

Le Fondazioni e il paradosso italiano dello sviluppo

**Carlo Trigilia
(Università di Firenze e Fondazione RES)**

Intervento per il Congresso Acri di Lucca 18-19 giugno 2015

Vorrei fare qualche considerazione sul ruolo delle fondazioni nello sviluppo dei territori partendo da quello che si potrebbe definire come il 'paradosso italiano dello sviluppo'. Ovvero, una situazione in cui il Paese soffre più di altri per la gravità della crisi economica, pur disponendo di risorse potenziali per la crescita spesso maggiori di quelle di altri paesi.

L'Italia soffre di più perché la crisi internazionale ha colpito un organismo già indebolito dalla difficoltà di modernizzazione delle imprese e di adeguamento del tessuto istituzionale, e quindi più vulnerabile rispetto ai processi di globalizzazione e di crescente concorrenza internazionale, in un quadro in cui non si può usare l'arma della svalutazione.

Ma allo stesso tempo il Paese dispone di maggiori risorse potenziali perché la stessa globalizzazione fa crescere il valore di risorse presenti nei nostri territori: dal saper fare per produzioni di qualità (non solo nell'industria ma anche in agricoltura) alle conoscenze e alla ricerca delle nostre università, per non dire del patrimonio ambientale e storico-artistico.

Viene allora da chiedersi: che cosa frena un impiego più efficace di queste risorse potenziali? (il tentativo di dare una risposta a questa domanda complicata ci porterà al ruolo delle fondazioni).

Naturalmente le cause sono molte, lo sappiamo, e valgono in generale per tutto il paese. Tra queste bisogna certo considerare l'elevata tassazione, le inefficienze della pubblica amministrazione e della giustizia, le carenze infrastrutturali e dei servizi, il costo dell'energia (per citarne solo alcune). Ma concentriamoci sui fattori di freno più legati alle realtà locali. In quest'ottica bisogna anzitutto considerare che le risorse potenziali da valorizzare sono radicate nei territori in combinazioni diverse, che contribuiscono a definirne l'identità specifica. In secondo luogo, occorre tenere conto che l'attivazione delle specifiche risorse di un territorio non è solo o principalmente un problema finanziario. E' invece, anzitutto, un problema di beni collettivi materiali o immateriali, cioè qualcosa di cui gli operatori economici hanno bisogno ma che non sono in grado di prodursi da soli. Pensiamo per esempio all'importanza del capitale umano specifico per quel territorio (istruzione, formazione, riqualificazione). E ancora: la connessione

efficace tra esigenze di innovazione delle imprese e conoscenze detenute dal mondo dell'università e della ricerca: ovvero come spingere le imprese e le università a dialogare di più e meglio tra loro e a favorire l'innovazione come risorsa essenziale per affrontare la globalizzazione. E poi non dovremmo certo trascurare la coesione sociale e quindi il ruolo di servizi sociali e culturali efficaci. Sappiamo che senza coesione sociale e senza fiducia non c'è innovazione e non c'è sviluppo.

Insomma, la considerazione di questi fattori necessari per l'attivazione efficace di risorse potenziali dei territori ci porta a considerare il ruolo di beni collettivi 'dedicati' che per essere efficaci devono avere almeno tre caratteristiche principali:

- nascono dalla buona cooperazione tra operatori privati e pubblici locali;
- presuppongono un disegno condiviso, una strategia e quindi la costruzione di reti cooperative, di 'ponti' o di strutture di raccordo;
- richiedono la realizzazione concreta di alcune iniziative essenziali, di carattere strategico, per facilitare la valorizzazione di risorse locali, che a seconda dei casi (della specifica identità locale), possono riguardare, il raccordo tra università e imprese, il capitale umano e la scuola, la valorizzazione dei beni culturali, i servizi sociali e il welfare locale.

E' a questo punto che entrano in gioco le fondazioni. Esse proprio per il ruolo – spesso ingenerosamente criticato – di soggetti che non devono rispondere al mercato o alla politica, possono avere per la loro terzietà e la loro *governance* uno 'sguardo lungo', non schiacciato sulle esigenze di redditività a breve del mercato o di consenso elettorale della politica. E possono quindi svolgere un ruolo importante nei territori su tutti e tre gli aspetti legati alla realizzazione di beni collettivi che ho ricordato: la messa a punto di una strategia di sviluppo condivisa, la promozione di reti cooperative, la realizzazione concreta di alcune iniziative essenziali con funzione di traino di beni collettivi per la competitività e insieme per la coesione sociale.

Non c'è dubbio che già oggi le fondazioni svolgano un ruolo di questo tipo (un buon esempio è costituito proprio dal ruolo svolto negli ultimi anni dalla Fondazione di Lucca che ospita il Congresso). Ma è altrettanto vero che il rafforzamento della loro legittimazione, anche rispetto alle accuse ricorrenti di autoreferenzialità e di uso frammentato e distributivo delle risorse, passa dalla capacità di potenziare il loro ruolo

nell'offerta di *semi per lo sviluppo locale*. Tale capacità dipende – mi sembra – da aspetti relativi alla *governance* e dalla qualità della loro azione per lo sviluppo locale. Per quel che riguarda la *governance*, mi limito a ricordare l'importanza dei processi di selezione della leadership in termini di qualificazione professionale, di autonomia e di fiducia della comunità locale, il rafforzamento degli apparati organizzativi, la trasparenza e l'informazione sui processi decisionali. Sono aspetti essenziali su cui le fondazioni e l'ACRI sono da tempo impegnate. Vorrei invece soffermarmi un momento sull'altro aspetto: sulla capacità di svolgere un ruolo di stimolo e di sostegno per lo sviluppo locale.

Ho già detto che le fondazioni sono impegnate su questo terreno, sebbene con differenze tra di loro. Proprio per valutare meglio e per rafforzare il ruolo di stimolo e di sostegno per lo sviluppo locale, l'ACRI ha deciso di avviare, d'intesa con alcune fondazioni, un progetto sperimentale (che ho avuto il piacere di coordinare), *Promozione dello sviluppo del territorio*, che è stato avviato nel 2011 e giunge a conclusione quest'anno (i risultati complessivi saranno presentati a fine anno). Hanno partecipato sei fondazioni (Ascoli, Biella, Forlì, Fossano, Lucca e Teramo). Il progetto si è articolato in tre fasi.

- La prima fase prevedeva un'analisi della *governance* delle fondazioni e dei suoi collegamenti con l'azione per lo sviluppo dei territori. Sono così emersi diversi modelli di intervento che si muovevano tra due poli. Da un lato, un intervento che abbiamo definito come più *contingente*, con un processo decisionale fortemente personalizzato e un ruolo decisivo del presidente, un approccio progettuale a più basso impatto sull'indirizzo dello sviluppo locale. Dall'altro lato, un intervento che abbiamo chiamato *strategico*, con un processo di decisione più formalizzato che coinvolge altri attori pubblici e privati del territorio nella definizione degli interventi, e con una maggiore capacità di progettazione autonoma da parte delle fondazioni che porta a interventi capaci di innescare un maggiore 'effetto leva' sullo sviluppo locale.
- La seconda fase ha visto la realizzazione da parte di ciascuna fondazione di un'analisi approfondita del territorio di riferimento secondo uno schema comune, messo a punto insieme dalle Fondazioni partecipanti in collaborazione con il gruppo di ricerca. Tale analisi ha portato alla individuazione dei rischi e delle opportunità del territorio in termini di quelle risorse potenziali che ne definiscono l'identità, cui ho accennato. Su questa base è stato selezionato un

numero limitato di interventi chiave, scelti con una metodologia innovativa che ha cercato di simulare gli effetti di 'esternalità', cioè il grado di impatto sullo sviluppo locale.

- La terza fase, che si è appena conclusa, ha riguardato il monitoraggio dei progetti scelti e avviati e delle loro conseguenze sia sul territorio sia sulla *governance* delle fondazioni. La sperimentazione seguita ha consentito alle fondazioni partecipanti di rafforzare la loro azione di promozione dello sviluppo locale e di valorizzazione delle risorse potenziali. Si è infatti registrato un progressivo spostamento dal modello di intervento più *contingente* verso il modello più *strategico*. Nella progettazione e nella realizzazione degli interventi è cresciuto il ruolo di stimolo e di traino delle fondazioni per gli altri attori pubblici e privati locali. In tutti i casi si è proceduto a realizzare interventi più coordinati con altre azioni sul territorio, aumentandone così la ricaduta. Inoltre, le fondazioni hanno adottato strategie di intervento più basate su logiche di medio e lungo periodo; hanno accresciuto la loro capacità di progettazione autonoma nelle erogazioni; hanno coordinato di più gli interventi nei diversi settori; hanno ridotto significativamente la frammentazione degli interventi riducendone il numero e aumentando l'importo medio.

I risultati di questo progetto sperimentale – che ripeto saranno presentati e discussi in dettaglio nei prossimi mesi – sembrano dunque incoraggianti. Essi mostrano come la già rilevante capacità di intervento delle fondazioni sullo sviluppo dei territori possa essere ulteriormente rafforzata con una serie di accorgimenti e di misure che riguardano la *governance* e il processo decisionale.

Credo infine che anche questi risultati rafforzino l'idea più generale che i corpi intermedi non debbano essere necessariamente visti come una fonte di inefficienza e di distorsione nell'uso delle risorse, come luoghi di autoreferenzialità da ridimensionare a favore del mercato e della politica, ma a certe condizioni possano essere invece uno strumento prezioso e difficilmente sostituibile per realizzare quei beni collettivi per la competitività e la coesione, senza i quali è difficile valorizzare le grandi risorse potenziali del paese, e quindi uscire dal paradosso italiano dello sviluppo.