

**XXVI Congresso Nazionale
delle Fondazioni di origine bancaria e delle Casse di Risparmio Spa**

Comunità: insieme plurali

Gorizia, 12-13 giugno 2025

Intervento di
Giovanni Azzone
presidente di Acri

È difficile intervenire dopo le parole del Presidente della Repubblica, che ha la straordinaria capacità di toccare l'animo del nostro Paese e di cogliere con precisione gli elementi che caratterizzano profondamente la nostra comunità. Le sue parole, a mio avviso, esprimono un sentimento che accomuna tutti i presenti in sala: coloro che hanno la fortuna di essere parte degli Organi di governo delle Fondazioni, o delle strutture che operano al loro interno. Un sentimento che è, innanzitutto, *passione*.

Una passione che nasce da molteplici ragioni: dalla possibilità – e dal dovere – di entrare in contatto con le fragilità del nostro Paese, non attraverso articoli o libri, ma guardando negli occhi le persone che queste fragilità le incarnano. Una passione che si alimenta della concreta possibilità di incidere su queste fragilità, di poter cambiare la vita delle persone attraverso il nostro impegno e il nostro lavoro.

Questa passione, tuttavia, si confronta anche con un senso di *rammarico* legato alla consapevolezza di avere a disposizione risorse limitate e, quindi, di dover compiere delle scelte che inevitabilmente favoriscono alcuni interventi e non altri, colpendo alcune persone aiutandone altre.

Desidero ringraziare la Presidente e l'ex Presidente della Fondazione Cassa di Risparmio di Gorizia – due amici – per la preziosa organizzazione dell'evento, insieme a tutte le strutture che hanno collaborato. Grazie anche ad Acri, al suo Direttore, e a tutte le componenti dell'Associazione che hanno lavorato intensamente alla realizzazione del progetto. Grazie, inoltre, a tutti i Colleghi e le Colleghe presenti.

Un ringraziamento particolare va alla Viceministro Bellucci e al Sottosegretario Freni, con cui abbiamo instaurato una consuetudine di rapporti che considero fondamentale per poter svolgere al meglio il nostro e forse anche il loro lavoro.

Il titolo del congresso – *Comunità: insieme plurali* – può apparire, a prima vista, quasi scontato. Le Fondazioni nascono dalle Casse di Risparmio, che furono istituite proprio per “arricchire” di valori e di interventi le comunità. Da esse sono derivate le Fondazioni di origine bancaria, la cui unica missione è valorizzare un patrimonio da destinare al benessere delle comunità. Le comunità sono quindi da sempre il centro della nostra riflessione.

Tuttavia, oggi ci troviamo all'interno di una fase storica di profonda trasformazione. Questo scenario impone un cambiamento altrettanto profondo nel modo in cui operano le Fondazioni di origine bancaria e le Casse di Risparmio.

Cito solamente due temi: l'inverno demografico, che sta mutando radicalmente il peso relativo delle diverse generazioni; l'intelligenza artificiale, che sembra ogni anno introdurre una rivoluzione rispetto all'anno precedente, modificando radicalmente le opportunità di sviluppo e le tutele da garantire nel mondo del lavoro.

Questo cambiamento richiede una riflessione. Nessuno di noi conosce con certezza cosa debba cambiare. Proprio per questo il Congresso di Acri non è un evento isolato, ma rappresenta il punto di arrivo di un percorso che ha contraddistinto questi mesi, nei quali ci siamo confrontati con i nostri interlocutori e con chi lavora *nelle* comunità e *per* le comunità, per identificare gli elementi chiave di questo mutamento. È difficile elencarli tutti, ma i materiali prodotti sono accessibili e approfondiscono l'intero lavoro svolto.

I congressi di Acri si tengono ogni tre anni e rappresentano anche l'occasione, oltre che per riflettere su un tema strategico, come quest'anno quello delle comunità, anche per fare il punto sul funzionamento del nostro sistema e sulle sfide future. Consentitemi, quindi, alcune ulteriori considerazioni.

La prima è che la storia delle Fondazioni di origine bancaria è una storia di successo. Chi, trent'anni fa, ha promosso – attraverso interventi normativi – la separazione tra l'azione filantropica e quella creditizia del sistema delle Casse di Risparmio, ha avuto una buona idea.

Oggi, le Fondazioni dispongono di un patrimonio che, anche grazie alle recenti evoluzioni dei mercati, supera i 50 miliardi di euro di attivo e consente di erogare stabilmente oltre un miliardo di euro l'anno a beneficio delle comunità.

Oggi le Fondazioni sono interlocutori centrali per il Terzo settore e per le Amministrazioni pubbliche. Ogni anno, quasi tre quarti delle realtà del Terzo settore realizza almeno un progetto finanziato da una Fondazione di origine bancaria. Questo dato può contribuire a dare la misura dell'impatto reale di questo sistema sulla qualità della vita nei nostri territori.

Spesso, inoltre, esiste una collaborazione puntuale – non solo strategica – con le Istituzioni territoriali dello Stato. È frequente, ad esempio, che un Prefetto si rivolga a una Fondazione per intervenire su emergenze naturali o sociali, come il tema dei minori non accompagnati. In questi casi, l'efficacia e la rapidità d'azione proprie delle Fondazioni – connotata al loro essere soggetti privati – consentono di supportare l'intervento pubblico in modo decisivo.

C'è una sfida che caratterizza da sempre le Fondazioni. Si tratta di un sistema che è naturalmente *diversificato* e che deve rimanere un sistema *coeso* (e finora ci è

riuscito molto bene). Se guardiamo il dato patrimoniale, si va da Fondazioni con patrimoni di pochi milioni di euro a realtà con oltre 11 miliardi di patrimonio. Se guardiamo l'ambito territoriale, si va da Fondazioni che operano in territori con meno di 30.000 abitanti a Fondazioni che si riferiscono a bacini di quasi 11 milioni di persone. Sono diverse anche le caratteristiche socio-economiche dei territori di riferimento: abbiamo Fondazioni che lavorano in aree caratterizzate da uno sviluppo superiore rispetto alla media del Paese e altre che si inseriscono in aree particolarmente fragili.

Nonostante questa diversità – territoriale, economica, sociale – il sistema è riuscito finora a mantenersi coeso. E credo che proprio questo congresso, e la partecipazione di tutti voi, lo dimostri. È la prova che condividiamo la stessa visione e che dall'essere insieme in Acri davvero possiamo trarre tutti i vantaggi per le nostre comunità.

In questi anni, il sistema delle Fondazioni ha saputo realizzare progetti di interesse nazionale, che vuol dire sostanzialmente decidere che è più utile per le nostre comunità che il Paese nel suo complesso cresca, piuttosto che dedicarsi esclusivamente a interventi specialistici di tipo solamente locale, e che quindi dobbiamo combinare l'intervento locale con i progetti nazionali.

Mi riferisco a iniziative come la Fondazione Con il Sud, il Fondo per la Repubblica Digitale, il Fondo per il contrasto alla povertà educativa minorile, la Fondazione ONC. Progetti che toccano temi cruciali per la trasformazione del Paese e nei quali le Fondazioni hanno scelto di essere protagoniste.

Ma è al futuro che dobbiamo guardare. Un futuro che cambia rapidamente e sul quale vorrei evidenziare tre elementi, a mio avviso centrali.

Il primo è la crescente **complessità dei problemi sociali**. Il tema dei NEET – i giovani che non lavorano, non studiano, non si formano – è emblematico. In una società che sta invecchiando rapidamente abbiamo sempre meno giovani. E oggi in Italia oltre un milione di questi giovani non lavorano, non studiano, non si formano, e sono destinati a diventare possibili elementi “estranei” rispetto alla nostra comunità: questo è inaccettabile!

Come si affronta un problema come questo? Servono più azioni integrate. Innanzitutto, occorre *trovare* i NEET. Quindi *ingaggarli* (si tratta di una fase particolarmente delicata, perché spesso sono persone fragili, che hanno avuto esperienze di espulsione dal mondo della formazione del lavoro). Poi dobbiamo *formarli*, in un mondo che sta cambiando le competenze necessarie. E, infine, dobbiamo *accompagnarli* all'interno di un percorso di inclusione lavorativa.

Nessun attore può fare da solo queste quattro azioni; serve un'alleanza tra diversi soggetti. Per trovare i NEET è particolarmente importante coinvolgere le scuole e strutture come l'Inps. Per ingaggarli è fondamentale l'azione del Terzo settore, che ha una spiccata capacità per intercettare i fragili. Per formarli il ruolo

dell'Amministrazione pubblica in tutti i suoi livelli è fondamentale. L'inclusione nel mondo lavorativo richiede un'azione significativa del sistema delle imprese.

Quindi c'è bisogno di un'alleanza di soggetti che collaborino e credo che in questo le Fondazioni di origine bancaria possono esercitare un ruolo "pivotal" per la loro capacità di toccare linguaggi diversi, mettendo insieme i mondi della Pubblica amministrazione, delle imprese e del Terzo settore.

Proprio perché la società è sempre più plurale ed eterogenea, il secondo aspetto che vorrei richiamare è che dobbiamo passare **da soluzioni standardizzate**, ovvero da politiche uguali per tutti **a interventi mirati alla specificità di ciascun individuo**.

Un esempio concreto è il caso dei *working poor*, ovvero persone che, pur avendo un'attività lavorativa, con quello che guadagnano non riescono a mantenere la propria famiglia in modo decente. È un tema anche questo particolarmente critico, perché, se neppure lavorando riesco a mantenere una qualità della vita adeguata, allora c'è il rischio che possa essere tentato di lasciar perdere tutto.

Nella categoria dei *working poor* rientrano persone fragili molto diverse tra loro. In alcune città l'elemento discriminante è possedere una casa essere in affitto, perché spesso il costo degli affitti è tale da rendere difficile il mantenimento della propria famiglia. In altri casi c'è un tema di *caregiving*, ovvero di persone che non sono in grado di lavorare otto ore al giorno, perché devono prendersi cura dei figli o dei genitori anziani. In altri casi ancora c'è un tema di qualità delle competenze delle singole persone che nella società attuale non hanno competenze adatte per avere una retribuzione decente.

Cosa occorre fare, quindi, per affrontare il tema dei lavoratori poveri? Nei tre casi che vi ho citato, e potrei aggiungere tanti altri, tre cose molto diverse. Ci sono risposte di *social housing*, che vanno a incidere sulla possibilità di bilanciare affitto e retribuzione. La presenza ad esempio di "dopo scuola solidali" può aiutare le persone a aumentare la propria capacità lavorativa. La formazione è fondamentale, per chi non ha competenze adeguate.

Se non riusciamo a capire qual è la soluzione corretta per il problema specifico della singola persona, di fatto gli interventi rischiano di essere inefficaci e le poche risorse che ci sono rischiano di essere sprecate. Anche in questo caso le Fondazioni – con la loro azione di prossimità sul territorio – possono aiutare a identificare le azioni migliori.

Il terzo tema, è il grande **cambiamento del sistema finanziario** del Paese. Dopo anni di immobilità, oggi sembra che tutto stia sul punto di cambiare. Le Fondazioni di origine bancaria non sono interessate al controllo di istituti di credito. Ne sono usciti da tempo e oggi sono azionisti *pazienti*, ma non *indifferenti*. È fondamentale per noi che l'azione del sistema bancario sia funzionale all'attività del territorio e sia strumentale a rendere competitivo il nostro Paese.

Vale per le Fondazioni di origine bancarie e vale per le Casse di Risparmio che con loro azione diretta sul territorio hanno la capacità di contribuire a garantire la “biodiversità” del sistema una caratteristica da preservare con attenzione.

Di fronte a questo scenario in rapido cambiamento è importante poter intervenire con tempestività. Aspettare un anno a intervenire sui vari contesti territoriali vuol dire avere per un anno persone che non riescono a migliorare la qualità della vita come potrebbero. Ovvero un DPCM che arriva troppo tardi o un’interpretazione dell’Agenzia delle entrate che si fa fatica a confutare non hanno un effetto sulle Fondazioni, ma impattano direttamente sulla qualità della vita di donne, uomini e bambini che vivono nel nostro Paese. Quindi la velocità in questo caso è un elemento evidentemente fondamentale.

Non si tratta di una “rivendicazione sindacale”: questo contesto che non aspetta richiede cambiamenti a tutti: ad Acri, alle sue Associate e al contesto istituzionale in cui ci muoviamo.

Per quanto riguarda le Fondazioni, siamo già in un processo di trasformazione dal cosiddetto “modello bancomat” – ovvero il mero erogatore di risorse – a un modello che è in grado di individuare le priorità di intervento sul proprio territorio e di governarne gli interventi filantropici.

Questo ci richiede di lavorare al nostro interno. Noi usiamo un modello fondato su 4C: coordinamento, conoscenza, competenze e credibilità.

Ovvero, dobbiamo riuscire a agevolare il **coordinamento** tra i diversi attori – tra i quali gli Enti locali –, proprio perché i problemi sono complessi e sempre meno qualcuno può essere in grado da solo di risolverli. Il nostro sforzo deve essere quello di mettere intorno al tavolo e di far parlare con lo stesso linguaggio soggetti che talvolta seguono logiche naturalmente diverse.

C’è poi un tema di **conoscenza**. Dobbiamo conoscere sempre di più i nostri territori. Abbiamo la percezione di saperlo, ma in un mondo che cambia in modo significativo ogni sei mesi o ogni anno, l’attività di uso dei dati per conoscere sempre meglio chi abbiamo di fronte e quali sono i problemi prioritari è un’attività a cui credo dobbiamo dare grande priorità.

E questo richiede anche un intervento sulle strutture di *governance* e sulle strutture tecniche delle Fondazioni. In un mondo più complesso servono **competenze** maggiori. Quindi è necessario anche uno sforzo di crescita delle nostre competenze e di garanzia di una omogeneità, di un equilibrio di competenze fra i diversi soggetti.

L’ultima C è a mio avviso quella più importante, la **credibilità**. Dobbiamo essere soggetti credibili. Una singola Fondazione che genera una turbolenza al sistema genera un danno di immagine e di reputazione a tutto il sistema delle Fondazioni. Fortunatamente – come è stato ricordato anche dal Sottosegretario – siamo un

sistema solido, robusto, credibile e questo ci rende un soggetto significativo per la nostra missione, che è sostanzialmente quella di rendere più forte il nostro territorio.

Acri ha il compito di accompagnare questo processo. Siamo un'Associazione estremamente eterogenea, ma fondata su valori comuni. Possiamo effettivamente dare un contributo significativo a ciascuna delle Associate, creando occasioni di trasferimento di esperienze e di competenze. Le Fondazioni più piccole possono non avere in casa tutte le competenze necessarie. È importante che – tramite Acri – quelle più patrimonializzate mettano a fattor comune le proprie competenze e le proprie possibilità.

Stimolando la crescita di progetti nazionali – ne abbiamo fatti e vorremmo provare a costruirne di nuovi, in coerenza con le indicazioni del Governo, perché un progetto nazionale deve essere condiviso a tutti i livelli del Paese –, è fondamentale che riusciamo a far percepire a tutti i nostri Associati che investire sulla comunità nazionale non vuol dire sottrarre risorse al proprio territorio, ma, anzi, significa contribuire a far crescere le opportunità per tutti.

Infine, dobbiamo tutelare Casse di Risparmio e Fondazioni, assicurandone una rappresentanza adeguata nei dibattiti sul futuro del sistema bancario e filantropico, a livello nazionale e internazionale, valorizzando, il tema della “biodiversità bancaria”, che è rilevante per tutti noi.

Il contesto istituzionale dovrebbe garantire alle Fondazioni di origine bancaria la possibilità di svolgere al meglio il proprio lavoro. È importante ricordare che tutto ciò che viene risparmiato in termini di imposte non si traduce in profitto per azionisti, né in vantaggi per gli Organi di governo: si traduce direttamente in filantropia. Per questo motivo, individuare insieme le modalità più efficaci affinché ciò continui ad avvenire rappresenta un interesse condiviso, un valore per l'intera collettività.

Come noto, abbiamo recentemente avviato un'interlocuzione con il Ministero dell'Economia e delle Finanze per rivedere il Protocollo Acri-Mef, a dieci anni dalla sua firma. Ciò che chiediamo è semplicemente la coerenza con i principi che ho espresso finora.

Viviamo in un mondo in profondo cambiamento, caratterizzato da una crescente eterogeneità. Se riusciremo a recuperare spazi di maggiore flessibilità – e mi sembra che, da questo punto di vista, le parole del Sottosegretario siano state incoraggianti – non faremo un favore alle Fondazioni, ma alle nostre comunità e al Paese intero.

Avevo cercato una chiusa efficace per questo intervento, ma l'ha trovata per tutti noi il Presidente della Repubblica. Non posso concludere meglio se non facendo mio il suo auspicio: *“Ridurre gli scarti tra i territori e le disuguaglianze tra i cittadini è funzionale all'unità del Paese. È un'attività preziosa, della quale – ne sono certo – l'azione legislativa e il sistema fiscale sapranno tenere conto”*.