

## CAPITOLO 5

FONDAZIONI BANCARIE E INTERVENTI  
PER LO SVILUPPO LOCALE\***Premessa**

Lo studio riportato in queste pagine propone un'analisi del significato e della portata degli interventi delle Fondazioni di origine bancaria nei processi di sviluppo locale.

Coerentemente con tale intento il Censis ha attuato una riclassificazione complessiva degli interventi censiti dall'ACRI nel 2005, non essendo adeguata allo scopo la ripartizione delle erogazioni tradizionalmente usata ai fini della redazione del Rapporto annuale ACRI, che codifica gli interventi in base ai settori di attività (Arte e Cultura, Istruzione, Ricerca, ecc.) e non con riferimento alla capacità degli stessi di concorrere allo sviluppo economico del territorio. La riclassificazione operata dal Censis è invece basata su una chiave di lettura originale per comprendere se ed in che misura le Fondazioni operano concretamente a favore dello sviluppo locale prescindendo dall'ambito di attività in cui questa attività si realizza.

Pertanto attraverso la ricollocazione degli oltre 25.000 progetti messi in atto da tali strutture nel 2005 e rimescolando i 20 ambiti di intervento previsti dalla legge 153/1999, è emerso che l'azione delle Fondazioni bancarie a supporto dello sviluppo di comunità ammonta a 560 milioni di euro, il 40% circa del totale delle erogazioni annue, ben al di sopra dunque del 6,9% degli interventi classificati sotto la voce "sviluppo locale e edilizia pubblica popolare".

Le analisi condotte nel seguito tentano di identificare il significato profondo dell'azione delle Fondazioni bancarie nella dimensione locale individuando elementi critici, ma soprattutto *buone prassi* trasferibili in altri contesti.

Il primo capitolo dello studio si concentra sulla descrizione di ciò che è sviluppo locale e sull'azione delle Fondazioni a favore di tale modello di crescita del territorio.

Il secondo capitolo propone una riclassificazione degli interventi Fondazionali complessivi, lasciando emergere la molteplicità di azioni che

---

\* Lo studio è stato realizzato per conto dell'ACRI da Francesco Estrafallaces e Maurizio Mastrolemba del Censis

intervengono sui processi di sviluppo del territorio. Nel capitolo si propone inoltre un modello, a *cerchi concentrici*, attraverso cui si esplica il lavoro delle Fondazioni per lo sviluppo locale.

Il terzo capitolo riporta quattro casi esemplari di intervento delle Fondazioni per il rafforzamento delle comunità territoriali. Si fa riferimento in particolare al progetto “*Nuove idee nuove imprese*” finanziato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Rimini, “*The Gate - per la rivitalizzazione di Porta Palazzo e Borgo Dora*” sostenuto dalla Compagnia di San Paolo e dalla Fondazione CRT, “*Masterplan di Porto Vecchio*” finanziato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Trieste e “*Terrecablate*” realizzato con il supporto della Fondazione Monte de Paschi di Siena.

Il quarto capitolo riporta alcune considerazioni conclusive sul modello operativo attuato dalla Fondazioni e sul ruolo da esse svolto nelle dinamiche dello sviluppo locale.

## 5.1 Le Fondazioni e il disegno dello sviluppo locale

### 5.1.1 L'esperienza di comunità

Per lungo tempo il Paese ha costruito il proprio sviluppo nella dimensione comunitaria, ovvero nell'ambito di singole aree territoriali attraverso percorsi fondati sulla condivisione di obiettivi di crescita, reti formali e informali della conoscenza e della finanza, reti di sostegno ai singoli e strumenti della mutualità.

Il progresso realizzato in molte aree del Paese, specie nel Centro e nel Nord, ha avuto una forte impronta localistica; singoli territori sono stati luoghi di fermento, di modi originali di fare impresa, di attivazione di competenze sempre nuove e di creazione di solido capitale sociale. D'altra parte gli elementi fondanti dello sviluppo locale sono stati da un lato l'alto grado di coesione sociale rilevabile nelle singole comunità, dall'altro la presenza di soggetti intermedi, dagli Enti locali alle Autonomia funzionali e, più di recente, le Fondazioni di origine bancaria, legate al territorio, portatrici dei suoi valori, dei suoi interessi e dei fabbisogni di infrastrutturazione materiale, economica e sociale.

È stato probabilmente questo complesso *mix* di fattori che ha permesso di dare luogo all'esperienza dei distretti industriali, alle aggregazioni di imprese, a filiere produttive altamente specializzate. Basterebbe evocare nomi come Biella, Lumezzane, Prato, Como, le Valli bresciane, Santa Croce sull'Arno, Fermo per capire che lo sviluppo industriale qui verificatosi e la capacità di propagazione del modello di crescita di questi territori, non è stato un fatto puramente economico-meccanicistico. Su di essi ha influito un particolare modo di essere comunità, il grado di condivisione di idee e progetti tra gli imprenditori, la capacità di inclusione sociale dei soggetti più deboli. E tale modello appare a tutti gli effetti vincente se, come è stato soprattutto in passato, le aree di distretto industriale, ovvero le forme più evolute di sviluppo locale, sono cresciute più velocemente della parte restante del sistema produttivo, attuando interessanti processi di internazionalizzazione, di innovazione tecnologica e di cooperazione. Sebbene oggi molto stia cambiando, ancora agli inizi degli anni 2000 i principali distretti industriali registravano un tasso di crescita degli occupati manifatturieri maggiore di quello del resto del tessuto produttivo nazionale, evidenziando una vitalità e tecniche di innovazione, soprattutto nel processo produttivo, difficilmente rinvenibili altrove.

Ma, è bene ribadirlo, lo sviluppo locale richiede una formula particolare di generazione di valore in cui l'impresa è solo uno degli attori; accanto

ad essa devono agire ulteriori *driver* e in particolare un sistema istituzionale (enti pubblici e autonomie funzionali) in grado di creare un ambiente sociale e economico coeso e innovativo ed una rete bancaria e finanziaria dialogante con le imprese, come spesso emerge dall'esperienza delle Casse di Risparmio e delle Fondazioni che ne sono derivate.

### 5.1.2 *L'intervento armonico delle Fondazioni nei percorsi di crescita dei territori*

E dunque in questo scenario, in cui i "processi" dal basso hanno determinato una spinta decisiva alla crescita del sistema produttivo e del rafforzamento della struttura sociale in ambito locale che si inserisce il ruolo delle Fondazioni di origine bancaria. Sarebbe oggettivamente retorico considerarle come il perno dello sviluppo di comunità, ma è indubbio che la forza propulsiva dell'intero sistema è rilevante, non fosse altro che per le risorse economiche di cui esse dispongono. Il patrimonio complessivo stimato in oltre 70 miliardi di euro a valori di mercato, pone il sistema italiano ai primi posti al mondo, così come le migliaia di interventi finanziati in questi ultimi anni - preservando tale patrimonio -, indica la capacità della struttura fondazionale di mettere a valore le risorse disponibili, ovvero di determinare veri effetti moltiplicativi per se stesse e per i territori di riferimento.

Esse hanno mostrato in questi anni di agire sugli elementi fondanti dello sviluppo locale. Le Fondazioni bancarie non hanno operato, infatti, attraverso uno schema calato dall'alto, bensì attraverso prassi profondamente innervate nel territorio, quasi in modo "ergonomico", agendo direttamente sulle leve dello sviluppo, rafforzandole, divenendo talvolta consustanziali ad esse.

Il localismo, infatti, altro non è che un *mix* di fattori diversi, quali:

- le reti fiduciarie e della conoscenza;
- un tessuto di imprese fortemente integrate;
- un sistema sociale coeso, fondato su solidarietà e mutualismo anche informale;
- un sistema di infrastrutture materiali e immateriali capaci di sostenere la modernizzazione del territorio e della sua comunità.

Per ciò che concerne il primo fattore (*le reti*) è bene rilevare che lo sviluppo locale ha visto nella relazionalità, nello scambio di informazioni e nella condivisione - spesso in modo informale - delle conoscenze, un dei

propri elementi di forza. I distretti industriali o anche semplici filiere di specializzazione radicate in alcuni territori italiani presuppongono l'esistenza di *sistemi a rete*, di *imprese a rete*, ovvero di legami formali o informali, tra i principali attori economici quali le aziende, il sistema bancario e finanziario, le strutture della formazione (specie quella professionale), dell'innovazione e della ricerca. La rete diviene in questo modo sia strumento di circolazione delle conoscenze che elemento di supporto materiale (si pensi al ruolo del sistema bancario a livello locale, delle strutture formative e, dove presenti, di quelle della ricerca tecnologica e della sperimentazione) al rafforzamento del tessuto di impresa e, quasi a cascata, del tessuto sociale che ad esso fa riferimento.

Un secondo elemento caratterizzante lo sviluppo locale è dato dal *tessuto di impresa*. Il localismo ha sempre avuto in Italia come protagonista una classe imprenditoriale spesso a capo di strutture di contenute dimensioni, ma capace di sopperire a tale limite proprio grazie allo spirito di coesione, ad una prassi fondata sulla *collaborazione competitiva*, ovvero sul mettere insieme risorse, soprattutto immateriali, continuando a competere sui mercati di riferimento. Le filiere manifatturiere d'eccellenza e ancor più i distretti produttivi hanno generato valore grazie ad una particolare organizzazione della produzione, soprattutto attraverso sistemi di subfornitura e la presenza di un numero assai ridotto di *imprese leader* in grado di operare sui mercati in nome e per conto di molte altre strutture di produzione fortemente agganciate alla singola dimensione locale. Ed anche in questo caso è bene sottolineare che tale tessuto imprenditoriale avrebbe probabilmente avuto scarso successo se ad esso non si fosse affiancato un ulteriore reticolo di sostegno, costituito in particolare dalle banche, che hanno spesso sostenuto e guidato in vario modo processi complessi di modernizzazione, come quello della presenza sempre più fitta ed intensa sui mercati esteri o quelli di delocalizzazione (si pensi solo al ruolo propulsivo del sistema bancario nel Nord-Est relativamente ai fenomeni di accentuata internazionalizzazione che prendevano forma).

Relativamente alla terza delle componenti sopra richiamate (*la coesione sociale* e lo spirito mutualistico), è indubbio che in molte delle comunità in cui più accesi sono stati i fenomeni di sviluppo, lì la presenza di reti di protezione informali sono state e sono tutt'ora spesso molto evidenti così come gli interventi finalizzati ad attivare forme, spesso molto spinte e molto interessanti, di inclusione sociale di categorie deboli, svantaggiate o a rischio. Coesione sociale e mutuo soccorso a sostegno di categorie svantaggiate vanno di pari passo come insegna l'esperienza di molti localismi che accanto ad un primato produttivo hanno avuto per anni anche un primato di tessuto sociale spesso ed evoluto e fondato, forse non

sempre consapevolmente, sul principio dell'inclusione.

Vi è infine un quarto fattore che accomuna molte delle esperienze di sviluppo locale in Italia ed è la capacità delle singole comunità di investire, quando possibile, in un *ambiente* o in un contesto capace da un lato di preservare le specificità e le tradizioni del territorio (dalle consuetudini fino alle filiere produttive tradizionali) e dall'altro capace di migliorarsi e modernizzarsi attraverso un "di più" di infrastrutture materiali e immateriali, di reti viarie, nodi logistici, piattaforme tecnologiche in grado di sostenere il tessuto produttivo e di connettere il localismo alle reti lunghe della crescita.

A scorrere con grande attenzione le molteplici iniziative finanziate e spesso direttamente promosse dalle Fondazioni di origine bancaria si comprendono con relativa facilità le ragioni per cui esse sono indicate, oggi, in un momento di profonda trasformazione del Paese, come uno dei motori dello sviluppo locale, come strumento di promozione di interventi di utilità pubblica e come moltiplicatori di sussidiarietà.

Senza alcun tono enfatico vale la pena di sottolineare che le Fondazioni sono in grado di promuovere lo sviluppo locale, perché esse semplicemente ed in modo pragmatico agiscono sulle leve che promuovono la crescita in una dimensione locale. Degli oltre 25.000 interventi ed investimenti promossi nel 2005 una parte consistente:

- sostiene progetti di ricerca applicata, centri di ricerca e sviluppo tecnologico, attività di formazione, attività di promozione dei territori o di filiere produttive, consorzi per la fornitura di servizi in comune tra più imprese, servizi per l'internazionalizzazione, *dunque sostiene le reti della conoscenza;*
- promuove la nuova imprenditorialità, finanzia progetti di fattibilità, azioni per l'internazionalizzazione, interventi per la promozione e valorizzazione di filiere industriali e agroalimentari tradizionali, azioni di sperimentazione di nuove tecnologie con applicazione in ambito produttivo, progetti per la commercializzazione dei prodotti e per la diffusione in azienda di tecnologie ICT, interventi per la promozione dei distretti industriali, interventi di sostegno alla cultura economica e imprenditoriale (elaborazione di progetti di fattibilità, formazione nel campo della finanza, della gestione contabile e del marketing), *dunque agisce direttamente a favore del tessuto produttivo;*
- interviene sulle fasce deboli delle singole comunità locali o partecipa alla realizzazione di strutture con una forte valenza sociale; si inseriscono in questo filone tutti i progetti di *housing sociale*, di sostegno agli asili nido, di infrastrutturazione in campo medico-ospedaliero, di ani-

mazione sul territorio per i giovani, di recupero di categorie svantaggiate, fino ad arrivare al recupero di spazi urbani per l'eliminazione di situazioni di degrado a favore sia delle famiglie residenti che delle attività produttive; *dunque opera sulla dimensione prettamente sociale con effetti positivi in campo economico;*

- sostiene progetti per la realizzazione o il miglioramento di strutture per la logistica, per la realizzazione di infrastrutture tecnologiche ramificate sul territorio, per il recupero di strutture architettoniche in chiave turistica, per la salvaguardia ambientale, per la promozione del territorio, delle sue tipicità e delle sue filiere produttive, *dunque per reti materiali e immateriali che contribuiscano a rendere più competitivo il territorio.*

Che si tratti di un processo di adattamento ad un modello preconstituito o di un percorso originale studiato e voluto direttamente dalle Fondazioni, ciò che è importante rilevare è che esse, oggi più di altri soggetti, operano con strumenti e modalità idonei a sostenere lo sviluppo locale in senso lato. Non è un caso che esso sia stato definito come il primo esperimento di *ingegneria sociale di tipo epigenetico*<sup>1</sup>, proprio per sottolineare la capacità delle Fondazioni di penetrare nei processi di sviluppo sociale, nei gangli delle singole comunità territoriali agendo sulle specifiche leve della crescita, sostenendole senza mai intervenire con modalità tali da distorcere la concorrenza, così come, per l'appunto, *l'epigenetica* consente attività di regolazione dei geni senza alterarne i fondamenti e la struttura.

### 5.1.3 La dimensione degli interventi per lo sviluppo locale

Se si guardassero le fredde statistiche, alla voce "sviluppo locale" le Fondazioni di origine bancaria avrebbero destinato nel 2005 appena il 6,9% (94,5 milioni di euro) del miliardo e quattrocento milioni di euro erogati in totale per quell'anno. Gli interventi per lo sviluppo delle comunità locali e del loro tessuto produttivo va invece ben oltre tale quota se si procede alla riclassificazione complessiva di tutti gli interventi che ricadono sotto altre voci ma che in realtà agiscono su ciò che finora è stato definito come sviluppo locale.

Come si avrà modo di constatare nel capitolo che segue, recuperando

<sup>1</sup> S. Zamagni (2007), "Le Fondazioni bancarie, motore del progresso civile", *Il Risparmio*, n. 2 aprile-giugno 2007. Il concetto di "esperimento di ingegneria sociale di tipo epigenetico" è di L. Scandizzo

dalle diverse voci di intervento (finanza per i beni culturali, volontariato, assistenza sociale, istruzione e formazione, ricerca, promozione della salute pubblica) i progetti che in verità agiscono su una delle leve dello sviluppo locale, più precisamente:

- sul rafforzamento delle reti collaborative e della conoscenza;
- sul rafforzamento del sistema di impresa e delle filiere produttive e sul miglioramento del capitale umano operante nel tessuto produttivo;
- sulle infrastrutture materiali e immateriali che conferiscono competitività al territorio;
- sugli interventi per il miglioramento del contesto sociale e sull'innalzamento del livello di coesione, attraverso il sostegno a fasce deboli e a rischio di marginalizzazione;

la “potenza di fuoco” delle Fondazioni in tema di sviluppo locale va ben oltre i sopra citati 94,5 milioni di euro. L'insieme degli interventi che agiscono negli ambiti appena richiamati rappresentano, in realtà, il 40% del totale delle erogazioni stanziare annualmente, pari a 560 milioni di euro. Tale cifra comprende, come detto, un'azione assai complessa per il rafforzamento del tessuto socio-economico delle comunità territoriali nel convincimento che lo sviluppo locale consista non solo nei processi che riguardano l'impresa ma nella costruzione di un ben più ampio contesto (persone, capitale umano, relazioni, capitale sociale, infrastrutture *hard* e *soft*, strumenti di sostegno materiale alle fasce deboli o a rischio di marginalizzazione) in cui agiscono fattori di crescita molto diversi e che hanno consentito fino ad oggi, a molte comunità territoriali di essere:

- competitive attraverso le proprie imprese;
- attrattive attraverso la valorizzazione del patrimonio artistico, storico, architettonico e delle tradizioni;
- socialmente coese.

Relativamente a tali aspetti, nel corso degli ultimi anni, le Fondazioni hanno fatto molto o per lo meno hanno offerto un contributo decisivo operando con più leve. I 560 milioni di euro spesi del 2005 per lo sviluppo locale hanno, così, compreso:

- a) i finanziamenti a sostegno dell'imprenditorialità, le attività di ricerca e sviluppo tecnologico, il sostegno alle filiere produttive tradizionali, il sostegno ad attività di promozione di imprese e settori produttivi, gli interventi di conservazione ambientale e del patrimonio architettonico

- per la promozione del territorio in chiave turistica, la realizzazione di infrastrutture materiali e immateriali per l'innalzamento della competitività del territorio, le partecipazioni ad imprese strumentali o più genericamente al capitale di terzi; l'ammontare complessivo di questo insieme di attività che possono essere definite di sviluppo locale in senso stretto è stato pari a 270 milioni di euro (il 19,6% del totale delle risorse erogato dal sistema delle Fondazioni di origine bancaria nel 2005); gli interventi per la crescita del capitale umano soprattutto attraverso
- b) attività di formazione finalizzata a promuovere nuova imprenditorialità o lo sviluppo di competenze tecniche per giovani che intendano operare in azienda o, ancora per sostenere percorsi formativi di alto livello come master, corsi di specializzazione post-laurea, dottorati universitari di ricerca in Italia o all'estero. Particolarmente significativa e interessante è l'azione delle Fondazioni a sostegno alle imprese giovanili e della diffusione, in generale, della cultura di impresa tra le giovani generazioni, attraverso corsi di *management* e soprattutto l'organizzazione ed il finanziamento agevolato di concorsi di idee e di elaborazione di progetti di fattibilità imprenditoriale (*business plan*); tale "blocco" di interventi ha assorbito risorse pari a 67 milioni di euro (il 4,9% del totale delle risorse stanziato nel 2005);
  - c) gli interventi di contesto, finalizzati a migliorare il sistema sociale delle singole comunità in cui si esplicano i processi di sviluppo locale. Si tratta di veri e propri investimenti nel capitale sociale, negli strumenti di mutualità a livello micro, in tutto ciò che migliora il livello di coesione, nel sostegno di servizi con una forte valenza sociale. Ricadono in questo raggruppamento gli investimenti nell'*housing sociale* (realizzazione di case protette, di asili nido), le azioni a sostegno di giovani a rischio di marginalizzazione realizzati contestualmente ad interventi di recupero urbano e per la valorizzazione del territorio in chiave turistica, così come le azioni per l'inserimento degli immigrati nel mercato del lavoro. Pur essendo forte la connotazione sociale di tali azioni, in realtà rientrano in questo raggruppamento gli interventi in grado di migliorare il contesto in cui anche le imprese operano e si rafforzano. Il legame, dunque, con azioni di sviluppo locale in senso stretto è molto accentuato e l'entità degli investimenti realizzati dalle Fondazioni è consistente, pari a circa 200 milioni di euro, il 14,5% del valore complessivo dei progetti ammessi a finanziamento nel 2005.

Si delinea in questo modo un *sistema degli interventi a cerchi concentrici*, in cui il nucleo centrale (di valore consistente, come detto 270 milioni di euro) comprende una molteplicità di azioni per il rafforzamento del-

l'impresa a livello locale e del contesto economico, sostenuto da due cerchi più esterni che agiscono sul capitale umano, soprattutto promuovendo competenze tecniche e cultura economica e, ancor più, un ambiente umano in cui lo sviluppo può dispiegarsi coniugandosi con elevati livelli di coesione sociale, come, ad esempio, insegna l'esperienza di molti distretti industriali.

### *5.1.4 Il ruolo delle Fondazioni bancarie tra forze e criticità*

Ciò che colpisce dei dati disponibili e dalle analisi sul campo dell'operato delle Fondazioni di origine bancaria è *l'intensità* delle azioni per il miglioramento della dimensione locale e *la complessità* che spesso caratterizza gli interventi sul territorio. 270 milioni spesi per progetti a sostegno delle imprese, dei settori produttivi e delle reti tecniche materiali e immateriali sono una cifra estremamente consistente. Se poi si tiene conto che contribuiscono allo sviluppo locale una molteplicità di altri investimenti a cominciare da quelli per il miglioramento del capitale umano, allora si ha quasi l'impressione che la cifra iniziale determina una sorta di effetto moltiplicativo e che i 270 milioni di euro diventano 560 milioni, in un *ordito complesso di interventi* che operano su piani molto differenti l'uno dall'altro, ma intimamente legati, quali la formazione per i giovani, il finanziamento di progetti di fattibilità di impresa, la riqualificazione urbana con effetti positivi per il tessuto dell'impresa commerciale, la promozione del territorio e il sostegno alla sperimentazione di nuove tecnologie.

Solo all'apparenza l'azione delle Fondazioni bancarie risulta polverizzata sul territorio, spesso frammentata in una miriade di micro-interventi, che pure non mancano ma che non spiegano il senso effettivo dell'operato di tali soggetti. Vi saranno sicuramente interventi eccessivamente piccoli, incapaci di generare una massa critica tale da determinare reali ritorni in termini di utilità sociale<sup>2</sup>, o ancor più di quello che viene definito il valore aggiunto sociale (VAS) ovvero il significativo incremento di benessere materiale e sociale per la comunità di riferimento. Ma alla luce delle analisi disponibili non sembra azzardato affermare che tale dispersione di energie costituisce una parte minoritaria del modo di agire delle Fondazioni. Ciò che in apparenza risulta come la polverizzazione di interventi è invece un "insieme interagente" di investimenti, capaci di amalgamarsi e

---

<sup>2</sup> "L'utilità sociale" è uno degli scopi che le Fondazioni bancarie devono perseguire ai sensi dell'art. 2, c. 1 della legge 153/1999

di generare sviluppo, utilità e rafforzamento per le comunità locali proprio perché agisce su quei diversi elementi che compongono lo sviluppo nella micro dimensione territoriale. I casi di studio riportati nella terza parte di questo *Report* richiamano con immediatezza questo movimento delle Fondazioni su linee diverse, spesso sottotraccia, non facilmente percepibili, ma capaci di determinare un effetto complessivo di crescita e di miglioramento del territorio. Solo per fare qualche esempio, “*Nuove idee, nuove imprese*” promosso dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Rimini, di cui si dà conto più avanti, agisce sulla diffusione della cultura di impresa e sul sostegno ad idee imprenditoriali innovative, dunque su una sorta di *ispessimento* del capitale umano, così come l’intervento “*The Gate*” per il recupero urbano di Porta Palazzo e Borgo Dora a Torino (realizzato con il sostegno della Compagnia di San Paolo e della Fondazione Cassa di Risparmio di Torino) agisce su qualcosa che va oltre il recupero architettonico e che riguarda il rafforzamento del capitale sociale, i processi di integrazione e, non ultimo, la rivitalizzazione delle piccole imprese del commercio e delle imprese artigiane presenti in zone una volta degradate. È così che gli interventi Fondazionali hanno molti volti e vale la pena di analizzare i diversi livelli su cui essi agiscono contemporaneamente per valutarne la reale efficacia.

Certo, come affermato in precedenza, non mancano elementi critici che spaziano da una preponderanza degli interventi di sviluppo locale verso le azioni di marketing del territorio e dei suoi prodotti più che sul sistema di impresa in sé (142,9 milioni di euro a fronte di 22,3 milioni), così come non mancano situazioni in cui la Fondazione più che essere uno dei vari soggetti che partecipano alla concertazione per lo sviluppo (in particolare insieme alle Istituzioni locali) diviene l’unico artefice dei programmi di intervento (superando contrapposizioni di ordine politico, grazie al proprio ruolo di terzietà) sopperendo però a modalità di azione che dovrebbero essere esercitate anche dagli altri *stakeholder* locali. Altri elementi problematici sicuramente emergono da analisi complesse dall’esperienza portata avanti fino ad oggi: si parla della necessità di irrobustire *l’identità fondazionale*<sup>3</sup> e quindi di mettere bene in chiaro che tali strutture non sono strumenti di elargizione gratuita di denaro, bensì strutture per la crescita del territorio a cui devono essere proposti progetti rispondenti ad un criterio minimo di redditività oltre che di positivo impatto a livello sociale. Resta, inoltre, abbastanza accentuata la differenza tra l’ampiezza di intervento delle Fondazioni bancarie del Centro-Nord rispetto a quelle operanti nel

---

<sup>3</sup> S. Zamagni (2007), cfr. nota 1

Mezzogiorno. Sarebbe interessante capire se ciò dipenda da una differente capacità di spesa o da modi diversi di interpretare la propria *mission*. Quali che siano le ragioni di tale diversità, uno dei modi attraverso cui eliminare eventuali squilibri potrebbe consistere nell'individuazione di un repertorio di buone prassi, in una analisi di casi concreti particolarmente innovativi realizzati sia al Nord che al Sud al fine di individuare elementi di debolezza da smussare e punti di forza da riproporre in contesti differenti.

Al di là di tutto questo e dei correttivi che possono essere apportati, resta il fatto che la consistenza e il vasto raggio di azione messo in atto dalle Fondazioni bancarie nel campo dello sviluppo di comunità sono tali da configurarle come *big players* su scala locale, ovvero soggetti autorevoli in grado di esprimere quella *leadership* che oggi spesso manca in molte aree del Paese, dove è in atto un profondo cambiamento e ricomposizione del tessuto produttivo e sociale bisognoso di nuovi schemi di azione.

Ciò non significa che le Fondazioni debbano disattendere la funzione di sussidiarietà che è stata ad esse conferita, agendo in modo suppletivo rispetto ai soggetti privati e pubblici che operano a livello locale. Vale la pena di riconoscere e sottolineare, però, che nei fatti esse non solo operano nel principio della *sussidiarietà* ma sono divenute, come sottolineato da molti, un "moltiplicatore" di tale principio o, meglio, sono divenute soggetti capaci di creare "*aggiuntività*" di risorse innescando nel migliore dei modi possibili i processi di sviluppo locale. Il più delle volte esse non finanziano interventi isolati dal contesto di riferimento, ma *aggiungono* risorse a percorsi e disegni di crescita già avviati e con un senso compiuto. Più che contestare la parcellizzazione degli interventi sarebbe quindi opportuno sottolineare che questo modo di agire ha in sé molti elementi virtuosi, che vanno assecondati e che rappresenteranno, anche per il futuro, un elemento guida per comprendere la bontà dello *sviluppo policentrico* sostenuto dalle Fondazioni.

## 5.2 Interventi per il territorio secondo un modello a cerchi concentrici

Un miliardo e quattrocento milioni di euro, a tanto ammonta l'importo complessivo degli interventi finanziati dalle 88 Fondazioni di origine bancaria nel corso del 2005 importo ulteriormente cresciuto nel 2006. Si tratta di una cifra considerevole, in grado di incidere profondamente sul tessuto sociale ed economico dei territori di riferimento. Ciascuna secondo le proprie capacità finanziarie, tutte le Fondazioni si fanno infatti promotrici di una pluralità di progetti che, nell'ambito dei differenti settori ammessi, hanno quale principale destinatario il territorio in cui la Cassa di Risparmio o la Banca da cui traggono origine era ed è maggiormente radicata: basti pensare che il 91% delle 25.397 erogazioni deliberate è rivolto alla regione di appartenenza<sup>4</sup>. Si tratta di una scelta in qualche modo dovuta, in linea con la nota opinione secondo cui "il patrimonio accumulato nel corso dei decenni dalle banche pubbliche - e, in occasione della loro trasformazione in società per azioni controllate dalle Fondazioni bancarie, attribuito a queste ultime - appartiene, moralmente anche se non giuridicamente, alla collettività dei depositanti-risparmiatori e dei beneficiari del credito". In altri termini "esso appartiene al pubblico, intesa l'espressione non in senso strettamente giuridico, ma in senso prevalentemente socio-economico, come patrimonio della collettività nel suo insieme"<sup>5</sup>.

È pertanto nel prevalente interesse della collettività locale, nell'espressione più ampia e dinamica che di tale concetto si possa avere, che le Fondazioni di origine bancaria sono chiamate ad operare. È agendo nell'interesse della collettività locale che si attribuisce concreto significato alla norma basilare secondo cui le Fondazioni "perseguono esclusivamente scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico"<sup>6</sup>.

Il presente testo si concentra, in particolare, sulla seconda delle due finalità attribuite al sistema fondazionale, nuovo importante protagonista del cosiddetto *Terzo Settore*. Certamente l'utilità sociale e la promozione dello sviluppo economico non sono obiettivi tra loro in contraddizione, quanto piuttosto elementi che si completano e si sostengono a vicenda. Gli interventi nel campo dell'arte e della cultura, dell'assistenza, della ricerca o della formazione, oltre ad essere di per sé encomiabili, possono contribuire alla crescita e alla valorizzazione del tessuto produttivo attraverso la creazione di valore aggiunto sia sociale che economico. Tuttavia, l'obietti-

<sup>4</sup> ACRI, Undicesimo Rapporto sulle Fondazioni di origine bancaria, Roma 2006, p. 118

<sup>5</sup> Consiglio di Stato, Sezione consultiva per gli atti normativi, Parere n.354/2002

<sup>6</sup> Art. 2, d.lgs. 17 maggio 1999, n. 153 (Testo Vigente)

vo che orienta l'analisi è comprendere se, ed in che modo, il sistema delle Fondazioni assume attivamente un ruolo di (pro)motore dello sviluppo locale. A tal fine è necessario discernere tra interventi che hanno un'esclusiva funzione filantropica ed altri che sono invece sorretti da una determinata visione strategica, riuscendo pertanto ad incidere direttamente sulla competitività dei sistemi territoriali.

Un simile intento impone di procedere ad una riclassificazione complessiva dei finanziamenti, non essendo in alcun modo sufficiente limitarsi ad analizzare la tradizionale ripartizione delle erogazioni tra i differenti settori ammessi. Una simile lettura dei bilanci delle Fondazioni non consentirebbe, infatti, di valutare la reale entità del loro contributo ai sistemi locali, fornendo peraltro un quadro della questione in apparenza non proprio incoraggiante.

Secondo i dati ACRI relativi al 2005, quasi il 90% delle risorse stanziata si concentra in sei settori:

- il 31% finanzia l'arte, le attività e i beni culturali;
- il 16% è destinato a volontariato, filantropia e beneficenza;
- il 12% serve per fornire assistenza sociale;
- l'11,5% viene impiegato per attività educative, di istruzione e di formazione;
- il 10% va alla ricerca;
- il 9% ad iniziative volte a promuovere la salute pubblica.

Al settore "sviluppo locale", che dovrebbe contenere tutte le erogazioni finalizzate a promuovere lo sviluppo economico territoriale, nonché la realizzazione di lavori pubblici o di pubblica utilità e l'edilizia popolare, fanno riferimento poco più di mille interventi, per un ammontare complessivo di 94,5 milioni di euro: il 6,9% del totale. Non solo, ma tra le erogazioni censite sotto tale voce, importi per ben 71 milioni di euro provengono esclusivamente da due Fondazioni: la Fondazione Monte dei Paschi di Siena (46 milioni) e la Fondazione Cassa di Risparmio di Torino (25 milioni, di cui 20 per l'organizzazione dei giochi paralimpici invernali). A parte tali eccezioni, tutte le altre Fondazioni attribuiscono allo "sviluppo locale" stanziamenti residuali dall'importo relativamente modesto e talvolta poco coerenti con l'oggetto del settore.

Eppure, a ben vedere, pur catalogando le proprie erogazioni all'interno di capitoli di spesa differenti, le Fondazioni riescono ugualmente ad offrire un importante contributo al dinamismo delle zone in cui operano. In particolare, la valorizzazione del patrimonio artistico e culturale assume in molti casi le caratteristiche proprie del *marketing* territoriale. Alla voce "volontariato, filantropia e beneficenza" sono classificati, oltre agli inter-

venti prettamente assistenziali, anche quei finanziamenti che alcuni enti erogano a favore delle “Fondazioni di comunità” da loro stessi create e che a loro volta possono incidere profondamente sul territorio. Una parte significativa dei fondi dati alla ricerca serve per finanziare progetti direttamente volti ad incrementare la produttività e l’efficienza del sistema d’imprese, mentre alla voce formazione compaiono molteplici iniziative destinate ad accompagnare i giovani nelle fasi d’avvio di attività imprenditoriali.

Ragionando in un’ottica che travalica le rigide classificazioni imposte dalla normativa, diventa inoltre possibile cogliere meglio, negli interventi delle Fondazioni, quel carattere di sussidiarietà che le contraddistingue rispetto all’azione dei soggetti privati e degli enti pubblici locali. Una sussidiarietà che diventa reale contributo al consolidamento del sistema produttivo quando si inserisce all’interno di un quadro d’azione ben definito, senza disperdersi in una pioggia di finanziamenti tra loro privi di collegamento: all’interno di un disegno che riesce a far convergere le esigenze e le aspettative della popolazione con la sensibilità e le priorità d’intervento specifiche delle singole Fondazioni. Ovviamente alle Fondazioni non spetta il compito (e l’onere) di delineare la strategia economica locale. Non possono farsi carico di definire autonomamente una politica della logistica, dell’innovazione, della formazione, una politica commerciale o per le infrastrutture: materie che restano essenzialmente prerogativa degli enti territoriali rappresentativi. Il contributo che Fondazioni indipendenti e forti possono offrire per il miglioramento della competitività a livello locale può però essere molto significativo, traducendosi:

- in una più completa rappresentanza degli interessi prioritari delle comunità di riferimento, essendovi tra gli *stakeholder* della Fondazione tanto le istituzioni pubbliche locali quanto i rappresentanti di importanti strati del tessuto economico e produttivo locale, oltre che del sociale e del volontariato;
- in una maggiore qualità degli interventi strategici elaborati e realizzati da terzi, obiettivo ottenibile mediante un’analisi *ex ante* e possibilmente *ex post* dei progetti, favorendo così l’ottenimento di *standard* elevati ed un corretto svolgimento dei lavori;
- in un ruolo di stimolo e di sostegno nei confronti dei decisori politici, potendo, grazie all’autorevolezza e alla stima di cui godono, proporre soluzioni *super partes* che permettono di superare situazioni di eventuale paralisi dovute a veti incrociati.

Tali ed altri risultati conseguiti grazie all’operato delle Fondazioni saranno approfonditi nel terzo capitolo del presente studio, dove attraverso l’e-

sempio di alcune tra le *best practice* a disposizione si analizzeranno le motivazioni ed i presupposti, i limiti e le opportunità di un consistente impegno a favore del sistema economico territoriale, in un'ottica che riconosce alle Fondazioni una soggettività ed una rilevanza strategica che va ben oltre la loro tradizionale vocazione filantropica. Prima, tuttavia, è opportuno procedere ad una descrizione complessiva dell'esistente, dello *status quo*. Comprendere, cioè, come vengono concretamente impiegate le risorse a disposizione:

- quali tipologie di intervento sono privilegiate?
- quanto gli attuali finanziamenti sono in grado di contribuire alla crescita economica delle comunità di riferimento?
- è possibile delineare, attraverso una disamina delle erogazioni, il profilo di una visione condivisa dello sviluppo?

### 5.2.1 *La mappa degli interventi di sviluppo economico territoriale*

Procedere ad una riclassificazione complessiva degli interventi finanziati dalle Fondazioni di origine bancaria per comprendere come esse agiscono a favore dei processi di sviluppo locale, è un'operazione complessa, che non può prescindere da un certo grado di arbitrarietà. Una serie di scelte si rende necessaria, per ricondurre ad uno schema semplice ed espressivo l'eterogeneità dei progetti sostenuti o direttamente realizzati dal sistema fondazionale. Inoltre, va detto che il modello interpretativo qui presentato è esclusivamente descrittivo, dal momento che i dati a disposizione non consentono un'analisi in merito all'efficienza e ai concreti risultati delle singole erogazioni: si tratta di una mappatura, quindi, e non di un *rating*. Tuttavia, pur con tali precauzioni, è possibile proporre una chiave di lettura originale per comprendere se, ed in che misura, le Fondazioni operano concretamente a favore dello sviluppo economico territoriale. A tal fine, si è optato per un sistema di classificazione per *cerchi concentrici*, proposta che si basa sulla constatazione dell'esistenza di tre grandi tipologie di intervento riconducibili ad azioni per lo sviluppo locale, così come è stato definito nel primo capitolo dello studio:

- le iniziative che direttamente favoriscono lo sviluppo locale in senso stretto;
- le iniziative volte ad accrescere la dotazione di capitale umano a disposizione del sistema produttivo;
- gli interventi di contesto.

Al di fuori delle tre linee di azioni sopra elencate vi sono poi tutti gli

altri interventi finanziati dalle Fondazioni, a cui non è direttamente possibile ricondurre alcun impatto sulla crescita economica del territorio.

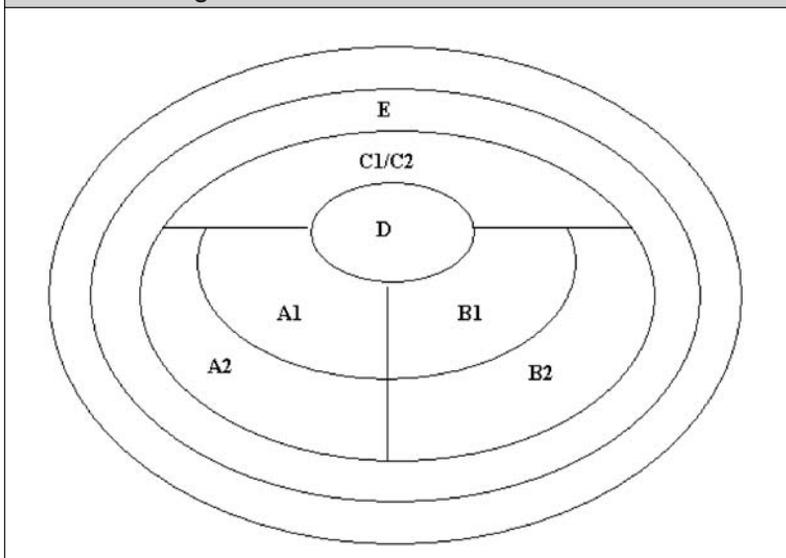
Un simile modello necessita a sua volta un ulteriore grado di articolazione al proprio interno. Si rendono infatti necessarie alcune specificazioni, in particolare nel *nucleo centrale degli interventi che maggiormente incidono sullo sviluppo locale*. A quest'ultimo contribuiscono, da un lato, i finanziamenti a favore del sistema di imprese e della produttività; dall'altro, da quelli volti a promuovere l'immagine dei territori e dei loro prodotti. Si tratta di due tipologie d'apporto molto diverse tra loro, ma egualmente importanti e la scelta di prediligere l'una piuttosto che l'altra dipende dalle vocazioni *naturali* del territorio. Trasversali ed in qualche modo di supporto a entrambe le tipologie sono gli interventi infrastrutturali, destinati a migliorare il grado di accessibilità delle differenti aree. Una posizione particolare è data, infine, dal caso in cui la Fondazione diventa essa stessa soggetto economico attivo del territorio, sia attraverso le proprie imprese strumentali, sia partecipando al capitale di terzi.

Ricapitolando, il modello generale di uno *schema per cerchi concentrici e articolati al proprio interno* degli interventi di sviluppo economico locale operati dalle Fondazioni di origine bancaria può essere così schematizzato (fig. 2.1):

- interventi direttamente volti a favorire l'imprenditorialità (*A1*) e ricerca applicata al servizio della produttività e dello sviluppo socioeconomico (*A2*);
- azioni e strumenti di *marketing* territoriale (*B1*) ed interventi di recupero e valorizzazione del patrimonio storico, artistico e architettonico in una prospettiva di *marketing* territoriale (*B2*);
- interventi legati all'arredo urbano, alla mobilità e alle infrastrutture viarie o ferroviarie (*C1*) ed infrastrutture immateriali e servizi *on line* per imprese e territorio (*C2*);
- imprese strumentali o partecipazione diretta al capitale sociale/azionario di terzi (*D*);
- sostegno alla formazione ed al rafforzamento delle competenze e del capitale umano (*E*);
- interventi per il miglioramento del contesto sociale e economico (*F*).

Gli interventi *A-D* costituiscono il nucleo centrale del modello. Attorno ad essi si colloca la sfera degli interventi di valorizzazione del capitale umano e di formazione di competenze tecniche e professionali (*E*). Vi sono, infine, gli interventi di contesto che agiscono sul più ampio concetto di capitale sociale (*F*).

**Fig. 2.1 - Schema di classificazione per cerchi concentrici degli interventi di sviluppo economico locale operati dalle Fondazioni di origine bancaria**



A1: Interventi a favore dell'imprenditorialità

A2: Ricerca applicata

B1: Azioni e strumenti di *marketing* territoriale

B2: Recupero e valorizzazione del patrimonio in una prospettiva di *marketing* territoriale

C1: Arredo urbano e infrastrutture materiali

C2: Infrastrutture digitali e servizi *on line*

D: Imprese strumentali o partecipazioni al capitale

E: Valorizzazione del capitale umano

F: Interventi di contesto

Fonte: elaborazione Censis, 2007

Per avere una visione chiara e completa degli interventi di sviluppo locale erogati dalle Fondazioni di origine bancaria, in un'ottica che travalica le classificazioni tradizionali e che tenta di comprendere lo specifico apporto dei singoli finanziamenti, diventa fondamentale esplicitare non soltanto le tipologie di progetti contenute nel modello, ma anche quelle che vi sono escluse:

- la prima discriminante riguarda l'ammontare delle risorse stanziate per il singolo caso: *non vengono presi in considerazione*, nell'opera di

complessiva riclassificazione, *tutti i finanziamenti d'importo inferiore ai 20.000 euro*. Si ritiene che tale ammontare costituisca una sorta di soglia limite al di sotto della quale i contributi erogati non possono attivare dinamiche in grado di incidere significativamente sul sistema territoriale: possono essere risorse fondamentali per risolvere una singola, determinata situazione, ma non permettono di intervenire sulle dinamiche strutturali. Rientrano in tale categoria il 67,6% dei 25.400 interventi complessivi, per un importo che tuttavia non supera il 6,7% del totale delle erogazioni stanziato nel 2005;

- *non vengono considerati neppure gli accantonamenti per il Progetto Sviluppo Sud*, promosso per favorire il riequilibrio a livello nazionale delle risorse erogate dalle Fondazioni, *né quelli che in ogni regione sono destinati per legge al Fondo Speciale per il Volontariato*: risorse che rappresentano il 10% di quanto complessivamente stanziato dalle 88 Fondazioni;
- tra i *progetti esclusi* vi sono poi quelli *di carattere prettamente assistenziale*: interventi a favore degli anziani e delle persone non autosufficienti, dei minori e di soggetti a rischio emarginazione, di chi versa in uno stato di bisogno abitativo, in condizioni di malattia o di povertà. È interessante osservare che, mentre questi interventi che hanno un singolo o comunque una ristretta cerchia di persone quali destinatari sono esclusi dallo schema, interventi con analoghe finalità ma realizzati mediante strumenti universalistici rientrano nella sfera degli interventi di contesto: è il caso del *social housing*, della realizzazione di case di riposo per anziani, di cliniche ed ospedali;
- non vengono considerati nel modello, ovviamente, gli interventi che non si rivolgono al territorio di riferimento della Fondazione. Ci si riferisce, in particolare, ai *progetti di cooperazione allo sviluppo e di assistenza umanitaria a livello internazionale*;
- una delle voci più rilevanti, tra quelle che si è deciso di non inserire nello schema, è rappresentata dalla *ricerca scientifica di base e dalla ricerca in discipline umanistiche priva di rilevanza territoriale*. L'esclusione di tali interventi rappresenta sicuramente l'opzione più problematica del modello. Si è, infatti, consapevoli che in taluni casi, specialmente in ambito farmaceutico, la ricerca universitaria viene svolta in stretto collegamento con le industrie e le case produttrici. Inoltre talvolta, come avviene per il progetto NOBEL (*Network operativo per la biomedicina di eccellenza in Lombardia*) promosso e sostenuto dalla Fondazione CARIPLO con un finanziamento di 12 milioni di euro, l'obiettivo dichiarato delle Fondazioni è proprio la creazione di un ambiente scientifico di eccellenza che sia competitivo a livello interna-

zionale. Se si preferisce tralasciare dall'indagine la ricerca scientifica di base, è perché tali collegamenti tra ricerca, produttività e competitività non sono tuttavia sempre evidenti e non è possibile, in questa sede, cogliere il reale impatto dei differenti progetti. Inoltre si intende porre in maggior risalto la ricerca applicata, quella i cui risultati sono immediatamente spendibili dal sistema economico e produttivo;

- non sono considerati interventi di sviluppo locale i *finanziamenti alle scuole dell'obbligo e alle scuole per l'infanzia*, così come spettacoli e strutture che si rivolgono ai bambini. All'interno del settore istituzionale noto come "educazione, istruzione e formazione" appare evidente la differenza tra interventi legati all'obbligo formativo ed altri che invece si propongono di potenziare la formazione professionale e l'alta specializzazione, contribuendo a rafforzare il capitale umano a disposizione del sistema;
- *gli interventi relativi alla costruzione o ristrutturazione di edifici, luoghi di culto o centri di aggregazione privi di specifica rilevanza storica, artistica, sociale od economica* sono altresì esclusi dall'analisi, a differenza di quelli di pubblica utilità (*F*) o che appartengono al patrimonio storico-artistico territoriale (*B2*);
- *l'acquisto di beni strumentali, arredi e attrezzature*;
- *gli interventi residuali non riconducibili ad alcuna categoria*.

### 5.2.2 Oltre la classificazione tradizionale: l'attività istituzionale per lo sviluppo di comunità

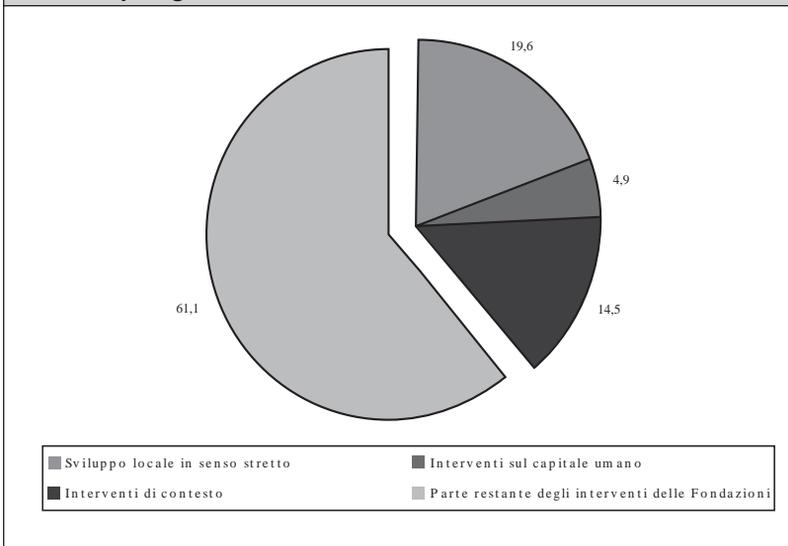
Dopo aver precisato i confini dello schema di riclassificazione attraverso cui descrivere l'impegno delle Fondazioni di origine bancaria per lo sviluppo economico dei territori, diventa possibile interpretare in maniera nuova i dati relativi all'attività erogativa. Si scopre così che il 6,9% citato alla voce "sviluppo locale ed edilizia popolare" dal rapporto annuale dell'ACRI relativo al 2005 andrebbe piuttosto collocato all'interno di un ben più significativo 19,6% delle erogazioni totali, che rappresenterebbe tutti gli interventi per lo sviluppo economico territoriale in senso stretto. A tale primo cerchio si può poi aggiungere il 4,9% delle risorse destinate all'incremento della dotazione di capitale umano ed il 14,5% degli interventi cosiddetti "di contesto" (fig. 2.2).

Nel complesso, dunque, circa il 40% delle erogazioni stanziare annualmente dalle Fondazioni ha un impatto, diretto o indiretto, sulla competitività e la crescita dei sistemi locali.

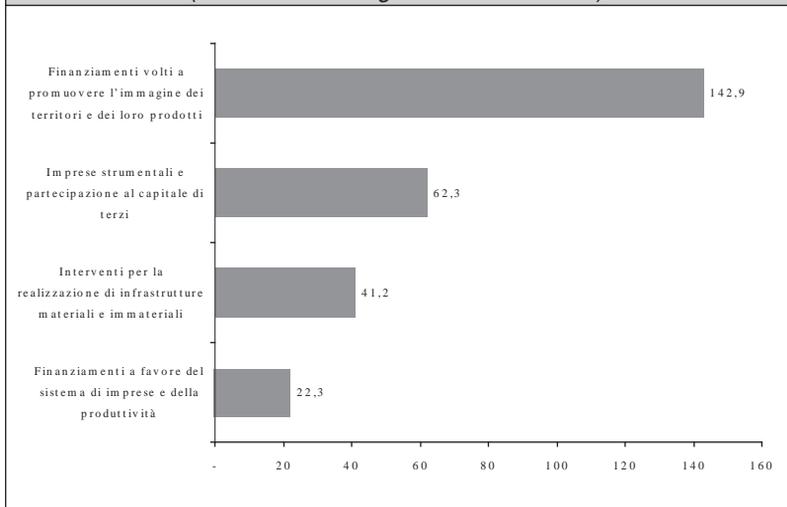
### 5.2.3 Lo sviluppo economico territoriale in senso stretto

Per il nucleo centrale dello sviluppo economico territoriale le Fondazioni di origine bancaria hanno stanziato risorse, nel 2005, per complessivi 269 milioni di euro. Oltre la metà di tali fondi (per l'esattezza 143 milioni di euro) si concentrano però su un unico aspetto, ossia la promozione dell'immagine del territorio e dei suoi prodotti. Sono invece appena 22 i milioni di euro destinati al sistema produttivo ed imprenditoriale e circa il doppio, 41 milioni, agli interventi infrastrutturali (fig. 2.3). È innegabile che in certi contesti un'operazione di *marketing territoriale* possa risultare strategicamente più incisiva di quanto non lo sarebbero interventi d'altro tipo: il milione di euro che la Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo ha investito per la valorizzazione e la promozione delle specialità enogastronomiche della provincia, in particolare il tartufo bianco d'Alba, sono altrettanto importanti che i 750 mila euro destinati a migliorare la logistica e le vie di comunicazione.

**Fig. 2.2 - Distribuzione percentuale delle risorse complessive erogate dalle Fondazioni di origine bancaria (1,4 miliardi di euro) per tipologia di intervento. Anno 2005**



**Fig. 2.3 - Articolazioni degli interventi di sviluppo locale in senso stretto (finanziamenti erogati in milioni di euro). Anno 2005**



Fonte: indagine Censis-Acri 2007

Tuttavia l'evidente squilibrio che intercorre, a livello nazionale, tra le differenti alternative a disposizione per contribuire allo sviluppo locale non può che destare una serie di interrogativi, accentuati dalla constatazione che anche nell'ambito dei soli interventi di *marketing* territoriale, i lavori relativi al patrimonio storico-artistico hanno un peso nettamente maggiore rispetto a quelli relativi alla valorizzazione delle filiere produttive. Ci si chiede, in particolare, se la ritrosia ad agire in un ambito più prettamente economico non dipenda da una diffidenza di ordine psicologico e culturale. L'impressione è che alcune Fondazioni temano di venir meno alla propria tradizionale missione di enti filantropici, in un'ottica che pone i finanziamenti all'arte e alla cultura, così come le elargizioni di tipo caritativo o assistenziale, in netta contrapposizione rispetto agli interventi direttamente destinati a migliorare la competitività del sistema: tra gli scopi di utilità sociale e la promozione dello sviluppo economico, sembra che siano questi ultimi a segnare il passo. Se si osserva la genesi storica delle Fondazioni di origine bancaria, non è difficile comprendere le ragioni di un simile atteggiamento. Come avveniva nelle originarie Casse di Risparmio, è all'attività creditizia che si ritiene competa il compito di favorire la crescita del sistema produttivo, obiettivo perseguito attraverso il finanziamento delle piccole e medie imprese. La Fondazione, invece, è erede dell'attività

filantropica che era propria di tali enti in virtù del fatto che non vi era ripartizione di dividendi, ma gli utili venivano destinati alla beneficenza, all'arte e alla cultura. Una seconda ragione che potrebbe giustificare le diffidenze ad investire direttamente sulle infrastrutture e sullo sviluppo economico concerne i rapporti tra le Fondazioni di origine bancaria e gli Enti pubblici. Troppo recente e fragile è il pieno riconoscimento delle Fondazioni come "persone giuridiche private dotate di piena autonomia statutaria e gestionale", riconoscimento ancora oggi minato da tentativi di imporre obblighi di destinazione delle risorse mediante strumenti di tipo pubblicistico<sup>7</sup>. È pertanto comprensibile il timore che in certi contesti le Fondazioni si troverebbero a svolgere un ruolo non sussidiario, ma suppletivo, divenendo un serbatoio da cui attingere per sopperire alle difficoltà finanziarie delle Amministrazioni locali senza però essere coinvolte nella definizione dei piani strategici territoriali e delle priorità d'intervento.

Il problema è che simili questioni (un rapporto problematico con alcune Pubbliche Amministrazioni locali e la convinzione che l'utilità sociale si identifichi prevalentemente con interventi filantropici e assistenziali) inducono molti a ritenere che le Fondazioni non possano contribuire direttamente al miglioramento del sistema produttivo. Si tratta di un'opinione errata, come dimostrano i pochi ma significativi interventi che si pongono esplicitamente tale obiettivo. Fermo restando il divieto di finanziamenti alle singole imprese, le Fondazioni possono investire non soltanto sui presupposti dello sviluppo (interventi di contesto o di valorizzazione del capitale umano), quanto soprattutto su una serie di progetti volti a promuovere la ricerca applicata, il trasferimento tecnologico, l'internazionalizzazione: interventi che non si rivolgono alla singola impresa, ma che portano benefici al sistema economico territoriale nel suo complesso.

### ***A. Interventi a favore del sistema di imprese e della produttività territoriale***

È interessante analizzare nel dettaglio quali sono i finanziamenti che alcune Fondazioni effettivamente promuovono con l'obiettivo di consolidare il sistema di imprese e la competitività, finanziamenti per un valore complessivo di 22,3 milioni di euro che sono stati suddivisi in due sotto-categorie:

<sup>7</sup> Ci si riferisce in particolare al disegno di legge n. 473 del 2006, volto ad imporre alle Fondazioni obblighi di destinazione delle risorse al Sud, ed al disegno di legge finanziaria per il 2007, in cui sono stati presentati emendamenti volti ad utilizzare il loro patrimonio per istituire un "Fondo per le famiglie" ed un "Fondo per il sostegno del reddito dei soggetti incapienti".

- interventi direttamente volti a favorire l'imprenditorialità (A1), per 12,6 milioni di euro;
- ricerca applicata al servizio della produttività e dello sviluppo socio-economico (A2), cui vanno 9,7 milioni di euro.

Tra i progetti del primo gruppo, si segnalano:

- *premi e concorsi per stimolare l'innovazione tecnologica e l'imprenditoria giovanile*, come il progetto *Nuove Idee Nuove Imprese* della Fondazione Cassa di Risparmio di Rimini, che sarà analizzato più in profondità nel terzo capitolo, o come la *Start Cup Competition 2005* cui hanno contribuito la Fondazione Cariplo e cinque Fondazioni del Veneto e del Friuli;
- *interventi a sostegno dei distretti produttivi e culturali e degli insediamenti industriali*: la Fondazione di Udine e Pordenone, in particolare, ha finanziato progetti relativi ai distretti della sedia e del coltello presenti nella Provincia, così come quella di Ascoli Piceno ha contribuito alla realizzazione di un rapporto sul locale distretto agroalimentare. Le Fondazioni delle Casse di Risparmio di Forlì e delle Province Lombarde hanno invece realizzato degli studi di fattibilità per progetti di realizzazione di distretti culturali;
- *supporti all'internazionalizzazione delle imprese*: i progetti in tal senso sono pochi, ma assai significativi. Particolarmente interessante è il tentativo della Fondazione Cassa di Risparmio di Perugia di creare una rete informativa transnazionale tra l'Umbria e la Polonia, in merito a tutte le possibilità di *business*, di collaborazioni imprenditoriali e di lavoro. La Fondazione Cassa di Risparmio di Forlì-Cesena sostiene invece il progetto "Incubatore per l'internazionalizzazione" promosso dalla locale Camera di Commercio con l'obiettivo di aiutare le imprese che ne facciano richiesta ad affrontare definiti e specifici problemi di natura organizzativa (riorganizzazione dell'ufficio *export*), strategica (ricerca di nuovi clienti) ed operativa (problematiche di corrispondenza commerciale o contrattualistica);
- *realizzazione di Centri Servizi per le imprese*, come quello che la piccola Fondazione C.R. di Saluzzo ha realizzato a Isasca per la lavorazione leggera del legno congiuntamente alla Fondazione C.R. di Cuneo, con l'obiettivo di offrire un concreto sostegno alle oltre 100 aziende del settore presenti in Valle Varaita ed ai loro dipendenti, o come il Centro di sperimentazione, divulgazione e formazione per la frutticoltura realizzato nel cuneese;
- *progetti volti ad incentivare il risparmio energetico e l'utilizzo di fonti*

- rinnovabili*, per esempio le biomasse prodotte in agricoltura su cui investe la Fondazione C.R. di San Miniato;
- *interventi organici per lo sviluppo territoriale*, come il Fondo per lo sviluppo economico che la Provincia di Siena gestisce attraverso un Comitato Provinciale per lo Sviluppo Economico verso cui la Fondazione MPS ha fatto confluire 4,5 milioni di euro;
  - *progetti per la logistica*, tra cui risaltano gli interventi della Fondazione C.R. di Foligno per la realizzazione di una piattaforma logistica intermodale e gli studi volti a configurare un sistema organico di servizi di trasporto e di servizi logistici per valorizzare l'importanza strategica dei porti di Genova e di Gioia Tauro, finanziati dalla Fondazione Banca Nazionale delle Comunicazioni.

Altrettanto interessanti sono i progetti di ricerca applicata, che vertono essenzialmente intorno a due grandi temi: *il trasferimento tecnologico e l'incremento della qualità o delle quantità delle produzioni*. In questa voce rientrano anche gli *osservatori economici territoriali* e gli interventi che consentono di migliorare la conoscenza del tessuto produttivo locale, nella consapevolezza che uno sviluppo economico serio può aversi soltanto a partire da una solida conoscenza delle dinamiche in atto. La realizzazione di ricerche sul contesto socioeconomico locale o sulla specifica situazione delle principali specializzazioni produttive costituisce senza dubbio la tipologia di intervento più diffusa e può tradursi, in alcuni casi, nell'istituzionalizzazione di veri e propri osservatori. Laboratori per il trasferimento tecnologico, in cui collaborano università e sistema imprenditoriale, sono invece finanziati dalle Fondazioni di Bologna, di Cesena, di Firenze e di Lucca. Per quanto riguarda infine la ricerca volta a migliorare gli elementi quali-quantitativi delle produzioni, si possono notare alcune iniziative piuttosto innovative: lo è, certamente, quella del laboratorio LaRCo di Bologna, il cui lavoro di ricerca ha quale obiettivo il "costruire sicuro, sostenibile ed efficiente". La sua azione punta ad acquisire competenze d'eccellenza nel settore edile, a mitigare l'impatto ambientale mediante l'utilizzo di nuovi componenti a matrice naturale ed a migliorare l'articolazione dei processi produttivi; in ambito agroalimentare, invece, un esempio è offerto dall'attività di ricerca applicata nel campo della fecondazione artificiale e riproduzione bovina che la Fondazione Cariplo ha finanziato con 500.000 euro; nello stesso settore, l'Ente C.R. di Firenze ha finanziato un progetto per la realizzazione e il collaudo di una macchina innovativa per le raccolta delle olive; il progetto Carpi Bio Moda mira a coinvolgere una dozzina di aziende della zona nella realizzazione un campionario di tessile biologico con capi in materiali e fibre naturali.

## ***B. Interventi volti a promuovere l'immagine dei territori e dei loro prodotti***

Nella sfera dei finanziamenti per lo sviluppo economico territoriale in senso stretto, il ruolo più significativo è senza dubbio quello assunto dai progetti che mirano a valorizzare *l'immagine del territorio*, sia *inteso come patrimonio artistico, culturale e paesaggistico in grado di incentivare il turismo*, sia *come luogo di produzione di prodotti enogastronomici o artigianali tipici*, sia infine *come evoluto tessuto produttivo che possa attrarre investitori*. Con l'obiettivo di contribuire al meglio, attraverso questi tre canali, al progresso e al miglioramento dell'area in cui operano, le Fondazioni di origine bancaria hanno investito risorse per complessivi 143 milioni di euro. Di questi, 36 milioni sono espressamente rivolti alla promozione del turismo ed alla valorizzazione delle filiere produttive locali, mentre la quota più rilevante - pari a 107 milioni - è destinata ad un fondamentale, ma sicuramente meno impegnativo ed originale lavoro di recupero di strutture di particolare interesse storico, artistico o culturale in una prospettiva di *marketing* territoriale. Si tratta di musei e di teatri, di castelli e palazzi signorili, di duomi, cattedrali e basiliche che costituiscono una delle principali attrattive dell'Italia a livello internazionale, sia che si trovino nelle sue prestigiose città d'arte, sia che caratterizzino i piccoli borghi medievali. Alcuni di questi interventi sono particolarmente onerosi: la sistemazione ed il riallestimento del Castello Sforzesco di Milano, per esempio, ha richiesto un contributo da parte della Fondazione Cariplo per 5,2 milioni di euro.

Poiché le Fondazioni dimostrano, in tale ambito, di operare in maniera eccellente, non è necessario approfondire più nel dettaglio simili interventi. Conviene invece porre l'attenzione su alcuni dei 161 progetti finanziati nel campo della promozione turistica e della valorizzazione delle filiere produttive territoriali. Ci si riferisce ad una categoria che comprende:

- *eventi fieristici per la promozione dei prodotti enogastronomici e delle eccellenze produttive e artigianali tipiche;*
- *organizzazione di grandi manifestazioni sportive, musicali o artistiche di livello internazionale;*
- *ricerche archeologiche;*
- *finanziamenti per incentivare il turismo.*

L'iniziativa più significativa di questa categoria consiste nel finanziamento che la Fondazione CRT ha sostenuto per l'organizzazione dei IX giochi paralimpici invernali del 2006: un progetto costato 20 milioni di euro, che ha permesso di offrire una forte testimonianza di impegno socia-

le nel contesto di un'iniziativa che ha promosso l'immagine della provincia di Torino alla presenza di 250 mila spettatori sui siti di gara e di 350 milioni di spettatori in televisione e che si accompagna agli ulteriori contributi concessi per la realizzazione delle Olimpiadi Torino 2006.

Con 59 progetti su 161, le Fondazioni del Piemonte sono quelle che maggiormente investono sulla promozione diretta del territorio e dei suoi prodotti. Ad importanti eventi culturali quali la Fiera Internazionale del Libro o il Torino Film Festival, entrambi sostenuti dalla Compagnia di San Paolo, si affiancano una pluralità di manifestazioni enogastronomiche attraverso cui le 12 Fondazioni contribuiscono far apprezzare le specialità regionali: da un evento quale Cioccola-Tò a fiere locali relative al riso di Monferrato, al tartufo d'Alba, ai formaggi braidesi, ai vini delle Langhe e agli altri prodotti tipici.

Un altro progetto di *marketing* territoriale piuttosto interessante è invece sostenuto, con 80 mila euro, dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca. Si chiama "Ponti nel tempo" e rappresenta un'importante vetrina per il territorio dell'Alta Versilia, della Garfagnana e della Valle del Serchio. Attraverso un portale *web* multilingue è possibile accedere ad una completa gamma di informazioni relative al territorio, alle iniziative che vi si svolgono ed ai servizi a disposizione.

### ***C. Interventi per migliorare la dotazione infrastrutturale del territorio***

Le Fondazioni di origine bancaria possono offrire allo sviluppo delle aree in cui operano anche un'altra tipologia di apporto, fondamentale per rispondere ad una delle principali criticità che interessano il sistema produttivo italiano. In un'epoca in cui la concorrenza a livello internazionale avviene sempre meno tra singole aziende e sempre più tra sistemi territoriali, la loro accessibilità diventa uno dei fattori principali di competitività. Accessibilità intesa, in primo luogo, come dotazione di infrastrutture fisiche a disposizione: strade, autostrade, ferrovie, ma anche nodi logistici di supporto quali porti, aeroporti, interporti e *terminal* intermodali. È ormai di vitale importanza, soprattutto in certe aree del Paese, riuscire a creare una rete diffusa attraverso cui veicolare i flussi di merci a livello locale, offrendo soluzioni alternative alle arterie attualmente esistenti ed ormai spesso congestionate: soluzioni che contribuiscano a migliorare non soltanto i tempi di transito dei prodotti, ma soprattutto la qualità della vita di popolazioni che spesso vedono i propri centri urbani attraversati quotidianamente da una mole di traffico pesante in continuo aumento. Alle Fondazioni, ovviamente, non viene chiesto di intervenire attraverso la propria

attività erogativa nella costruzione delle grandi opere e dei principali corridoi di traffico. Il contributo maggiore lo possono offrire invece proprio a livello locale, conoscendo le necessità di chi vive ed opera nel territorio: una sfida che potrebbe essere colta, in particolare, dalle Fondazioni del Nord Est, dove l'esigenza di intervenire rapidamente su percorsi alternativi a quelli, ormai saturi, attualmente esistenti è avvertita con forza e molti sono i progetti in cantiere, in attesa di trovare adeguati finanziamenti.

Va detto, però, che allo stato attuale non sono molti i contributi in tale direzione. Quelli più significativi sembrano provenire dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Perugia, che ha favorito la realizzazione di interventi nel campo della mobilità locale (aeroportuale, viaria e ferroviaria) e della dalla Fondazione Monte dei Paschi di Siena, cui si devono 22 dei 30 milioni di euro che il sistema fondazionale complessivamente destinati ai lavori per la realizzazione di infrastrutture. Gli interventi realizzati dalle restanti Fondazioni sono invece in prevalenza rivolti all'arredo urbano e al miglioramento della viabilità interna: molto comuni sono i finanziamenti per la riqualificazione dei centri storici o la realizzazione di parcheggi. Si tratta di progetti che senza dubbio incidono in maniera considerevole sullo sviluppo locale, promovendo in special modo le attività commerciali, ma che hanno un impatto ben più ridotto sulla competitività dei sistemi territoriali dal punto di vista produttivo.

Vi è anche un'altra accezione del termine accessibilità che occorre tener presente, parlando di infrastrutture per il territorio: l'accessibilità intesa come connettività. La rapidità con cui vengono trasferiti dati e informazioni è fondamentale per permettere ad un'impresa, specialmente ad una piccola impresa, di operare efficientemente sul mercato. Inoltre le moderne tecnologie dell'informazione e della comunicazione consentirebbero una serie di servizi, in primo luogo legati al rapporto tra aziende e Pubbliche Amministrazioni, che migliorerebbero notevolmente l'efficienza del processo produttivo. Eppure ancora persistono vaste aree del Paese che effettivamente versano in una situazione di preoccupante ritardo digitale. I progetti che mirano a colmare tale *digital divide* sono pertanto da sostenere con particolare attenzione. Il più importante è sicuramente quello attraverso cui la Fondazione Monte dei Paschi di Siena finanzia il consorzio che sta procedendo al cablaggio in fibra ottica dell'intero territorio provinciale: progetto a cui è dedicato un approfondimento nel terzo capitolo del rapporto. Ad un'iniziativa analoga partecipa, sia pur con un peso meno rilevante, la Fondazione di Ascoli Piceno. A 2 milioni di euro ammonta il contributo della Compagnia di San Paolo nell'ambito del *Distretto Torino Wireless*, mentre interventi minori consentono l'allacciamento mediante fibra ottica di particolari istituzioni: la Fondazione Banca

del Monte di Lombardia per l'Università di Pavia; la Fondazione C.R. Mirandola per il cablaggio di tutti gli Istituti scolastici del territorio dell'Unione Comuni Modenesi. Interessante, infine, è il contributo della Fondazione Cassa di Risparmio di San Miniato per l'attivazione del progetto relativo all'*e-government*.

#### ***D. Imprese strumentali e partecipazione diretta al capitale di soggetti terzi***

Resta, infine, una quarta categoria che nel modello contribuisce a delineare l'apporto delle Fondazioni di origine bancaria allo sviluppo economico territoriale in senso stretto. Si tratta di quei casi in cui è la Fondazione che diventa essa stessa soggetto economico attivo del territorio: attraverso le proprie imprese strumentali o le *community foundation*, attraverso quote associative di enti *non profit* o partecipando al capitale di terzi. Tra le tre modalità, tuttavia, è la prima quella verso cui confluisce il grosso delle risorse stanziato sotto forma di erogazioni: 42 dei 62 milioni complessivi del settore.

Quello delle Fondazioni di Comunità è un progetto promosso dalla Fondazione Cariplo nel 1998 per offrire un contributo più immediato allo sviluppo e alla promozione delle singole aree che compongono il territorio in cui opera e riproposto, successivamente, da altre Fondazioni. Più interessante, ai fini del presente lavoro, è però l'attività svolta dalle Fondazioni mediante le proprie imprese strumentali: società come la Produttori di Sementi Spa della Fondazione C.R. di Bologna o la Siena Biotech della Monte Paschi di Siena. La Società Produttori di Sementi Spa, partecipata al 99,99% dalla Fondazione bolognese, ha quale principale ambito d'azione la ricerca scientifica finalizzata al miglioramento genetico delle produzioni agricole. Al tempo stesso, supporta la Fondazione in alcune rilevanti iniziative quali il "Progetto Appennino" per la valorizzazione delle aree montane della provincia di Bologna. Siena Biotech è una società che svolge attività di ricerca nel campo delle malattie neurodegenerative e dei tumori, proponendosi di diventare un centro di eccellenza nelle *Life Science* e contribuire allo sviluppo economico della città in cui opera, puntando ad attrarre investimenti dall'industria farmaceutica ed a consolidare il polo senese delle biotecnologie.

Un contributo interessante, infine, è quello offerto dalle Fondazioni mediante la partecipazione al capitale azionario di strutture di pubblica utilità. Si segnalano, tra gli altri, il contributo della Fondazione Cassa di Risparmio di Rimini alla società PalaRiccione Spa o quello della Fondazione Cassa di Risparmio di Biella per l'aeroporto cittadino.

### ***FOCUS Non solo erogazioni: lo sviluppo locale attraverso le gestioni patrimoniali***

I pochi esempi di capitale azionario di società terze acquisite attraverso erogazioni costituiscono un'eccezione all'agire delle Fondazioni di origine bancaria. Simili operazioni rientrano piuttosto nel filone della gestione patrimoniale, le cui modalità di investimento vengono decise dalle singole strutture tenendo sempre presente il duplice obiettivo di tutelare il patrimonio e di assicurare che abbia un'adeguata redditività. Il patrimonio, in altri termini, deve avere un *trade-off* rendimento-rischio particolarmente interessante al fine di garantire ai territori di riferimento la massima disponibilità di risorse da destinare ai settori strategici mediante l'attività istituzionale.

Tenendo in considerazione tale presupposto, ci si chiede se le Fondazioni possano indirizzare le risorse finanziarie per offrire un ulteriore apporto - oltre a quello fin qui analizzato - allo sviluppo economico delle aree in cui operano. In particolare, il sistema fondazionale è da più parti sollecitato a valorizzare il proprio patrimonio investendolo nei territori di riferimento per finalità specifiche che coniughino utilità sociale e promozione dello sviluppo economico. Le *multiutilities* locali, società che producono utili fornendo alla popolazione servizi di pubblica utilità, rappresentano in tale prospettiva l'oggetto del maggiore interesse e gli interventi in una simile direzione, in verità ancora non molto numerosi, si vanno col tempo moltiplicando. Da una prima, non esaustiva rassegna di tali finanziamenti, emerge che essi si concentrano su un nucleo piuttosto ristretto di *multiutilities* dai rendimenti particolarmente positivi (tab. 2.1).

**Tab. 2.1 - Partecipazione delle Fondazioni di origine bancaria al capitale delle multiutilities locali**

Fondazione	Società partecipata	Quota di capitale
C.R. Bologna	Hera S.p.A.	1,65
C.R. Cuneo	Acque Granda S.p.A.	13,16
C.R. Forlì	Hera S.p.A.	1,99
C.R. Imola	Hera S.p.A.	1,22
C.R. Province Lombarde	ACSM Como S.p.A.	1,36
C.R. Province Lombarde	AEM Milano S.p.A.	1,94
C.R. Ravenna	Hera S.p.A.	0,02
C.R. Torino	AEM Torino S.p.A.	3,02
C.R. Torino	AMGA S.p.A.	4,56
C.R. Trento e Rovereto	Dolomiti Energia S.p.A.	10
C.R. Trieste	ACEGAS S.p.A.	5

Fonte: elaborazione Censis su dati Acri

La Fondazione Cariplo investe soprattutto nella milanese Aem, mentre quattro Fondazioni emiliane partecipano al gruppo Hera. Si tratta di realtà tra le più performanti del settore. Il gruppo Hera, nato dall'aggregazione di 11 aziende dell'Emilia Romagna, ha visto il proprio Margine Operativo Lordo più che raddoppiare tra il 2002 e il 2006, con una crescita media del 22% all'anno. L'importanza di Aem è nota: una società che, dopo la fusione con la bresciana Asm, si pone come primo polo nazionale del ciclo integrato dei rifiuti, seconda azienda elettrica del Paese e terzo gestore del gas. Puntare su simili aziende rappresenta una garanzia di adeguata remuneratività del patrimonio per le Fondazioni ed al tempo stesso un importante contributo alla competitività di imprese che offrono servizi pubblici fondamentali, aiutandole a consolidarsi e ad acquisire le dimensioni per porsi sul mercato come *big player*. Le Fondazioni di origine bancaria possono svolgere, nel settore delle *multiutilities*, un ruolo analogo a quello che già hanno assunto per le banche, favorendo un processo di ristrutturazione e di complessiva razionalizzazione: un processo che è in corso (93 sono i casi di fusioni e acquisizioni registrati nel comparto nel solo anno 2006), ma che è ancora ben lungi dall'essere concluso.

Le Fondazioni, comunque, non investono soltanto su imprese di spicco quali Aem ed Hera. Tra le altre partecipazioni a *multiutilities* hanno un peso significativo quelle della Fondazione di Cuneo in Acque Granda Spa (13,16%), quella di Trento e Rovereto a Dolomiti Energia Spa (10%) e della CRT all'AMGA di Genova (4,6%). Inoltre non mancano esempi di patrimonio indirizzato anche verso altri ambiti che contribuiscono allo sviluppo economico dei territori: si tratta, in particolare, di infrastrutture quali autostrade, aeroporti e *terminal* intermodali (tab. 2.2) e degli Enti Fiera (tab. 2.3).

Nel quadro di un'opportuna diversificazione del patrimonio delle Fondazioni, simili interventi vanno senza dubbio incoraggiati, a condizione che offrano un *trade-off* rischio-rendimento analogo, o quanto meno comparabile, a quello di mercato. Bisognerebbe invece evitare di puntare indiscriminatamente su tutto, confidando magari in un aleatorio ritorno nel lungo periodo.

**Tab. 2.2 - Partecipazione delle Fondazioni di origine bancaria nel settore delle infrastrutture**

Fondazione	Società partecipata	Quota di capitale
Banca del Monte di Lombardia	Polo Logistico Integrato di Mortara S.p.A.	98,86
C.R. La Spezia	Società Gestione Aeroporto di Luni S.p.A.	9,09
C.R. Ravenna	SAPIR Porto Intermodale Ravenna S.p.A.	2,08
C.R. Torino	Autostrada Torino-Milano S.p.A.	2,84
C.R. Tortona	Aeroporto della Provincia di Pavia-Rivanazzano S.r.l.	0,86
C.R. Tortona	Autostrada Torino-Milano S.p.A.	0,11
C.R. Verona Vicenza Belluno Ancona	Autostrada di Alemagna S.p.A.	0,19
C.R. Verona Vicenza Belluno Ancona	Aeroporto di Verona Villafranca S.p.A.	4
C.R. Verona Vicenza Belluno Ancona	Autostrada di Alemagna S.p.A.	8,24
C.R. Verona Vicenza Belluno Ancona	Autostrade Brescia-Padova S.p.A.	0,15
Cassamarca	Aer Tre S.p.A. - Treviso	7,36
Cassamarca	Autostrada di Alemagna S.p.A.	7,36
Piacenza e Vigevano	Aereoterminal Venezia S.p.A.	3,29
Piacenza e Vigevano	Aereotrasporto Merci San Damiano S.p.A.	6,33

Fonte: elaborazione Censis su dati Acri

**Tab. 2.3 - Partecipazione delle Fondazioni di origine bancaria al capitale degli Enti Fiera**

Fondazione	Società partecipata	Quota di capitale
C.R. Bologna	Bologna Fiere S.p.A.	22,16
C.R. Bolzano	Ente Autonomo Fiera di Bolzano	3,44
C.R. Cesena	Cesena Fiera S.p.A.	3,44
C.R. Forlì	Fiera di Forlì S.p.A.	20,98
C.R. Rimini	Palariccione S.p.A.	5,97
C.R. Rimini	Rimini Fiera S.p.A.	0,23
C.R. Verona Vicenza Belluno Ancona	Ente Autonomo per le Fiere di Verona	1,74

Fonte: elaborazione Censis su dati Acri

### 5.2.4 Le iniziative volte ad accrescere la dotazione di capitale umano a disposizione del sistema produttivo

Immediatamente al di fuori del primo cerchio, relativo agli interventi per lo sviluppo economico territoriale in senso stretto, si collocano i finanziamenti relativi alla valorizzazione del capitale umano e alla formazione di competenze tecniche e professionali al servizio del tessuto economico e produttivo territoriale. Si tratta di risorse per complessivi 67 milioni di euro, pari al 5% dell'importo totale delle erogazioni stanziato nel 2005 dal sistema fondazionale.

In questa voce non figurano tutti i contributi a favore dell'istruzione e della formazione. Ne sono esclusi, in particolare, quelli destinati alla scuola dell'obbligo non professionale. Tale scelta deriva dall'idea che per promuovere, attraverso l'educazione, lo sviluppo locale, le Fondazioni dovrebbero in primo luogo lavorare per avvicinare l'offerta formativa ai bisogni e alle domande del territorio, contribuendo così a colmare una delle problematicità principali dell'offerta scolastica italiana. Tale finalità è colta in maniera molto originale dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, che partendo dalle eccellenze produttive presenti nella provincia ha deciso di finanziare percorsi formativi *ad hoc*, in particolare destinati ai distretti cartario, lapideo, calzaturiero e nautico (un finanziamento specifico, in quest'ultimo ambito, è offerto alle attività della scuola per equipaggi e comandanti di *super* e *megayacht*, oltre che al corso di laurea in Scienze del Turismo). La Fondazione Cassa di Risparmio di Udine e Pordenone finanzia invece master promossi dalla Camera di Commercio di Udine in collaborazione con l'Università rivolti in particolare al settore della metallurgia. Piuttosto diffusi sono i corsi per l'imprenditoria, tra cui il progetto "Nuove risorse umane per le PMI territoriali nel mercato globale", volto alla preparazione di nuovi quadri per le piccole imprese. La Fondazione Cassa di Risparmio di Perugia è invece il principale sponsor di un progetto, "Manager per l'export", finalizzato alla creazione di un'organizzazione preposta al supporto dei processi di sviluppo delle competenze delle imprese umbre in materia di export ed internazionalizzazione.

Tra i 430 progetti appartenenti a questa tipologia di interventi, tra i molti *master*, *dottorati* e corsi *post* o *para-universitari* vale la pena segnalare alcuni particolarmente significativi:

- una prima categoria propone percorsi di valorizzazione delle competenze professionali che si inseriscono nel contesto di progetti più ampi. Ne è un esempio la realizzazione, ad opera della Fondazione MPS, di una *School for biotech industrial innovation management*, che affian-

ca l'opera intrapresa con la costituzione della società strumentale Siena Biotech. Nell'ambito dell'Umbria Jazz Festival, la Fondazione Cassa di Risparmio di Perugia finanzia invece la "Berklee summer school" per la formazione di musicisti;

- vi sono poi alcuni progetti organici destinati a creare percorsi di formazione di eccellenza, come il Master dei Talenti della Fondazione Cassa di Risparmio di Torino che promuove un sistema di borse di perfezionamento che permettano di integrare il percorso di studi con esperienze altamente formative, anche a carattere europeo; oppure il Progetto Professionalità "Ivano Becchi" della Fondazione Banca del Monte di Lombardia, che promuove annualmente 25 percorsi formativi personalizzati presso imprese, associazioni ed istituti di ricerca di primaria importanza in Italia e all'estero.

La dotazione di capitale umano a disposizione di un territorio non si accresce esclusivamente puntando sull'aspetto formativo. Altrettanto importanti sono i progetti che tendono a favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, quelli volti a diffondere l'utilizzo della teledidattica, quelli che attraverso la realizzazione di residenze universitarie favoriscono la frequenza degli studenti fuori sede, oppure i percorsi di conciliazione vita/lavoro, molto importanti per consentire una presenza attiva delle donne sul mercato del lavoro.

### 5.2.5 *Gli interventi di contesto*

Restano, da ultimo, gli interventi di contesto: quelle iniziative che pur non avendo quale fine immediato la crescita del sistema territoriale, vi apportano un innegabile contributo in termini di *capability*, di aumento delle opportunità. Sono oltre 1.500 i progetti che rientrano in tale categoria, per un importo complessivo di circa 200 milioni di euro, pari al 14,5% del totale.

Si tratta di interventi al confine tra settori differenti, ma comunque in grado di liberare risorse e di accrescere così il valore aggiunto, l'attrattività e le potenzialità del tessuto socioeconomico locale. Si inserisce a pieno titolo in tale categoria la realizzazione di edifici e servizi di pubblica utilità: si pensi, in primo luogo, al contributo che un asilo nido può offrire per consentire un'attiva e piena partecipazione delle donne/madri alla vita professionale. Vi sono poi progetti prevalentemente assistenziali, ma non privi di un notevole impatto economico: è il caso del microcredito e, più in generale, di quelle iniziative che mirano all'inserimento professionale di sog-

getti svantaggiati, come i migranti, gli ex detenuti o i diversamente abili, risorse preziose che non sempre il mercato è in grado di valorizzare adeguatamente. Sempre maggiore importanza assume poi la tutela ambientale e paesaggistica, in uno sforzo di protezione del rischio e di miglioramento della qualità dell'ecosistema locale la cui rilevanza nel breve ed ancor più nel lungo periodo appare evidente. Così come è evidente che l'offerta di iniziative di carattere culturale, sportivo o ricreativo contribuisce in misura sempre maggiore a rendere le città dei veri e propri poli d'attrazione, con un considerevole impatto in termini di indotto economico.



### 5.3 Le Fondazioni per il territorio: quattro interventi esemplari

Nel presente capitolo sono analizzati quattro progetti che, per la tipologia dell'intervento in esame o per il ruolo attivo che le Fondazioni bancarie si trovano a svolgere, rappresentano dei casi esemplari di *best practice* cui l'intero sistema fondazionale dovrebbe fare riferimento. Interventi che dimostrano come sia possibile contribuire attivamente allo sviluppo economico del territorio di riferimento, indipendentemente dalla consistenza del patrimonio di cui si dispone o del modello prevalentemente *granting* o viceversa *operating* che si è scelto di adottare.

Le esperienze prese in esame sono molto diverse tra loro. Vi è un intervento direttamente volto a favorire la nascita di nuove competenze imprenditoriali: il progetto "Nuove Idee Nuove Imprese" ideato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Rimini. Altri si propongono invece il difficile obiettivo di potenziare le funzioni urbane al servizio di specifici comparti produttivi e delle comunità locali ad esse collegate: è il caso della riqualificazione dell'area urbana di Porta Palazzo e Borgo Dora a Torino, sostenuto dalla Compagnia di San Paolo e dalla Fondazione CRT, per il recupero delle attività commerciali ed artigiane lì presenti, ed il caso del *Masterplan* di Porto Vecchio, per la rivitalizzazione della portualità di Trieste, sostenuto dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Trieste. Si è scelto, infine, di completare l'approfondimento sugli interventi per lo sviluppo economico locale esaminando il contributo che le Fondazioni possono offrire per migliorare la dotazione infrastrutturale di un territorio: a tal fine è stato selezionato l'ambizioso progetto di cablaggio in fibra ottica dell'intera provincia di Siena, che le Amministrazioni Pubbliche hanno intrapreso grazie al sostegno della Fondazione Monte dei Paschi.

C'è un *filo rosso* che lega tutti gli interventi: l'azione sulla sfera economica sempre profondamente legata alle esigenze della comunità locale in cui si agisce. Sviluppo locale è, dunque per le Fondazioni, *azione sociale* attraverso la leva economica: sia che, nel caso della Fondazione triestina o di CRT, si sostenga un'evoluzione che porti a prediligere un'azione progettuale propria rispetto a quella erogativa rivolta al sostegno delle attività di terzi, sia che, come la Fondazione MPS, si resti sostanzialmente una *granting foundation* con una piccola quota di iniziative gestite direttamente. A prescindere dalla modalità d'intervento e dall'ammontare monetario dei finanziamenti erogati, il massimo valore aggiunto che le Fondazioni bancarie possono apportare allo sviluppo economico territoriale deriva dai seguenti elementi:

- la capacità di attivare progetti inseriti quanto più possibile in *un quadro*

*strategico d'azione* e, indipendentemente dall'ammontare medio di ciascun intervento, la capacità di sostenere progetti che abbiano un comune denominatore, dunque in grado di *fare sistema* nell'ambito territoriale di riferimento;

- la *capacità di favorire il dialogo e la concertazione* tra i diversi soggetti attivi sul territorio, siano essi Istituzioni locali, rappresentanti del mondo produttivo o del privato sociale, contribuendo talvolta a superare incomprensioni e veti incrociati;
- il non essere un mero organo di supplenza e di sostegno finanziario ad un settore pubblico spesso inefficiente e privo di risorse sufficienti, ma riuscire a collaborare con i rappresentanti eletti al fine di definire congiuntamente la più opportuna distribuzione delle erogazioni nel quadro di una *ponderata analisi delle esigenze della cittadinanza*;
- l'esigere, da parte dei richiedenti, un elevato *standard* di progettazione, risultato raggiungibile mediante *procedure di valutazione delle domande chiare e trasparenti*, inserite possibilmente all'interno di bandi annuali;
- il coraggio di esporsi concretamente sulle tematiche alle quali la Fondazione è più affine, assumendo direttamente, quando possibile, l'onere di coordinare o di partecipare alla *gestione di determinati interventi*.

I *casì di buone prassi* riportati nel seguito, sembrano mettere in evidenza che il successo delle azioni intraprese dipende in larga misura da fattori esogeni non sempre di facile prevedibilità. A volte le aspettative iniziali non riescono a concretizzarsi appieno, perché il contesto sociale ed economico locale non offre un sostegno adeguato oppure perché intervengono modifiche legislative o tecnologiche difficilmente pronosticabili. Sicuramente il progetto "*Nuove Idee Nuove Imprese*" avrebbe un impatto ancora maggiore se l'Università di Rimini offrisse percorsi formativi tesi a valorizzare le eccellenze produttive del territorio; il progetto su Porta Palazzo dipende in larga misura dalla reazione della popolazione residente e dal grado di integrazione cui si riuscirà a pervenire; il progetto Terrecablate ha modificato notevolmente le proprie caratteristiche sia a seguito dell'approvazione della nuova disciplina sulle telecomunicazioni che degli sviluppi della ricerca applicata; la concreta realizzazione del *masterplan* di Trieste dovrà inserirsi nell'ambito delle indicazioni previste dalla Variante al Piano regolatore del Porto, di recente approvazione.

Quel che conta, tuttavia, è che ciascuna Fondazione riesca a lavorare in sintonia con le reali esigenze del territorio di riferimento, facendo convergere la propria azione verso interventi strategicamente rilevanti per le imprese e la popolazione, senza disperdere il patrimonio a disposizione in

una miriade di micro-interventi che, nel tentativo di accontentare tutti, finirebbero per non produrre alcun risultato significativo.

### 5.3.1 Progetto Nuove Idee Nuove Imprese: business plan competition per favorire l'intraprendenza dei giovani

La *business plan competition* “Nuove Idee Nuove Imprese”, giunta nel 2007 alla sesta edizione, è un progetto voluto dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Rimini e che vede il coinvolgimento di importanti protagonisti pubblici e privati del territorio<sup>8</sup>. Al concorso hanno preso parte, complessivamente, circa mille giovani residenti nella provincia di Rimini e nella Repubblica di San Marino, presentando un totale di 300 idee imprenditoriali innovative. A tutti i partecipanti è stata offerta formazione, assistenza e visibilità. Per un numero ristretto di progetti che superano le diverse fasi di selezione (nella presente edizione ne sono stati segnalati sei) è inoltre previsto il sostegno di un *tutor* nella fase di *start up* dell'impresa, nonché consulenze legali e commerciali gratuite. I vincitori, invece, ricevono un premio in denaro ed hanno l'opportunità di iscriversi gratuitamente per due anni presso una delle associazioni degli industriali aderenti all'iniziativa.

L'attività formativa rappresenta uno dei momenti principali della *business plan competition* e si pone l'obiettivo di fornire ai giovani gli strumenti di base per affrontare al meglio e con consapevolezza la difficile fase d'avvio dell'azienda. Nell'arco di un mese e mezzo, professori universitari e imprenditori locali svolgono circa trenta ore di lezione, affiancandole con un lavoro di accompagnamento individualizzato nei confronti dei partecipanti che ne facciano richiesta. Gli argomenti trattati riguardano essenzialmente le strategie di *marketing*, l'analisi di bilancio, la gestione finanziaria ed il diritto commerciale; le lezioni teoriche sono accompagnate dalla testimonianza diretta di *manager* e titolari di rilevanti aziende del territorio. L'obiettivo del corso è permettere che i giovani partecipanti, anche se privi di un solido *background* di economia o di *management*, siano in

---

<sup>8</sup> Oltre alla Fondazione Cassa di Risparmio di Rimini, sono enti promotori del progetto anche la Fondazione San Marino - SUMS - Cassa di Risparmio della Repubblica di San Marino; la Camera di Commercio di Rimini; la Camera di Commercio di San Marino; l'Assessorato alle Attività Economiche e Produttive della Provincia di Rimini; le Segreterie di Stato Sammarinesi per l'Industria e per il Lavoro; Uni.Rimini, la Società consorziale per l'Università nel riminese; l'Università degli Studi della Repubblica di San Marino; la Confindustria di Rimini; l'Associazione Nazionale dell'Industria Sammarinese

grado di redigere un buon *business plan*: la padronanza di tale strumento consente infatti di dimostrare ai vari interlocutori, siano essi potenziali finanziatori o eventuali *partner*, che l'idea proposta è concretamente realizzabile, che è sorretta da uno studio di mercato, da un inquadramento dei *competitors* e da previsioni abbastanza solide.

Per quanto rilevante, tuttavia, il percorso formativo non rappresenta che uno dei molteplici benefici che i giovani aspiranti imprenditori traggono dalla partecipazione al progetto. Altrettanto importante è il *capitale relazionale* che viene messo a loro disposizione mediante specifici momenti di incontro con i rappresentanti della comunità produttiva e finanziaria locale, quali la Galleria delle Idee, che offre l'opportunità di presentare al mondo imprenditoriale le proprie proposte. Un altro fattore d'interesse è la *possibilità di aderire gratuitamente alle associazioni di categoria*: l'iscrizione all'associazione degli industriali conferisce spesso prestigio e credibilità al progetto, garantendo al tempo stesso un'importante rete di contatti.

Se per alcuni il corso di formazione è un pre-requisito indispensabile per dare vita all'impresa, tutti concordano nell'attribuire un peso determinante al modo in cui l'idea viene accolta e valutata. Per il passaggio dall'idea all'impresa, l'interesse che suscita il progetto è determinante per incoraggiare a compiere un passaggio coraggioso ed inevitabilmente connotato da una componente di rischio molto elevata: un rischio non solo economico e finanziario, ma anche di immagine. Se ci si propone sul mercato con un'idea sbagliata, non è soltanto l'idea a crollare, ma tutto quello che vi è racchiuso, è l'imprenditore stesso che perde credibilità. La premiazione diventa pertanto un momento essenziale, di confronto ed anche di conforto sulla validità e la fattibilità del progetto.

Essenzialmente due sono gli aspetti presi in considerazione per valutare un'idea imprenditoriale: il carattere innovativo della proposta ed il *business plan*. Il piano di fattibilità, innanzitutto, deve essere coerente, realistico e ben strutturato. Per quanto riguarda l'idea, certamente ne viene premiata l'originalità, ma al contempo anche le potenzialità di mercato e la possibilità di tradursi effettivamente in un *business*. Un ulteriore elemento considerato con particolare attenzione è rappresentato dalla capacità di valorizzare le vocazioni produttive del territorio di Rimini e di San Marino, inerenti ad esempio al settore turistico-ricettivo, alla nautica, al polo dell'arredamento e del legno, al campo della moda o al sistema enogastronomico.

Il progetto Nuove Idee Nuove Imprese, per quanto interessante e positivo, non richiede che un modesto impegno finanziario da parte della Fondazione ed intacca una quota contenuta dei fondi destinati all'attività

erogativa. Nel bilancio d'esercizio 2005, su un ammontare complessivo di quasi quattro milioni di euro, l'importo deliberato per la competizione ammontava a 60.000 euro. Attraverso lo stanziamento di tali somme, la Fondazione è stata artefice di un intervento capace di generare un significativo valore aggiunto per il territorio, favorendo direttamente la nascita di oltre 20 nuove realtà imprenditoriali. Non soltanto: anche i partecipanti che non hanno ancora costituito una propria società, tramite il concorso hanno avuto modo di acquisire una serie di competenze (formazione, consapevolezza dei limiti e delle opportunità del proprio progetto d'impresa, patrimonio relazionale) che costituiscono il presupposto ineludibile per diventare protagonisti di una cittadinanza attiva e "imprenditori di sé stessi".

Oltre che per il tramite dei beneficiari dell'iniziativa, attraverso Nuove Idee Nuove Imprese la Fondazione è riuscita ad innescare nel territorio di Rimini e di San Marino anche un altro tipo di dinamiche, altrettanto positive. Svolgendo un ruolo attivo volto a tessere reti e creare relazioni tra gli attori impegnati per lo sviluppo e la crescita economica locale, la Fondazione è riuscita a coinvolgere nel concorso soggetti che fino ad allora non avevano ancora maturato significative esperienze di collaborazione. L'Università di Rimini e quella di San Marino, le due Camere di Commercio, le rispettive associazioni imprenditoriali e le Istituzioni hanno trovato nella *business plan competition* un terreno d'incontro e di confronto. Un progetto di per sé circoscritto e puntuale è diventato così l'occasione per avviare un costruttivo dialogo tra i rappresentanti di due sistemi economici tra loro complementari e fortemente integrati; un dialogo che dovrebbe condurre all'elaborazione di un Piano Strategico di Sviluppo Territoriale che stabilisca le priorità e le prospettive per il futuro.

### 5.3.2 *Progetto The Gate: le Fondazioni bancarie tra sviluppo locale e crescita sociale*

Il progetto "*The Gate - living not for leaving*", finalizzato ad un'ampia opera di recupero dell'area di Porta Palazzo e Borgo Dora a Torino, presenta aspetti innovativi nel campo degli interventi per lo sviluppo locale e sociale operato dalle Fondazioni di origine bancaria. L'originalità dell'intervento si estrinseca in molteplici aspetti che spaziano dal metodo di gestione delle opere di recupero urbano e di lotta all'emarginazione, agli effetti moltiplicativi di crescita che il progetto è stato in grado di generare nel corso degli anni, fino al ruolo poliedrico giocato dalle due Fondazioni che hanno aderito all'iniziativa: la Fondazione Cassa di Risparmio

di Torino e la Compagnia di San Paolo. Queste ultime non gestiscono direttamente l'intervento, attualmente prerogativa di una apposita Agenzia di sviluppo locale, ma sono parte attiva oltre che del Comitato promotore dell'intervento anche dell'Organo direttivo di coordinamento che definisce strategie di azione e seleziona i singoli progetti di intervento sul territorio che oggi compongono un vasto piano di sviluppo e di riqualificazione dell'area di Porta Palazzo. Molti sono dunque i modi, visibili e sotto-traccia, attraverso cui le due Fondazioni bancarie intervengono fattivamente nell'ambito del progetto, divenendo soggetti attivi di un particolare *mix* di interventi in cui dimensione economica e sociale sono strettamente connesse.

Il progetto fu avviato nel 1996 dall'Amministrazione comunale di Torino con il supporto del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale al fine di migliorare le condizioni di vita e di lavoro nel quartiere di Porta Palazzo e Borgo Dora. Nel dicembre del 2001 la fase di intervento supportata dai fondi dell'Unione Europea venne portata a compimento attraverso 18 diverse opere di riqualificazione urbana. Dato il carattere strategico di *The Gate* ed il processo di sviluppo avviato, nel 2002 il Comune di Torino decise di trasformare il Progetto Pilota Urbano in Agenzia di Sviluppo Locale, con un Consiglio direttivo costituito oltre che dalla Città di Torino, dalla Camera di Commercio di Torino, dall'Ascom, dalla Confesercenti, dalla Coldieretti, dal Ser.Mig., dall'Ordine Mauriziano e dal Cottolengo, anche dalla Fondazione CRT e dalla Compagnia di San Paolo.

Il carattere poliedrico degli interventi e dei metodi di recupero del tessuto urbano, il *mix* tra interventi "puri di sviluppo locale" (sostegno al tessuto produttivo) e di opere di recupero di fasce di popolazione a rischio di emarginazione tendono a fare di *The Gate* un caso esemplare di azioni, in cui le *Fondazioni bancarie sono protagoniste e gestori di rilievo, non limitandosi ad una semplice attività di erogazione di risorse finanziarie; esercitando, viceversa, un'essenziale opera di indirizzo di interventi strategici e innovativi, mostrando con ciò una forte radicamento nel territorio.*

*The Gate* è una *summa* di modalità diverse attraverso cui le Fondazioni bancarie possono agire. In particolare il progetto si articola in cinque aree, fortemente connesse l'una all'altra, che possono essere descritte così come segue<sup>9</sup>:

- a) recupero architettonico nei quartieri di Porta Palazzo e Borgo Dora;

<sup>9</sup> Le aree di intervento del progetto *The Gate* sono desunte dalle informazioni del sito Internet [www.comune.torino.it/portapalazzo/progetto](http://www.comune.torino.it/portapalazzo/progetto)

- b) salvaguardia dell'ambiente attraverso lo sviluppo sostenibile;
- c) recupero e valorizzazione delle funzioni e delle attività economiche del quartiere, con particolare riguardo al sistema del commercio;
- d) recupero della relazionalità e sostegno ai processi di integrazione sociale interretnica e delle fasce a rischio di emarginazione;
- e) sostegno alla cultura e alla comunicazione come strumenti di dialogo e di integrazione sociale.

L'originalità del percorso effettuato fino ad oggi sia dalla Compagnia di San Paolo che dalla Fondazione CRT si sostanzia in particolare in due aspetti:

- da un lato negli indirizzi strategici espressi nell'ambito del Consiglio direttivo dell'Agenzia di Sviluppo locale *The Gate* chiamata ad attuare i diversi interventi;
- dall'altro nei finanziamenti molto contenuti, operati dalle due Fondazioni di origine bancaria, dei singoli capitoli di spesa di *The Gate* ed i consistenti finanziamenti di interventi "a latere" che si sono originati nel tempo su tematiche specifiche soprattutto di carattere sociale quali il recupero dei giovani di strada, il reinserimento sociale di persone che hanno scontato pene carcerarie, iniziative di sostegno a persone con disagio mentale. Su alcuni di tali interventi essenziali le Fondazioni sono state o sono soggetti gestori e capofila.

Al di là dei contenuti specifici dell'intervento e della particolarità dell'assetto organizzativo, nel quale le due Fondazioni torinesi sembrano svolgere un ruolo importante, vale la pena di chiedersi perché tale partecipazione sembra assurgere ad un caso di "buona prassi" che andrebbe riprodotta anche in altri contesti territoriali e sociali.

È sufficiente guardare all'articolazione del progetto per comprendere che si tratta di un intervento assai ambizioso, la cui realizzazione si è rivelata, nonostante la sua complessità, assai rapida anche grazie all'intervento fattivo dei componenti del Consiglio direttivo dell'Agenzia di sviluppo locale cui è stato demandato il ruolo di braccio operativo. Il fatto che alcune Istituzioni, a partire dalla due Fondazioni bancarie che partecipano al progetto, figurino come capofila di alcuni degli interventi e che guidino l'impostazione complessiva di alcuni di essi, sembra contribuire alla buona riuscita complessiva.

Tre aspetti essenziali fanno dell'intervento della Compagnia di San Paolo e della Fondazione CRT nell'ambito di *The Gate* un caso esemplare di supporto allo sviluppo locale:

- a) l'originalità del percorso di attuazione della *mission* delle due Fondazioni torinesi;
- b) l'ampiezza della gamma degli strumenti di azione utilizzata dalle due strutture per dare attuazione agli interventi di sviluppo locale e sociale;
- c) la capacità moltiplicativa degli interventi di sviluppo attivati dalle due Fondazioni.

Come detto in precedenza, il progetto ha rappresentato per le Fondazioni Compagnia di San Paolo e CRT il punto di arrivo di un piano di riqualificazione di una parte importante di Torino già da tempo maturata in seno ai due istituti. Gli interventi di sviluppo locale e di eliminazione di fenomeni di degrado urbano e sociale, cui da tempo le due Fondazioni erano impegnate, hanno trovato non solo *una cornice unitaria* ma soprattutto un *piano articolato di interventi su vasta scala*. La *mission* delle due Fondazioni ha pertanto trovato in questo progetto un terreno fertile per potersi esplicare. Soprattutto si ha l'impressione che il raggio di intervento e l'efficacia delle singole attività messe in atto sarebbero stati di minore portata se la Compagnia di San Paolo e la Fondazione CRT avessero continuato ad agire da sole, selezionando e finanziando singoli interventi a sostegno del territorio. In altri termini, sembra essersi così attivato un processo di addizionalità, ovvero un *parco interventi* di diversa natura e di vasta portata che, in assenza della cornice di *The Gate* e con il metodo classico dell'intervento delle Fondazioni bancarie, non avrebbe potuto avere luogo. La *mission* delle due Fondazioni bancarie torinesi di contribuire allo sviluppo economico e sociale locale ha trovato esplicitazione non in una serie di progetti polverizzati sul territorio, ma in un *pacchetto di interventi* tutti strettamente collegati, in grado di generare una massa critica di rilievo con effetti positivi già oggi chiaramente visibili. Il metodo di azione così attivato nulla ha tolto all'autonomia delle due Fondazioni bancarie torinesi, ma anzi ne ha esaltato il ruolo di vettori dello sviluppo locale grazie ad un intervento, che non si è esaurito nel mero finanziamento di progetti ma in una funzione di definizione di strategie complessive da mettere in atto e nella gestione diretta di alcuni interventi.

Un secondo aspetto rilevante è rappresentato dall'originalità del metodo di azione delle che le due strutture torinesi hanno potuto mettere in atto nell'ambito del progetto *The Gate*. Per la definizione e l'avvio dei singoli interventi sul territorio l'Agenzia di sviluppo locale che gestisce l'intero progetto fa ricorso ad assegnazioni dirette, a gare, a collaborazioni con altre strutture del territorio. Le Fondazioni bancarie, attraverso la partecipazione al Consiglio Direttivo intervengono direttamente nella definizione

ne degli indirizzi strategici che un singolo progetto deve avere e nella selezione e attivazione degli interventi stessi. Non solo, in alcuni casi (uno dei più significativi è rappresentato dall'attivazione del "Tavolo giovani di Porta Palazzo") la Compagnia di San Paolo o la Fondazione CRT sono capofila (quindi con un ruolo di impostazione, coordinamento e gestione) di alcuni dei progetti. La possibilità di agire con modalità e con ruoli mutevoli conferisce notevole originalità all'operato delle due strutture, che appaiono, in tal modo, agire anche su fronti diversi del sociale, con una flessibilità e un aspetto poliedrico difficilmente rinvenibile in altri casi.

Del terzo aspetto rilevante già si è accennato nelle pagine precedenti, ma qui vale la pena di sottolinearne la portata. *The Gate* ha consentito alle due Fondazioni bancarie torinesi di mettere alla prova in primo luogo la capacità di definire delle strategie di intervento per il territorio più che di fungere da meri erogatori di risorse finanziarie. La partecipazione finanziaria diretta al progetto *The Gate* è stata inoltre piuttosto contenuta; per la Compagnia di San Paolo ad esempio essa è stata pari, negli ultimi sei anni, a circa 150.000 euro. Da alcuni progetti avviati nell'ambito di *The Gate* sono però sorti successivamente ulteriori interventi, soprattutto di sostegno e recupero di categorie sociali a rischio o svantaggiate per le quali la spesa ad oggi messa in atto ammonta a poco più di 3 milioni di euro con i quali la Compagnia di San Paolo ha finanziato associazioni operanti nel campo dell'assistenza sociale per la realizzazione di progetti quali il recupero di giovani con esperienza carceraria (nell'ambito di "Tavolo giovani di Porta Palazzo"), il progetto "Il Bandolo" per l'assistenza a persone con disagio mentale e il progetto Logos per il reinserimento sociale di persone che si trovano nella fase finale della pena carceraria ed il progetto YEPP- Youth Empowerment Partnership Programme per la valorizzazione del capitale umano giovanile. Non tutti i progetti citati rientrano nella cornice di *The Gate*, ma ne sono in qualche modo il frutto, poiché nascono dall'esperienza e dalle idee maturate dalle due Fondazioni bancarie nell'ambito di tale progetto. Per tali motivi è come se si fossero generati dei fenomeni moltiplicativi dei processi di sviluppo locale; la partecipazione strategica (e solo limitatamente di tipo finanziario) al progetto *The Gate*, ha in realtà attivato, a latere di quest'ultimo, una ulteriore e aggiuntiva capacità di spesa ad opera delle Fondazioni, generando ulteriori sinergie tra le diverse tipologie di intervento e contribuendo alla realizzazione di un quadro organico e complesso di opere per lo sviluppo locale, così come dovrebbe essere ormai nelle corde di qualsiasi Fondazione bancaria.

### 5.3.3 Masterplan per il Porto Vecchio di Trieste

Il “*Masterplan per il recupero di Porto Vecchio*” è finalizzato al miglioramento su vasta scala di una delle aree urbane di maggiore pregio di Trieste ed assume una forte valenza simbolica per la città. Il dibattito sulla destinazione di Porto Vecchio ha impegnato per decenni, spesso con contrapposizioni abbastanza accese e senza una proposta risolutiva, parti diverse della classe politica locale e le stesse Istituzioni pubbliche chiamate a gestire le risorse del territorio. Con il proprio intervento - realizzato nell’arco temporale compreso tra il 2005 e il 2007 - la Fondazione Cassa di Risparmio di Trieste è stata capace di conciliare posizioni differenti e di aprire un dibattito non tanto su principi di carattere generale ma su un progetto concreto che potrà dare, sin da subito, soluzione a problematiche differenti, a cominciare dalla ridefinizione dell’assetto urbanistico di Trieste e del suo *waterfront*.

L’intervento della Fondazione assume, così, significato compiuto adempiendo al senso più vero della missione delle Fondazioni di origine bancaria, ovvero esercitare una funzione di stimolo allo sviluppo in una prospettiva di accompagnamento dei soggetti locali senza supplire ad interventi di competenza delle Amministrazioni pubbliche. Il valore generato dalla Fondazione, dunque, non deve essere rinvenuto esclusivamente nel finanziamento di un progetto che potrà concretamente migliorare la conformazione della città e potrà attivare (attraverso la concessione di aree, la realizzazione di nuovi edifici, l’attrazione di investitori esterni) nuove e cospicue risorse economiche; il vero punto di forza di questo intervento sta soprattutto nell’attivazione di un positivo “*circolo della concertazione*” che ha visto finalmente convergere le Istituzioni locali (l’Amministrazione comunale), le Autonomie funzionali (l’Autorità Portuale di Trieste) ed altri soggetti intermedi verso un’idea condivisa di sviluppo.

Emergono due aspetti positivi che rendono questo intervento un caso esemplare trasferibile in altri contesti:

- a) la capacità della Fondazione Cassa di Risparmio di Trieste di gestire in modo molto equilibrato la definizione degli obiettivi dell’intervento, la selezione dell’affidatario, il monitoraggio dello stato di avanzamento dei lavori di redazione del *Masterplan* e la condivisione, a livello locale, dei risultati finali;
- b) l’accentuato “spirito di concertazione” (data la delicatezza dell’oggetto) che la stessa Fondazione ha saputo sin da principio imporre a tutto il percorso progettuale, dialogando continuamente con il principale destinatario del *Masterplan*, ovvero l’Autorità Portuale di Trieste.

Di seguito si analizzano i contenuti e le caratteristiche essenziali dell'intervento.

L'area Porto Vecchio, estesa per quasi 700.000 mq e con strutture architettoniche che occupano circa un milione di metri cubi, costituisce parte integrante della città di Trieste. Il quartiere, in stato di abbandono da decenni, dispone di alcuni edifici di pregio architettonico, alcuni di grande impatto e già in fase di recupero, altri da sottoporre a restauro. Nel complesso, la zona Porto Vecchio - sottoposta a gestione dell'Autorità Portuale - rappresenta un importante contenitore di edifici e di nuove funzioni con una valenza non solo afferente le attività portuali ma l'intero tessuto urbano. Porto Vecchio verrà destinato secondo le proposte del *Masterplan* e la variante al Piano regolatore portuale (redatta nel 2005-2006) ad attività commerciali, di foresteria, di ricerca e studio e a portualità commerciale.

L'elaborazione del documento progettuale è stata per intero finanziata dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Trieste. Lo stanziamento complessivo, varato nel 2005, è stato di 600.000 euro dei quali ad oggi sono stati spesi 575.000 euro. Il finanziamento ha consentito la realizzazione di un progetto che, partendo dal censimento dei numerosi vincoli presenti sull'area, propone nuove funzioni, nuove specifiche destinazioni delle differenti porzioni di Porto Vecchio e la realizzazione di nuove strutture architettoniche. L'orizzonte temporale previsto per il completamento di tutto il complesso programma di lavori di rifacimento e di recupero è di trenta anni, ma per una parte consistente degli interventi è previsto un completamento dei lavori nel breve periodo. Il *Masterplan* è stato redatto dalla Systematica S.p.A., società di architettura ed urbanistica, selezionata di concerto dalla Fondazione Cassa di Risparmio e dall'Autorità Portuale di Trieste. Un elemento di richiamo forte è stata inoltre la supervisione del progetto da parte dello studio inglese Foster & Partners, con il quale si è inteso dare un respiro internazionale e di qualità all'intervento, così come merita una città quale Trieste ed un *waterfront* tra i più affascinanti in Europa.

Ciò che è interessante rilevare è la stretta collaborazione instauratasi sin dalle prime fasi di ideazione di questo intervento tra i due soggetti sopra indicati. Già nel 2005 l'Autorità Portuale proponeva e richiedeva alla Fondazione Cassa di Risparmio di Trieste il finanziamento per la definizione di un piano di massima di valorizzazione e rifacimento dell'area. Ciò che si configurava come una semplice erogazione diretta da parte della Fondazione - che avrebbe avuto in tal modo un ruolo assai marginale e molto circoscritto - si trasformò ben presto in una azione più complessa in cui la Fondazione stessa assumeva un ruolo di gestore diretto, avulso soprattutto da possibili contrasti di ordine politico tra le Istituzioni interessate ad un intervento così importante e delicato. Nel contempo la Fondazione, pur

mantenendo un essenziale ruolo di terzietà rispetto alla soggettualità intermedia si è fatta interprete delle esigenze sia dell’Autorità Portuale (chiamata a gestire l’area e a dare attuazione al Piano regolatore del porto) che dell’Amministrazione comunale (del cui territorio il porto, incluso Porto Vecchio, è parte integrante).

L’accoglienza del progetto da parte delle Istituzioni locali e delle Associazioni di categoria è stato più che positivo, prova del lavoro di sensibilizzazione svolto dalla stessa Fondazione che ha predisposto in varie fasi la condivisione progressiva del *Masterplan* in corso d’opera attraverso riunioni, discussioni e confronti con l’Autorità Portuale e con i tecnici dell’Amministrazione comunale di Trieste.

È proprio nella semplice ma equilibrata gestione procedurale di tutto l’intervento che risiede uno dei principali *elementi di forza* di questo progetto. La Fondazione Cassa di Risparmio di Trieste ha:

- definito, su indicazione dell’Autorità Portuale, le caratteristiche essenziali e le finalità di cui il *Masterplan* avrebbe dovuto tenere conto;
- ha predisposto una *short list* di potenziali soggetti competenti per materia a cui eventualmente affidare l’incarico;
- ha selezionato il soggetto ritenuto più idoneo per la redazione del *Masterplan*;
- si è costantemente raccordata, in corso d’opera, con l’affidatario dell’intervento e parallelamente con l’Autorità Portuale di Trieste e con l’Amministrazione comunale.

La gestione diretta e la supervisione da parte della Fondazione ha probabilmente permesso un percorso procedurale e di elaborazione del progetto più lineare e sistematico rispetto a ciò che forse sarebbe avvenuto nel caso in cui la gestione complessiva fosse stata affidata ad un altro soggetto interessato all’intervento.

Il progetto finanziato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Trieste rappresenta solo il primo passo di un intervento più ampio e complesso, che dovrebbe portare in un arco temporale abbastanza ampio al recupero di una vasta area urbana con effetti di accentuato cambiamento su tutto il territorio della città di Trieste. Non mancano minacce alla realizzazione di un piano così articolato: cambiamenti radicali al percorso previsto dal *Masterplan* o la mancata realizzazione di una fase essenziale rappresentata dalla progressiva convergenza tra il documento progettuale finanziato dalla Fondazione della Cassa di Risparmio e la nuova variante al PRG del porto potrebbero vanificare gli sforzi fino ad oggi messi in atto.

La condivisione degli obiettivi, dell’iter procedurale e dei contenuti

emersi dal progetto di risanamento dell'area Porto Vecchio, tuttavia, sono tali che appare piuttosto difficile un cambiamento radicale dello scenario. *I punti di forza di questo tipo di intervento appaiono infatti in numero maggiore di quelli che possono essere le criticità.* Queste ultime inoltre non risultano di complessità tale da inficiare realmente il percorso ormai innescato. Vi è anzi la determinazione a dare attuazione, da subito, ad una delle attività previste dal *Masterplan* ovvero avviare azioni (attraverso *road show* e attraverso la partecipazione ad eventi fieristici settoriali) di promozione e attrazione di investitori a cui concedere l'uso di aree di Porto Vecchio.

Al di là degli interventi che avranno luogo, il progetto sembra avere innescato un *gioco di collaborazione* tra soggetti istituzionali che per lungo tempo sono stati contrapposti. Particolarmente importante si è rivelata la "triangolazione" tra la Fondazione Cassa di Risparmio di Trieste, l'Amministrazione comunale e l'Autorità Portuale e se questo è stato possibile è dovuto essenzialmente al particolare ruolo di propositore/mediatore che la Fondazione ha esercitato.

Occorre constatare, infine, che lì dove la Fondazione non si limita ad esercitare il ruolo di finanziatore di interventi complessi, ma entra a pieno titolo e materialmente nella gestione e supervisione degli interventi per il territorio, almeno quelli con una accentuata funzione strategica ed una forte valenza di ordine politico, la riuscita dell'intervento stesso sembra avere maggiori possibilità di successo poiché si attivano dei processi di concertazione e di condivisione di obiettivi di crescita e di miglioramento del territorio ascrivibili ad efficaci percorsi di sviluppo locale.

#### *5.3.4 Progetto Terrecablate: un'infrastruttura digitale al servizio dei cittadini e delle imprese*

Sulla base di analisi svolte dall'Amministrazione regionale in collaborazione con le 10 province che compongono la Toscana, è stato possibile appurare che 110 comuni su 287 non sono per nulla serviti dalla banda larga e che in molti altri la copertura è soltanto parziale. Si stima che risiedano in tali aree circa 415.000 cittadini, mentre le aziende che vi sono insediate ammontano a circa 30.000. È dunque una componente assai significativa della popolazione e del tessuto produttivo locale che rischia di essere esclusa dalla rete, non potendo così usufruire delle offerte della società dell'informazione ed in particolare dei servizi sui temi dell'*e-government*, della sanità e del sociale che le Pubbliche Amministrazioni stanno perfezionando. La situazione in provincia di Siena non si discosta molto dal

resto della regione. È oltre il 60% del territorio, infatti, a non essere ancora raggiunto né da tecnologie a banda larga, né ADSL. Su 265.000 abitanti, coloro che ancora non sono serviti ammontano a 47.000: un quinto del totale. Con l'obiettivo di colmare il divario in cui si trovano tali zone della provincia ed al contempo di sostenere la competitività complessiva del sistema, nell'aprile del 2002 la Provincia di Siena ed i 36 Comuni che la compongono hanno dato vita al Consorzio Terrecablate.

Si tratta di un progetto che prevede di mettere in rete, entro il 2010, tutto il territorio provinciale: 3.870 kmq di superficie, una popolazione di 265.000 abitanti ed un tessuto produttivo che può contare su 26.500 imprese. Lo farà attraverso la realizzazione di una rete di telecomunicazioni imperniata su una dorsale principale in fibra ottica di 700 km ed una pluralità di infrastrutture d'accesso che a seconda delle esigenze utilizzano fibra ottica, xDSL o onde radio: la fibra ottica per l'allacciamento di realtà aziendali e istituzionali di grandi dimensioni; infrastrutture di accesso xDSL destinate principalmente alle piccole e medie imprese ed alla clientela residenziale realizzate su rete interamente di nuova posa oppure rete telefonica esistente; tecnologie radio per le zone rurali e difficilmente accessibili.

Lo sviluppo di nuove tecnologie, ed in particolare la possibilità di raggiungere le zone più isolate e difficilmente accessibili della provincia mediante una dorsale radio, ha permesso di ridurre a circa 60 milioni di euro il costo del cablaggio, inizialmente stimato in 85 milioni. Ad oggi sono stati realizzati investimenti per 35 milioni di euro, cui ne vanno aggiunti altri 6 per i lavori attualmente in corso. Un ruolo molto significativo sotto il profilo finanziario è stato sostenuto dalla Fondazione Monte dei Paschi di Siena, che attraverso l'accensione di una serie di mutui ha finora erogato contributi per circa 20 milioni di euro.

Il *core business* della società Terrecablate Reti e Servizi Srl, costituita nel novembre del 2005 in ottemperanza alle prescrizioni legislative, è legato allo sviluppo di una rete *intranet* attraverso la quale semplificare e migliorare i servizi che le Pubbliche Amministrazioni locali prestano ad aziende e cittadini. Oltre a consentire un più diretto contatto tra l'utenza e l'Amministrazione, che permetterà di velocizzare i tempi di erogazione dei servizi, una simile rete può svolgere un ruolo fondamentale nel favorire la collaborazione tra enti differenti: un'opportunità, per esempio, in vista del decentramento agli enti locali dei servizi catastali, in quanto ne consentirebbe una gestione associata; la forma associata può inoltre consentire ai piccoli Comuni l'accesso ai progetti per l'*e-government* e ai relativi finanziamenti. I benefici che lo sviluppo di servizi telematici e applicativi porta con sé riguardano in maniera diretta o indiretta tanto la cittadinanza quan-

to il tessuto produttivo locale: benefici che per i cittadini significano la possibilità di una migliore qualità della vita, mentre per le imprese possono portare ad una maggiore visibilità e soprattutto a migliorare l'efficienza dei processi aziendali interni e dei rapporti con i clienti, i fornitori e le Amministrazioni Pubbliche.

Alcune delle elevate aspettative che in origine il progetto aveva generato sono state in parte ridimensionate, anche a causa di una serie di modifiche legislative che hanno interessato il mondo delle telecomunicazioni, portando alla cessione di un canale civico e alla parziale privatizzazione della rete. Nonostante ciò, Terrecablate resta un progetto prioritario per la cittadinanza e per l'economia senese. Attraverso il suo finanziamento, la Fondazione Monte dei Paschi conferma l'importanza e il ruolo di motore dello sviluppo economico territoriale che svolge nella provincia. Un ruolo che si è consolidato negli anni grazie ad un continuo confronto con gli *stakeholder* volto ad identificare le priorità d'intervento e ad un rigore scientifico nella scelta dei progetti da finanziare.

È interessante osservare che l'adozione del Progetto Terrecablate da parte della Fondazione Monte dei Paschi di Siena si inserisce nel quadro più generale di un intenso rapporto con gli *stakeholder*, volto a definire le linee programmatiche e le priorità strategiche di un'attività che rimane essenzialmente *granting*: se la Fondazione ha deciso di appoggiarlo con tanto impegno è perché le Istituzioni locali, l'Università, il sistema produttivo e la cittadinanza ne avvertivano le potenzialità e l'importanza.

La rilevanza rispetto alle esigenze e alle aspettative del territorio, per quanto necessaria, non è tuttavia sufficiente a garantire il finanziamento di un progetto. Terrecablate è stato pertanto sottoposto ad una rigorosa valutazione di merito volta a comprenderne la praticabilità, la sostenibilità e l'impatto: valutazione che è avvenuta nell'ambito di un bando annuale attraverso il quale la Fondazione sottopone le differenti domande di contributo ad un'analisi di tipo comparativo, al fine di operare una selezione che risponda a criteri di oggettività e trasparenza. Appena un terzo delle circa 3.000 domande presentate vengono effettivamente finanziate, ricevendo i 172 milioni di euro di contributi destinati a progetti terzi, che grazie alle quote di cofinanziamento obbligatorio attiveranno risorse per circa 460 milioni di euro.

È interessante osservare che il progetto di cablaggio della provincia non costituisce, per la Fondazione, un intervento puntuale e fine a sé stesso. Al contrario, si inserisce in una logica di ampio respiro che pone lo sviluppo economico ed in particolare gli interventi volti a realizzare un'articolata rete di infrastrutture al centro dell'attività erogativa. Sui complessivi 172 milioni di euro deliberati dalla Fondazione MPS a soggetti terzi nel corso

del 2007, 68 milioni sono destinati al settore sviluppo locale ed edilizia popolare. Si tratta dell'unico caso di una Fondazione di origine bancaria che pone tale capitolo al primo posto tra le voci di spesa, destinandovi il 39,5% delle risorse disponibili. La Fondazione MPS, tra l'altro, fa sviluppo locale nel senso proprio del termine, come si può notare analizzando la distribuzione delle risorse per tipologia di intervento: il 50% dei fondi assegnati a tale settore sono infatti destinati alla realizzazione di infrastrutture ed un ulteriore 31% alla loro gestione.

Nel complesso, comunque, il numero di interventi legati allo sviluppo locale resta piuttosto contenuto: 93 in tutto. In questo settore la Fondazione tende, infatti, a favorire pochi consistenti progetti dall'importo considerevole, invece che una pluralità di piccoli finanziamenti. Per gli interventi più importanti - tra cui appunto Terrecablate - vengono assunti impegni pluriennali.

## 5.4 Considerazioni conclusive

Come si è avuto modo di rilevare sia attraverso l'analisi e l'opera di "riclassificazione" degli oltre 25.000 interventi realizzati nel 2005 (come riportato nel secondo capitolo), che attraverso lo studio di alcuni casi esemplari e di buone prassi (capitolo 3) l'azione delle Fondazioni bancarie è decisamente qualcosa di più che un insieme parcellizzato di interventi.

In particolar modo, si è inteso dimostrare che le azioni specifiche a sostegno dello sviluppo locale, inteso come processo di crescita economico e sociale di circoscritte aree territoriali fortemente connotate da filiere produttive di lunga tradizione e da un elevato grado di coesione e relazionalità, va ben oltre una serie di investimenti che ricadono, secondo le classificazioni dell'ACRI, sotto la voce "sviluppo locale" e che rappresentano il 6,9% del totale delle erogazioni annuali. Come ampiamente descritto nel secondo capitolo, gli investimenti per la crescita del territorio, delle sue comunità, del suo capitale sociale e delle sue imprese assorbono più di 560 milioni di euro, il 40% circa del totale delle erogazioni effettuate nel 2005.

La grande maggioranza degli investimenti si inserisce in un contesto organico di sviluppo, generando "aggiuntività" alle risorse già disponibili e messe in campo da altri attori locali, quindi attivando, il più delle volte, dei processi di crescita moltiplicativi.

La prassi, la progettualità messa in campo fino ad oggi, la crescente propensione ad essere *operating* e non solo *grant-making*, l'attenzione crescente a progetti che mescolino sostegno economico e miglioramento del contesto sociale e, ancor di più, del capitale sociale rimettono parzialmente in discussione alcuni stereotipi attraverso cui è descritto l'agire delle Fondazioni.

Se si guarda al di là e al di fuori delle fredde elencazioni di interventi finanziati e si prescinde dall'incasellamento - nei 20 settori ammessi dalla legge 153/1999 - dei molti interventi realizzati, ci si rende conto che il ruolo delle Fondazioni va oltre ciò che appare e che molto sta cambiando. Pertanto esse:

- non sono solo strumento di sostegno per lo sviluppo, ma compartecipi della crescita attraverso interventi diretti nelle fasi più complesse delle opere di progettazione (si veda a tale proposito il caso "*Masterplan di Porto Vecchio*" a Trieste);
- non sono erogatori di strumenti finanziari ma facilitatori del dialogo tra le Istituzioni locali e le Autonomie funzionali chiamate a gestire il territorio e programmarne gli interventi infrastrutturali (si veda a tale pro-

posito sia il caso del “*Masterplan di Porto Vecchio*” che quello di “*Terrecablate*” realizzato nella provincia di Siena);

- non sono solo, come vuole la letteratura in materia, rappresentanti di interessi diffusi, ma “*strutture del fare*”, in grado cioè di programmare e far realizzare interventi concreti di miglioramento del territorio;
- non sono erogatori di incentivi alle imprese e alle filiere produttive, ma pivot di uno sviluppo locale nel senso più classico e ampio del concetto, ovvero capaci di operare nella dimensione locale agendo su molte leve: esse dunque operano in secondo uno schema che oltre a prevedere il sostegno al tessuto produttivo contempla anche interventi di miglioramento del contesto sociale e urbano in cui esso agisce, consentendo investimenti nel capitale umano, nelle reti materiali e immateriali e in strumenti di mutualità operanti a livello micro (sostegno a categorie deboli o sostegno a famiglie lavoratrici in un’ottica di *welfare community* efficiente) (come mostra ad esempio il caso di “*The Gate*” realizzato a Torino);
- non sono casse di accoglienza degli interventi più vari, spesso disarticolati, ma strumento di realizzazione “dell’utilità sociale” nello spirito della legge 153/1999, dunque determinate non a sostenere un vago e diffuso interesse pubblico, ma a dare soddisfazioni a bisogni concreti (come mostrano tutti i casi di buona prassi analizzati nella terza parte di questo documento).

Tutto ciò fa delle Fondazioni non una struttura statica sempre uguale a se stessa, ma uno strumento flessibile, in grado di operare, nella grande maggioranza dei casi, con una visione aperta di ciò che è sviluppo e del rapido mutamento degli scenari in cui esso agisce (per cui sono necessarie prassi e strumenti modificabili nel tempo).

Non mancano le criticità, anzi molto può e deve essere migliorato. Possono essere migliorati i criteri di selezione degli interventi, gli strumenti di analisi per comprendere i fabbisogni del territorio, gli strumenti di raccolta dei dati e delle informazioni per la pianificazione degli interventi, l’identità fondazionale ed il modo con cui tali strutture dialogano con i territori di appartenenza, così come può essere ampliato e modernizzato l’insieme degli strumenti con cui si agisce, in particolare a favore delle imprese.

Vi è però soprattutto da chiedersi dove volge il futuro delle Fondazioni. I dati raccolti, soprattutto sul campo, mostrano che il loro l’agire dovrebbe tradursi, per quanto possibile:

- in una sempre più intensa rappresentanza e comprensione degli interes-

si prioritari degli *stakeholder*, avviando in questo modo un piano di azione che parta dalle esigenze del territorio, da piani condivisi di sviluppo e quindi non si risolva in un insieme di erogazioni;

- nella crescente qualità degli interventi elaborati da terzi applicando analisi *ex ante* ed *ex post* per gli investimenti di maggiore portata;
- in un ruolo di stimolo nei confronti dei decisori politici, proponendo, con un ruolo *super partes*, soluzioni a frequenti situazioni di *empasse* che si determinano a livello locale.

Guidare tali strutture su questo sentiero virtuoso spetta non agli *stakeholder* o agli attori che a vario titolo intervengono nel contesto locale, ma è prerogativa di chi direttamente nelle Fondazioni opera, ovvero nella classe dirigente che in esse si è formata. Lo sforzo non è indifferente, ma il buon percorso fino ad oggi effettuato indica buone possibilità di successo.

