

**Testo dell'intervento
del Vicepresidente dell'Acri
Presidente dell'Ente Cassa di Risparmio di Firenze
Umberto Tombari**

Ritengo che la parola innovazione sia, tra le tre presenti nel cartellone in sala, quella che appartiene più delle altre al nuovo momento che stanno vivendo le Fondazioni : stanno infatti cercando di essere innovative, o stanno provando ad esserlo. Ed è un passo importante per istituzioni che sono spesso definite come corpi strani, ambigui, intermedi tra il pubblico e il privato, mezzi banchieri, mezzi filantropi.

E' vero: siamo nati mezzi banchieri e mezzi filantropi perché lo prevedeva la legislazione iniziale. E anche grazie a questo, è stato ricordato in mattinata, si è realizzata la privatizzazione del sistema del credito. Credo però che da quei momenti, eravamo agli inizi degli anni Novanta, sia cambiato molto e il Protocollo Acri-Mef non è altro che l'ultima tappa, ad ora, di questo percorso. Oggi le Fondazioni di origine bancaria sono a tutti gli effetti soggetti privati che stanno anche sul mercato e che, pertanto, ragionano in una logica assolutamente privata. Certamente devono essere attente alle esigenze e ai bisogni del territorio (è il loro compito principale) perché, così come gli amministratori di una grande società sono premiati e sono giudicati sulla base dei dividendi che producono, noi siamo giudicati sulla base delle erogazioni che riusciamo a distribuire.

Però siamo soggetti privati a tutti gli effetti che agiamo con questa consapevolezza sia nel momento della gestione del patrimonio che in quello dell'erogazione. Sotto questo aspetto mi piace raccontare l'esperienza che stiamo facendo a Firenze (e che osservo anche in altre Fondazioni) per cercare di innovare questo processo. E' noto che l'Ente Cassa di Risparmio di Firenze ha ceduto a Intesa Sanpaolo la sua partecipazione in Cassa di Risparmio di Firenze. È stata una decisione molto dolorosa perché questa banca apparteneva alla città dal 1829, ma lo

abbiamo fatto perché ritenevamo che lo esigesse una gestione del patrimonio sana e prudente e perché siamo dei soggetti privati che gestiscono il patrimonio in una logica simile a quella dei soggetti che fanno asset management. Ci siamo posti il problema di avere una composizione del patrimonio equilibrata ed abbiamo compiuto la cessione pochi giorni dopo la firma del Protocollo Acri-Mef perché, evidentemente, eravamo partiti prima. Le Fondazioni, nelle loro azioni, non hanno bisogno di essere stimolate o che altri indichino le strade da percorrere; possono arrivarci naturalmente anche da sole se i processi da compiere sono ragionevoli. E una composizione equilibrata del patrimonio è una cosa ragionevole. Ce lo ha detto il Protocollo Acri-Mef, ma evidentemente lo avevamo compreso da soli.

Sempre in quest'ottica stiamo ripensando la governance di gestione del patrimonio affidandoci ad un advisory internazionale importante. Al momento non possiamo sapere se questo tentativo andrà in porto completamente, ma è importante per noi avere impostato un percorso, certo non innovativo perché molte Fondazioni italiane sono anni luce avanti a noi, ma è un percorso proprio di un soggetto privato che vuole gestire bene il proprio patrimonio. E lo vuole fare per poter servire meglio il territorio nel quale vive ed opera. Ma non ci basta e stiamo tentando di essere innovativi anche in questo processo.

Non solo avremmo piacere di erogare di più ma desideriamo anche provare ad essere ideatori e promotori di interventi stabili e duraturi, al servizio del territorio. E siamo ben consapevoli che come Fondazione Cassa Risparmio di Firenze non abbiamo le forze per fare da soli tutto ciò. E non basta collaborare e confrontarci con gli stakeholders locali sia pubblici che privati, ma dobbiamo aprirci a realtà che hanno un respiro internazionale. Mi piace a questo proposito comunicare che stiamo predisponendo, insieme all'Università Europea presieduta dal Professor Joseph Weiler, il progetto per la nascita di una Florence School of Banking & Finance che vuole riportare nella città dei Medici un momento formativo di alto livello per quelli che saranno i regolatori del futuro di Bruxelles e di Francoforte. Ma non ci ritenevamo

ancora soddisfatti ed abbiamo provato ad andare oltre ed abbiamo pensato di utilizzare l'attrattività del brand Firenze e del suo territorio per provare a coagulare soggetti internazionali come le fondazioni nordamericane, quelle legate ai Fondi Sovrani Mediorientali ed Asiatici o quelle legate alle grandi famiglie europee e alle grandi istituzioni finanziarie europee. Perché non provare – ci siamo chiesti - ad offrire alla comunità internazionale un paniere di progetti di altissimo profilo che l'Ente Cassa è disposto a gestire, e naturalmente anche a cofinanziare, provocando una sorta di effetto leva sulle erogazioni che riesce a moltiplicare le risorse che abbiamo a disposizione. Naturalmente siamo consapevoli della difficoltà di questo percorso che stiamo affrontando con la necessaria prudenza e i dovuti approfondimenti.

Sostanzialmente prevediamo due fasi. La prima è l'elaborazione di un paniere di progetti da matchare con i nostri interlocutori, cioè col mondo non profit internazionale.

La seconda sarà quasi una sorta di road show industriale presso questi soggetti per dimostrare la capacità di delivery dell'Ente Cassa, cioè spiegare che la nostra Fondazione ha realmente la capacità di portare in fondo i progetti presentati. E' chiaro che questo processo ci impone di rivedere anche l'apparato interno della nostra Fondazione che si sta sottoponendo ad una serie di assessment organizzativi per essere in linea con i benchmark, anche internazionali, che sono necessari per tale confronto. Ecco perché ritengo che nel mondo delle Fondazioni sia già presente il concetto di innovazione in quanto lo stiamo mettendo in pratica. Ed occorre spiegarlo senza timori per sgombrare il campo dall'idea di un organismo polveroso, antico e ambiguo che non ci appartiene ormai da tempo. Solo così eviteremo che altri, secondo le contingenze, ci attribuiscono natura o funzioni cangianti secondo il momento. Noi non siamo un camaleonte che cambia colore a richiesta; siamo una forza davvero molto importate per il territorio e per questo Paese.