



XXIII CONGRESSO NAZIONALE  
delle Fondazioni di Origine Bancaria  
e delle Casse di Risparmio Spa  
Lucca, 18 e 19 Giugno 2015

COESIONE SVILUPPO INNOVAZIONE

**VINCENZO MARINI MARINI**

**Vicepresidente dell'Acri  
e Presidente della Fondazione  
Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno**

Lucca, 18 giugno 2015

Il documento “LE FONDAZIONI E IL WELFARE”, che è stato approvato e condiviso dagli Organi dell’Acri, è stato realizzato da donne e uomini che operano e lavorano nelle Fondazioni: amministratori di Fondazioni e dipendenti o collaboratori di Fondazioni nonché dipendenti dell’Acri stessa. Giampaolo Barbetta di Fondazione CARIPLO, Carlo Borgomeo di Fondazione con il Sud, Silvana Bortolami di Fondazione C.R. di Padova e Rovigo, Roberta Del Bosco di Fondazione C.R. di Torino, Marco Demarie di Compagnia San Paolo, Marco Frigerio di Fondazione Monte dei Paschi di Siena, Massimo Giusti di Fondazione C.R. di Modena, Antonio Miglio di Fondazione C.R. di Fossano, Enrica Salvatore di Fondazione C.R. di Teramo, Andrea Silvestri di Fondazione C.R. di Cuneo, Fausto Sinagra e Marco Valdinoci di Fondazione C.R. di Verona Vicenza Belluno Ancona, hanno lavorato tutti assieme, supportati e coadiuvati dagli uffici dell’Acri, in particolare dal Direttore Giorgio Righetti, da Alessandro Del Castello e da Roberto Giusti. A tutti va il mio ringraziamento quale coordinatore del gruppo di lavoro.

Il documento che abbiamo realizzato, e che è il frutto anche della coagulazione dei tracciati intellettuali percorsi o ricercati all’interno delle Fondazioni, costituisce per noi un punto di partenza, rappresenta l’avvio di un percorso che immaginiamo impegnativo e sfidante ma che sentiamo giusto e motivante. Si tratta infatti del primo atto di un processo che, passando anche attraverso una sperimentazione – in diverse modalità - presso alcune Fondazioni che è iniziata da qualche mese e che terminerà tra circa due anni, esalta il ruolo delle Fondazioni come soggetti proattivi, che si mettono in gioco a favore della propria comunità in un campo, come quello del *welfare* di natura socio-assistenziale, che appare sempre più rilevante anche perché in situazione di difficoltà. Colgo l’occasione per ringraziare le Fondazioni che si sono rese disponibili alla sperimentazione: Fondazione Cariplo, Fondazione con il Sud, Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, Fondazione della Cassa dei Risparmi di Forlì, Fondazione Cassa di Risparmio di Fossano, Fondazione Cassa di Risparmio di La Spezia, Fondazione Cassa di Risparmio di Loreto, Fondazione Cassa di Risparmio di Parma e Monte di Credito su Pegno di Busseto.

Vorrei in questa sede dapprima illustrare in sintesi il contenuto del documento “LE FONDAZIONI E IL WELFARE” per poi effettuare alcune considerazioni su ciò che esso sottende.

\* \* \*

Crediamo che il *welfare*, oltre che una rete di protezione a fronte dei rischi, costituisca un fattore di crescita del sistema economico e sociale. Ed al riguardo non ci riferiamo alle opportunità di lavoro che il *welfare* comunque crea, e che ne sono comunque un effetto secondario non irrilevante, ma effettivamente alla circostanza che l’esistenza di un capace sistema di *welfare* è uno dei presupposti per la crescita non solo sociale ma anche economica. Siamo comunque consapevoli di quanto poco possano fare le Fondazioni se ipotizzano di operare in modo solipstico, non solo a causa della ridotta entità dei loro valori rispetto alla dimensione della spesa pubblica nel *welfare*, ma anche perché non è corretto ipotizzare che esse svolgano un ruolo sostitutivo.

Riteniamo che la risposta non possa che essere collettiva e più propriamente di natura politica in senso stretto. Del resto, appare ormai ovunque presente un *welfare* misto, basato su solidarietà di tipo comunitario e di prossimità, che vede nel volontariato, negli enti religiosi, nella cooperazione sociale i protagonisti in forme di collaborazione diretta, seppur non sempre facile, con le Amministrazioni pubbliche, che restano il soggetto più rilevante sia per il mandato democratico su cui si basano sia per le risorse di cui comunque dispongono. Talvolta si aggiunge anche una forma di *welfare* da parte del sistema produttivo, connesso a forme di responsabilità sociale di impresa. A fronte di tale fenomenologia, che spesso è individuata come “*welfare* di comunità”, le Fondazioni, che hanno una particolare declinazione nelle molteplici comunità locali, si pongono in maniera attiva e propositiva, mettendosi in gioco nell’interesse delle proprie comunità e, in una visione di sistema, del Paese nel suo complesso. Esse infatti hanno, da sempre, la finalità di raggiungere il benessere comune che, tanto più in

situazioni quali quella attuale, è in stretta correlazione con la coesione sociale, essa stessa rappresentando una forma di benessere e, al contempo, un presupposto su cui far leva per fornire, anche tramite il terzo settore, *welfare*.

Il documento si pone tre obiettivi: 1. Costituire la base per una prima interpretazione, condivisa tra le Fondazioni, dei problemi con cui il sistema del *welfare* si confronta; 2. Aiutare la riflessione sul contributo che le Fondazioni potranno portare al processo di rinnovamento del *welfare* nella sua componente legata alle comunità locali; 3. Individuare alcuni schemi attuativi che potrebbero essere seguiti dalle Fondazioni nell'avvio di sperimentazioni da sostenere o intraprendere.

Un aspetto rilevante consiste nel rapporto da un lato il sistema del *welfare* pubblico e, dall'altro lato, tra i diversi soggetti del terzo settore, tra i quali le Fondazioni, che, nelle singole comunità, operano per il *welfare*. Riteniamo che, fermi restando l'importanza ed il ruolo degli attori pubblici, sia necessaria una nuova distribuzione delle responsabilità tra beneficiari, attori e *stakeholder*. In questo contesto occorre operare nella valorizzazione e nella responsabilizzazione delle persone affinché esse non siano concepite esclusivamente come portatrici di bisogni ma siano apprezzate come attori di progetto su cui investire per costruire nuove risposte e fare del *welfare* un fattore propulsivo del sistema non solo sociale ma anche economico.

Appare opportuno incoraggiare la capacità del terzo settore di dare risposte adeguate e sostenibili per far emergere coalizioni locali per la qualità sociale in cui i diversi attori cooperino nel rispetto dei ruoli, valorizzino le specifiche risorse, condividano le scelte di innovazione.

Le nostre Fondazioni, nel rispetto del ruolo delle istituzioni locali preposte, possono svolgere una funzione peculiare, interpretando a pieno il principio di sussidiarietà, caratterizzato da una proattiva ricerca dell'innovazione, della valutazione dell'efficacia e dalla promozione del coordinamento tra i diversi soggetti per favorire la costruzione

di reti sociali. Oltre che svolgere specifiche azioni, le Fondazioni possono essere animatrici del dibattito culturale su questi temi, che richiede ancora apertura di prospettive e precisazioni di concetti.

Il documento dell'Acri propone quattro diversi orientamenti strategici in relazione ai quali tuttavia va tenuto presente che le progettualità realizzate in concreto dalle Fondazioni vedono spesso integrarsi tra loro le finalità ispiratrici dei diversi orientamenti. Gli orientamenti emersi sono:

1. all'innovazione;
2. all'estensione del servizio;
3. alla risposta alle emergenze;
4. al consolidamento dei legami sociali.

Per quanto riguarda l'orientamento all'innovazione, le Fondazioni possono svolgere un ruolo proattivo nell'elaborazione di un approccio innovativo. Esse, facendo leva sulla loro conoscenza del contesto territoriale e su competenze di cui dispongono direttamente o che sono in grado di mobilitare allo scopo, possono promuovere l'innovazione degli strumenti di politica sociale attraverso la sperimentazione di nuove politiche e interventi, contribuendo a costruire una nuova cultura tecnica e amministrativa.

Vi sono più modalità attraverso le quali questo ruolo può essere interpretato partecipando a pratiche di *welfare* di comunità; l'elemento distintivo non è tanto nei contenuti dei servizi offerti, quanto nelle modalità attraverso le quali si interviene, con particolare riferimento agli attori coinvolti, alle risorse attivate e ai meccanismi organizzativi messi in atto.

Dalle esperienze delle Fondazioni si traggono significativi esempi di iniziative volte all'innovazione, che sono diversi tra loro ma che presentano, tutti, la medesima

caratteristica che vede le Fondazioni cercare di accrescere l'efficacia delle politiche e degli interventi volti ad affrontare un problema specifico.

L'orientamento all'estensione del servizio invece vede le Fondazioni tese a contribuire al mantenimento o all'ampliamento di servizi sociali già esistenti, talvolta a fronte di una riduzione o interruzione di servizi in precedenza garantiti dalla Amministrazione pubblica, a causa dei tagli di spesa intervenuti ai vari livelli, oppure per l'incremento della domanda.

In tale ambito quanto mai opportuna appare l'attenzione da porre alla sostenibilità operativa ed economica, nel tempo, delle iniziative, atteso che le risorse delle Fondazioni non sono neppure lontanamente sufficienti per sostenere i costi per la erogazione dei servizi sociali rivolti alla totalità dei cittadini. Tuttavia la sostenibilità economica appare un obiettivo perseguibile solo in alcuni ambiti di intervento, in cui vi è la possibilità che i beneficiari sostengano una parte del costo ovvero vi sono possibilità di contenimento dei costi dei servizi.

Sembra quindi evidente che soprattutto quando i beneficiari dei servizi appartengono alle categorie più fragili non appare ipotizzabile una sostenibilità delle iniziative e, quindi, non sembrano esservi alternative alla presa in carico da parte della pubblica amministrazione ma le Fondazioni possono aiutare nella ricerca e nella attivazione di potenziali fonti di finanziamento, il raggiungimento delle quali presuppone una fase di avvio, durante la quale le Fondazioni possono assicurare un fondamentale sostegno con contributi a fondo perduto e facendo leva sulla propria capacità di mobilitare servizi di supporto e accompagnamento da parte di altri attori della comunità.

Occorre anche riflettere su chi siano i soggetti operativi che effettivamente sono in grado di erogare i servizi. L'Italia, anche se in modo eterogeneo sul suo territorio, vede una ricca presenza di organizzazioni operanti nel campo sociale che hanno competenze e risorse adeguate. Tuttavia, nella maggior parte dei casi, questi soggetti hanno

tradizionalmente operato come fornitori della Amministrazione pubblica: il modello di attività sopra descritto richiede invece un cambiamento organizzativo, di competenze, cultura gestionale e anche di immagine, affinché questi operatori acquisiscano la capacità di proporsi direttamente agli utenti e alle famiglie. Accompagnare questa trasformazione è un altro importante compito nel quale possono cimentarsi le Fondazioni.

Per quanto riguarda la risposta alle emergenze, intendiamo quegli interventi sottratti ai criteri di ponderata pianificazione dell'azione filantropica delle Fondazioni, posti in essere per rispondere a sollecitazioni esterne provenienti da altri attori della comunità legate a situazioni transitorie di crisi finanziaria nel sostenere taluni servizi di *welfare* di particolare rilievo per la comunità, ovvero a situazioni di emergenza sociale.

Affinché le Fondazioni possano prendere in considerazione tali interventi, è necessario sia che si tratti di emergenza effettiva e che non si tratti, piuttosto, di mera salvaguardia di apparati e strutture in situazione di fallimento, sia che l'intervento delle Fondazioni possa essere orientato a qualche forma di razionalizzazione di medio periodo.

Da ultimo, l'orientamento al consolidamento dei legami sociali, che rappresenta una caratteristica presente in modo trasversale anche negli orientamenti già indicati, come in tutta l'attività delle Fondazioni, mette ancor più in rilievo come le Fondazioni possano svolgere, nelle proprie comunità, una importante funzione catalizzatrice, che potrà declinarsi in modalità e forme le più disparate ma che comunque si basa su relazioni sedimentatesi nel tempo, sulla capacità di creare condivisione, sulla trasparenza nel tener conto e nel dare conto.

La formazione di una valida e duratura rete sociale è un'attività estremamente complessa: non è sufficiente promuovere un incremento dei contatti fra gli individui o le organizzazioni, oppure creare semplicemente occasioni di incontro. L'utilità della

rete nel tempo dipende dalla sua capacità di rispondere a bisogni reali percepiti dai partecipanti, oltreché dalla reputazione sociale acquisita. Le reti possono generare effettivo valore aggiunto quando siano in grado di contemperare il raggiungimento di economie di scala e di scopo senza perdere l'originalità dei componenti.

In questa tipologia di approccio, che come già osservato spesso coesiste con le altre tre finalità evidenziate e talvolta ne costituisce la fase propedeutica, le Fondazioni possono promuovere una nuova rete sociale delle organizzazioni del terzo settore del territorio facendo perno sulla propria terzietà e credibilità che va oltre la dimensione dei suoi mezzi economici, oppure possono partecipare a reti esistenti, costituendo esse stesse un nodo di interscambio relazionale, per assicurarne la connessione anche con le altre istituzioni locali e contribuire così al buon funzionamento delle reti in essere.

Ai fini della costruzione di una rete del terzo settore, che potrà essere la base per il successivo coinvolgimento anche di soggetti privati appartenenti al mondo *profit*, occorre prendere in esame e analizzare tanto i fattori posizionali, quanto quelli relazionali che caratterizzano le organizzazioni presenti sul territorio.

Una buona rete sociale costituisce talvolta non solo il presupposto per l'avvio o l'implementazione di un'iniziativa nel settore, ma altresì la condizione necessaria affinché la stessa sia sostenibile. Benché vi siano progetti autosufficienti, che possono trovare la loro sostenibilità nella spesa privatistica delle famiglie, nelle specifiche caratteristiche dell'iniziativa o dei soggetti promotori e attuatori, in ogni caso la valutazione circa la capacità di un progetto di durare nel tempo è un fattore strategico rilevante che va affrontato e risolto positivamente e non può essere esaminato solo sotto il profilo finanziario né essere legato al contributo economico delle Fondazioni.

La creazione di una rete sociale finalizzata al conseguimento della sostenibilità di un progetto o, meglio, di una famiglia di progetti, anche allo scopo di intercettare risorse derivanti da donazioni o da fondi pubblici, assicura inoltre quella condivisione e



socializzazione territoriale che è il presupposto stesso del *welfare* di comunità. La ricerca della migliore combinazione dei ruoli e delle responsabilità dei diversi soggetti è in definitiva l'obiettivo di fondo da realizzare in questa linea d'azione strategica delle Fondazioni, alla ricerca di un'adeguata interazione, flessibile e responsabilizzante, delle risorse disponibili (finanziarie, professionali, relazionali) per una loro ottimizzazione e per il miglioramento del grado di sostenibilità delle iniziative.

\* \* \*

Sintetizzato il contenuto del documento e la sua funzione, penso sia interessante porre in rilievo che, a prescindere dal tema specifico – il *welfare* - sul quale il percorso dell'Acri si è concentrato, emerge il ruolo dell'Associazione che, oltre a svolgere la tradizionale ed importante funzione di risposta alle istanze delle Associate, si pone in modo propositivo, cogliendo i fermenti non solo all'interno della nostra categoria ma anche nella società attuale e traendone spunti per concretizzare impulsi e stimoli. La stessa posizione dell'Acri in "LE FONDAZIONI E IL WELFARE" è comunque di continuo ascolto: il percorso tracciato prevede che l'Acri raccolga stimoli sia dalla sperimentazione che si sta realizzando sia dai dibattiti che comunque le Associate stanno suscitando nelle diverse comunità.

Dalle Fondazioni, d'altro canto, si coglie un segnale molto importante. Il contesto di crisi in cui ci troviamo arriva a mettere in forse un modello che si basava sul presupposto, ora mancante sotto entrambi i profili, di continuo sviluppo sia sul piano economico sia sul piano demografico. La crisi del resto ha colpito anche le Fondazioni stesse, che hanno visto ridursi – anche per effetto del sempre maggiore carico tributario – le risorse finanziarie ed hanno, dall'altro lato, ricevuto sollecitazioni per un loro impegno sempre maggiore.

Tale situazione però, e lo constatiamo anche con il lavoro “LE FONDAZIONI E IL WELFARE”, è stata colta dal nostro mondo come una opportunità. Le Fondazioni, piuttosto che subire la attuale situazione, stanno mostrando di volerla gestire. Le Fondazioni sono sempre più soggetti che, piuttosto che limitarsi ad erogare denaro, lavorano sul piano organizzativo e gestionale utilizzando il denaro delle erogazioni come mezzo importante ma non predominante nel processo di produzione di utilità sociale per le proprie comunità. Esse si pongono come veri e propri “catalizzatori” nelle proprie comunità, arrivando a creare utilità sociale non tanto con la mera erogazione di risorse finanziarie quanto piuttosto aiutando a mettere in relazione ed a sistema gli altri attori del terzo settore, fornendo la possibilità di sperimentare nuove modalità per fornire dei servizi alla comunità, creando i presupposti per nuove connessioni con altre realtà e per relazioni di carattere laterale.

Il progetto del quale il documento “LE FONDAZIONI E IL WELFARE” costituisce – come ho cercato di spiegare - la fase iniziale consiste quindi, a mio giudizio, non tanto nell’intervento delle Fondazioni nel campo del *welfare* quanto piuttosto in una modalità – *rectius*: una serie di orientamenti, di approcci e di collegamenti – con la quale le Fondazioni lavorano per creare utilità sociale. Tale modalità è, nel progetto in esame, esplicitata nel campo del *welfare* ma vale, secondo me, in tutta la gamma di attività delle Fondazioni, che è ampia, declinata in modo diverso nelle diverse comunità in cui esse operano e, non ultimo aspetto, si adatta nel tempo alle sempre mutevoli situazioni ed esigenze delle nostre comunità e della nostra società.