

FONDAZIONE CARIPT	
POSTA IN ARRIVO	
10 MAR. 2020	
PROT. N°	

VALORIZZARE LA COMUNITA'

LINEE GUIDA E OBIETTIVI PER IL MANDATO 2020-2024

LORENZO ZOGHERI

**CANDIDATO ALLA PRESIDENZA DELLA
FONDAZIONE CASSA DI RISPARMIO DI PISTOIA E PESCIA**

INTRODUZIONE

Il 2020 sarà un anno importante nella vita della Fondazione, in quanto dovranno essere rinnovati tutti i suoi Organi e il Consiglio Generale dovrà approvare il nuovo documento programmatico triennale, che costituisce il suo atto di indirizzo più importante. Sempre nel 2020 esauriranno i loro effetti sia il precedente documento programmatico triennale che quello annuale.

Il presente programma di mandato, che viene da me redatto in adempimento a quanto previsto dall'art. 10 del Regolamento Cariche, secondo il quale *“chiunque intende proporsi come candidato alla carica di Presidente della Fondazione”* deve presentare *“il programma di mandato nel quale devono essere indicate le linee guida dell'azione che il candidato intende perseguire, nonché gli obiettivi che si propone di ottenere per la Fondazione nell'arco del periodo di mandato”*, in caso di mia elezione, costituirà necessariamente anche la base del programma triennale che il prossimo Consiglio di Amministrazione, appena nominato, dovrà predisporre e sottoporre all'approvazione del Consiglio Generale.

Nel prosieguo di questo documento, pertanto, cercherò innanzitutto di delineare il ruolo che nel prossimo futuro la Fondazione dovrà avere nel contesto della comunità di riferimento, anche in considerazione della sua natura giuridica, quale delineata dal Decreto Legislativo n. 153/1999 e dalla Sentenza della Corte Costituzionale n. 300 del 2003; successivamente esporrò gli obiettivi da raggiungere in relazione al perseguimento degli scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico del territorio; ed infine indicherò gli interventi da portare a compimento con riguardo alla organizzazione interna della Fondazione e alla gestione del suo patrimonio.

1 - L'ATTUALE CONTESTO SOCIO-ECONOMICO

A livello globale, l'umanità non ha mai avuto un tenore di vita migliore di quello attuale. Eppure, malgrado questo positivo dato economico, molte persone, soprattutto nei Paesi sviluppati, vivono in una condizione di ansia e di preoccupazione a causa della perdita di speranza di un futuro migliore per sé e per i propri figli.

Anche in Italia esiste una profonda insoddisfazione per l'attuale stato delle cose. Oggi, secondo il 53° Rapporto del Censis, "il 69% degli italiani è convinto che la mobilità sociale è bloccata; il 63,3% degli operai crede che in futuro resterà fermo nell'attuale condizione socio-economica, perché è difficile salire nella scala sociale; il 63,9% degli imprenditori e dei liberi professionisti teme invece la scivolata in basso. Inoltre, il 38,2% degli italiani è convinto che nel futuro i figli o i nipoti staranno peggio di loro, il 21,4% non sa bene che cosa accadrà e solo il 21% pensa che staranno meglio di loro. Il ceto medio (43%), dagli impiegati agli insegnanti, è più persuaso che figli e nipoti staranno peggio". Questa convinzione "genera uno stress esistenziale, intimo, logorante, perché legato al rapporto di ciascuno con il proprio futuro, che amplifica la già elevata tensione indotta dai tanti deficit sperimentati quotidianamente e si manifesta con sintomi evidenti in una sorta di sindrome da stress post-traumatico: il 74,2% degli italiani dichiara di essersi sentito nel corso dell'anno molto stressato per la famiglia, il lavoro, le relazioni o anche senza un motivo preciso; al 54,9% è capitato talvolta di parlare da solo (in auto, in casa, ecc.); e per il 68,6% l'Italia è un Paese in ansia (il dato sale al 76,3% tra chi appartiene al ceto popolare); del resto, nel giro di tre anni (2015-2018) il consumo di ansiolitici e sedativi (misurato in dosi giornaliere per 1.000 abitanti) è aumentato del 23,1% e gli utilizzatori sono ormai 4,4 milioni (800.000 in più dal 2015)".

Anche nella nostra Provincia, dall'indagine condotta dall'Istituto Demopolis su incarico della nostra Fondazione, emerge la presenza di una comunità che, abituata dal passato ad un buon tenore di vita, appare oggi come sospesa, incerta ed impaurita, perché, non avendo avuto dagli attori istituzionali risposte convincenti ed efficaci ai problemi ed alle sfide generate dalla crisi economica, è ancora alla ricerca di un soggetto che possa fornirle le soluzioni di cui sente il bisogno. Dall'analisi emerge inoltre un quadro di crescente preoccupazione generata dalla presenza di troppi bisogni sociali e collettivi che restano disattesi e dalla consapevolezza della progressiva e certa riduzione delle risorse pubbliche. Il Rapporto 2019 sulla Economia della Provincia di Pistoia elaborato dalla Camera di Commercio, infine, evidenzia che le nostre imprese presentano vincoli di natura strutturale non ancora superati, come la piccola dimensione, la presenza di mix produttivi ancora troppo sbilanciati verso le produzioni tradizionali, uno scarso apporto della innovazione

tecnologica, difficoltà legate ai passaggi generazionali e una debolezza della cultura di impresa.

Questo stato delle cose fa sì che il nostro territorio continui ad essere particolarmente esposto a subire gli effetti negativi della rivoluzione dell'ICT (information and communications technology) che attraverso l'automazione determina la scomparsa di posti di lavoro non particolarmente qualificati, e non sia invece pronto a cogliere i benefici di tale rivoluzione, consistenti nella creazione di posti di lavoro che richiedono nuove competenze.

L'eventuale perdurare di questa situazione, non potrà che determinare, nel futuro, un declino economico e sociale della nostra comunità, con l'allontanamento di chi vorrà cercare altrove le condizioni che consentiranno ai propri figli di accedere all'istruzione e alle competenze necessarie per conseguire i redditi elevati che la rivoluzione tecnologica garantisce a chi possiede una formazione qualificata.

2 - LA NATURA ED IL RUOLO DELLA FONDAZIONE

In un contesto locale e globale come quello fin qui delineato, quale può e deve essere il ruolo delle Fondazioni di origine bancaria?

Per dare una risposta a questa domanda, è innanzitutto necessario far riferimento alla natura giuridica e alla identità di questi Enti.

L'art. 2 del D.Lgs. 153/1999 stabilisce che "Le Fondazioni sono persone giuridiche private senza fine di lucro, dotate di piena autonomia statutaria e gestionale". L'art. 3, al comma 2^o, prosegue disponendo che "non sono consentite alle Fondazioni l'esercizio di funzioni creditizie; è esclusa altresì qualsiasi forma di finanziamento, di erogazione o, comunque, di sovvenzione, diretti o indiretti, ad enti con fini di lucro o in favore di imprese di qualsiasi natura, con eccezione delle imprese strumentali.....".

La Sentenza della Corte Costituzionale n. 300 definisce le fondazioni di origine bancaria come "soggetti dell'organizzazione delle libertà sociali", ovvero sia, secondo la definizione data in altra occasione dall'estensore della citata sentenza, Prof. Zagrebelsky, come "(a) soggetti giuridici privati, (b) espressione di auto-organizzazione sociale, (c) dotati di un

proprio patrimonio, gestito in modo non speculativo, (d) operanti per la cura di interessi non politici ma, ugualmente, generali o collettivi delle comunità di riferimento, al di fuori di qualsiasi intento o scopo di lucro. Né stato, né mercato ma socialità.¹”.

La natura privata delle Fondazioni rappresenta dunque un elemento senza il quale verrebbe a mancare la loro stessa ragion d'essere; in altre parole è questo elemento che le connota fra i soggetti chiamati a dare attuazione e concretezza al principio della sussidiarietà orizzontale introdotto con il comma 4 dell'art. 118 della Costituzione, secondo il quale gli Enti Locali devono favorire l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale; se non fossero soggetti privati, considerati gli scopi statutari che obbligatoriamente devono conseguire, sarebbero semplici articolazioni di istituzioni pubbliche. La loro natura privata, invece, fa sì che possano essere il luogo in cui realizzare la composizione delle molteplici istanze provenienti dalla comunità di riferimento, sperimentando, grazie alla flessibilità tipica del privato, soluzioni innovative a problemi vecchi e nuovi.

L'identità delle Fondazioni è invece insita nella loro stessa origine. Esse hanno ereditato dalle Banche conferitarie l'attenzione ai bisogni della comunità e lo spirito solidaristico di cui queste ultime erano state espressione e che affondava la sua radice nell'esperienza dei Comuni.

Questo patrimonio genetico deve essere però considerato un punto di partenza e non un punto di arrivo; deve rappresentare il costante termine di riferimento per dare risposte ai bisogni che cambiano e alle istanze provenienti dagli attori pubblici e privati del territorio². Il ruolo della Fondazione nell'attuale contesto socio-economico, alla luce della sua natura giuridica e della sua identità come sopra brevemente tratteggiate, non può essere quindi quello del soggetto che, utilizzando le risorse generate dal suo patrimonio, fornisce le risposte ai bisogni sociali e collettivi che restano disattesi a causa della progressiva riduzione delle risorse pubbliche e del restringimento del campo di azione del welfare. Il suo ruolo, così come affermato anche in numerosi documenti Acri, deve essere invece quello di stimolare lo sviluppo, la coesione e la innovazione nel territorio di riferimento,

¹ Intervento al XXI Congresso Nazionale Acri, Siena 10-11 giugno 2009.

² Cfr. l'intervento di G. Guzzetti al XXIV Congresso Nazionale Acri, Parma 7-8 giugno 2018.

utilizzando come strumenti per raggiungere tale scopo non solo le erogazioni, che da sole non sarebbero sufficienti, ma anche altri fattori che devono essere valorizzati e messi a disposizione.

In primo luogo la sua capacità di ascoltare, che deriva dall'essere un soggetto che conosce le problematiche ed i bisogni del territorio grazie al suo contatto con gli Enti del Terzo Settore che operano nel sociale e grazie anche alla sua governance duale che, affiancando al Consiglio di Amministrazione un organo di indirizzo come il Consiglio Generale, fa sì che al suo interno siano rappresentati una pluralità di soggetti ciascuno dei quali conoscitore e portatore di istanze del territorio che chiedono di essere soddisfatte.

In secondo luogo la sua capacità di aggregare i vari attori pubblici e privati del territorio per farli lavorare insieme su obiettivi comuni. Questa capacità di aggregazione deriva dall'autorevolezza che la Fondazione nel tempo ha acquisito, essendo stata sempre autonoma ed indipendente, e proprio questa autonomia ed indipendenza possono far sì che le iniziative da lei promosse trovino accoglimento anche da parte di altri soggetti.

Infine la capacità di innovare e di sperimentare; essendo un soggetto di natura privata la Fondazione potrà permettersi anche il lusso talvolta di fallire, ma attraverso il fallimento e l'analisi della sua causa, si potranno comunque trovare spunti nuovi per lo sviluppo del territorio. Questo naturalmente non deve voler dire che la Fondazione, in considerazione del suo ingente patrimonio, dovrà sostenere qualsiasi progetto che si presenti come innovativo e sperimentale, ma solo che non deve aver paura di finanziare progetti che abbiano tali caratteristiche, purché essi, sulla base di un approfondito e rigoroso giudizio ex ante, dimostrino di avere la qualità necessaria e possano essere sostenuti attingendo esclusivamente ai fondi disponibili annualmente per le erogazioni, senza cioè intaccare il patrimonio.

In questa prospettiva, uno degli obiettivi della Fondazione per il prossimo mandato può essere anche la promozione e la realizzazione di uno strumento, come la Fondazione di Comunità, che consenta, anche dal punto di vista giuridico, una aggregazione e una collaborazione fra i soggetti espressione di un singolo territorio e che al tempo stesso sia anche in grado di attrarre le risorse economiche che quel singolo territorio è in grado di esprimere, valorizzandole attraverso un'oculata gestione e mettendole poi a disposizione

di iniziative finalizzate al soddisfacimento di specifici bisogni della comunità di riferimento.

Viviamo in un'epoca, secondo l'economista indiano Raghuram Rajan, attualmente professore alla University of Chicago Booth School of Business ed in passato Governatore della Reserve Bank of India e Chief Economist del Fondo Monetario Internazionale, in cui due dei tre pilastri che sostengono la società, Stato e Mercati, hanno preso il sopravvento sul terzo pilastro, la comunità; siccome però, una società prospera solo quando i tre pilastri sono in equilibrio, nell'attuale fase storica ciò che è necessario fare è rafforzare il terzo pilastro, cioè la comunità, perchè solo così potremo far fronte al profondo e disomogeneo impatto della rivoluzione tecnologica che ha generato le ansie e le paure oggi presenti a livello globale e locale.

Questo deve essere anche l'obiettivo principale della Fondazione, in perfetta continuità con quanto già affermato nell'ultimo documento programmatico triennale. Da sempre, infatti, la Fondazione ha voluto avere, e ha voluto consolidare, il ruolo di soggetto di riferimento per lo sviluppo sociale, economico e culturale della comunità; in particolare nel documento programmatico 2018-2020 è stato sottolineato con forza come la Fondazione dovesse esercitare un'azione proattiva "promuovendo strumenti di infrastrutturazione sociale, basati sull'aggregazione e sulla collaborazione di soggetti espressione della realtà locale in grado di attrarre risorse economiche e umane e di valorizzarle, investendole in progetti di carattere sociale, nonché concorrere con gli altri soggetti pubblici e privati interessati a definire una visione di medio lungo periodo per lo sviluppo economico del territorio". Nel prossimo mandato devono essere quindi innanzitutto sostenuti e/o portati a termine tutti quei progetti, già avviati nel corso dell'ultimo mandato, che presentano le caratteristiche sopra elencate. Mi riferisco in particolare:

- per quanto riguarda l'area sociale:
 - all'Emporio Solidale, realizzato in collaborazione con la Misericordia e con la Caritas Diocesana di Pistoia e al sostegno all'associazione Raggi di Speranza in Stazione attraverso il pagamento dei canoni di affitto dei locali in cui vengono svolte le attività di assistenza; iniziative, entrambe, che pongono al centro non solo il superamento di un

disagio economico ma anche il rispetto ed il riconoscimento della dignità umana, che vuol dire riconoscere l'uomo come valore in sé, come fine e non come mezzo, realizzando così una visione moderna della filantropia, intesa non come compassionevole benevolenza, ma come attuazione di comportamenti che, ispirati a principi di mitezza, equità e generosità verso tutti gli uomini, fanno sì che nessuno si senta un estraneo nella comunità in cui vive;

- - - al sostegno annuale alle Caritas delle Diocesi di Pistoia e di Pescia;

- - - al progetto Pistoia Si Rinnova, promosso e finanziato dalla Fondazione per un importo complessivo di Euro 1.500.000,00 e realizzato in collaborazione con la AUSL e la Università degli Studi di Firenze, avente la finalità di attuare all'interno dell'Ospedale San Jacopo tre progetti di ricerca clinica di altissima innovazione;

- - - al progetto H.E.R.O - Hubs Educativi per la Resilienza e le Opportunità, sostenuto al 50% dalla Fondazione e al 50% dall'Impresa Sociale Con i Bambini, che prevede un investimento complessivo di Euro 1.500.000,00 in quattro anni e la partecipazione di ben ventidue enti del Terzo Settore, chiamati a mettere in atto e condividere presidi territoriali ad alta intensità educativa (Hubs) che possono favorire la resilienza ed i processi di apprendimento di minori con più difficoltà;

- - - al progetto Albergo Etico Pistoia, portato avanti in collaborazione con la Cooperativa Download, con l'Albergo Etico Asti, con la Fondazione S.Atto, con l'Istituto Alberghiero di Montecatini e con le famiglie dei giovani coinvolti, che attraverso varie tappe dovrebbe sfociare nella realizzazione e nel successivo mantenimento di una struttura alberghiera che consenta l'inserimento lavorativo di persone con disabilità intellettive;

- per quanto riguarda l'area sviluppo:

- - - al progetto Pistoia 2030, promosso insieme alla Camera di Commercio e alla Provincia, e realizzato da un team di ricercatori e professionisti del Politecnico di Milano, il cui scopo principale è quello di coinvolgere istituzioni, organizzazioni e cittadini per il rilancio e la crescita della provincia;

- - - al progetto "Obiettivo Pistoia", promosso insieme al Comune, alla Camera di Commercio, a Confcommercio e a Confesercenti per la promozione turistica del

territorio attraverso la valorizzazione delle ricchezze ambientali, artistiche, culturali e storiche offerte dalla Provincia; --- al “Tavolo permanente della Cultura della Provincia di Pistoia”, coordinato dal prof. Giuseppe Gherpelli, che ha lo scopo di potenziare le relazioni fra i vari soggetti pubblici e privati che, nel corso degli anni 2016/2017, hanno dato vita al Comitato per Pistoia capitale della cultura, evidenziando le direzioni e le azioni nell’ambito delle politiche culturali locali e le scelte strategiche da far confluire nel Piano Strategico della Cultura.

3 - L'UTILITA' SOCIALE E LA PROMOZIONE DELLO SVILUPPO ECONOMICO

Ai sensi dell’art. 2 del D.Lgs. 153/1999, la Fondazione, in rapporto prevalente con il territorio, ha l’obbligo di perseguire l’utilità sociale e la promozione dello sviluppo economico, indirizzando la propria attività esclusivamente nei “settori ammessi” e operando in via prevalente nei “settori rilevanti”, cioè in quei settori, scelti ogni tre anni dal Consiglio Generale in un numero non superiore a cinque, ai quali deve essere destinato almeno il cinquanta per cento delle risorse disponibili.

Per comodità di esposizione, elencherò gli obiettivi da raggiungere nel prossimo mandato, tenuto conto del ruolo della Fondazione quale fin qui delineato, distinguendo fra quelli attinenti all’utilità sociale e quelli attinenti alla promozione dello sviluppo economico; compiuta tale elencazione, sarà poi possibile valutare se la distinzione fra settori rilevanti e settori ammessi effettuata nell’ultimo documento programmatico triennale sia o meno compatibile con gli obiettivi individuati, alla luce della regola secondo la quale ai settori rilevanti deve essere destinato almeno il cinquanta per cento delle erogazioni.

3.1 - L'UTILITA' SOCIALE

Per procedere alla identificazione degli obiettivi del primo gruppo, è preliminarmente necessario definire cosa debba intendersi per “utilità sociale”, avendo il Legislatore fatto ricorso a questo sintagma in molti contesti, a partire dalla Costituzione. All’“utilità sociale” sono stati attribuiti significati diversi, riconducibili essenzialmente o ad una nozione di

derivazione utilitaristica, secondo la quale essa si identifica con “il benessere economico della collettività”, o a una nozione più costituzionalmente orientata, secondo la quale essa deve essere intesa come una “formula riassuntiva dei bisogni della comunità”³, il perseguimento dei quali dovrebbe realizzarsi ponendo in essere attività di interesse generale riguardanti la sicurezza sociale, la salute, il lavoro, la dignità umana, la sicurezza, la tutela dell’ambiente e del paesaggio, la promozione del pluralismo culturale, e, più in generale, tutti gli ambiti riservati agli Enti del Terzo Settore. L’utilità sociale appare essere quindi una clausola generale che muta il suo contenuto in considerazione dei bisogni espressi tempo per tempo dalla comunità di riferimento.

Primo obiettivo deve essere quindi quello di rafforzare la funzione di ascolto del territorio da parte della Fondazione, promuovendo nuove modalità di confronto e dialogo con soggetti ed enti locali che potranno così essere coinvolti in maniera attiva sia nella fase di individuazione dei bisogni che nella fase di ideazione e creazione degli interventi della Fondazione per dare risposte a tali bisogni, come per esempio progetti e bandi. Queste attività potranno essere realizzate con l’organizzazione di microeventi consultivi e ponendo in essere tavoli di progettazione, il cui coordinamento dovrà essere affidato ad un membro del Consiglio di Amministrazione a ciò delegato, senza alcun incremento della struttura organizzativa. Il bando annuale riservato al sociale, in questa prospettiva, potrà essere di volta in volta finalizzato, in tutto o in parte, al soddisfacimento di uno o più bisogni specifici secondo i gradi di urgenza individuati dai vari tavoli di progettazione.

Altro traguardo da raggiungere dovrà essere quello della elaborazione di prassi e di modelli che consentano una attenta valutazione della efficacia dei progetti realizzati grazie all’intervento della Fondazione, al fine sia di evitare che in futuro possano essere finanziati interventi analoghi a quelli che si sono dimostrati inefficaci sia di estendere su scala più ampia le soluzioni che invece si sono dimostrate più valide ed efficaci.

La Fondazione inoltre dovrà sostenere ricerche e approfondimenti periodici che abbiano la finalità di individuare precocemente e preventivamente le necessità del territorio, in modo tale da agire in una fase precedente a quella in cui il bisogno lasciato insoddisfatto

³ A. BALDASSARRE, *Iniziativa economica privata*, in *Enc. dir.*, XXI (1971), pag. 603.

determina gli effetti sociali più deleteri; si possono immaginare, in questa prospettiva, iniziative volte ad interrompere le spirali della povertà; progetti finalizzati ad evitare la istituzionalizzazione degli anziani in case di cura favorendo l'assistenza domiciliare, nonché azioni volte a diffondere la cultura della prevenzione sanitaria e la promozione della salute.

Altro obiettivo deve essere quello di veder attribuito un ruolo attivo ai destinatari delle iniziative finanziate, realizzando così il definitivo superamento della concezione dell'intervento sociale della Fondazione come "intervento di pura assistenza" con la affermazione del principio che chi riceve la prestazione deve diventare protagonista attivo e artefice del proprio riscatto sociale, magari anche aiutando altre persone in situazione di bisogno.

Un altro dei principali risultati da conseguire per la Fondazione, dovrà essere la promozione della cura e della rigenerazione degli spazi urbani e dei beni comuni, stimolando e supportando iniziative di cittadini in forma singola e associata. La realizzazione di questo obiettivo, consentirebbe di attivare le energie della comunità per la soluzione dei problemi della stessa comunità e il miglioramento della qualità della vita al suo interno; potrebbe rappresentare una tappa intermedia nel cammino verso la costituzione di una Fondazione di Comunità e costituirebbe un esempio di attuazione sia del principio di "sussidiarietà orizzontale" sancito dall'art. 118, ultimo comma, della Costituzione, sia del Goal (Obiettivo) n. 11 della Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, che individua fra i traguardi da raggiungere entro la predetta data quello di rendere le città e gli insediamenti umani sicuri, sostenibili e duraturi attraverso politiche partecipative e inclusive di tutti gli attori delle comunità di riferimento.

Per il conseguimento di tutti gli obiettivi fin qui elencati, la Fondazione dovrà agire come ente promotore della solidarietà e della coesione sociale e patrocinatore di reti e sinergie collaborative, garantendo il proprio sostegno alla capacità di autorganizzazione dei cittadini nel dare risposte ai bisogni del territorio in cui vivono, in attuazione del suddetto principio di sussidiarietà orizzontale fatto proprio anche dalla Carta delle Fondazioni.

L'obiettivo di fondo, per quanto riguarda il perseguimento dell'utilità sociale, dovrà pertanto essere quello di concorrere attivamente ad evitare che la nostra comunità diventi

la società che Alexis de Tocqueville osservava nell'800: una società nella quale ogni cittadino "è quasi estraneo al destino di tutti gli altri: i suoi figli e i suoi amici formano per lui tutta la specie umana; quanto al rimanente dei suoi concittadini, egli è vicino ad essi, ma non li vede; li tocca ma non li sente".

3.2 – LA PROMOZIONE DELLO SVILUPPO ECONOMICO

L'individuazione degli obiettivi da perseguire nell'ambito della promozione dello sviluppo economico deve partire dall'analisi dei seguenti dati di fatto legati agli effetti della crisi:

- nel 2018 solo quattro regioni italiane sono state resilienti ed hanno recuperato i livelli di ricchezza del periodo pre-crisi: Lombardia, Trentino Alto-Adige, Emilia-Romagna e Basilicata; per altre regioni (Molise, Umbria, Liguria, Calabria, Sicilia) il ritardo continua ad essere enorme; secondo il sociologo Aldo Bonomi la posizione geografica fornisce una spiegazione parziale a questa divaricazione. La vera ragione della appartenenza al gruppo dei territori resilienti, a suo avviso, deve essere "ricercata nella capacità dei territori stessi di creare un ecosistema favorevole allo sviluppo delle imprese e alla realizzazione delle persone. Nella competizione economica ciò che discrimina e marca l'appartenenza al gruppo resiliente o a quello vulnerabile è correlato alla presenza strutturata sui mercati esteri, alla capacità di attrarre investimenti da altre parti del mondo, a un'innovazione che non è solo tecnologica ma ancor prima culturale e organizzativa, a una formazione che sa immaginare le competenze richieste nei prossimi anni, a partire da quelle trasversali. Più in generale, a marcare le differenze è la capacità di valorizzare le competenze distintive di ciascun territorio attraverso un nuovo rapporto tra governance, imprese e cittadini, dove ciascuno trova convenienza ad appartenere alla stessa comunità locale, nel quale la creazione di valore condiviso è un fattore di crescita e non un atto filantropico"⁴;
- durante la crisi si è accentuato il divario fra le nuove capitali dello sviluppo economico internazionale e uno spazio indistinto di piccole e medie città destinate ad un inesorabile declino, in quanto non abitate dalle comunità professionali presenti soltanto nei nuovi

⁴ A. Bonomi, F. Pugliese, *Tessiture Sociali*, Milano, Egea 2018, pag. 179.

centri dell'innovazione e dei servizi avanzati; questo ha fatto sì che molte città abbiano provato a realizzare una propria "Valley", con l'obiettivo di diventare piccole San Francisco; e che si siano messi in atto molti progetti di incubatori e incentivi per start-up; il tutto però con risultati modesti e nella maggior parte dei casi deludenti. Il tema quindi oggi, anche per una Provincia come quella di Pistoia, non deve essere quello di imitare i grandi centri della innovazione, ma quello di come evitare il declassamento "da piccolo centro dinamico e vivibile a spazio marginale sempre più difficile da vivere per la classe media"⁵;

- nell'era della globalizzazione e della rivoluzione digitale dove sembrano esserci solo spazi aperti e tutto sembra essere liquido ed in continua trasformazione, l'unico spazio solido e tangibile è quello rappresentato dalla dimensione territoriale e comunitaria che deve essere valorizzata ponendone in risalto le competenze distintive⁶.

Alla luce di quanto sopra, il primo obiettivo per il prossimo mandato deve pertanto essere quello di favorire e di promuovere occasioni di confronto e di collaborazione con il mondo del lavoro, le associazioni di categoria ed i sindacati finalizzati alla elaborazione di iniziative e di strategie volte a rafforzare le peculiarità produttive locali e la presenza degli attori del territorio sul mercato. In quest'ottica è possibile anche immaginare forme di sostegno della Fondazione ad azioni sinergiche con altri enti finalizzate a favorire l'accesso al credito per le imprese e la loro partecipazione a bandi a gestione diretta e indiretta dell'Unione Europea, tenendo comunque sempre ben presente il divieto di finanziamento, di erogazione o, comunque, di sovvenzione, diretti o indiretti in favore delle imprese.

Una leva imprescindibile della promozione dello sviluppo economico dovrà sicuramente essere il sostegno alla innovazione, anche in considerazione, come evidenziato dalla già citata indagine condotta dall'Istituto Demopolis, del timore diffuso in Provincia che il tessuto produttivo non abbia la capacità innovativa necessaria per agganciare la sfida dello sviluppo.

⁵ Così Stefano Micelli, in "Dove. La dimensione di luogo che ricomponne impresa e società", Milano, Egea 2019.

⁶ A. Bonomi, F. Pugliese, *Tessiture Sociali*, cit., pag. 178.

In questo ambito il sostegno alle imprese dovrà concentrarsi nel miglioramento della loro competitività e della loro efficienza, caratteristiche essenziali per mantenere e consolidare la loro presenza sui rispettivi mercati di riferimento; a tal fine dovranno essere attuati progetti che abbiamo come fine: la trasformazione digitale delle aziende della Provincia favorendo l'innovazione nei loro modelli organizzativi e relazionali (per esempio e-commerce e social network); la individuazione delle figure manageriali di cui necessitano; la successiva realizzazione di percorsi di alta formazione destinati a giovani laureati e/o diplomati per sviluppare le competenze manageriali delle quali le aziende del territorio hanno mostrato di avere bisogno. In questa ottica dovranno essere inoltre mantenute tutte le iniziative attualmente in essere che hanno come obiettivo quello di fornire ai giovani pistoiesi gli strumenti necessari per l'accrescimento della loro futura formazione culturale e professionale, come "Sì...Geniale! La Scienza ti fa volare" e la "Accademia Giovani per la Scienza".

Nell'ambito della promozione dello sviluppo economico inoltre, la Fondazione non dovrà rinunciare alla progettazione e alla realizzazione di progetti innovativi propri; in questa prospettiva sarà essenziale l'attività che verrà svolta dalla società strumentale "G.E.A. Green Economy (and) Agriculture - Centro per la Ricerca s.r.l." (in seguito solo G.E.A.), il cui oggetto sociale, modificato a seguito dell'acquisto della totalità del capitale sociale da parte della Fondazione, prevede proprio lo scopo di promuovere "...lo sviluppo della ricerca e dell'imprenditoria sul territorio della provincia di Pistoia, con particolare riferimento ai settori dell'agricoltura sostenibile, dell'energia rinnovabile, dell'economia circolare, nonché al benessere dei cittadini ed in genere alla tutela e valorizzazione delle risorse locali..."; il "sostegno all'innovazione del sistema agricolo locale, ... valorizzazione e promozione del territorio, aiuto alla commercializzazione dei prodotti agricoli locali, favorendone la conoscenza e l'accesso ai mercati, ...". La Fondazione dovrà pertanto accompagnare e sostenere G.E.A. nelle iniziative che saranno attuate nei tre ambiti di intervento potenziali già individuati e consistenti nella promozione: (i) di un Parco Scientifico, che stimoli la ricerca applicata nei settori dell'agricoltura eco-compatibile, dell'energia rinnovabile, dell'economia circolare e del

benessere psico-fisico delle persone, da attuarsi ricercando la collaborazione delle università, del CREA di Pescia e delle aziende locali interessate all'innovazione di processo e di prodotto; (ii) di un Centro di Alta Formazione nei settori connessi allo sviluppo sostenibile, da porre in essere avvalendosi di sinergie in primo luogo con Uniser s.r.l., altra società strumentale della Fondazione, con Dynamo, la Regione Toscana e naturalmente con le università della Toscana; (iii) di un Parco Territoriale, la cui attuazione presuppone però anche l'accordo dei proprietari delle aree limitrofe (Comune e Azienda ASL) che possono essere interessate dal progetto.

Nell'ambito della promozione dello sviluppo economico deve essere ricondotta anche l'attività della sopra menzionata Uniser S.r.l.; infatti, poiché la crescita e la innovazione di un territorio non possono prescindere dalla capacità e dalle competenze delle nuove generazioni, diventa importante generare nel territorio stesso opportunità all'altezza delle migliori aspirazioni dei suoi giovani per evitare che essi siano costretti a cercare altrove tali opportunità, con il conseguente rischio di una loro fuga senza ritorno. Compito di Uniser S.r.l. dovrà pertanto essere quello di coniugare le specificità locali con la valorizzazione delle competenze dei giovani e la loro apertura alla innovazione, in modo da renderli protagonisti e parte attiva di un processo di cambiamento e di miglioramento della realtà locale. Naturalmente, siccome questa missione è assai prossima alle linee di azione già individuate anche da G.E.A., sarà inevitabile attuare azioni sinergiche fra le due società strumentali, anche al fine di evitare duplicazioni che determinerebbero solo aggravii di costi.

Strettamente collegato alla formazione dei giovani è il tema dell'edilizia scolastica, particolarmente sentito nella nostra Provincia a causa delle cattive condizioni in cui si trovano numerosi istituti. La presenza di costruzioni più ospitali, sostenibili, meglio inserite nella vita della comunità locale, dotate di spazi moderni e, soprattutto, sicuri, favorirebbe gli studi e il benessere di chi nella scuola vive e lavora; per questo la Fondazione non potrà che continuare a dare il proprio sostegno ai Comuni e alla Provincia nella progettazione e nella realizzazione di un piano pluriennale di sostegno all'edilizia scolastica volto a superare la attuale fase di emergenza, sempre però senza

rinunciare al principio secondo il quale l'intervento della Fondazione non può essere sostitutivo di quello delle istituzioni competenti.

Un altro settore importante per lo sviluppo economico è quello culturale, al quale devono essere ricondotti sia i progetti volti a valorizzare il patrimonio locale, in modo da aumentarne la capacità attrattiva per turisti e visitatori, sia i progetti che mirano a favorire il più possibile l'accesso ai beni e alle produzioni culturali del maggior numero di persone, giovani e non, al fine di accrescere il capitale umano della comunità.

In questo settore, in particolare, la Fondazione dovrà riconfermare l'annuale bando per il restauro e la valorizzazione dei beni culturali; continuare a finanziare le programmazioni annuali della Fondazione Promusica e dell'Associazione Teatrale Pistoiese, della quale, a seguito della riforma dello Statuto, è un socio fondatore; accompagnare e sostenere l'attività dell'altra società strumentale, Pistoia Eventi Culturali S.c.ar.l., con particolare riguardo alla organizzazione di eventi culturali che interesseranno i poli espositivi del progetto Fondazione Pistoia Musei (Palazzo De' Rossi, Palazzo Buontalenti, Museo San Salvatore, Palazzo dei Vescovi), alla completa ristrutturazione dell'antico Palazzo dei Vescovi e alla realizzazione dei Dialoghi sull'Uomo; ma più in generale, la Fondazione dovrà operare per far sì che il territorio si trasformi "da arena dove interagiscono diversi attori in soggetto collettivo capace di coordinare, di indirizzare, di darsi una strategia condivisa"⁷. In quest'ottica avranno particolare rilievo i risultati che saranno prodotti dal "Tavolo permanente della Cultura della Provincia di Pistoia", coordinato dal prof. Gherpelli, e potrebbe acquisire un nuovo ruolo anche la "Fondazione Vivarelli", che potrebbe diventare, stante la natura dei soggetti che ne fanno parte insieme alla Fondazione, lo strumento attraverso il quale realizzare il coordinamento fra le iniziative culturali del territorio.

Un altro motore importante per lo sviluppo locale è rappresentato dal turismo, che può essere alimentato sia attraverso la valorizzazione dei beni storicoartistici sia attraverso la valorizzazione di forme più innovative, come il turismo verde e Outdoor, soprattutto con riguardo alla Montagna. Anche in questo caso il potenziamento di tali risorse

⁷ C. Trigilia, "Fondazioni e sviluppo locale. Introduzione", in L. Burrioni, F. Ramella, C. Trigilia, *Fondazioni e sviluppo locale*, Roma, Donzelli, 2017, p. 7

richiede capacità di coordinamento e di strategia da parte dei soggetti locali coinvolti e il ruolo della Fondazione potrebbe essere quindi proprio quello di favorire la formazione di tale capacità sostenendo sia ricerche che sappiano fornire utili indicazioni strategiche per lo sviluppo turistico sia progetti che mettano in risalto le eccellenze artistiche, culturali e ambientali del territorio.

Tutti i suddetti obiettivi potranno essere perseguiti:

- attraverso i bandi, che rappresentano gli strumenti che meglio rispondono a principi di trasparenza e imparzialità;
 - attraverso progetti propri per iniziative mirate e strategiche per lo sviluppo economico e sociale del territorio di riferimento, da attuarsi soprattutto per il tramite delle società strumentali;
 - con politiche di stabilizzazione delle erogazioni assicurando anche il sostegno a piani e programmi di rilevanza pluriennale e continuativi;
 - con pratiche continue di comparazione degli interventi e dei risultati.
- Esaurita l'elencazione degli obiettivi, si può quindi concludere sostenendo che essi siano compatibili con l'attuale distinzione fra settori rilevanti e settori ammessi effettuata nell'ultimo documento programmatico triennale. In detto documento sono stati infatti individuati come settori rilevanti, ai quali deve essere destinata almeno la metà dell'avanzo di gestione:
- Arte, attività e beni culturali;
 - Educazione, istruzione e formazione;
 - Volontariato, filantropia e beneficenza;
 - Sviluppo locale ed edilizia popolare locale;
- e come settori ammessi:
- Salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa;
 - Ricerca scientifica e tecnologica;
 - Protezione e qualità ambientale;

ambiti tutti nei quali sono riconducibili gli obiettivi sopra indicati, anche in relazione alla destinazione delle risorse necessarie al loro perseguimento.

4 - L'ORGANIZZAZIONE INTERNA

Il perseguimento degli obiettivi fin qui delineati, trova il suo presupposto essenziale nel mantenimento, da parte della Fondazione, di uno stretto legame con la comunità che l'ha originata e nella assicurazione che in tutti gli organi della Fondazione sia garantita una adeguata rappresentatività di tale comunità anche dal punto di vista territoriale. Solo il conseguimento di questo risultato, infatti, può far sì che nella determinazione dei programmi e delle attività venga sempre affermato uno stretto collegamento con gli stakeholders pubblici e privati di riferimento e con gli enti, istituzioni ed associazioni del territorio rappresentativi dei diversi settori di intervento della Fondazione.

Naturalmente, perchè questo collegamento si mantenga sempre efficace e resiliente rispetto alle sfide che l'attuale situazione socio-economica pone al territorio, sarà necessario che la programmazione e la definizione delle strategie della Fondazione scaturiscano da una riflessione il più possibile collettiva, nella quale le proposte provenienti dai vertici vengono arricchite da una discussione che tende a coinvolgere tutti gli organi della Fondazione, con la conseguenza che anche il ruolo e l'impronta personale di chi è chiamato a guidare la Fondazione dovranno assumere una veste più temperata e inclusiva. Il territorio di riferimento, d'altra parte, riconoscerà alla Fondazione il proprio ruolo solo se essa continuerà ad essere percepita come autorevole, indipendente, imparziale ed autonoma. Nel passato coloro che hanno ricoperto incarichi all'interno della Fondazione hanno sempre dimostrato, con il loro operato e con il loro comportamento, di rispettare e di attuare tali principi. Ritengo tuttavia che, anche in considerazione delle sempre più crescenti aspettative e attenzioni che la comunità di riferimento ripone nell'azione della Fondazione, come testimoniato anche dalla già citata indagine di Demopolis, sia giunto il momento di adottare norme e processi finalizzati a definire e standardizzare i principi etici ed i modelli di condotta ai quali la Fondazione deve ispirarsi e che devono caratterizzare lo svolgimento della sua attività, allo scopo di preservarne il valore e l'integrità nel tempo. A tal fine, pertanto, dovranno essere predisposti ed adottati nell'arco del mandato un Codice Etico che, garantendo una gestione equa ed efficace delle attività istituzionali e

delle relazioni umane, contribuirà a sostenere e rafforzare la reputazione della Fondazione e la fiducia nei suoi confronti sia dall'interno, da parte dei dipendenti e dei collaboratori, che dall'esterno; ed un Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi dell'art. 6, comma 3, del Decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, che permetterà di dotarsi di un sistema di controllo interno idoneo a prevenire la commissione di comportamenti illeciti. Sempre dal punto di vista dell'organizzazione interna, ritengo che sia anche opportuna l'adozione di un regolamento che disciplini le modalità di funzionamento degli organi della Fondazione, soprattutto con riguardo alla assemblea dei soci e alla particolare modalità di consultazione prevista dall'art. 18.3 dello Statuto, e ciò in previsione di una auspicata maggiore partecipazione alla definizione delle linee programmatiche e di intervento.

Per quanto riguarda, infine, la struttura interna della Fondazione, in considerazione della sua revisione compiuta nell'arco dell'ultimo mandato, ritengo che non vi sia necessità di un ampliamento, a meno che il perseguimento dei nuovi obiettivi sopra delineati, soprattutto con riguardo ad eventuali nuovi bandi ed alla attività di verifica dei risultati conseguiti con gli interventi posti in essere, non rendano necessario, in esito ad un'attenta valutazione da compiersi di concerto con la Direzione, un adeguamento dell'organigramma, che dovrà comunque sempre conservare le caratteristiche di qualità, di contenimento dei costi e di snellezza che ha sempre avuto fino ad oggi.

5 - LA GESTIONE DEL PATRIMONIO

Nel corso dell'ultimo mandato, dal punto di vista della gestione del patrimonio, sono state poste in essere numerose attività: a) la cessione della residua partecipazione nella Cassa di Risparmio di Pistoia e della Lucchesia; b) la predisposizione e la attuazione di un piano di parziale dismissione e gestione delle azioni di Intesa Sanpaolo; c) l'assunzione di nuove professionalità; d) l'adozione di nuove procedure interne (introduzione dello strumento dell'Asset Liabilities Management per la verifica della sostenibilità erogativa; strutturazione di un processo di trasmissione ordini adeguato; riduzione del costo medio delle commissioni; predisposizione di un piano di veicolazione delle informazioni al Comitato Investimenti e al Consiglio di Amministrazione); e) la revisione del portafoglio non

strategico con l'incremento della diversificazione per asset e valute e la conseguente riduzione delle concentrazioni e con la riduzione del rischio (Var) di portafoglio; f) la decisione di aderire alla Piattaforma delle Fondazioni con l'investimento in private asset fino al massimo di Euro sessanta milioni.

A parte la dismissione della residua partecipazione nella Cassa di Risparmio di Pistoia e della Lucchesia che, oltre ad un'importante plusvalenza ha anche assicurato importanti contributi al territorio, le altre azioni poste in essere hanno risposto alla esigenza di ridurre la concentrazione patrimoniale e reddituale e di fornire risposte adeguate al mutato panorama finanziario, caratterizzato, rispetto al passato, da rendimenti molto bassi, se non addirittura negativi, che avrebbero reso difficile, se non impossibile, garantire ai propri stakeholder gli stessi ritorni ai quali erano abituati.

Le scelte effettuate, che hanno il loro comune denominatore nel tentativo di ridurre i rischi connessi alle partecipazioni bancarie cercando contemporaneamente redditi nuovi, soprattutto alla luce dell'attuale situazione economico-finanziaria che sembra preannunciare una nuova e difficile fase di recessione, anche nel prossimo mandato devono essere confermate e completate, ponendo in essere azioni finalizzate: a) alla stabilizzazione della redditività, da conseguirsi riducendo il peso di singole voci del conto economico rispetto al totale dei proventi netti; b) alla individuazione e alla messa a regime di un piano volto a neutralizzare l'impatto della volatilità del mercato sul conto economico; c) alla definitiva messa a regime del comparto alternativi presso la Piattaforma delle Fondazioni. Si tratta, in estrema sintesi, di portare a compimento la trasformazione della Fondazione da investitore principalmente legato al comparto bancario e al mercato nazionale (ad esempio nel 2017 il dividendo di Intesa Sanpaolo ha rappresentato il 45,99% del totale dei proventi netti) in investitore aperto al mercato globale ed ad una gestione attiva, cercando in tal modo di colmare lo scarto derivante dai rendimenti negativi, dal momento che, come ha affermato Giuseppe Guzzetti, "l'optimum per una Fondazione "di origine bancaria" sarebbe detenere un patrimonio più possibile liquido o liquidabile⁸".

⁸ Prefazione a "Fondazioni 3.0 Da banchieri a motori di un nuovo sviluppo" di A. Greco e U. Tombari, Milano, Bompiani Overlook, 2020, pag. 13.

Infine, sempre con riferimento alla politica di gestione del patrimonio, la Fondazione nel prossimo mandato dovrà iniziare anche ad intraprendere iniziative finalizzate alla promozione e alla diffusione della cultura del dono fra i cittadini per favorire, ad esempio, donazioni e lasciti testamentari, in modo da poter diventare catalizzatrice di risorse provenienti da altri soggetti del territorio che la Fondazione, grazie alla sua competenza e alla sua esperienza nella gestione, potrà valorizzare e destinare al servizio del territorio stesso integrandole eventualmente con le proprie erogazioni. Anche l'attivazione di questo canale di finanziamento potrebbe rappresentare una tappa di sensibilizzazione nel cammino verso la costituzione di una Fondazione di Comunità.

In questo documento ho esposto il programma di mandato che intendo portare a termine, consapevole del fatto che esso, da solo, non potrà certo soddisfare i bisogni provenienti dal nostro territorio, ai quali potranno essere date le risposte adeguate solo se tutti gli Organi della Fondazione e le persone che ne fanno parte condivideranno gli obiettivi da perseguire e saranno uniti nel raggiungerli.

Pistoia, 10 marzo 2020

