

Solidale, sussidiaria, generativa.

Candidatura di Luca Gori

*Linee guida e obiettivi per il mandato di presidenza 2024-2028
della Fondazione Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia*

1. Premessa. *Motivi di una candidatura di un (appena) eleggibile.*

Presentando la candidatura alla carica di Presidente della Fondazione Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia, sono consapevole di aver acquisito l'elettorato passivo solo da poco più di un anno. Infatti, secondo l'art. 29.3 dello statuto, per proporre la candidatura occorre aver compiuto l'età di quaranta anni.

L'incoraggiamento e il sostegno da parte del Presidente Zogheri e delle colleghe e dei colleghi del Consiglio generale mi ha fatto vincere una certa resistenza, inizialmente presente. Credo sia comprensibile. I Presidenti della nostra Fondazione sono state personalità di primo piano della vita economica, politica, culturale e sociale della nostra comunità, con i quali, in varie forme, ho avuto modo di collaborare.

Con Ivano Paci e Luca Iozzelli ho condiviso la fase - impegnativa e formativa - di realizzazione dei nuovi Centri della Fondazione MAiC, all'epoca del mio impegno professionale in quella importante realtà del nostro territorio, che è stata ed è per me una *palestra* civile, spirituale e professionale, con la guida di Luigi Bardelli, cui va grato e affettuoso il mio ricordo.

Ivano Paci e Luca Iozzelli sono state personalità che hanno forgiato il volto della Fondazione come interlocutrice autorevole di istituzioni, imprese e società civile e come soggetto aggregatore di competenze, conoscenze e risorse, superando una concezione di un ente meramente *erogativo* verso nuove e lungimiranti frontiere della filantropia. La presidenza di Lorenzo Zogheri consegna il "bagaglio" ricevuto dai predecessori *intatto e accresciuto* nelle relazioni e nelle visioni, con uno stile di presidenza molto apprezzato, anche sul piano nazionale nell'ambito di ACRI. Le personalità che hanno fatto parte del Consiglio di amministrazione e del Consiglio generale hanno contribuito a questo risultato.

Alla luce di questo, è necessaria, da parte mia, una grande dose di *umiltà*.

Volendo però provare a dare una chiave interpretativa della mia candidatura, credo che si possa leggere come segno del coinvolgimento di una nuova generazione nella Fondazione. Chi - come il sottoscritto - è nato a partire dagli anni '80, si è trovato ad affrontare l'ingresso nel mondo del lavoro, al termine dei propri percorsi di formazione universitaria o di scuola secondaria superiore, nel periodo più grave della crisi economico-finanziaria, con le difficoltà, le incertezze e le amarezze che questo ha significato. Ho avuto il grande privilegio di non aver vissuto momenti drammatici, e di aver sperimentato professionalmente diversi ambienti stimolanti, pubblici e privati, locali, nazionali e internazionali. Fra questi, la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, che è il luogo nel quale mi sono formato e nel quale, attualmente, lavoro. Avverto, pertanto, con questa mia candidatura la responsabilità di portare nella Fondazione e nei suoi organi anche l'esperienza di coloro che, appartenendo alla mia generazione, vivono in questo territorio. Per me, in particolare, rappresenta pure il tentativo di *restituire* alla comunità nella quale sono cresciuto e ho vissuto (e tutt'ora vivo), almeno una parte di quanto ho ricevuto: ed è davvero molto, sicuramente molto di più di quanto io non abbia sino a oggi dato.

Nella mia candidatura, inoltre, vorrei si leggesse un contributo alla valorizzazione del ruolo e delle attività del Terzo settore e della collaborazione fra il settore pubblico e gli attori della società civile. È questo il *mondo* dal quale sento di provenire, almeno culturalmente. I miei interessi di ricerca accademici sono principalmente legati alla disciplina giuridica delle libertà sociali e della sussidiarietà, in chiave nazionale ed europea. Il mio impegno professionale e civico si è realizzato in diversi enti del Terzo settore, specialmente nel settore sociale e sanitario, nella cooperazione (nel credito cooperativo), nei Centri Servizi per il volontariato (e, in particolare, del CESVOT) e in amministrazioni pubbliche. Questa sensibilità e attenzione verso l'attivismo civico, in tutte le sue

forme, sarà uno degli elementi ispiratori del mio mandato, nella consapevolezza che la valorizzazione del pluralismo sociale è garanzia di democrazia.

Al candidato il Regolamento *Cariche e organi* chiede di presentare, oltre al *curriculum*, un «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» (art. 10). In questa sede, dunque, proverò a illustrare la visione, i criteri e gli obiettivi che vorrei condividere con gli organi nel corso del prossimo quadriennio, qualora eletto. Ritengo essenziale precisare, però, che linee guida e obiettivi potranno essere declinati, sul piano strategico e operativo, solo grazie all'apporto degli organi della Fondazione e, in particolare, del Consiglio generale, del Consiglio di amministrazione e dell'Assemblea, nonché all'ascolto dei nostri portatori di interesse (*stakeholder*).

Infatti, al di là della persona che *pro tempore* rivestirà la carica di Presidente, la Fondazione deve elaborare e contare su linee guida e obiettivi di lungo periodo, ampiamente condivisi nei suoi organi e con gli altri attori, pubblici e privati, del territorio. Una sorta di “patto” di missione. La Fondazione si muove già oggi per *obiettivi e direttrici* di lungo periodo che travalicano la durata dei mandati dei suoi organi e del suo Presidente. Chi è candidato, a mio giudizio, deve mettere a disposizione le sue capacità e un suo metodo a favore di un progetto complessivo che è già iscritto nella storia, nell'attualità e nella missione della Fondazione. Questa idea la declinerei con tre aggettivi: *solidale, sussidiaria e generativa*.

2. La Fondazione nelle comunità: «solidale» nelle finalità, «sussidiaria» come metodo, «generativa» come criterio.

Le fondazioni di origine bancaria italiane hanno superato una prima fase pionieristico-fondativa nella quale hanno agito come enti tendenzialmente *erogativi*. Il loro ruolo si è evoluto molto rapidamente: esse costituiscono, oggi, veri e propri *attori delle libertà sociali*, che agevolano, promuovono e sostengono processi di cambiamento di lungo periodo in settori cruciali della vita delle comunità. Alle fondazioni di origine bancaria è chiesto di aggregare attori istituzionali e sociali intorno alle grandi sfide che i territori sono chiamati ad affrontare; un contributo per progettare nuovi percorsi di tutela e promozione dei diritti delle persone e delle formazioni sociali, e consolidare quelli esistenti; di intervenire per abilitare attori pubblici e privati a esercitare più efficacemente le loro funzioni e attività; l'agilità e la flessibilità di soggetti privati per sostenere processi di cambiamento.

In questa prospettiva, le risorse da erogare assumono sempre più la funzione di un importante *strumento* a disposizione, ma non di un *fine*. Non è un passaggio scontato, soprattutto nella percezione esterna, che deve essere accompagnato da un processo culturale, di cui le fondazioni devono farsi promotrici verso tutti gli interlocutori.

La Fondazione Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia è pienamente dentro questa tendenza nazionale: aggregare risorse e attori pubblici e privati, agevolare processi e sostenere cambiamenti *con un solido radicamento nelle comunità*.

In uno scenario di così profondo e ampio cambiamento del ruolo delle fondazioni di origine bancaria, è importante non smarrire alcune coordinate di fondo sull'identità che la nostra dovrebbe mantenere. Vorrei descrivere - come detto poco sopra - la Fondazione Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia con tre aggettivi: *solidale, sussidiaria, generativa*.

Anzitutto, *solidale*. Nonostante la legge istitutiva attribuisca alle fondazioni «esclusivamente scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico secondo quanto previsto dai rispettivi statuti», sono convinto che la finalità ultima di una Fondazione sia perseguire una *moderna*

visione della solidarietà. Nel solco del disegno costituzionale, la solidarietà non può essere vista solamente come mera forma di soccorso o di beneficenza rispetto a chi si trovi in una situazione di svantaggio o di fragilità, a partire da una condizione intrinsecamente diseguale. Essa è, in prima battuta, la presa d'atto della comune appartenenza a una medesima comunità in condizioni di pari dignità sociale. I confini di questa comunità sono sempre più larghi e la sua composizione sempre più variegata e complessa. Una comunità che è interamente prospera e felice nella *pluralità* di soggetti, attività e istituzioni che la compongono, oppure è irrimediabilmente condannata a essere povera e in declino, corrosa dalle sue diseguaglianze. L'esperienza pandemica lo ha reso evidente.

È l'art. 3, secondo comma, Cost. che descrive l'impegno ultimo e più sfidante per tutti gli attori pubblici e privati, imprenditoriali e non imprenditoriali, con o senza scopo di lucro. Dunque, non semplicemente l'*utilità* sociale o lo sviluppo economico: la Fondazione è un protagonista attivo della *solidarietà*, chiamata all'arduo compito di offrire e sostenere una visione di una comunità più giusta perché ha provato a tenere insieme gli interessi culturali, sociali, politici ed economici di una intera comunità, che è così più libera e resiliente in ogni ambito.

Sul piano operativo, ciò si traduce nell'assumere costantemente la prospettiva che ogni nostro intervento è rivolto sì a un *target* o obiettivo specifico, ma si iscrive all'interno di una trama complessiva di relazioni e di una visione che devono assicurare, finalmente, la coesione sociale delle nostre comunità e territori. Senza coesione, infatti, non può esserci sviluppo.

Una Fondazione, quindi, che è solidale nelle finalità.

Ma la Fondazione deve essere, nel proprio metodo, *sussidiaria*. Spesso il concetto di sussidiarietà è considerato ambiguo. Esso è utilizzato talora per scaricare sulla società civile responsabilità che sarebbero pubbliche (si parla, non a caso, di un *lato oscuro* della sussidiarietà).

Una Fondazione di origine bancaria *sussidiaria*, anzitutto, deve essere e apparire *indipendente* dal potere pubblico e da autorità private, mantenendo i propri margini di *autonomia* nel definire e proporre priorità e strategie innovative. Allo stesso tempo, deve garantire di essere *collaborativa* con i diversi poteri pubblici, quali espressioni democratiche delle comunità territoriali, tenendo sempre una posizione di attento e rispettoso *ascolto*. La sussidiarietà implica sempre una relazione, e non subordinazioni.

Aggiungerei che deve essere capace di essere *federativa*: una Fondazione come la nostra, proprio perché indipendente, autonoma e collaborativa, deve riuscire ad aggregare le istituzioni pubbliche, al di là dei loro confini territoriali e delle loro competenze, insieme alle realtà del Terzo settore e del tessuto economico e produttivo. Alcune missioni di interesse generale (basterà pensare alla povertà educativa, all'abitare solidale, alla tutela dell'ambiente ecc.) travalicano le competenze delle singole amministrazioni e la ripartizione in "settori": vi è quindi bisogno di soggetti che - come le fondazioni - svolgano un ruolo autorevole, competente e paziente di tessitura. Questa è una funzione, forse non visibile ma fondamentale, delle fondazioni di origine bancaria nel nostro Paese.

La nostra Fondazione già lo sta facendo su molti versanti: è una prospettiva da proseguire, tenendo conto delle specificità e della complessità del nostro territorio. Il territorio di riferimento che vede almeno quattro aree, con caratteristiche fra loro significativamente differenti: l'area della città di Pistoia, media città italiana, che ha i punti di forza e di debolezza che iniziano a essere ben studiati e che si trova a costruire relazioni con altre città della Regione; l'area della piana, con le sue forti connessioni economiche e sociali con l'area metropolitana pratese-fiorentina, al punto da essere considerata un *continuum*; l'area della Valdinievole, con una forte identità storica, istituzionale e sociale, che guarda anche alle aree lucchesi e pisane, e che presenta dati sociali ed economici peculiari; l'area della montagna, che ha, invece, le caratteristiche delle aree interne montane appenniniche (l'*Italia vuota*, è stata chiamata; oppure, la *montagna vuota*), con forte spopolamento e perdita di servizi e attività imprenditoriali ma, a un tempo, una forte attrattiva per la qualità ambientale che può offrire.

I dati economici, sociali, sanitari consentono di cogliere chiaramente questa partizione.

Tenere conto delle specificità e del pluralismo territoriale è un aspetto importante del *metodo sussidiario* che deve connotare la Fondazione. Non si tratta di incentivare un insensato localismo nel tempo della globalizzazione, ma semmai l'opposto: valorizzare ciò che ci tiene uniti e riconoscere ciò che ci distingue come elementi di ricchezza.

Vorrei in questa sede ricordare, quali esempi emblematici di *sussidiarietà in azione*, il percorso, di importanza strategica per il nostro territorio, di costruzione del nuovo polo di formazione, ricerca e trasferimento tecnologico dell'Università di Firenze: il contributo della nostra Fondazione è stato decisivo nella prima fase di esplorazione, di costruzione del consenso e del "lancio" del progetto. Nello stesso solco, inserirei anche il *Masterplan* per la Valdinievole, che ha offerto ad attori pubblici e privati un orizzonte possibile di lavoro in comune. Ma vorrei richiamare anche l'esperimento della Fondazione delle Comunità pistoiesi, al suo primo anno di vita, la cui funzione essenziale è la costruzione di relazioni fra attori pubblici e Terzo settore per la progettazione di politiche sociali innovative e di impatto, ancora prima che *fare direttamente* attività.

Vi è poi da prendere atto che le *connessioni* con le aree vicine (area metropolitana fiorentino-pratese, da un lato, e lucchese dall'altra) pongono con forza il tema del coordinamento delle politiche di intervento con le altre fondazioni di origine bancaria a noi più vicine. L'esistenza di un coordinamento a livello regionale (Consulta delle fondazioni) è già un segno che, personalmente, ritengo sia da rafforzare. Se si vuole ottenere un impatto esteso, positivo e durevole, non si può presumere di poterlo conseguire da soli dentro i soli confini della nostra provincia, prescindendo dalla fitta rete di legami e relazioni (almeno) con i territori vicini.

Ma vi è un altro lato della *sussidiarietà*. Personalmente sono convinto che la Fondazione, ogniquale volta metta in campo una azione, debba interrogarsi sul *se* e sul *quanto* sia necessario intervenire direttamente (con i vari strumenti a disposizione: enti strumentali, progetti propri ecc.), oppure se possa essere più efficace costruire un partenariato con altri o se non sia preferibile optare per azioni promozionali o di sostegno a favore di soggetti pubblici o privati già operanti sul territorio. Ritengo che questa sia una domanda strategica, di metodo, da porsi con serietà e approfondimento. La Fondazione non può sostituirsi agli attori pubblici, né esercitare una supplenza rispetto ai loro obblighi istituzionali; del pari, non può sottrarre spazi di azione nei quali potrebbero agire con maggiore efficacia gli altri attori della società civile.

La Fondazione, in un'ottica sussidiaria, deve agevolare l'azione di attori sociali e istituzionali solidi, competenti, efficienti, efficaci. Una azione diretta è necessaria allorché sia necessario garantire un impatto più ampio, o nell'esercizio di quella funzione federativa di cui si è detto poco sopra, o al fine di costruire condizioni infrastrutturali durature di sviluppo economico e sociale. Spetterà agli organi della Fondazione sviluppare questa visione sussidiaria, per evitare sia di "appropriarsi" di spazi dell'autonomia della società civile (cui apparteniamo) sia di "sostituirsi" ai poteri pubblici.

Una Fondazione, dunque, che è sussidiaria nel metodo.

Una terza caratteristica di una fondazione deve essere la *generatività*. È questo un criterio che completa la finalità solidale e il metodo sussidiario. Essere generativi significa che le azioni che la Fondazione promuove direttamente o sostiene con terzi sono in grado di generare un vero valore aggiunto per la nostra comunità, in termini di impatto stabile e durevole, sostenibile e misurabile dal punto di vista economico, sociale e ambientale.

Generatività significa, d'altra parte, avere la capacità e la forza di rinunciare a sostenere obiettivi e azioni di piccolo cabotaggio o con orizzonti limitati, che tengano in vita esperienze e progetti solo perché la storia ce le consegna, così per come sono; oppure sostenere uno *sperimentalismo*, che non riesce mai a strutturarsi in politiche stabili di intervento e in risultati. Significa, inoltre, saper rilevare quando un intervento è meramente sostitutivo di responsabilità pubbliche o private e, quindi, per definizione non generativo. Significa, infine, aver chiaro il senso del proprio limite, la soglia da non oltrepassare per non disperdere il patrimonio e le erogazioni che da questo nascono: la *generatività* si anima di *coraggio lucido*, non di avventurismo. Da questo punto

di vista, il modello predittivo sulle erogazioni elaborato dalla nostra Fondazione costituisce un punto di riferimento apprezzato a livello nazionale e a quello si dovrà continuare a guardare con attenzione e fiducia, approfondendo le sue potenzialità di orientamento strategico.

Presupposto della *generatività* è l'investimento in conoscenza e *ricerca*, perché solo attraverso la conoscenza del territorio e delle comunità è possibile indirizzare il patrimonio e le sue rendite verso obiettivi e azioni effettivamente in grado di determinare un cambiamento, in termini innovativi, sia negli esiti sia nei processi. Il rischio, altrimenti, è quello dei *monti di sabbia*: accumulare molte esperienze che si sfaldano, però, alla prima folata di vento o al primo passo che le calpesta. L'impoverimento degli osservatori e dei centri di ricerca istituzionali sul territorio fa sentire i propri effetti in termini di riduzione della conoscenza di cosa effettivamente sta accadendo.

La *generatività* impone anche un importante investimento nello sviluppo di metodi e tecniche di misurazione e di valutazione degli impatti realizzati (come dirò più avanti).

E aggiungerei: *generatività* è guardare alla *comunità futura*. Prendere in considerazione gli interessi delle nuove generazioni e di quelle che verranno, come recita oggi - in maniera esigente - il novellato art. 9 Cost., è un imperativo cui dobbiamo conformare la nostra azione. Le *generazioni future* non hanno dei soggetti o dei luoghi rappresentativi, nei quali esercitare il loro diritto. Una Fondazione come la nostra, che ha significative possibilità operative e, al contempo, non ha una proprietà cui dover rendere conto o l'ansia di scadenze o obblighi istituzionali di attivazione, è dunque uno degli attori che deve dare voce ai diritti, agli interessi e alle aspettative delle generazioni future.

Una Fondazione, in definitiva, che assume come criterio di scelta e di operatività la *generatività*.

3. I settori rilevanti, il metodo di lavoro e gli strumenti di intervento. Un quadro generale.

Delineata una *finalità*, il *metodo* e il *criterio* che identificano lo scenario entro il quale si colloca la nostra Fondazione, vorrei soffermarmi con alcune considerazioni generali su settori rilevanti, sul metodo di lavoro e sugli strumenti di intervento.

Il *Documento programmatico triennale* prevede risorse annuali erogabili, per la missione istituzionale della Fondazione, pari a 12,5 milioni annuali (di media), per il periodo 2024-2026, alla luce del modello di erogazioni sostenibili di cui la Fondazione si è dotata.

La nostra Fondazione ha prescelto, come settori rilevanti: *arte, attività e beni culturali; educazione, istruzione e formazione; volontariato, filantropia e beneficenza; sviluppo locale ed edilizia popolare locale*. Gli altri settori ammessi sono *salute pubblica, ricerca scientifica e tecnologica, protezione e qualità ambientali*. Si tratta di una elencazione prevista dalla normativa vigente, con un linguaggio che avrebbe bisogno, per la verità, di qualche aggiornamento.

I documenti della Fondazione hanno ridefinito le attività intorno a cinque aree di intervento: (1) sviluppo locale, (2) cultura, (3) sociale, (4) educazione, istruzione, formazione e ricerca e (5) salute. Intorno a questi temi si raggruppano, fino a oggi, le nostre iniziative.

Come muoversi con gli interventi, anzitutto, sul piano del *metodo*?

In primo luogo, alla luce del principio di sussidiarietà per come si è provato a declinarlo sopra, riterrai importante avviare una riflessione sui tre strumenti di intervento che lo statuto prevede (art. 4.1): (1) interventi realizzati direttamente, (2) interventi in collaborazione con terzi oppure (3) interventi attraverso contributi a favore di progetti e iniziative proposte e realizzate da terzi. A questi aggiungerei - come dirò più avanti - anche (4) l'intervento, mediante il proprio patrimonio, nell'ambito delle politiche di investimento.

La scelta dell'uno o dell'altro strumento non è una alternativa *neutrale*, come si è detto, ma investe considerazioni strategiche di cui gli organi di governo della Fondazione si assumono la

responsabilità. In linea di principio, gli *interventi diretti* della Fondazione dovrebbero essere legati ad azioni di impatto significativo, alla creazione delle condizioni di contesto o a risultati che non potrebbero essere raggiunti, in autonomia, dagli enti pubblici o privati. La Fondazione sceglie questa linea quando vuole realizzare interventi di sistema e di impatto di lungo periodo (si pensi all’iniziativa dei *Dialoghi di Pistoia*) o avendo come missione l’abilitazione degli attori del nostro territorio a intraprendere percorsi evolutivi e di crescita che possano contare su un cospicuo intervento di sistema nella fase di *starting-up* e di consolidamento di conoscenze e competenze, per poi essere in grado di muoversi autonomamente in un orizzonte di sostenibilità (ad es. *Business Innovation* o la creazione delle comunità energetiche).

Fondamentale importanza, in questa chiave, hanno gli *enti c.d. strumentali*, come ho avuto modo di dire poco sopra. Tali enti si chiamano così perché, secondo il mandato affidato loro dalla legge e dallo statuto, costituiscono il *mezzo* per perseguire le finalità proprie della Fondazione.

Ciascuno di essi ha avuto una fase genetica e una traiettoria singolare, legata inevitabilmente sia a visioni di lungo periodo sia a contingenze. Credo che la riflessione periodica sulla loro missione costituisca un elemento di forza sia per la nostra Fondazione sia per le stesse strumentali. Sarebbe importante riuscire a definire un documento strategico, che rafforzi il *legame* che tiene insieme i diversi soggetti dell’ecosistema-fondazione: una riflessione costruttiva e proiettata al futuro sulla *missione* di tutte le nostre strumentali, sulla loro organizzazione e funzionamento, sulle sinergie possibili e sulle strategie del loro sviluppo. Esiste una missione della Fondazione, nel suo complesso, che le strumentali concorrono ad attuare, anche in sinergia fra loro. Il *Regolamento di direzione e coordinamento degli enti strumentali* approvato nel 2023 si sta rivelando un valido strumento per assicurare un quadro unitario di governo, di cui occorre proseguire l’implementazione, rivedendo e integrando ciò che è necessario alla luce del suo primo anno di attuazione.

Tornerò su questo punto a proposito dei diversi ambiti di attività della Fondazione.

La nostra Fondazione è molto impegnata sul versante nazionale, con la partecipazione ad alcuni interventi strategici nazionali (*Fondo per la Repubblica digitale*, *Fondo per il contrasto alla povertà educativa minorile* - sebbene sia esperienza dal futuro non definito -, *Impresa sociale Con i bambini*). Si tratta di una scelta di supporto ad alcuni temi chiave e di vasta portata che da soli non potremmo certo affrontare e che, personalmente, condivido profondamente.

Secondo asse di riflessione è lo strumento del bando, modalità che, storicamente, ha connotato l’azione delle fondazioni di origine bancaria italiane. Non possiamo nascondere che questo strumento sia oggetto di una vivace discussione fra gli addetti ai lavori e i rappresentanti del Terzo settore (la critica al c.d. *bandismo*). Una delle principali critiche è legata al fatto che il bando susciterebbe movimenti competitivi fra gli enti, alimentando una rincorsa all’*innovazione* solo come modalità di partecipazione al bando, escludendo proprio i soggetti più deboli e meno strutturati che dovrebbero avere maggiori possibilità di accesso.

L’apertura di una riflessione su questo tema è un aspetto cruciale, a mio avviso. La Fondazione è costantemente soggetta a valutazione sul modo in cui ha interpretato il pluralismo sociale da sostenere mediante i bandi. Su questo aspetto, vorrei provare a dare alcune indicazioni, che provengono dalle prassi più interessanti che si stanno diffondendo a livello nazionale.

Questione preliminare, dunque, è la riflessione su *quando ricorrere al bando* e *quando, invece, ricorrere a forme di sostegno diretto di iniziative senza bando*, precisando con chiarezza quali siano le condizioni che legittimano questa seconda opzione.

Già oggi esiste una significativa presenza di progetti ricorrenti, che la Fondazione sostiene in termini stabili senza bando. Sono iniziative che hanno maturato un certo grado di *affidamento* e connotano il “volto” della nostra Fondazione nella comunità; d’altra parte, si tratta di iniziative che impegnano una parte significativa delle erogazioni e rispetto alle quali è necessario esercitare un

attento monitoraggio e valutazione per assicurare che quei caratteri di solidarietà, sussidiarietà e generatività siano efficacemente perseguiti.

Al di fuori della logica del bando, è essenziale esplorare la possibilità che la Fondazione (e le sue strumentali) possa essere *partner* di procedimenti di amministrazione condivisa (secondo quanto previsto dalla legislazione nazionale e regionale), con enti pubblici ed enti del Terzo settore. Ciò costituisce una grande opportunità per nuovi interventi che siano effettivamente sussidiari e generativi, in un partenariato ampio e strutturato, radicato nel territorio. Lo stesso rapporto fra fondazioni ed enti territoriali può uscirne profondamente trasformato. È evidente, però, che una missione di questo tipo presuppone l'acquisizione da parte della Fondazione di conoscenze, competenze e relazioni tutte da costruire (così come nella P.A. e nel Terzo settore).

A questa sfida è chiamata, in particolare (ma non solo), la Fondazione delle Comunità pistoiesi, alla quale partecipiamo con un contributo e una presenza importanti e dalla quale sono attese trasformazioni di processo molto rilevanti e di lungo periodo.

Il secondo aspetto è legato a un approfondimento della finalità che i bandi intendono perseguire, così da calibrarne con maggiore puntualità il *design*.

Appare importante valorizzare, nei bandi, la costruzione di partenariati solidi, reali e prolungati nel tempo, con opportune clausole premiali, al fine di evitare che la competizione fra gli enti possa riprodurre comportamenti opportunistici.

Ma appare essenziale anche distinguere fra destinatari di piccole e grandi dimensioni e, in particolare, fra quelli imprenditoriali e non imprenditoriali, in modo tale da consentire che una quota di risorse raggiunga effettivamente quegli enti che ricorrono prevalentemente al volontariato o che svolgano attività di prossimità; o, al contrario, che sostengano il sistema delle imprese sociali.

Bisogna poi uscire da una certa retorica dell'innovazione a ogni costo come elemento distintivo della proposta da sottoporre a bando. Occorre rilevare, infatti, che ci sono bandi destinati all'innovazione, tenendo presente che l'innovazione può riguardare le attività o i processi (aspetto, quest'ultimo, spesso sottovalutato); ma ci sono bandi che, invece, sono destinati a sostenere processi di consolidamento di enti del Terzo settore, nelle loro attività già svolte da tempo e con impatto positivo.

Si deve aggiungere che è importante, nel caso in cui si ricorra al bando, offrire ai partecipanti non solo i criteri di selezione e valutazione, ma rendere evidenti i motivi di inammissibilità o le ragioni di punteggi che non consentono il finanziamento, chiarendo punti di forza e di debolezza, così da poter avviare processi di apprendimento e miglioramento circolari all'interno degli ETS (ma anche della nostra Fondazione). Collegato a questo, pare opportuno investire anche sulle modalità di selezione delle richieste presentate, valorizzando l'apporto di esperti e di *practitioners* come valutatori.

Una ulteriore ipotesi da esplorare può essere quella di valorizzare i diversi territori attraverso bandi dedicati alla montagna, alla Valdinievole e alla piana, per obiettivi, attività, modalità di svolgimento, cofinanziamento ecc.

Una attenzione a sé meritano poi le erogazioni tramite bando effettuate nei confronti delle Pubbliche amministrazioni. Sotto questo aspetto, bisogna costruire un delicato punto di equilibrio poiché il sostegno alle amministrazioni deve essere generativo e non suppletivo, secondo i principi e i criteri che ho delineato poco sopra. Indubbiamente, le amministrazioni vedono nella Fondazione un *partner* affidabile, efficace ed efficiente, in grado di far conseguire risultati in tempi più brevi rispetto a quelli tipici delle amministrazioni pubbliche. Occorre però evitare l'effetto paradossale che l'accesso preferenziale alle risorse della Fondazione finisca per indebolire le strutture amministrative degli enti territoriali, nella loro attività di progettazione e di reperimento delle risorse.

Le eventuali sessioni erogative che saranno dedicate alle amministrazioni, quindi, dovranno essere inquadrare entro questa cornice di senso della nostra missione.

Trasversale a tutti questi temi è, a mio avviso, la creazione di competenze nella formulazione delle richieste alla Fondazione. Non può esserci erogazione - sia tramite bando sia fuori bando - che non passi attraverso un supporto ai soggetti richiedenti per la formulazione di una progettualità che sia non solo in linea con la missione della Fondazione e con i suoi criteri operativi, bensì pure con le esigenze di una misurazione e valutazione degli impatti. Si potrebbero pensare sessioni formative *ad hoc*, supporti alla scrittura, sostegno al monitoraggio e alla misurazione dei risultati. Ritengo però che non sia possibile esigere requisiti sempre più stringenti, senza offrire - parimenti - un contributo positivo all'evoluzione di questo mondo in termini di competenze ed esperienze.

4. Le singole aree di intervento.

All'interno delle singole aree, è presente una ricchezza di progetti che non è possibile ripercorrere puntualmente. Mi limito così a indicare, per ciascuna area, alcune tendenze ed esigenze che vorrei sottoporre all'attenzione degli organi.

Nell'area cultura, che copre attualmente il 31,48% delle erogazioni previste per il 2024, si vedono una serie di iniziative di ampio respiro, che concorrono a definire le politiche culturali delle nostre comunità in un *mix* interessante di interventi pubblici e privati, che spaziano dai *Dialoghi* all'intervento nella Fondazione Pistoia Teatri, dalle iniziative musicali alla cura archivistica. Uno dei meriti principali della nostra Fondazione, in questo ambito, è l'essere riuscita ad avviare un percorso di sinergie, da consolidare e proiettare nel futuro.

In particolare, la strumentale Fondazione PISTOIA MUSEI, anch'essa di recente trasformata nella sua forma giuridica, è uno degli attori culturali principali del nostro territorio, con una vocazione indubbiamente nazionale e un respiro internazionale e la capacità di *connettere* le diverse attività museali e culturali del territorio, pubbliche e private, nell'adempimento di quella funzione *federativa* che è propria della nostra Fondazione. È una traiettoria che presenta una significativa potenzialità di crescita, da consolidare e incrementare, anche grazie al contributo di *Intesa Sanpaolo*, che è stata e deve continuare a essere partner importantissimo in questo ambito.

In prospettiva, mi pare importante esplorare sempre più approfonditamente le connessioni fra cultura, sviluppo economico e welfare. Si parla sempre più spesso di imprese culturali e creative, come manifestazione di una imprenditoria sociale in grado di tenere insieme creazione di cultura, sostenibilità e coesione sociale; e, allo stesso tempo, si parla di *welfare culturale* come nuova modalità di erogazione delle prestazioni dello stato sociale dentro la cornice delle attività culturali (il teatro e museo come *scenari* del *welfare*). Da questo territorio, e grazie alle nostre fondazioni, possono partire progettualità pilota che aiutino le città medie, come le nostre, a scoprire nuove modalità di fare cultura.

Nell'area educazione, istruzione e formazione, che copre il 18,30% delle erogazioni previste per il 2024, vi è una presenza molto forte di iniziative proprie della Fondazione.

Da un lato la strumentale UNISER (esperienza alla quale - come è noto - ho partecipato direttamente come amministratore dal 2022) ha vissuto una trasformazione molto importante nella forma giuridica (fondazione) e si trova ad affrontare scelte decisive sulla sede fisica nella quale sistemare gli spazi per le attività di formazione, alta formazione, ricerca e divulgazione. La sede fisica, tuttavia, deve essere il "contenitore" di una riflessione della missione che una realtà come questa immagina per il nostro territorio nel campo dell'educazione, dell'istruzione e della formazione. Sullo sfondo, evidentemente, bisogna essere avvertiti che la presenza dell'Università a Pistoia costituirà una variabile importantissima, specialmente ove essa si realizzi con la presenza di attività laboratoriali e di ricerca.

Dall'altro, questa area di attività ha assunto una curvatura molto interessante per quanto attiene alla creazione di legami *con* e *fra* le scuole del nostro territorio e con gli insegnanti,

supportandoli nello sviluppo di nuove metodologie di insegnamento (specialmente nel campo delle scienze matematiche; oppure nell'ambito del programma *Si, geniale!*, che è stata per me una vera e propria rivelazione).

In questo nostro sforzo, avverto forte l'esigenza di tenere sempre presente il tema della *povertà educativa* e della *mobilità sociale*: affinché la scuola possa tornare a funzionare come ascensore sociale, la Fondazione deve svolgere un ruolo non secondario: supportare i «meritevoli ma privi di mezzi» (art. 34 Cost.), è necessario, ma non sufficiente; serve assicurare i mezzi affinché tutti possano accedere alle opportunità per essere «meritevoli», evitando che sia la condizione di origine a determinare il destino di ragazzi e ragazze. Bisogna maturare una rinnovata sensibilità verso i contesti geografici e sociali, le questioni della mobilità e del trasporto, la dotazione di strumentazioni tecnologiche ed informatiche e l'accessibilità alle risorse per il diritto allo studio.

La sforzo importante di questi anni per l'edilizia scolastica merita di essere confermato e rafforzato: anche dalla qualità degli ambienti scolastici dipende il futuro delle nostre comunità. In fondo, la *scuola* è una delle prime manifestazioni della "cura" della cosa pubblica che un bambino o una bambina, e la sua famiglia, incontrano.

Nell'area *ricerca scientifica e tecnologica*, che pesa per il 3,60% delle erogazioni del 2024, è necessario un momento di riflessione sulle ricadute che l'azione erogativa ha avuto sul territorio di riferimento e sulle modalità di prosecuzione, anche alla luce delle modifiche normative in tema di carriere universitarie. Il punto di forza di questa iniziativa risiede proprio nella capacità di unire attività di ricerca, sviluppo economico e coesione sociale, valorizzando il contributo di giovani ricercatori e ricercatrici e aiutandoli nel percorso, invero difficile, della ricerca.

Nell'area *volontariato, filantropia e beneficenza*, che copre circa il 19% delle erogazioni previste per il 2024, vi è una gamma ampia di iniziative e progetti, che hanno avuto genesi molto diverse.

La costituzione della Fondazione delle Comunità pistoiesi - già menzionata in precedenza - costituisce una scelta innovativa, che ibrida diverse modalità di azione: erogazione, progettualità propria e progettualità in partenariato. Il "peso" che questa iniziativa riveste è significativo e, pertanto, molte sono le attese che si legano alla riuscita di questo progetto. La Fondazione seguirà con attenzione, presenza e collaborazione lo sviluppo di questo "mutamento" di paradigma così ambizioso, nella consapevolezza che servirà tempo per conseguire risultati di impatto e consolidare metodi e schemi di lavoro. La novità, tuttavia, è costituita dal fatto che la Fondazione delle Comunità deve assicurare, sin da questi suoi esordi, questa funzione di "cerniera" fra pubblico e privato, aiutando a esplorare nuovi settori di intervento e a consolidare quelli esistenti, riconoscendo il ruolo degli attori che già operano e aprendo con loro un "dialogo" costruttivo e continuativo.

Più in generale, in questa area, ritengo che sia cruciale che la nostra Fondazione, oltre ad assicurare il costante supporto a una serie di iniziative che fronteggiano l'emergenza quotidiana, contribuisca alla lettura dei nuovi bisogni che le nostre comunità esprimono: dalle nuove povertà alla solitudine delle persone, dall'esigenza di pensare un abitare solidale alle innovazioni nella presa in carico della disabilità, dalle nuove forme di volontariato all'inserimento lavorativo delle persone in condizione di svantaggio. Spesso gli enti del Terzo settore riescono a cogliere queste novità, ma faticano a tradurle in nuove progettualità; altrettanto spesso le pubbliche amministrazioni rilevano l'esigenza di innovazione, ma sono lente nel modificare gli impianti normativi. Entro questo spazio di *difficoltà* può inserirsi l'attività di un attore come la Fondazione, in quel ruolo sussidiario e generativo che ho evocato sopra.

In questa linea direttrice, appare strategico consolidare conoscenze e competenze del Terzo settore attraverso azioni formative, il sostegno nell'accesso a una consulenza qualificata, l'attenzione all'innovazione di esito e di processo, l'evoluzione strategica del proprio agire. Un Terzo settore forte è la preconditione del successo delle nostre politiche erogative.

Nell'area *salute*, che copre il 7,73% delle erogazioni previste per il 2024, una parte rilevante delle risorse è dedicata alla continuità dei progetti di ricerca ad ampio spettro e impatto in ambito clinico all'interno dei due ospedali del territorio (Pistoia e Valdinievole). La fase post-Covid ha messo in luce l'esigenza di avere a disposizione strutture ospedaliere pronte a reagire all'emergenza, sia mediante dotazioni strumentali sia attraverso un rafforzamento di conoscenze e competenze del personale sanitario, anche grazie alla ricerca. La Fondazione ha una responsabilità specifica nel consolidare le strutture ospedaliere del territorio.

Le nostre comunità, sempre più anziane e attraversate da solitudini e fragilità, richiedono però anche una adeguata attenzione al profilo territoriale della sanità e all'integrazione socio-sanitaria, specialmente nelle aree interne. Alcune esperienze, sia a livello nazionale sia a livello internazionale, hanno aperto una riflessione nuova sul rapporto fra sanità ospedaliera e sanità territoriale e, in particolare, sulle connessioni e le esigenze di continuità fra i due percorsi, anche grazie alle nuove tecnologie. Fondamentale risulta l'interazione fra l'attore pubblico e quello del Terzo settore, di cui deve essere data una lettura unitaria secondo una moderna visione di collaborazione e integrazione.

Specialmente le aree interne della nostra provincia meritano una considerazione peculiare poiché nessun progetto di sviluppo economico può avere speranza di successo se, in parallelo, non si creano le condizioni per poter vivere *in salute* in un territorio.

Nell'area dello sviluppo locale e innovazione, che copre oggi circa il 19% delle erogazioni previste per il 2024, è fondamentale aprire una riflessione *a monte* sugli strumenti che una fondazione di origine bancaria può dotarsi per sostenere lo sviluppo locale. Da un lato, infatti, il divieto di erogazione di risorse direttamente alle imprese e l'esigenza di assicurare una parità di trattamento fra gli operatori economici, non consente una serie di iniziative di intervento diretto a sostegno di determinati soggetti. Dall'altro, però, la creazione di condizioni di contesto e infrastrutturali per lo sviluppo locale esige una massa di risorse che supera le possibilità di intervento mediante erogazioni di una singola fondazione, anche se dotata di un patrimonio significativo.

Lo scenario nel quale ci si muove è in rapido cambiamento, con luci e molte ombre. Su questo c'è naturalmente una responsabilità primaria delle istituzioni politiche, dei corpi intermedi espressivi del mondo economico e del sistema produttivo e imprenditoriale. La Fondazione non si può sostituire a questi soggetti, se non venendo meno alla propria missione sussidiaria.

Tuttavia, ciò che la Fondazione può fare è promuovere nell'area dello sviluppo locale e dell'innovazione, un accordo fra i portatori di interessi dei territori (al plurale: considerando le specificità di ciascuno di essi) sul *come* intervenire, accrescendo anche gli strumenti di conoscenza del territorio nel suo insieme, in collaborazione con istituti universitari e centri di ricerca.

Da qui - e non prima - si può aprire una riflessione sugli strumenti a disposizione: il canale delle erogazioni, il canale degli investimenti *mission related* con ricadute sul territorio, il canale della costruzione di reti e di partenariati. Su questo, si gioca una partita importante che richiede l'alleanza delle associazioni di categoria, delle organizzazioni sindacali, delle realtà del credito e della finanza, degli enti pubblici, delle imprese: la Fondazione potrà intervenire nella misura in cui questi attori, in ciascun territorio, individueranno e condivideranno una *road-map* di sviluppo, con il compito di costruire un "ecosistema" accogliente e in grado di generare opportunità trasformativa e sostenibili. La Fondazione dovrà dare il proprio contributo alla costruzione di una "visione" e alla aggregazione delle competenze, delle esperienze e delle risorse necessarie.

L'esempio del laboratorio fitosanitario a servizio del distretto vivaistico nell'area di GEA costituisce, a mio avviso, un caso virtuoso e rappresenta un interessante *modus procedendi*: sinergia con le categorie economiche, investimento di lungo periodo, valorizzazione di un'area importante della città. Una riflessione accurata dovrà toccare l'ambito della montagna, valorizzando ciò che già c'è e ricercando le migliori esperienze che possano trovarsi in Italia e in Europa.

La Fondazione, inoltre, può attivarsi come promotrice e catalizzatore di investitori, ai quali proporre di co-investire insieme al nostro ente nei settori che costituiscono i *punti di forza* più qualificanti e quelli più promettenti dei nostri territori, in grado di determinare uno sviluppo

economico sostenibile di lungo periodo, rispondente alle “vocazioni” della comunità in una chiave innovativa.

In questo ambito, la presenza di GEA SRL (ente strumentale della Fondazione) rappresenta un asse strategico. Il progetto esprime un ambizioso piano di sviluppo di lungo periodo, in grado di determinare la rigenerazione di un intero quadrante della città, in sinergia con l’auspicata presenza dell’Università a Pistoia. L’importante intervento ambientale, già realizzato, è il punto di partenza per essere il luogo di dislocazione in quell’area di una popolazione di soggetti che qui possano trovare le condizioni ideali per lo sviluppo di nuove imprese e la creazione di posti di lavoro di qualità. A GEA SRL è chiesta l’attuazione di un modello di sviluppo economico dei nostri territori, che si colleghi con gli altri assi di intervento della Fondazione nel campo della formazione e del sociale e che si riveli attrattivo e “sostenibile”.

Da questo quadro così ricco sulle aree di attività, emergono almeno alcuni elementi rilevanti.

Il primo è che la Fondazione ha una serie di linee di erogazione già molto strutturate dall’esperienza di questi anni, per cui l’avvio di nuovi interventi richiede una necessaria rimodulazione di priorità e di risorse, per stare entro il quadro di *erogazioni sostenibili* che abbiamo definito e al quale dobbiamo attenerci se vogliamo assicurare la conservazione attiva del patrimonio e un duraturo supporto al territorio.

Aggiungerei che esce rafforzata l’esigenza di una sinergia e di un dialogo costante fra le varie aree di intervento, al di là della loro formale strutturazione, nella condivisione di un unitario *disegno strategico*: è richiesta una prospettiva aperta al cambiamento dei metodi erogativi e delle linee di azione, perché mutevole è la realtà sociale ed economica delle nostre comunità. Su questo dobbiamo essere disponibili a lavorare intensamente.

Emerge pure l’esigenza di abbandonare una idea di una fondazione (quasi) *onnipotente* (o percepita come tale), che in solitudine possa intervenire in ogni ambito, a favore di una idea di interventi ispirati a una pluralità di strumenti e sinergica con altri attori pubblici e privati (in questo senso, autenticamente sussidiaria).

5. La Fondazione come *organizzazione*: assetto statutario, organi di governo e struttura operativa.

La Fondazione, come *istituzione*, deve essere “curata”. Tutte le organizzazioni, con il passare del tempo, hanno bisogno di riconsiderare il proprio assetto statutario, la composizione e il funzionamento dei propri organi di governo, la propria struttura operativa alla luce dell’evoluzione della propria missione. Infatti, è proprio l’evoluzione del ruolo della Fondazione a rendere cruciale una riflessione su questi aspetti: se, infatti, lo strumento operativo non è più solo quello dell’erogazione, è necessario che la Fondazione rafforzi la propria struttura di governo e quella operativa, arricchendola di competenze e conoscenze, al fine di poter adempiere a quel ruolo che si è delineato nel corso degli ultimi anni.

Da questo punto di vista, sul piano dell’assetto statutario e delle fonti interne che ne disciplinano organizzazione e funzionamento, riterrei opportuno proporre una “manutenzione” dello statuto che, confermandone l’impianto generale, possa prendere in considerazione una serie di adeguamenti. La *cura* delle regole di organizzazione e funzionamento in una istituzione dalla *governance* complessa e a base associativa, è una esigenza permanente.

È necessario un riallineamento fra lo statuto e i regolamenti, così da assicurare una piena armonia e complementarietà (che, al momento, non sempre è assicurata) fra le diverse fonti. A tale scopo, vorrei proporre l’istituzione di un gruppo di lavoro, che formuli agli organi della Fondazione una proposta complessiva di revisione nel segno della snellezza, della trasparenza e della rendicontazione delle nostre scelte.

Quanto all'organizzazione e all'attività degli organi della Fondazione, vorrei sottolineare l'importanza del ruolo del Consiglio generale. Nell'aggettivo *generale*, mi pare sia da valorizzare la proiezione ampia e strategica che l'attività del Consiglio deve avere, il respiro programmatico, il contributo allo sviluppo della visione. La "polifonia" delle voci del Consiglio è un elemento di ricchezza per la costruzione di una unità della missione della Fondazione.

L'esperienza dei gruppi di lavoro del Consiglio generale - avviata in via sperimentale e temporanea - è da confermare, come modalità organizzativa che può contribuire all'elaborazione di indirizzi sui diversi ambiti di attività, nel quadro di quelli definiti dal Consiglio stesso, da affidare poi al Consiglio di amministrazione per la loro trasformazione in progetti operativi e azioni concrete. Potrebbe essere utile aprire una riflessione sugli ambiti di competenza delle commissioni, valutando, ad esempio, se accanto a un criterio per *settore* non possa essere utile ricorrere anche a un criterio per *territorio*. Sul punto, vorrei che si tenesse un dibattito nel Consiglio generale.

Il Consiglio di amministrazione, invece, costituisce lo snodo per l'esercizio delle funzioni di amministrazione della Fondazione e per trasferire gli indirizzi, le priorità e le azioni strategiche, anche agli enti strumentali. È il Consiglio di amministrazione che interagisce con la struttura operativa, attraverso la Direzione, e assicura l'unitaria attuazione degli indirizzi deliberati dal Consiglio generale, davanti al quale è responsabile.

Nei prossimi mesi è previsto un significativo ricambio nel Consiglio generale e negli organi di amministrazione degli enti strumentali; anche in Assemblea si renderanno vacanti alcune posizioni come socio o socia. In una fondazione di origine bancaria di origine associativa, molto peso è attribuito alle *persone* che sono chiamate a ricoprire le cariche. Non mi sottraggo, quindi, a una considerazione su questo tema. Coerentemente con lo spirito della mia candidatura, riterrei importante, nel rispetto delle prerogative di ciascun organo o ente designante, che nella scelta delle persone cui affidare questi importanti incarichi fosse assicurata parità di genere; che si cercasse una inter-generazionalità, coinvolgendo donne e uomini appartenenti a diverse fasce anagrafiche; che si valorizzassero le diverse competenze presenti nelle nostre comunità ai più alti livelli (da quelle imprenditoriali, a quelle dell'università e della ricerca, a quelle professionali, a quelle dell'amministrazione pubblica, a quelle del Terzo settore); che, infine, si assicurasse una adeguata rappresentanza dei diversi territori che compongono la nostra Provincia, adeguata ai compiti che ci attendono. Ciò al fine di dare alla nostra Fondazione un gruppo di persone plurale per origine e formazione, motivate, in grado di assicurare la continuità degli indirizzi e delle strategie, animate da spirito di servizio e dedizione agli interessi delle nostre comunità.

Nella proposta dei membri del Consiglio di amministrazione (art. 24, comma primo, lett. *d*) St.), qualora eletto, mi atterrò a questi criteri per la formulazione della proposta da sottoporre all'elezione da parte del Consiglio generale.

Uno sforzo importante riguarderà la piena attuazione del modello organizzativo previsto dal d.lgs. n. 231 del 2000. Al di là della finalità precipua di ridurre il rischio di commissione di reati, ritengo che questa azione di mappatura dei processi e di individuazione delle caratteristiche di ciascuno di essi sia un contributo decisivo all'incremento della *trasparenza* della nostra Fondazione. Dobbiamo essere consapevoli che la *legittimazione* della Fondazione nella nostra comunità passa anche dal modo in cui essa opera, a partire dalla scelta degli operatori economici dei quali si avvale, dei processi che segue, della struttura di cui si dota. Questo sforzo dovrà riguardare la Fondazione come *sistema* e, quindi, coinvolgere anche gli enti strumentali in una cornice unitaria.

Ritengo essere centrale il tema della struttura operativa. Il lavoro che la Direzione ha portato avanti nella riorganizzazione della struttura e dei processi è molto positivo. Meritano condivisione i principi di fondo che hanno ispirato questa azione: rafforzare le competenze e le conoscenze delle

risorse umane, in linea con la missione strategica affidata alla Fondazione; rendere l'organizzazione, nel suo complesso, *antifragile*, così da riuscire a fronteggiare anche situazioni sempre più complesse o improvvise, sapendo dove attingere le risposte; rendere sempre più chiari i processi interni, così da rafforzare le responsabilità individuali e di gruppo, in uno spirito collaborativo; innalzare il livello di motivazione e di entusiasmo delle persone.

In questa prospettiva, un forte impulso deve essere dato ai programmi formativi per le risorse umane della Fondazione e delle strumentali, che devono pensarsi sempre più come *sistema*.

Un ruolo fondamentale è affidato alla comunicazione, che rappresenta il modo in cui le scelte e le azioni della Fondazione vengono rappresentate all'esterno e che deve essere vista, anch'essa, sempre più sotto una regia unitaria, che ovviamente sappia valorizzare le specificità e i necessari ambiti di autonomia delle singole parti del sistema.

L'idea di fondo è di dotare la Fondazione di una struttura operativa che garantisca competenza, efficienza, efficacia e capacità di innovazione, a supporto degli organi di governo della Fondazione. Gli amministratori *pro tempore* della Fondazione e delle strumentali, infatti, devono poter contare su una struttura di questo livello. Gli enti che legano la propria progettualità o attività esclusivamente alla presenza o alla personalità di alcuni amministratori sono strutturalmente *fragili*: se quest'ultimi vengono meno, anche progetti e attività rischiano di venire meno e ciò si traduce in un danno per l'intero ecosistema e, in definitiva, per la comunità. È un rischio che non possiamo correre. Al contrario, la scelta dei progetti e delle attività, *anche* su iniziativa di amministratori, deve essere responsabilità "politica" degli organi, ma ricadere nella responsabilità operativa di una struttura formata, efficiente, che mette a punto i propri processi e si misura con i propri risultati, pensando in termini costantemente innovativi; da tutto ciò la Fondazione non può che uscire rafforzata.

6. La gestione del patrimonio.

La Fondazione ha un patrimonio netto di 427.374.033 euro; il portafoglio finanziario è pari a 524.296.599 euro. La posizione della nostra Fondazione è significativamente positiva nel panorama delle fondazioni di origine bancaria del Paese. Infatti, la redditività del patrimonio si attesta sul 5,9%, a fronte di un dato medio delle fondazioni di origine bancaria di pari entità del 3,6% e delle fondazioni dell'area centrale pari al 3,2%, come risulta dai dati ACRI riferiti al 2022.

Le scelte lungimiranti e strategiche delle gestioni del passato hanno consegnato questo risultato. Anche dal punto di vista della conservazione del valore reale del patrimonio netto la Fondazione ha saputo garantire un adeguato passaggio intergenerazionale. Infatti, la situazione si presenta con una notevole eccedenza del valore effettivo di bilancio rispetto al valore teorico occorrente, sia in termini contabili (+177 milioni) sia, soprattutto, in termini di valore di mercato (+278,12 milioni). Questo dato testimonia la bontà delle scelte, con un'attenzione da parte di tutti gli organi a una valutazione e revisione costanti degli stessi modelli per renderli conformi alle mutevoli e complesse sfide di contesto.

Mi preme sottolineare come la dotazione del fondo di stabilizzazione delle erogazioni consente oggi di proiettare, per un ragionevole numero di anni, la nostra capacità erogativa con stabilità. La regolazione dei rapporti con la conferitaria è stata una operazione di assoluto successo, che oggi è suggellata da una presenza azionaria *significativa e strategica* in *Intesa Sanpaolo*.

La scelta della Fondazione pistoiese di gestire prevalentemente gli investimenti in forma diretta ha determinato, da un lato, la capacità di stabilire una composizione del portafoglio molto aderente agli obiettivi di missione, sia in termini di rischio, sia in termini di rendimento, sia in termini di impatto e di sostenibilità, sia - infine - in termini di trasparenza e leggibilità. Tuttavia, ciò ha

comportato che una attenzione molto forte dovesse essere dedicata agli aspetti di regolazione interna e istituzionali.

Lo statuto, infatti, richiede che la «gestione effettuata direttamente dalla Fondazione deve essere svolta tramite strutture interne distinte e separate, sul piano organizzativo, da quelle che svolgono le altre attività della Fondazione». Sul versante delle fonti interne, il *Regolamento di gestione del patrimonio mobiliare* rappresenta il principale punto di riferimento. L'attenzione a questo aspetto è determinante, perché mette al riparo il complesso degli investimenti della nostra Fondazione da decisioni contingenti o avventurose, affidandole alla saggezza e alla preparazione di una serie di organi che assicurino continuità della gestione nel lungo termine e una salda *governance* di questo settore, specialmente in momenti di così grande turbolenza sul piano internazionale.

Spetta al Consiglio generale la competenza a definire «le linee generali della gestione patrimoniale e della politica degli investimenti» (art. 24 St.). Ciò richiede che il Consiglio sia sempre informato e posto in grado di decidere in condizioni di piena informazione e trasparenza, con un linguaggio accessibile.

Le funzioni di gestione sono di competenza del Consiglio di amministrazione, al quale spetta l'esecuzione della strategia di investimento, anche attraverso la delega di particolari funzioni a uno o più dei suoi componenti o al Direttore e la definizione della struttura operativa. Il potenziamento del Consiglio attraverso la presenza di una o più figure in grado di presidiare ancora più efficacemente questo tema costituisce uno degli impegni che ritengo di dover assumere. Per altro verso, la specifica preparazione e sensibilità della Direzione della Fondazione rispetto a questi temi rappresenta un'ulteriore garanzia che connota la nostra attività.

Il Comitato investimenti, che svolge una importante e delicata funzione di consulenza del Consiglio di amministrazione, deve essere posto in grado di svolgere al pieno le sue funzioni, in condizioni di autonomia e indipendenza. In questo senso, si potrà valutare un potenziamento con la partecipazione di soggetti esperti e qualificati, anche occasionalmente ed esterni al Consiglio di amministrazione e al Consiglio generale, in grado di offrire «analisi, valutazioni e suggerimenti operativi», nel rispetto di quanto previsto dalle fonti interne.

Anche nella struttura operativa, specifica attenzione sarà sempre posta al tema della qualificazione, del consolidamento e della valorizzazione delle professionalità presenti e di quelle che, eventualmente, dovranno essere reclutate, non potendosi escludere la necessità di un potenziamento. L'elevata qualità e la preparazione di questa struttura è un tratto distintivo che connota, da tempo, la nostra Fondazione.

Nel merito della politica degli investimenti, nei prossimi anni sarà necessario consolidare e “proteggere” il nucleo del portafoglio strategico della Fondazione, a partire da quelli nella conferitaria.

Gli investimenti c.d. ESG rappresenteranno una sfida impegnativa nel prossimo futuro, dovendosi superare la logica della *misurazione* dei rendimenti a vantaggio della logica dell'impatto. Questo potrà essere fatto avviando un'attenta riflessione e analisi dei potenziali obiettivi di sostenibilità, perseguibili non soltanto con le erogazioni, ma anche con gli investimenti.

Una sfida importante che la nostra Fondazione - come le altre fondazioni italiane - si trova ad affrontare è poi rappresentata dagli investimenti c.d. *mission related*, quale componente essenziale degli investimenti strategici. È questa una delle chiavi attraverso le quali sollecitare lo sviluppo locale, in modo che tali investimenti siano orientati a generare insieme redditività, occupazione stabile e di qualità, rafforzamento della coesione sociale e impatti ambientali positivi sul territorio.

Alcune sfide nelle quali già oggi siamo impegnati danno bene il segno della complessità dell'obiettivo. Si tratta di investimenti che presentano maggiori rischi di *liquidità*, poiché guardano ai tempi lunghi e richiedono pazienza, nonché una certa complessità sul piano della *misurazione* e della *valutazione* degli impatti effettivamente realizzati. Bisogna riconoscere, infatti, che, su questa modalità, c'è bisogno di un approfondimento sul concetto stesso di investimento *mission related*, sullo *scouting* delle realtà che hanno bisogno e meritano questi investimenti, sulla *sinergia* con gli altri investitori, sull'individuazione dei *modi* per realizzarli ecc. Dunque, un approccio prudente ma non diffidente, che si apra alle "novità" possibili.

Bisogna considerare pragmaticamente ciò che il territorio, a oggi, è in grado di offrire in termini di innovazione e raggiungimento degli obiettivi: non ogni investimento potrà essere considerato *mission related* solo perché insiste e riguarda il nostro territorio. È la costruzione di una relazione forte fra *patrimonio*, *territorio* e *innovazione* l'elemento da valorizzare. Per fare questo, abbiamo forse bisogno di dotarci anche di ulteriori, importanti competenze all'interno della nostra Fondazione e di un *network* esterno estremamente qualificato con cui confrontarci e da coinvolgere attivamente sui progetti che lo richiedono.

7. Rendicontazione e valutazione di impatto come fattori di legittimazione della Fondazione.

Uno dei temi di maggiore urgenza è lo sviluppo di una riflessione sulle *modalità* con le quali il nostro patrimonio è stato impiegato e con le quali le nostre erogazioni sono avvenute. Così come la Fondazione chiede agli enti destinatari delle sue erogazioni una rendicontazione sempre più puntuale e una valutazione di impatto sempre più accurata, essa stessa - la Fondazione - non può sottrarsi a questo processo. Ciò richiede un approfondimento delle diverse modalità con le quali, nei diversi ambiti, la Fondazione possa definire gli obiettivi - di risultato e di processo - che intende raggiungere; individuare le modalità di misurazione di questi obiettivi, senza nascondersi le difficoltà di metodo e di rilevazione; condividere la metodologia di valutazione, rispetto agli obiettivi individuati; leggere, in termini condivisi, i risultati ottenuti e orientare, conseguentemente, le scelte. Alcune esperienze già realizzate in passato possono costituire una base di partenza.

Due elementi mi sembrano decisivi: il primo, perseguire un approccio scientifico solido, che sia condiviso e presentato a tutti i soggetti portatori di interesse; il secondo, non avere paura dei "fallimenti". Spesso, infatti, nel mondo dei soggetti collettivi, si è assaliti dall'ansia di poter *fallire* e, quindi, si prescelgono metodi e strumenti di valutazione che non possono che condurre a esiti positivi, quasi a voler legittimare la bontà di una scelta. È un approccio sbagliato. La *legittimazione* di una fondazione passa dalla sua capacità di promuovere sperimentazione e innovazione e, in presenza di risultati positivi, di consolidare e far evolvere; oppure, in presenza di risultati valutati come non positivi, di cambiare, correggere o, addirittura, interrompere. L'ansia che dobbiamo nutrire è quella, positiva, per la *trasformazione della realtà*. Raramente ciò avviene secondo una linea retta, senza contraddizioni, ritardi o sbagli. Dobbiamo imparare a incorporare questa dimensione di necessario apprendimento nel nostro modo di agire.

Qui sta uno dei passaggi chiave: la Fondazione non è un ente che si misura democraticamente con il consenso popolare; la Fondazione, però, esercita delle funzioni e delle attività di interesse generale che si intersecano con le attività degli enti pubblici e degli enti privati: rendere conto del modo in cui tali funzioni e attività sono svolte, nella difesa dell'*autonomia* della Fondazione, è un elemento fondamentale di *democraticità* - in senso ampio - che ritengo sia da valorizzare e da promuovere.

8. Per una fondazione *di persone*.

Secondo la classificazione delle fondazioni di origine bancaria, la Fondazione Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia è considerata *a base associativa*. È una qualificazione che riguarda il momento genetico della originaria Cassa di Risparmio: una pluralità di persone che si unisce per svolgere, in comune, attività creditizia e attività sociale.

Le numerose vicende normative hanno poi trasformato finalità, attività e organizzazione, ma quell'originaria matrice associativa rimane uno degli elementi caratterizzanti la nostra esperienza. Nella crisi dei corpi intermedi e nella difficoltà delle istituzioni pubbliche a rispondere ai bisogni e alle attese delle comunità, la Fondazione, grazie alla solidità patrimoniale e all'autorevolezza che le hanno conferito coloro che l'hanno amministrata, è chiamata a svolgere un ruolo delicatissimo. Non solo di *argine*, in difesa della coesione sociale, ma anche come *promotrice* di innovazione, sperimentazione e nuove visioni. Per questo, il patrimonio è necessario e la sua buona amministrazione un obbligo. Ma non basta: sono necessarie le *persone*, che si uniscono per assumersi responsabilità e per mettersi al servizio della comunità, ancora prima che per esercitare un potere.

A coloro che svolgono un ruolo nella Fondazione e a coloro che lo assumeranno, nel momento in cui mi candido, offro e chiedo un grande sforzo di unità e la capacità di pensarsi e di operare come *formazione sociale* in vista di obiettivi comuni. Ciò non significa una necessaria uniformità di pensiero o sterilizzazione del dibattito ma, al contrario, l'impegno ad animare sedi di discussione e di confronto costruttivo che siano in grado di "lasciare il segno".

Solo così sarà possibile dare corpo a quei tre aggettivi che, altrimenti, restano solo un esercizio retorico, buono per i convegni ma non per la qualità della vita delle persone che vivono nelle nostre comunità: *solidale, sussidiaria e generativa*.

Pistoia, 20 maggio 2024

Luca Gori