche e delle sensibilità delle Fondazioni, del contesto territoriale.

Sono convinto che l'innovazione dei processi e degli strumenti erogativi sia senza soluzione di continuità, perché le sollecitazioni dal lato dei bisogni e la vocazione al miglioramento continuo delle Fondazioni spingeranno verso un costante ampliamento della modalità di intervento.

Voglio però richiamare brevemente la vostra attenzione sul rischio che costantemente corriamo, forse inconsapevolmente, di essere vittime delle mode che, periodicamente, ci vengono proposte su sollecitazione di consulenti e esperti esterni, che ci dicono che quello che facciamo è superato e c'è bisogno di ben altro. A me sembra invece che, spesso, ciò che ci viene proposto non sia altro che vino vecchio in botti nuove!

Gli strumenti non sono né buoni né cattivi in sé. La loro efficacia dipende esclusivamente dalla loro coerenza con la strategia che si è deciso di perseguire. A titolo provocatorio, la tanto vituperata "erogazione a pioggia" può trovare invece una propria ragion d'essere se è il frutto di una strategia di attivazione del territorio da "dietro le quinte", per valorizzare e far emergere le energie positive presenti. La "pioggia fa

germogliare”, se non segue logiche clientelari. Vedo già qualcuno che dà di gomito al vicino dicendogli: “Visto? Torniamo alle vecchie erogazioni a pioggia!”. Beh, ovviamente, non è quello che intendevo dire. Perché, lo ripeto, è prima fondamentale avere una strategia. Solo dopo, si può scegliere nel vasto armamentario di strumenti a disposizione.

Così come la trasparenza, sempre doverosa e necessaria, deve essere gestita avendo a mente che essa è uno strumento e non un fine in sé. La trasparenza deve consentire di evitare che i processi erogativi possano essere inquinati da elementi impropri. Ma se, in nome della trasparenza, si piegano le strategie e addirittura la missione, allora si può correre il rischio di trovarsi con procedure e processi perfetti sul piano tecnico, ma inefficaci sul piano strategico. Basti guardare a cosa succede in altri settori dove, comprensibili e doverose esigenze di trasparenza, rischiano però di bloccare interi settori e comparti. Come ogni strumento, anche la trasparenza va calibrata e dosata in funzione del fine per cui la si utilizza.

Infine, la valutazione di impatto. Capire l’effetto che la nostra azione produce è non solo doveroso, ma soprattutto utile perché ci consente di migliorare e perfezionare il lavoro nostro e quello di coloro che sosteniamo. Ma anche in questo caso, dobbiamo calibrarne l’impiego, avendo sempre a mente che una buona valutazione presuppone una chiarezza degli obiettivi per cui si valuta. Se gli obiettivi di valutazione non sono chiaramente definiti, essa rischia di produrre risultati che possono a volte indurre decisioni fuorvianti. E, soprattutto che, citando Einstein *“non tutto ciò che conta può essere contato e non tutto ciò che può essere contato conta”*. A volte è necessario rischiare, anche in assenza di strumentazione valutativa, per intraprendere strade ancora sconosciute, sperimentare e innovare.

\*\*\*

Vi ho parlato della nostra identità e del cambiamento che abbiamo sperimentato nel corso della nostra storia. Non posso esimermi, però, dal fare qualche considerazione sul futuro che intravvedo. Non è facile, in un contesto che muta così rapidamente, in cui cambiano i bisogni, cambiano i punti di riferimento politico e sociale, e ciò che oggi sembra nuovo, domani può già diventare vecchio. Posso, tuttavia, tentare di segnalare alcuni orientamenti che credo debbano indirizzare il nostro futuro.

Il primo è di intensificare la collaborazione con gli altri attori pubblici e privati che condividono gli stessi obiettivi. Sarà sempre più necessario coinvolgere le forze attive della comunità per trovare insieme le risposte ai bisogni. Non per l'esigenza di aumentare la massa critica degli interventi, ma perché in una società complessa l'azione dovrà essere sempre più di natura corale e strutturata, in cui le diverse sensibilità, esperienze e competenze della società si mettono assieme, abbattendo steccati e pregiudizi, per fornire risposte alle attese e alle speranze di chi è in difficoltà. In questo scenario, l'interlocutore privilegiato, anche se non esclusivo, è il Terzo settore, non solo per l'affinità in termini di obiettivi, ma anche perché esso rappresenta lo strumento principe della sussidiarietà orizzontale e sul quale dobbiamo fare affidamento se vogliamo contribuire a dare pienezza al dettato costituzionale.

Il secondo è proseguire verso la strada dell'innovazione sociale. Dobbiamo continuare a percorrere strade non battute per trovare soluzioni inedite. L'innovazione non è né un vezzo né un lusso: è un dovere che ci viene imposto dalla nostra natura di soggetti privati e indipendenti. Abbiamo la necessaria libertà per correre quel rischio che l'innovazione implicitamente comporta, cioè la possibilità del fallimento. Abbiamo il dovere di mettere a frutto questa libertà. Ma la propensione all'innovazione può produrre dei frutti solo se siamo in grado di dare concretezza al sistema di collaborazione che ho precedentemente indicato. L'innovazione serve per diffondere nuove e più efficaci soluzioni ai problemi. Ma se essa non trova un terreno fertile, in primo luogo istituzionale, su cui germogliare, rimarrà solo un passatempo, che soddisferà al più il desiderio e l'ego personale dei "tecnici", senza però produrre alcun progresso. Anche in

questo caso dobbiamo ricordare che l'innovazione è, per le Fondazioni, un mezzo e non un fine in sé.

Il terzo è di rafforzare, in un contesto mutevole e complesso, i presidi a salvaguardia della nostra identità di soggetti privati, indipendenti e autonomi. Per fare questo non serve tanto intessere buoni rapporti con le "persone giuste". Servono soprattutto i buoni comportamenti. Serve un genuino spirito di servizio con il quale gli amministratori pro tempore delle Fondazioni debbono avvicinarsi al mandato che la comunità loro affida. Servono decenni per costruire una reputazione e pochi istanti per distruggerla: sta a ciascuno di noi salvaguardare e soprattutto accrescere questo patrimonio reputazionale che ci viene affidato e che è la condizione indispensabile per poter generare valore a beneficio delle nostre comunità. Se saremo in grado di accrescere la nostra reputazione, nei momenti di difficoltà non ci troveremo più soli e saranno le comunità stesse a difendere le Fondazioni perché le sentiranno un bene da salvaguardare.

Il quarto è di concentrare sempre più l'azione delle Fondazioni sul terreno del *welfare* nella sua più ampia accezione. Perché solo una società più equa e solidale, che si prenda cura delle persone fragili e deboli, dei bambini, dei disoccupati, dei disabili, di coloro che hanno perso la fiducia e dei giovani che la fiducia invece la cercano in noi adulti, potrà avere la possibilità di prosperare. Non esiste reale sviluppo economico se questo non è in grado di ridurre prima di tutto le disuguaglianze. In questo senso, abbiamo apprezzato il lavoro del precedente Governo, che ha introdotto una prima misura di contrasto alla povertà mediante il Reddito di Inclusione. Siamo certi che il nuovo Governo vorrà rafforzare le misure volte a ridurre le distanze economiche tra cittadini. Le Fondazioni assicurano sin d'ora la massima collaborazione.

Infine, non perdere mai di vista la missione che ci anima. Presi come siamo da progetti, incontri, contatti, riunioni e bilanci, non è facile tenere sempre la barra dritta. La nostra missione non è fare erogazioni. Queste, come il patrimonio e la rete di relazioni e collaborazioni, sono solo strumenti. La nostra missione è accrescere il capitale sociale

delle nostre comunità, perché grazie a questo esse possano progredire e prosperare. E dobbiamo contribuire ad accrescerlo talmente tanto fino al punto che un giorno, utopisticamente parlando, anche grazie al nostro contributo, le comunità avranno talmente interiorizzato i valori della solidarietà, della coesione, della pacifica convivenza da non avere più bisogno di noi.

Grazie.