

***Autonomia e governance delle Fondazioni di origine bancaria  
per un ruolo sussidiario nello sviluppo del Paese***

Maurizio Ferrera

Professore Ordinario presso l'Università degli Studi di Milano

Bolzano – 22 Giugno 2006

*Autonomia e governance delle Fondazioni di origine bancaria  
per un ruolo sussidiario nello sviluppo del Paese*

MAURIZIO FERRERA

Professore Ordinario presso l'Università degli Studi di Milano

Bolzano – 22 Giugno 2006

1. Nell'ultimo ventennio i flussi della "filantropia" (intesa in senso lato) hanno acquistato una notevole rilevanza economica in tutti i paesi sviluppati: non solo per le risorse finanziarie mobilitate e per l'occupazione creata, ma anche per le funzioni svolte. E' opinione largamente condivisa che i soggetti della filantropia siano oggi portatori di una nuova e innovativa "logica di azione" in cui si combinano fruttuosamente elementi della logica economica (efficienza, efficacia, attenzione alle dinamiche di sviluppo e di creazione della ricchezza), della logica politica (consenso, equità, modernizzazione sociale e istituzionale) e della logica del "dare" (sensibilità e solidarietà verso le situazioni di svantaggio, comunque originate).
2. Nel quadro internazionale, il nostro paese si segnala per la rilevanza di un particolare soggetto filantropico: le fondazioni di origine bancaria (FOB). Le FOB sono giunte ad occupare una posizione di primo piano in Italia, soprattutto in alcuni contesti territoriali. Almeno tre FOB italiane (Cariplo, Compagnia di San Paolo, Mointepaschi) compaiono nella graduatoria delle prime dieci fondazioni euro-americane, e dunque del globo. E' quindi ragionevole approfondire la discussione sul ruolo socio-economico e sulle responsabilità "politiche" (nel senso ampio e nobile del termine) delle FOB, avendo in mente una prospettiva di crescita e modernizzazione del nostro sistema-paese.
3. Quali funzioni economiche e sociali possono svolgere le FOB? Per rispondere a questa domanda dobbiamo tenere presente due profonde trasformazioni che stanno investendo i sistemi socio-economici europei sulla scia delle dinamiche di apertura internazionale, integrazione sopranazionale e crisi del tradizionale welfare state.

4. La prima trasformazione ha a che fare con la crescente “regionalizzazione” dello sviluppo. Distretti, città, aree metropolitane, regioni e altri tipi di aggregazioni diventano sistemi locali, che valorizzano risorse specifiche e progettano in modo relativamente unitario il loro futuro. La *governance* di questi processi richiede il gioco concordato di attori pubblici e privati, istituzioni, associazioni, imprese, università, enti di ricerca, in funzione dello sviluppo locale. Questo può essere inteso sia come sviluppo economico, che più in generale come sviluppo della comunità locale, conservazione della sua identità, tutela dell’equità sociale. Di fronte a queste sfide, le FOB possono essere una risorsa di grande rilevanza. Ciò che le rende importanti non è solo e tanto la loro capacità di spesa, come risorsa finanziaria aggiuntiva, quanto il ruolo che esse possono giocare nel contribuire al progetto e alla costruzione di reti di attori orientate allo sviluppo locale.
5. La seconda trasformazione ha a che fare con la nuova struttura di bisogni sociali (pensiamo all’invecchiamento o all’immigrazione) e la crisi del tradizionale modello di welfare state. Questa trasformazione genera esigenze e apre spazi per nuove forme di intervento sociale “mirato”, sia per tipologia di bisogno che per contesto territoriale. Anche su questo fronte le FOB possono svolgere un ruolo importante, non certo in sostituzione dello stato e del bilancio pubblico, ma a complemento di essi.
6. Nello svolgimento di queste importanti funzioni di promozione dello sviluppo economico e di innovazione sociale, le FOB devono comportarsi come soggetti “politicamente responsabili”. In una società democratico-pluralistica, è infatti auspicabile che tutte le istituzioni che detengono importanti risorse economiche possano contare su un adeguato livello di legittimazione: il loro operato deve essere visto positivamente, l’opinione pubblica deve manifestare orientamenti favorevoli.
7. Nel dibattito pubblico italiano le FOB hanno un’immagine prevalentemente positiva: sono viste come strutture “sane”, legate ad importanti eredità e tradizioni storiche dei

territori, strutture che svolgono importanti funzioni, appunto, di promozione economica e sociale. In seno a questo quadro valutativo sostanzialmente favorevole non mancano tuttavia alcune posizioni e orientamenti critici. Non sempre è chiaro, si dice, in base a quale logica le FOB definiscono le proprie strategie.

8. Nei dibattiti pubblici non è sempre facile separare le argomentazioni “sincere”, ancorate a osservazioni e valutazioni empiriche, da quelle “opportunistiche”, portatrici di qualche secondo fine. Trasparenza degli obiettivi e dei processi decisionali, responsabilità delle scelte effettuate, misurabilità dei risultati: questi aspetti sono comunque importanti per le FOB e per la loro legittimazione. Anche se nel dibattito pubblico italiano non fosse emersa qualche posizione critica, le fondazioni di origine bancaria farebbero comunque bene a interrogarsi sul proprio operato, sulle proprie strutture di governance e, più in generale, sulla sfida della legittimazione.
9. In Italia la natura, l’operato, la *governance* delle FOB sono disciplinate da norme di legge. Le funzioni che tale normativa assegna alle FOB e gli assetti organizzativi e procedurali da essa previsti pongono in essere vincoli di “responsabilità” e di “ricettività” ( e dunque, per usare un termine più generale, di “rappresentanza”) chiaramente riconoscibili per queste importanti istituzioni. La sfida della legittimazione è dunque così riassumibile: per mantenere/rafforzare il sostegno che esse ricevono da parte della società (e dai loro *stakeholders* in particolare), le fondazioni devono sviluppare o consolidare due distinte capacità:
  - a capacità di “dar conto” del proprio operato attraverso adeguate forme di auto-monitoraggio, auto-valutazione e di apprendimento organizzativo;
  - la capacità di “tenere in conto” gli interessi e le preferenze dell’ambiente e degli *stakeholders* in particolare, attraverso adeguate forme di rilevazione, consultazione, sollecitazione esterna.

10. In buona misura le FOB italiane già svolgono oggi le funzioni economiche e sociali sopra menzionate, all'interno dei contesti territoriali di riferimento. Esse appaiono inoltre ben consapevoli dei loro doveri di "rappresentanza" sul piano politico e sono genuinamente impegnate a "tenere in conto" bisogni e orientamenti delle proprie comunità e a "dar conto" del loro operato. Gli sforzi da auspicare sono allora di tipo essenzialmente migliorativo: le FOB devono in altre parole delineare un percorso di crescita e maturazione all'interno del sistema paese, sia come soggetti co-protagonisti dello sviluppo economico e dell'innovazione sociale, sia come soggetti istituzionali ricettivi e responsabili, espressione di una società civile autonoma ed attiva, capace di dare corpo ad un modello di organizzazione sociale autenticamente ispirato ai principi di sussidiarietà.