



1° Seminario sulle fondazioni d'impresa

Le fondazioni d'impresa:
modelli organizzativi, ruolo istituzionale, valori.

Milano, 8 maggio 2009

Le fondazioni d'impresa: modelli organizzativi, ruolo istituzionale, valori

Seminario sulle fondazioni d'impresa

Milano, 8 maggio 2009

Casa dell'Energia, piazza Po 3

Coordinamento:

a cura di Reati Roberto sas

Impaginazione:

Fulvio Chiodini

Disegno copertina:

Reati Roberto sas, Mauro Morgana

Coordinamento editoriale:

Alessandra Carrettoni, Giuseppe Paletta

Tutti i diritti letterari ed artistici sono riservati.

È vietata qualsiasi riproduzione, anche parziale di quest'opera. Qualsiasi copia o riproduzione effettuata con qualsiasi procedimento (fotografia, microfilm, nastro magnetico, disco o altro) costituiscono una contraffazione passibile delle pene previste dalla legge 11 marzo 1957 sulla tutela dei diritti d'Autore.

©Copyright 2009 - Editore Fondazione AEM, Milano

Finito di stampare nel mese di dicembre 2009
dalla Press Point srl di Abbiategrasso (Milano)

Indice

SALUTI.....	pag. 7
RELAZIONI INTRODUTTIVE	pag. 13
Salvatore Carrubba Cinque obiettivi per le fondazioni d'impresa	pag. 15
Alberto Sciumè Impresa e fondazione d'impresa: un dialogo tra unità della cultura e distinzione dei fini	pag. 25
Gianmaria Martini Il ruolo economico e sociale delle fondazioni d'impresa.....	pag. 33
INTERVENTI DI PRESENTAZIONE DELLE FONDAZIONI D'IMPRESA	pag. 41
DIBATTITO	pag. 87
Elenco dei partecipanti e degli invitati	pag. 95

SALUTI

Alberto Sciumè, presidente Fondazione AEM

Vi ringrazio innanzi tutto per un'adesione superiore anche alle mie personali aspettative. Avremo poi tempo per entrare più nel merito del tema, intanto ringrazio anche il presidente Zuccoli al quale cedo la parola per il suo saluto di benvenuto.

Giuliano Zuccoli, presidente Consiglio di Gestione A2A Spa

Mi unisco al presidente Sciumè nel darvi il benvenuto e nell'esprimere il piacere di avervi presso la Casa dell'Energia che la nostra società A2A ha realizzato per disporre di un luogo deputato alla riflessione di alto livello intorno alle problematiche dell'energia. In questa prospettiva, abbiamo costituito con le università milanesi e con la Regione Lombardia anche la Fondazione *EnergyLab* che si occupa in modo concreto di scenari energetici, magari in questo momento ancora futuribili, con l'obiettivo di aiutarci a cercare risposte definitive alle problematiche della sostenibilità energetica.

Cercherò ora di parlarvi rapidamente della Fondazione AEM, del perché è nata, e svolgerò poi alcune riflessioni generali sullo strumento della fondazione.

La Fondazione AEM è nata, come tante altre fondazioni, con l'obiettivo di valorizzare una parte del patrimonio culturale e archivistico e per preservarlo dai rischi derivanti dall'andamento del conto economico o della situazione finanziaria. L'obiettivo è stato questo. Abbiamo inserito in questo contenitore tutta la quadreria dell'AEM, la centrale idroelettrica dismessa di Fraele sita in Alta Valtellina, puro esempio di architettura liberty – Portaluppi tanto per farmi capire – che forse oggi può sembrare un po' kitch, ma che rappresenta qualcosa di singolare, di particolare testimonianza dell'epoca e quindi era giusto metterla nella Fondazione. E poi, cosa più importante, abbiamo legato il

brand AEM a quello della Fondazione e già solo questo giustificerebbe la nascita di questo Istituto: mantenere in qualche luogo ben evidenti i cento anni di storia che hanno rappresentato il percorso dell' AEM, la gloriosa Azienda Elettrica Municipale. Queste sono le motivazioni e credo siano abbastanza condivise da tutti coloro che hanno immaginato la nostra Fondazione. A proposito poi dell'istituto fondazione che oggi dibattete, a mio parere vi sono riconoscibili tre diversi modelli.

Ci sono le fondazioni bancarie che, tutto sommato, hanno una missione molto chiara, molto evidente e secondo me è stata una rivoluzione importante, il passaggio dalla proprietà diretta delle banche al sistema delle fondazioni.

Ci sono le fondazioni dotate di un patrimonio bastevole alla propria azione e quindi libere dalla necessità di chiedere fondi tutti gli anni. Coloro che si occupano dell'organizzazione di eventi sanno quanto è duro andare a bussare alle porte dei vari operatori – noi lo sappiamo perché di queste richieste ne riceviamo centinaia tutti i giorni – per cui la scelta che prevede una dotazione, esime dal dover rincorrere ogni anno ad eventuali sponsor al fine di raggiungere gli scopi sociali.

C'è infine una terza categoria – alla quale credo appartenga la Fondazione AEM e credo anche quelle qui presenti – che ha lo scopo, come dicevo, di dare continuità a una storia, soprattutto in un'operazione di rilievo quale è stata la fusione tra le due grandi aziende di Brescia e Milano. Non dimentichiamo che anche Brescia ha la sua fondazione, nata della stessa logica che ha spinto Milano a farsi la propria fondazione. L'una e l'altra mantengono l'antico *brand*, l'una e l'altra, quindi, sono molto legate al territorio.

È ben evidente, visto l'alto livello delle persone designate a rappresentare la Fondazione, che ha senso chiedersi se si riesce a mettere a fattor comune l'esperienza, oppure le risorse o quant'altro, avendo però prima fissato gli obiettivi. Per quanto mi riguarda l'obiettivo della Fondazione AEM è certamente mirato al territorio. Ben difficilmente essa farà iniziative fuori dalla Lombardia o fuori dal Nord Italia, pur essendo A2A presente anche in altre località, e ciò è molto coerente con

la nostra strategia d'impresa. Le aziende che diventano grandi non possono più restare chiuse entro le mura di cinta della città; per crescere devono andare anche all'estero; ma mantengono le loro radici, hanno questo retaggio del passato che, secondo me, va valorizzato e tenuto. E quindi, la Fondazione, deve rispondere a questa logica. Detto ciò, l'auspicio potrebbe essere quello di trovare un assetto, non dico organizzativo, ma di interconnessione, di comunicazione, di rete neuronica attraverso il quale questi vari soggetti possano condividere e valorizzare le esperienze accumulate. È un messaggio, un concetto al quale io credo molto ed è al tempo stesso un augurio con il quale vi saluto.

Alberto Sciumè, presidente della Fondazione AEM

Grazie presidente. Prendo la parola per esporre l'organizzazione dei lavori odierni. Il piano di lavoro al quale, quali promotori dell'incontro, avevamo inizialmente pensato era stato prefigurato per un gruppo di adesioni più limitato di quello poi ricevuto. Non posso che esprimere il mio compiacimento, per il favore che la nostra proposta ha incontrato e sono dunque felice di dover modificare l'originaria previsione. Abbiamo perciò pensato di definire lo svolgimento dei lavori privilegiando il dibattito e partendo da alcuni brevi interventi che intendiamo più come sollecitazione alla comune riflessione che analisi esaustiva dei temi generali. Inizieremo allora con un intervento di Salvatore Carrubba de *Il Sole 24 ore* cui seguirà una mia breve riflessione ed un contributo di Gianmaria Martini dell'Università degli studi di Bergamo.

Lascio dunque subito la parola a Salvatore Carrubba.

RELAZIONI INTRODUTTIVE

Cinque obiettivi per le fondazioni d'impresa

Salvatore Carrubba, Il Sole 24 Ore

Grazie presidente, anche per l'invito a questa importante iniziativa. L'ho accolto molto volentieri sia per l'amicizia verso chi me lo rivolgeva, sia per l'attenzione reciproca che c'è stata con AEM, quando ancora non esisteva la Fondazione AEM e io mi occupavo di altre vicende.

Mi sono poi chiesto, quando ho accettato, che cosa avrei potuto dire in questa occasione e, soprattutto, in che veste avrei dovuto parlare. Sono stato presentato per il mio incarico professionale che, come sapete, è quello di editorialista de *Il Sole 24 ore*. In particolare, in questa fase, seguo le proiezioni del nostro gruppo nel mondo della cultura. Credo tuttavia di poter portare oggi a questo tavolo come sollecitazione iniziale anche alcune osservazioni che nascono dall'esperienza, alla quale prima mi riferivo, di amministratore di una grande città come Milano. Alcuni ricorderanno che, in questa veste, avevo in varie occasioni – l'ho anche messo poi per iscritto in un piccolo libro – sollecitato l'attenzione sociale, o civica, del mondo produttivo milanese verso la comunità di riferimento, verso la città. Più volte, anzi, ho sottolineato come, a mio parere, a Milano si sia appannata questa tradizione, questo radicamento con la comunità: un legame che è sempre stato forte nella tradizione lombarda e milanese, in particolare. Quella delle fondazioni d'impresa è un'esperienza relativamente recente: molte delle fondazioni che voi qui oggi rappresentate – molte delle quali conosco anche direttamente –

sono pure abbastanza recenti e, quindi, credo che il tema posto all'inizio dal presidente Zuccoli, ossia l'esigenza di definire la missione delle fondazioni, sia importante e prioritaria anche per questa giornata di riflessione, per poi giungere a conclusioni operative auspicabili alla fine di questi nostri lavori.

Accennavo prima alla mia constatazione circa una mancata, o diminuita, attenzione nei confronti della comunità da parte del mondo produttivo e finanziario, di un certo mondo che è espressione anche di una categoria sociale intesa in senso ampio, la borghesia, di cui il mondo produttivo è espressione. Credo che il meccanismo della fondazione possa, in qualche misura, tentare di rispondere a questa esigenza; e che esso abbia colto una domanda, presente nelle comunità, di attenzione del mondo produttivo nei confronti della comunità stessa. L'interrogativo dal quale partiamo oggi – a che cosa servono le fondazioni? – o quanto meno uno degli interrogativi – quali sono le funzioni che le fondazioni vogliono svolgere? – risponde proprio a questo tipo di confronto che si apre con le comunità.

Parafrasando il Poeta, in fondo possiamo dire che oggi le fondazioni d'impresa sanno quello che *non* sono, ma devono ancora definire quello che vogliono essere. Il presidente Zuccoli, per esempio, ha fatto riferimento alle fondazioni bancarie. Sappiamo che quelle qui presenti oggi non sono fondazioni di erogazione, come tipicamente è la fondazione bancaria. E allora, che tipo di funzioni queste fondazioni vogliono svolgere nelle città, nelle regioni, nelle comunità di riferimento?

Ho l'impressione che presso alcuni soggetti vi sia una tentazione semplificatrice: quella di considerare la fondazione come uno strumento, oserei dire "di facciata", utile per assicurare una proiezione in termini di immagine, di reputazione, di comunicazione non tanto delle fondazioni ma dei gruppi industriali di cui quelle fondazioni sono espressione, e non come un'istituzione che affronti il tema del rapporto con gli *stakeholders*, che ritengo sia il tema di fondo, alla base dell'esistenza stessa delle fondazioni. Serpeggia, insomma, il rischio di

un'interpretazione, a mio parere, riduttiva di quella che dovrebbe essere la fondazione. Lungi da me l'idea di polemizzare o di criticare questa o quella fondazione: voglio solo, qui, mettere in guardia contro la tentazione di fare della fondazione uno strumento al di sopra delle parti, presentabile e inattaccabile perché coperto appunto dall'usbergo della sua natura *no profit*. È una tentazione da vincere. La fondazione non può avere soltanto lo scopo di comunicare, di costruire un'immagine, di consolidare un marchio, di affermare (o riaffermare) una reputazione: deve essere qualche cosa di più, deve avere delle ambizioni più coraggiose anche nel definire il proprio modello rispetto al modello tradizionale consolidatosi nella fondazione di erogazione.

Credo allora che vi siano almeno cinque punti sui quali si possa lavorare per costruire una realtà innovativa anche nel modo in cui le fondazioni si presentano e si vogliono atteggiare nei confronti del mondo di riferimento.

Il primo è la costruzione di una "reputazione", che è cosa ben diversa, evidentemente, dalla semplice politica di comunicazione o di immagine. La reputazione è connessa con valori spesso immateriali, che definiscono non tanto l'immagine, ma il modo di essere di un'azienda, di un marchio e di una realtà produttiva. Reputazione vuol dire manifestare una propensione ad affrontare il tema della responsabilità sociale dell'impresa in forme nuove, con strumenti innovativi quali, appunto, le fondazioni. Permettetemi di insistere su questo punto, perché esso è sempre più determinante per definire il rapporto tra un gruppo imprenditoriale e le comunità nelle quali esso opera; intendendo per "comunità" non solo, evidentemente, l'ambito geografico, ma tutto il mondo di riferimento, e quindi una platea assai ampia che supera di molto i confini geografici ai quali fa riferimento quel gruppo. Essa comprende il mondo appunto degli *stakeholders*, di tutti coloro che sono coinvolti nell'attività di quell'impresa, di tutti coloro che sono sensibili alle esternalità positive o negative connesse al suo operare. Su questa platea, necessariamente molto ampia, variegata, frammentata, rappresentativa di interessi diversi (e

talora, addirittura, reciprocamente confliggenti) e differenti sensibilità, occorre costruire con interventi specifici, con strumentazioni particolari e segmentate, una politica di costruzione della reputazione volta a dimostrare, appunto, che non si difende un'immagine, ma si diffonde una realtà. Che si è in grado, insomma, di affrontare temi, preoccupazioni, sollecitazioni provenienti da quei mondi, o da certi segmenti di quei mondi, sino a modificare realmente, radicalmente il proprio operato. Pensiamo, per esempio, all'impegno in campo ambientale, tanto per rimanere in una materia sulla quale AEM, prima ancora che esistesse la Fondazione, tradizionalmente è sempre stata molto sensibile. Un legame che si spiega, ad esempio, anche attraverso la presenza fisica nel territorio: la centrale di Portaluppi, che abbiamo ricordato poco fa e che coraggiosamente il presidente Zuccoli definisce "kitch", è l'espressione di una particolare sensibilità, molto in anticipo rispetto a quello che oggi chiamiamo, con brutale linguaggio, "impatto di valutazione ambientale". Se questa sensibilità dunque è sempre stata presente, oggi occorre fare in modo che essa diventi ancor più concreta e percepibile: in questo senso, una fondazione è sicuramente uno strumento importante per costruire questa reputazione.

Un secondo aspetto al quale dobbiamo essere tutti molto sensibili, che riguarda non soltanto le fondazioni ma anche nuovi interlocutori – penso in primo luogo ad interlocutori istituzionali – è quello che le fondazioni rappresentano in termini di memorie d'impresa: anche su questo è stato fatto un cenno dai presidenti Zuccoli e Sciumé. Ebbene, questa funzione può essere svolta in maniera puramente conservativa e archivistica, cosa pure molto importante. Pensiamo infatti al patrimonio di memoria d'impresa distrutto in questi ultimi decenni, a partire semplicemente dalle testimonianze fotografiche della vita delle imprese. Ora che, come amministratore delegato di Alinari-24 Ore, mi occupo professionalmente del patrimonio inonografico prodotto dalle imprese, scopro quanta ricchezza sia stata distrutta per leggerezza e per incuria negli anni e nei decenni passati, con la conseguenza di privarci di uno

strumento di conoscenza fondamentale dello sviluppo dell'economia e della società italiane. Questa fase di conservazione, dunque, è fondamentale. Tuttavia, riacquisita la sensibilità su questo aspetto della memoria di impresa, occorre, di nuovo, leggere la funzione della tutela della memoria d'impresa con una chiave che non risulti limitata e autoreferenziale, tale da fare della memoria di impresa uno strumento per tramandare, appunto, il mero ricordo delle attività aziendali. Occorre viceversa usarla per sottolineare ciò che siamo stati capaci di realizzare, ciò che è rimasto incompiuto e, infine, per restituire il valore sociale collettivo di questa memoria. Credo si tratti di un punto decisivo per le fondazioni, che dovrebbero considerare la memoria dell'impresa non soltanto come un ritratto di famiglia che non si butta più e, se mai, si sfoggia sul camino, ma come storia del modo in cui l'impresa si è posta in un territorio e ha dialogato con una comunità, del modo in cui questo rapporto può continuare, può aggiornarsi, può trasformarsi. In questo senso, la memoria d'impresa non è una responsabilità esclusiva dell'impresa stessa o della fondazione che se ne occupa, ma deve necessariamente entrare in relazione con una funzione più ampia, di cui hanno responsabilità le istituzioni. Temo che sia frequente la resistenza a cogliere quest'aspetto, a mettere in comune questo patrimonio, non solo da parte delle istituzioni ma anche delle imprese e delle fondazioni che le rappresentano. Si preferisce, magari, realizzare il pur interessante museo dell'impresa limitandosi a quello, senza capire che l'attività di scavo, di approfondimento, di divulgazione della memoria riguarda lo scambio, la divulgazione, la conoscenza dell'entità e dell'identità di un luogo. Evidentemente a Milano, la memoria delle imprese non è l'elencazione di tanti marchi, ma è la memoria collettiva di un patrimonio e di un'identità che hanno fatto questa città, questa comunità. Anche in centri più piccoli, la presenza della grande azienda o di un grande impianto industriale, quale può essere una diga o una centrale, certamente ha dominato, caratterizzato, contraddistinto, condizionato la storia delle persone. Allora, la memoria d'impresa non è soltanto memoria del proprio orgoglio e del proprio passato: ma assurge a

memoria di una comunità. In questo senso, essa deve qualificarsi sempre di più come occasione per riflettere su questa storia e per capire come possa trasformare quella comunità. Così, elaborare la memoria d'impresa a Milano significa, in primo luogo, riflettere su che cosa voglia dire il passaggio, per esempio, da città industriale a città post-industriale con tutte le trasformazioni, non soltanto estetiche, che essa ha comportato e simboleggiato dall'evoluzione di questa sede in cui ci troviamo: trasformatasi da centrale di distribuzione elettrica in occasione per la diffusione di cultura. Questa trasformazione si è accompagnata a un radicale cambiamento sociale, economico, politico, che si riflette poi anche in rottura di equilibri sociali, economici e politici.

Insomma, la memoria d'impresa non può essere vissuta come esclusiva affermazione della propria storia e della propria identità, ma deve essere proposta come strumento per affermare la presenza dell'impresa rappresentata in quella comunità e per condividere la gestione delle trasformazioni che essa ha subito proprio per la presenza (magari ormai remota) dell'impresa stessa. E questo ruolo può essere svolto in molti modi: attraverso i musei d'impresa, che si moltiplicano in numero, migliorano in qualità e possono essi stessi diventare sedi per questi approfondimenti, oppure affidando questo ruolo a iniziative specifiche, magari di minore impegno finanziario e organizzativo, che possano comunque radicare il collegamento fra la storia dell'impresa e la storia di una comunità.

Il terzo aspetto che dovrebbe contraddistinguere alcune o tutte le fondazioni d'impresa è quello di seguire e di cogliere le sfide che i settori produttivi e industriali di riferimento stanno subendo. Pensiamo soltanto al campo del quale mi occupo io, quello dell'editoria. Fra di noi ci sono oggi anche rappresentanti di importanti fondazioni che fanno capo a marchi editoriali radicati nella storia non soltanto milanese ma italiana. La fondazione non deve rappresentare soltanto la cassaforte nella quale custodire, alimentandolo e studiandolo criticamente, il patrimonio consolidatosi negli anni; essa può diventare anche uno strumento per

comprendere le sfide che quel settore deve affrontare. Nel settore editoriale, per esempio, stanno radicalmente cambiando i termini di riferimento del modo in cui si produce e si distribuisce informazione e conoscenza. Chi opera in quel settore può permettersi di non coltivare una riflessione costante e continua? E chi può farlo meglio di una fondazione? Il capo azienda, il consigliere d'amministrazione, il consigliere delegato fatalmente rispondono a spinte e vincoli dettati dalla pratica aziendale; magari personalmente possono anche sentire il bisogno di alzare la testa rispetto al quotidiano e di porsi in una prospettiva di sviluppo e di cambiamento; ma, certamente, è proprio uno strumento come una fondazione, non ancorato ad obiettivi di profitto e a scadenze temporali di breve o brevissimo termine, che può offrire alcuni strumenti conoscitivi di analisi, di riflessione, su quelle che sono le trasformazioni di un settore industriale e di un settore produttivo. Soprattutto in una città come Milano, che è il centro di questo processo di innovazione e di cambiamento, evidentemente il lavoro da fare è tantissimo. Per parlare di cose che conosco, ho fatto un riferimento all'editoria, ma sono molti i settori, anche tradizionali, sui quali ci sarebbe molto da lavorare in questo senso: pensiamo al tessile, pensiamo al tema dell'energia per cogliere le grandi sfide sulle quali molto spesso in azienda non si ha il tempo di riflettere per capire come e dove vada il mondo. Una fondazione, invece, può e deve svolgere questo ruolo in maniera istituzionale, ponendo ancora una volta il problema del rapporto con il mondo circostante. Così, nel campo dell'informazione e della diffusione della conoscenza, la riflessione dovrà necessariamente dialogare con i mondi di riferimento quali la scuola o l'università. Il che implica, naturalmente, una capacità di riflessione ma anche di dialogo da parte delle fondazioni con iniziative specifiche nei confronti di questi mondi e in ciò le fondazioni d'impresa potranno svolgere una preziosa funzione di raccordo.

Il penultimo punto riguarda la funzione della fondazione come strumento a disposizione delle società e del mondo produttivo per

definire e qualificare la propria presenza in termini di responsabilità sociale d'impresa. Il tema, come sapete, è molto discusso e, a mio parere, anche ambiguo, perché si presta a produrre molta propaganda e poca sostanza, oltre che a sollevare grande diffidenza sul consumatore finale. Si tratta, insomma, di un tema da maneggiare con cura, proprio per evitare l'impressione che si voglia, in qualche modo, imbrogliare l'interlocutore finale, sia pure in un guscio di belle parole e di buone intenzioni. In Italia, al riguardo, siamo ancora ai primi passi, ma altrove, soprattutto nei Paesi di cultura anglosassone, il dibattito è approfondito e finisce spesso col collocarsi sul sottile crinale tra l'operazione di pura immagine e l'operazione di sostanza. Anche all'interno delle aziende, il dibattito su come si debba qualificare l'attività svolta nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa è molto forte. Da questo punto di vista, la fondazione, in quanto soggetto *non profit* svincolato dalle logiche aziendali, ma con una funzione precipua di dialogo con la comunità di riferimento, può rappresentare uno strumento molto importante per superare queste difficoltà. Essa può contribuire a costruire politiche che non si riducano a strumenti pubblicitari o di pura comunicazione, ma che siano politiche di sostanza, rivolte anche a chi lavora in quell'impresa. Evidentemente la fondazione bancaria non ha questo tipo di funzione. Essa non deve costruire reputazione, non deve fare interventi sociali o, meglio, deve fare solo ciò cui è obbligata dalla legge. La funzione della fondazione d'impresa può invece assumere una natura particolare proprio nello sforzo di costruire insieme al gruppo di riferimento una proiezione e una strategia nell'ambito degli interventi di responsabilità sociale: essi potranno risultare molto più proficui proprio perché svincolati da possibili sospetti che quegli interventi siano finalizzati a interventi di natura di pura comunicazione e di pura immagine.

L'ultimo aspetto – *last but not least* – riguarda il contributo delle fondazioni alla costruzione di un sistema di *welfare society*. Questo è uno dei punti fondamentali. Uno degli aspetti che sta emergendo con più

chiarezza dalla crisi che stiamo vivendo in questi mesi è l'esigenza di inventare e di costruire non un nuovo modello di "stato del benessere", ma una nuova rete di protezione sociale che non può essere affidata solo allo Stato e alla sola funzione pubblica, e che non può prescindere dalla responsabilità sia del beneficiario degli interventi sociali, sia delle imprese. La costruzione di questo nuovo modello di *welfare*, il passaggio da un pesante *welfare state* ad una leggera ma pervasiva, molto più pervasiva di prima, *welfare society* non potrà prescindere dalla presenza del mondo delle imprese e non potrà che passare attraverso l'opera delle fondazioni. Non so in quali termini e forse proprio oggi potranno venire degli spunti dagli altri interventi: io sono qui anche per imparare. Del resto che cosa significava l'antica tradizione delle colonie, degli asili? Certo, quello era un modello tipicamente paternalista, ma, in qualche misura, sia pure *in nuce*, indicava l'esigenza che una costruzione di una rete di protezione sociale non può prescindere da chi produce ricchezza in una comunità. Oggi, le esigenze di protezione sociale sono diventate straordinariamente differenti e variegate rispetto ad allora, quando anche la platea dei possibili beneficiari era precisa e limitata: malati, bambini, anziani. Oggi, infatti, nel malessere possono piombare purtroppo molti più segmenti, lungo tutta la carriera lavorativa. Può piombarvi il giovane che ha perso il lavoro precario, ma anche il padre che a cinquant'anni viene licenziato. Le esigenze di trovare risposte a queste domande, a questi bisogni che crescono e cresceranno sempre di più proprio perché resteremo una società globalizzata, con tutti i costi che questo comporterà, imporrà l'esigenza di costruire un nuovo sistema di protezione sociale che, in tutto il mondo, sta andando verso una corresponsabilizzazione di soggetti diversi: il pubblico ovviamente, lo Stato, le comunità locali, ma anche il privato sociale e il mondo della produzione e dell'impresa. Da questo punto di vista, di nuovo, le fondazioni d'impresa possono rappresentare uno strumento fondamentale, soprattutto nella prospettiva verso la quale faticosamente ci stiamo muovendo, ossia quella della sussidiarietà. In una logica di sussidiarietà inserita per di più in un disegno di federalismo che

aumenterà le responsabilità territoriali, è evidente che un soggetto importante come la fondazione d'impresa non può rimanere estranea: essa può diventare anche uno strumento di consolidamento di questa cultura della sussidiarietà che non è ugualmente radicata in tutto il Paese, ma che dovrà rafforzarsi nella linea in corso di devoluzione di poteri, responsabilità e compiti alla dimensione locale.

Non ho parlato di cultura proprio perché, avendo operato in quel settore, volevo prescindere da alcuni aspetti ai quali ha accennato il presidente Zuccoli facendo riferimento ai timori di iniziative estemporanee. Quello che si è verificato di molto importante proprio nell'ambito delle fondazioni bancarie in questi ultimi anni è stato proprio lo sforzo di passare da logiche occasionali, momentanee e temporanee a logiche strutturali che abbiano una proiezione nel tempo e che corresponsabilizzino i *partner* e i soggetti interessati. Credo che questo sia un esempio da seguire: favorire cioè interventi di carattere strutturale, radicati nel territorio e di lungo periodo per costruire un legame stabile, duraturo, efficace ed efficiente. E questo legame va costruito applicando criteri di managerialità e di buona gestione che possono rappresentare il miglior apporto di fondazioni che si rifanno alla cultura d'impresa.

Impresa e fondazione d'impresa: un dialogo tra unità della cultura e distinzione dei fini

Alberto Sciumè, Presidente Fondazione AEM

Vorrei avviare il mio intervento ricordando l'origine della presente iniziativa, da collocare nell'autunno dello scorso anno, quando, come Fondazione, abbiamo effettuato qualche incontro con talune altre fondazioni, oggi presenti, allo scopo di favorire una reciproca conoscenza delle caratteristiche proprie dei nostri rispettivi enti. Infatti, se è vero che la matrice è identica per tutti ed esiste quindi un minimo comune denominatore, è altrettanto vero che la storia di ciascuna fondazione d'impresa, anche nei suoi legami con l'impresa di riferimento, possiede una sua specificità tale da riflettersi anche sul *modus operandi* con cui essa sviluppa la propria attività. Dalla volontà di conoscere la varietà di esperienze, è nata poi l'idea di mettere a fattor comune innanzitutto la specificità di ogni fondazione, del lavoro, degli scopi, dei legami costruiti con l'impresa che le ha dato origine e della peculiarità dei rapporti che ciascuna di esse intesse con il territorio di riferimento. Alla fine, i tre punti che sono emersi molto chiaramente sono: (i) la presenza di un rapporto strutturale tra impresa e fondazione d'impresa; (ii) la presenza di una cultura e una riflessione sulla cultura dell'impresa; (iii) l'esistenza di significativi legami con il territorio o i territori sui quali impresa e fondazione sviluppano la loro attività.

Va notato che il territorio può non essere poi del tutto coincidente fra l'una e l'altra, perché la storia dell'impresa è sì collegata alla storia della fondazione cui ha dato vita, ma in taluni casi, la seconda si è sviluppata in un modo parzialmente divergente o differente. La sfida che abbiamo avuto modo di percepire consiste, in questi ultimi casi, nel mantenere e nello sviluppare un forte collegamento fra le due storie così da consentire alla fondazione di svolgere, insieme all'impresa, una riflessione critica sulla cultura che la seconda ha generato e continua a generare nel suo operare e sulle forme che assumono i rapporti fra impresa e territorio. Io sono un giurista e vorrei perciò sviluppare qualche riflessione sul contesto giuridico in cui le fondazioni si muovono nel loro operare, anche perché mi pare che riflettere su quel contesto migliori la consapevolezza della propria identità. Innanzi tutto credo di poter dire che lo strumento fondazione oggi in Italia mantenga una certa criticità destinata a riflettersi sulle fondazioni d'impresa. Quale origine e quali contorni possiede questa criticità? E bene rammentare che noi siamo inseriti in un contesto che, fino all'ultimo periodo repubblicano, cioè sino al periodo che prende l'avvio con la nostra Costituzione repubblicana, non ha mai amato le iniziative auto-organizzative della società. Noi nasciamo da un mondo, che è poi quello formatosi nel primo Ottocento nell'Europa continentale, in particolare in Francia e in Italia, dove lo sviluppo o la promozione della società, del benessere dei cittadini sono sempre stati appannaggio dello Stato e delle sue istituzioni. È lo Stato, fiancheggiato dalle sue istituzioni, ad affermarsi quale tutore della felicità e del progresso degli individui, sì da attribuirsi in via esclusiva la prerogativa di promuovere lo sviluppo e il benessere dei cittadini, dei consociati. Questa strategia costituzionale si è riflessa negativamente per molto tempo sul diritto di cittadinanza delle forme di auto-organizzazione delle comunità. Soltanto con gli anni dieci e venti del Novecento si deve registrare una spinta innovativa diretta a modificare simile orizzonte istituzionale, poi sopita però dalla metamorfosi collettivista dell'individuo e ricondotta entro l'alveo del fenomeno corporativo del Ventennio, sino ad essere metabolizzata nella

svolta totalitaria dello Stato. Dunque, la novità di una diversa attenzione e di una promozione del ruolo potenziale delle fondazioni e delle associazioni si è avuta realmente con la Costituzione repubblicana. Questo mutamento, che pure la Costituzione registra ed eleva al rango di cardine della nostra convivenza attraverso il riconoscimento dei principi di solidarietà e di sussidiarietà, fa però i conti con uno specifico quadro normativo incoerente, perché ancora vecchio, risalente agli anni Quaranta del Novecento. La base regolamentare delle fondazioni e delle associazioni è infatti ancora tutta contenuta nel Libro I del codice civile. Ci sono sì talune leggi speciali, ma la sostanza regolamentare è tutta pur sempre nel codice. Tanto è vero che per le fondazioni bancarie, alle quali si è inteso affidare il compito di costituire uno strumento specifico di intervento sul governo degli istituti bancari, si è dovuta apprestare una legge speciale a carattere strutturale: non una legge speciale integrativa del codice, ma una legge speciale integralmente e strutturalmente separata dalla disciplina codicistica, salvo, naturalmente, per la qualifica basilare della forma fondazione. La posizione di sfavore nei confronti di questo strumento ancora permane, per esempio, in un regime fiscale che è in qualche modo fortemente penalizzante. Non possiamo nasconderci l'arretratezza della nostra situazione rispetto al mondo anglosassone per l'atteggiamento di attenzione e di favore che esso riserva alle forme di auto-organizzazione e di auto-promozione della società civile. Proprio questo può essere, a mio avviso, uno dei punti qualificanti l'azione che le fondazioni d'impresa possono perseguire attraverso una comune riflessione e attraverso un loro collegamento, con un indubbio beneficio per lo sviluppo delle comunità territoriali e della società civile in cui esse sono inserite. Ciò premesso, io credo che il tema dominante, almeno per quanto riguarda la genesi della Fondazione AEM, stia nell'aver voluto in qualche modo fare emergere il valore di *asset* presenti nell'impresa ed in parte inespressi. Dopo cento anni di storia aziendale, vi erano valori e beni immateriali identificabili certamente nel marchio e *asset*, invece di carattere materiale, che rappresentano la parte documentaria generata dall'operatività dell'impresa, elementi entrambi

impliciti nel tessuto dell'impresa che la nascita della Fondazione ha reso espliciti. Di questi *asset*, la Fondazione deve assumere la responsabilità utilizzandoli per inverare la volontà dell'impresa: offrire e condividere con il territorio la propria cultura e quindi staccarla da sé al fine di ricollegarsi ad essa ancora più strettamente, dato che l'impresa resta il socio fondatore della Fondazione. In questa dialettica distacco-legame tra l'impresa e la sua proiezione storica sta il senso del lavoro della Fondazione e la responsabilità che essa deve assumere nei confronti del contesto in cui opera. Contesto che è la comunità di riferimento in cui è stata collocata. Ora questo è, a mio avviso, un ulteriore punto qualificante: se è vero che l'impresa è un organismo spersonalizzato, è altrettanto vero che il suo operare nasce dall'azione, dall'insieme di azioni e di condotte proprie delle persone che ne hanno indirizzato e ne indirizzano l'attività consentendo all'impresa di essere quale essa è oggi. Se ci fossero stati altri uomini, altre persone, quell'impresa avrebbe avuto un altro carattere. Quando noi abbiamo rivolto l'attenzione al patrimonio archivistico fotografico (un patrimonio veramente notevole che io spero possa essere divulgato in modo adeguato nella sua forma integrale) che cosa vi abbiamo visto? L'immagine degli uomini che hanno costruito gli impianti, che hanno gestito quegli impianti, che hanno dato una certa impronta al governo dell'azienda. Un'impronta naturalmente legata al contesto territoriale, al contesto delle istituzioni che, mano a mano, si succedevano nello sviluppo dell'impresa. Dunque, questo passaggio, questo forte legame tra il dato impersonale e il dato personale è un fattore che io credo debba essere opportunamente sottolineato. Le capacità che gli uomini dell'impresa hanno immesso in essa ed i contributi che quegli stessi uomini hanno dato al suo sviluppo sono un dato positivo che fa parte della storia dell'intera industria italiana e richiede un'approfondita analisi essenziale, a mio avviso, per riflettere in modo serio sulle prospettive dello sviluppo del Paese. Le fondazioni possono quindi far maturare in Italia la riflessione sui contenuti di un contributo virtuoso (o all'inverso i caratteri di un contributo vizioso) alla gestione dell'impresa e, attraverso di esso, alla crescita dell'intera società

italiana. Credo che un riferimento alla situazione attuale possa aiutare a chiarire il mio pensiero: nel guardare alla presente fase di crisi e di difficoltà in cui si muove l'economia, che è poi un riflesso della crisi e delle difficoltà in cui si muove la società, non possiamo dimenticare che essa è nata da un tracollo finanziario generato negli Stati Uniti d'America da scelte determinate consapevolmente da operatori economici e da rappresentanti delle istituzioni altrettanto determinati o determinabili. Non siamo davanti a una crisi ciclica o di natura casuale, la recessione non è determinata dalla fatalità con cui le congiunture negative si alternano alle fasi di espansione. Essa è conseguenza diretta di libere scelte operate dagli uomini d'impresa e dagli uomini delle istituzioni, tutti consapevoli del margine di rischio che le proprie azioni stavano introducendo all'interno del sistema economico.

Proprio partendo da questo assunto, ci riesce più facile comprendere quale possa essere la missione delle fondazioni d'impresa: esse sono istituzioni ibride, al crocevia tra l'impresa e il territorio: proprio questa duplice referenzialità consente loro di ragionare sul passato e sul presente in modo libero, ponendosi come obiettivo la ricerca di modalità più virtuose di esercizio delle attività collocate nel contesto del mercato.

Un'ultima osservazione riguarda il tema dell'attività di erogazione che, a mio avviso, rientra di diritto nell'attività delle fondazioni d'impresa.

Come ha osservato il presidente Zuccoli, lo spettro di attività affidate dall'impresa alla Fondazione è ampio e spazia dalla conservazione/valorizzazione del suo patrimonio storico, sino alla costituzione di centri di ricerca quale la Fondazione EnergyLab, nati – lo ha ricordato anche Salvatore Carruba – per orientare la sfida o le sfide nei settori industriali cui le singole fondazioni operano. Nella missione delle fondazioni c'è anche, tuttavia, l'azione di raccordo con il tessuto sociale, con le comunità territoriali di riferimento, con la società nelle sue più diverse manifestazioni. Questa interazione porta a sviluppare anche attività e relazioni orientate ai bisogni del territorio. Non si può non tenere conto di questi ultimi, altrimenti la fondazione d'impresa sviluppa un'attività

encomiabile dal punto di vista della riflessione intellettuale, ma, lentamente, impercettibilmente - perché gli accadimenti si verificano più spesso impercettibilmente e lentamente di quanto non avvengano con fragore e velocemente - avviene un progressivo distacco della fondazione dalla matrice che l'ha generata. È un distacco che io reputo pericoloso se supera quel necessario livello di autonomia che, per altro verso ed altrettanto necessariamente, deve caratterizzare l'operato delle fondazioni. Dunque, seppure nelle forme appropriate, ossia in forme strettamente connesse agli scopi propri della fondazione, un legame che consenta l'investimento e l'immissione di risorse sul territorio rappresenta un legame benefico, un legame efficace ed adeguato a sostenere iniziative consimili sul territorio ed a promuovere la valorizzazione di altri beni che nascono da matrici consimili. Si tratta dunque di sviluppare un rapporto equilibrato e virtuoso tra fondazione, impresa e territorio, tale da consentire (mi soffermo qui su un punto conclusivo) alla fondazione di svolgere una funzione trainante anche su un altro versante dello sviluppo della nostra società civile, oggetto poco fa di una riflessione assai pregnante sul tema della globalizzazione. La globalizzazione molto spesso oggi (vorrei dire ancora oggi) viene contrapposta alla localizzazione. È un tema che ho avvertito in modo incisivo nella mia esperienza in un contesto d'impresa fortemente legato al territorio. Ora, la contrapposizione tra globalizzazione e localizzazione in realtà non ha ragione d'essere e solo un'impropria lettura dei due termini è in grado di alimentarla: a ben riflettere, infatti, globale e locale sono due dati per loro natura dialettici. Non esiste il globale senza il locale, non esiste il locale senza il globale. Ad una corretta impostazione di questa dialettica, che vorrei quasi definire 'esistenziale' innanzi tutto per l'uomo contemporaneo in sé considerato, per le nostre imprese e quindi per le nostre comunità territoriali (ove quotidianamente i cittadini vivono sulla propria pelle questa apparente antinomia), le fondazioni d'impresa possono dare un contributo importante. Esse sono cioè in grado di contribuire non solo a conciliare i due elementi, ma anche a valorizzarli in modo tale che essi divengano per l'impresa e per le

comunità territoriali delle opportunità e non degli ostacoli alla vita della prima e delle seconde.

Concludo ora davvero, con l'augurio che i punti che ho delineato consentano anch'essi di approfondire la riflessione odierna sui passi che le nostre fondazioni sono chiamate a compiere nel segno di un contributo forte alla crescita di tutta la società italiana.

Il ruolo economico e sociale delle fondazioni d'impresa

Gianmaria Martini, Università di Bergamo

Nell'affrontare il tema delle fondazioni, parto da una situazione che, almeno apparentemente, può sembrare molto lontana dal tema stesso ma che è già stata accennata nell'intervento che mi ha appena preceduto: l'attuale grave crisi economica e finanziaria. Siamo infatti in presenza di un fenomeno eccezionale che comporta notevoli conseguenze sociali. E proprio le conseguenze sociali rappresentano l'aggancio tra quello che vorrei discutere oggi e questo fenomeno congiunturale che stiamo vivendo. Usciremo, infatti, da questa crisi con un elevato stock di indebitamento pubblico – si presume che nei Paesi industrializzati il debito pubblico sul PIL passerà in media dal 60% al 95%, quindi trentacinque punti percentuali di incremento rispetto ad oggi –, avremo un forte incremento nei tassi di disoccupazione, soprattutto strutturale (quindi di lungo periodo) e, soprattutto, un ridimensionamento del patrimonio imprenditoriale, che rappresenta una delle più grandi ricchezze del nostro Paese. Infatti molte piccole e medie imprese, sottoposte all'attuale congiuntura negativa, saranno costrette, e forse sono già state costrette, a chiudere. In aggiunta, l'enorme massa di liquidità immersa nel sistema porterà, a crisi finita, ad una ripresa dell'inflazione, quindi ad una caduta dei salari reali, e ad un sistema bancario che erogherà i finanziamenti in modo più rigido per ovviare al rischio di incorrere nuovamente in una crisi finanziaria. Questi fenomeni avranno, come già delineato, forti ricadute occupazionali; questa

circostanza rende ancora più urgente il tema di come affrontare queste problematiche sociali. È evidente, anche per il governo italiano, visti i contenuti sul Libro bianco del *welfare* recentemente presentato. Esso segna il passaggio dal concetto di *welfare state* a quello di *welfare society*, come testimonia anche il titolo stesso *La vita buona nella società attiva*. Come affrontare le problematiche sociali è dunque una responsabilità collettiva (quindi del governo stesso ma non solo). Mentre in passato si riteneva infatti che lo Stato dovesse essere l'interprete principale, forse l'unico, di tale responsabilità collettiva, oggi si afferma che essa debba essere regolata dallo Stato ma, nello stesso tempo, giocata e portata avanti da diversi attori, sia statali che non statali. In particolare è grande il coinvolgimento che viene richiesto alle libere iniziative private che operano con finalità sociali e, quindi, innanzi tutto e in particolar modo alle fondazioni. Le finalità sociali delle fondazioni sono infatti alla base della loro costituzione e soprattutto del loro riconoscimento come istituzioni, ossia di organizzazioni portatrici di azioni finalizzate al benessere collettivo in quanto sganciate da una logica di profitto. L'obbligo di essere governate con principi diversi da quelli della massimizzazione del profitto è, infatti, vincolante per le fondazioni come anche per altre forme associative ampiamente diffuse nel tessuto sociale italiano. Come vedremo anche successivamente, questo è un punto cruciale nel ruolo che le fondazioni stesse dovranno giocare in futuro. Se osserviamo e tentiamo di classificare i motivi che portano alla loro nascita, otteniamo una rappresentazione della varietà di questi scopi sociali. Possiamo infatti classificarle in base alle diverse tipologie fondative come:

- derivanti dalla filantropia di un imprenditore di successo, ossia una persona che ritiene di aver ricevuto tanto dalla vita, e che, di conseguenza, desidera fare qualcosa per gli altri;
- originate, e tornerò successivamente su questo secondo punto, da un patto non scritto tra impresa e collettività: è il caso, a mio parere, delle fondazioni bancarie e di quelle che operano nei settori delle *public utilities*;

- costituite dalla libera aggregazione di persone intorno ad un obiettivo specifico e finalizzato alla raccolta dei fondi, come ricordato negli interventi che mi hanno preceduto, per poter sostenere l'attività connessa al raggiungimento di questo obiettivo.

È utile dettagliare, come dicevo, le motivazioni che stanno alla base della nascita delle fondazioni originate da un patto non scritto tra imprese e collettività. Sono infatti situazioni in cui il settore di attività dell'impresa – si pensi a quello bancario – consente la realizzazione di extra-profitti. Il radicamento nel territorio di molte istituzioni bancarie, sia all'atto della costituzione sia durante lo sviluppo, portano dunque a costituire uno strumento – la fondazione bancaria ad esempio – che possa restituire al territorio parte dei benefici da lui stesso generato. Lo stesso vale, a mio parere, per le imprese che operano nel settore delle *public utilities*; i regimi concessori, tipici di questo settore, sono spesso legati a situazioni di monopolio naturale e consentono quindi la realizzazione di extra-profitti. Questi stessi extra-profitti vengono in parte restituiti alla popolazione mediante le fondazioni d'impresa, i cui scopi dettaglierò in seguito.

Occorre comunque sottolineare come per il nostro Paese le fondazioni siano un fenomeno relativamente ancora limitato. Prendiamo appunto il confronto tra il ruolo svolto dalle fondazioni nei principali paesi industrializzati: osserviamo che, mentre negli Stati Uniti, le donazioni private con scopi filantropici, rappresentano circa l'1,8% del PIL, in Italia, che si trova in fondo alla classifica, sono solo lo 0,1% del PIL, la più bassa tra i paesi del G7 e, comunque, uno dei più bassi tra i paesi industrializzati. È un dato che deve far riflettere ma che va guardato anche in prospettiva. La tendenza è, infatti, quella di una crescita anche nel nostro Paese di questo tipo di fondazioni, sia per una maggiore consapevolezza collettiva del ruolo delle organizzazioni senza scopo di lucro, sia per effetto di alcuni provvedimenti governativi di successo come, ad esempio, il 5 per mille.

Dopo questa necessaria introduzione, vorrei affrontare quattro tematiche rilevanti in merito alle fondazioni d'impresa: quali scopi

istituzionali devono perseguire, quali modelli organizzativi presentano, quali modelli di *governance* possono ispirarne l'azione e, infine, come è possibile delinearne l'azione sussidiaria rispetto alla realtà delle imprese.

Gli scopi istituzionali perseguiti da una fondazione d'impresa sono ovviamente legati alla sua finalità sociale che tanta importanza avrà in futuro, visti i motivi precedentemente illustrati. Possiamo identificare due classi generali di contributi forniti dalle fondazioni d'impresa alla collettività: il primo è lo sviluppo del territorio in cui l'impresa è inserita; il secondo è la diffusione di valori all'interno dell'azienda che ha originato la fondazione stessa. Su questo punto mi soffermerò in seguito.

Il primo scopo può essere definito come esterno, il secondo interno. Lo sviluppo del territorio consiste nel diretto contributo al soddisfacimento dei bisogni sociali: la fondazione può raggiungere questo obiettivo innanzi tutto consolidando il legame con il territorio e, successivamente, trasferendo allo stesso risorse economiche, capitale umano, risorse umane, conoscenza. Lo scopo interno è forse ancora più importante, a mio parere, in quanto le finalità sociali della fondazione permettono di concentrare l'attenzione su valori più alti di quelli che possono essere richiamati nella tipica operatività di impresa, ossia criteri ultimi che ispirano la gestione dell'impresa. Possono quindi rinforzare la responsabilità sociale dell'impresa che, nel nostro Paese è sempre stata molto diffusa. Pensiamo ad esempio ai fondatori delle grandi imprese nazionali, che hanno sempre dimostrato di aver ben presente la responsabilità sociale connessa all'iniziativa imprenditoriale. Ci sono decine e decine di esempi nel nostro Paese, in Lombardia, in Piemonte, di imprenditori che, nel fondare l'impresa, hanno anche pensato, per esempio, a realizzare le case per i lavoratori che venivano chiamati a lavorare nell'impresa stessa; oppure pensiamo a quello che è il tessuto sociale che oggi permette al nostro Paese di vivere questa grave crisi finanziaria senza forti tensioni a livello di scontri sociali. Tutto questo deriva, appunto, da quella che è la responsabilità sociale fatta propria dai piccoli e medi imprenditori, così come dalle grandi aziende

specialmente quelle a controllo familiare. Responsabilità sociale che è molto diffusa ma che, come al solito nel nostro Paese, non è strutturata, non è formalizzata, rimane sempre a livello informale, per cui molta della ricchezza che essa può portare viene dispersa, un po' come l'elettricità che, viaggiando sulla rete, perde parte della sua capacità. Quindi, occorre rinforzare la responsabilità sociale dell'impresa sottraendola a logiche di breve periodo, per mantenere sani i pilastri di una buona gestione orientata allo sviluppo di lungo periodo, alla conoscenza del territorio in cui l'impresa è inserita e alla ricaduta della sua azione in termini sociali. Temi quanto mai importanti, visto che non dobbiamo dimenticare che una scarsa considerazione di questi valori ha portato spesso negli ultimi decenni i manager ad adottare scelte sbagliate, ha creato incentivi scorretti nella definizione dei premi aziendali e un sentimento di ostilità verso la grande impresa da parte della popolazione. Queste tematiche non dobbiamo dimenticarle neanche come cause della crisi che stiamo vivendo perché, certamente è partita dal settore finanziario, ma è una crisi diffusa, forse legata a un problema di valori, al pensare di poter sempre vivere al di sopra delle nostre possibilità.

I modelli organizzativi della fondazione d'impresa sono legati agli scopi istituzionali della stessa. Una fondazione orientata allo sviluppo del territorio adotterà un modello organizzativo in grado di valorizzare i tentativi di risposta dei fabbisogni sociali che nascono dal basso, ossia dal territorio stesso; utilizzerà un patrimonio per finanziare in modo trasparente ed orizzontale progetti di intervento ritenuti prioritari. In merito alla priorità di tali progetti, sarà fondamentale per una fondazione di questo tipo, il punto che affronterò successivamente, ossia quello della *governance*, per non avere priorità indotte o priorità miopi, dettate da una visione che è troppo interna.

Una fondazione, invece, orientata agli interventi interni all'impresa dovrà essere dotata di risorse e di un sufficiente grado di indipendenza dal soggetto che l'ha generata. Capitale umano e indipendenza sono, infatti, i fattori essenziali per trasmettere i valori che rafforzano e

sviluppano la responsabilità sociale dell'impresa.

Veniamo ora ai modelli di *governance* della fondazione d'impresa: una struttura di governo efficiente ed adeguata agli scopi per cui questa è stata realizzata è un fattore cruciale per il raggiungimento degli obiettivi e per lo sviluppo degli stessi nel tempo, in modo adeguato ai cambiamenti nei bisogni della popolazione. Per questo è fondamentale che sia assicurata alla fondazione una struttura di governo, in grado di garantirle, da un lato, un profondo sodalizio con il territorio e dall'altro, una necessaria indipendenza dall'impresa. In questo senso a mio parere un fattore cruciale è l'apertura a personalità esterne che rappresentano le realtà del territorio e che sono in grado di approfondire, sviluppare valori di impresa connessi con le finalità sociali della fondazione.

Infine, occorre considerare l'azione sussidiaria delle fondazioni nei confronti delle imprese stesse. Si intende l'azione svolta a favore dello sviluppo delle diverse situazioni imprenditoriali propria in una logica di sussidiarietà. Una società che ha come cardine il principio di sussidiarietà non può pensare di affrontare soltanto con la politica pubblica gli interventi a correzione delle distorsioni, dei ritardi e quindi l'avvio dei programmi di sviluppo che richiede il nostro sistema produttivo. Da questo punto di vista, è opportuno sottolineare che la letteratura economica sta cominciando a delineare i contorni dell'approccio sussidiario nei confronti della realtà delle imprese profit. Mentre, infatti, alcuni pilastri concettuali sono stati ben definiti per un approccio sussidiario alle imprese non profit (ad esempio, la formazione dei quasi mercati, garantire agli utenti la pluralità dell'offerta, sostenere la libera scelta degli individui, tematiche rispetto alle quali le fondazioni possono fare tantissimo), la declinazione del principio di sussidiarietà in ambito di imprese con finalità di lucro, è un tema più recente e anche meno immediato. I primi risultati emersi dalle analisi condotte in letteratura hanno segnalato la necessità di sostenere le imprese profit secondo una dimensione di sussidiarietà interna e una dimensione di sussidiarietà esterna.

La prima dimensione – interna all'impresa – è la valorizzazione del

capitale umano e dei talenti sia delle persone che guidano l'impresa sia di coloro che vi lavorano apportandovi i loro ideali, i loro legami, i sostegni relazionali, il loro capitale umano, la loro conoscenza. In tale concezione e prassi, la centralità della persona non è strumentale ma è un valore in sé, che origina dalla sua libertà e per questo non è manipolabile, ma può essere valorizzata. In termini più accademici si potrebbe classificare questa dimensione con il concetto di delega ma capiamo tutti che è una dimensione ben più ampia di quello che intendiamo semplicemente con delega. Non si tratta infatti soltanto di formare una struttura organizzativa interna decentrata, comunque necessaria, ma proprio di impostare i rapporti professionali mettendo al centro il valore di conoscenza, di esperienza e di potenziale crescita che ogni persona possiede. Sempre in questa dimensione interna è fondamentale anche il rafforzamento dei valori che costituiscono la responsabilità sociale dell'impresa.

La seconda dimensione sussidiaria, definita come esterna, è legata all'ipotesi che la competizione tra imprese possa essere concepita, non innanzi tutto in termini darwiniani, quindi come eliminazione dei concorrenti dal mercato, ma come costruzione di reti orizzontali e verticali; oppure, per le grandi imprese, le forme di collaborazione con le imprese che operano a valle o a monte nella filiera produttiva (fornitori e clienti). Sempre a livello di sussidiarietà esterna, è fondamentale il legame tra imprese mediante la costruzione di una rete orizzontale con le strutture associazionistiche che promuovono lo sviluppo di ogni entità all'interno del territorio con cui l'impresa naturalmente viene a contatto. Di nuovo, ritorna essenziale il rapporto con il contesto socio-produttivo in cui l'impresa è inserita, inteso come aggregato di imprese e di istituzioni pubbliche e private con cui essa deve – poco o tanto – interagire. In quest'ottica assume rilevanza la necessità di avviare uno stretto rapporto tra l'impresa - che pure risponde a logiche di profitto - assieme ad altre imprese e assieme alle istituzioni che hanno viceversa una logica non legata al profitto, ma che operano nel territorio in cui l'impresa è inserita. In entrambe le dimensioni, interna ed esterna, le

fondazioni d'impresa possono svolgere un ruolo importante. Con riferimento alla sussidiarietà interna, abbiamo già evidenziato come possano arricchire la trasmissione dei valori che costituiscono la responsabilità sociale della stessa; in merito alla sussidiarietà esterna, possono essere il perno di questa azione di apertura e di interscambio tra l'impresa e il territorio.

Concludo queste riflessioni auspicando un ulteriore approfondimento futuro ed enfatizzando il ruolo delle fondazioni di impresa. Esse potranno sempre più diventare protagoniste nel modello di *welfare society* che stiamo sviluppando. Per farlo dovranno concentrarsi sui valori che stanno alla base dello slancio ideale delle imprese che le hanno costituite o meglio, degli uomini o delle donne che, basandosi su ideali umani, hanno deciso di lanciarsi in un'iniziativa imprenditoriale rischiosa. Questi stessi uomini hanno bisogno continuamente di essere sostenuti a riconoscere e a riconoscersi in questo slancio ideale e le fondazioni possono adempiere a questo compito.

INTERVENTI
DI PRESENTAZIONE
DELLE FONDAZIONI
E DELLE LORO ATTIVITÀ

Fondazione AMSA, Milano Sergio Galimberti, presidente

La Fondazione sta iniziando a operare proprio in questi giorni e l'idea con cui è stata costituita deriva dal fatto che AMSA fino all'anno scorso era un'azienda interamente controllata dal Comune di Milano, quindi con una facilità di contatto sul territorio molto elevata. Oggi, essendo entrata a far parte del Gruppo A2A, viene vista più come un'azienda privata. La costituzione della Fondazione ha principalmente due scopi: il primo è quello di tenere comunque il marchio AMSA collegato al territorio milanese su cui opera da più di cent'anni; il secondo è quello di contribuire all'educazione civica dei cittadini promuovendo la consapevolezza che la città va tenuta pulita come fosse casa propria. Oggi a Milano le criticità ambientali nascono da una diffusa indifferenza ai luoghi in cui viviamo. Non c'è più un legame, non c'è più un senso di appartenenza quindi non c'è rispetto per il territorio. Obiettivo della Fondazione AMSA è quello di ricreare questa sensibilità attraverso un programma di iniziative: la prima sarà chiamata *Pulizie straordinarie* in cui vorremmo coinvolgere su alcune zone urbane particolarmente problematiche tutti gli *stakeholders* che vi abitano: associazioni di via che riuniscono negozi e botteghe, scuole, parrocchie e ogni altro soggetto collettivo interessato. In queste giornate cercheremo di far capire, anche con messaggi rivolti agli immigrati, l'importanza di mantenere pulita e decorosa la città come fosse casa propria e quindi di estendere questa percezione in tutti gli abitanti.

La Fondazione Amsa si è data anche la finalità di fare chiarezza su caratteristiche, oneri ed effettivo rendimento del cosiddetto "ciclo integrato della gestione dei rifiuti". Oggi si parla molto di raccolta differenziata, ma nessuno conosce effettivamente i costi della stessa. La raccolta differenziata presenta oneri che alla fine vengono "ribaltati" sui cittadini, perché i produttori di imballaggi devono obbligatoriamente pagare i consorzi di settore (della carta, del vetro, dell'alluminio, della

plastica), e questo fa salire naturalmente il prezzo pagato dai cittadini per i singoli prodotti.

Oltre a questo, c'è il costo dell'organizzazione della raccolta che incide sul rendimento finale della raccolta differenziata, perché è sempre più necessario considerare il valore dell'effettiva quantità di prodotti riciclati più ancora che differenziati nella raccolta.

La raccolta differenziata spinta al massimo senza una correlazione con la parte di prodotti effettivamente riciclabile rischia di essere un boomerang ambientale. Alla luce di tutto ciò è necessario spostare l'obiettivo e il focus da obiettivi di livello di raccolta differenziata a obiettivi di riciclo compatibili con le situazioni di mercato.

Fondazione Ansaldo, Genova Luigi Gilardi, presidente

La Fondazione Ansaldo nasce nel 2000 a partire dall'esperienza e dal patrimonio archivistico precedentemente accumulati dall'Archivio storico Ansaldo che, sorto nel 1980, è considerato il primo archivio storico d'impresa italiano. La Fondazione Ansaldo prende forma e avvio con la fusione di Ansaldo spa in Finmeccanica spa ed ha il compito di raccogliere, salvaguardare e valorizzare il patrimonio storico-archivistico prodotto, nel territorio, dal sistema imprenditoriale e, più in generale, dal mondo del lavoro. All'istituzione della Fondazione partecipano, con Finmeccanica, il Comune di Genova, la Provincia di Genova e, in seguito, la Regione Liguria.

Già come Archivio storico Ansaldo erano stati acquisiti archivi di imprese non direttamente riconducibili all'esperienza industriale dell'Ansaldo ma minacciati di dispersione o distruzione; pensiamo all'importante archivio Ilva-Italsider o all'archivio dell'impresa dolciaria Elah-Dufour, ma è solo con la Fondazione che si attua una sistematica opera di salvaguardia: in sette anni di attività vengono acquisiti quindici chilometri di documenti cartacei, quasi 400.000 fotografie e 5.000 filmati. Quest'attività rimane il *core business* dell'attuale Fondazione, anche se, con una battuta, dico che si tratta di molto *core* ma di poco *business*, perché l'attività di salvaguardia è economicamente onerosa e non produce alcun ritorno finanziario. Così nel 2007, a fronte delle crescenti difficoltà economiche, è intervenuta Finmeccanica che ha ridisegnato il profilo istituzionale-organizzativo della fondazione e ne ha ampliato la *mission*: non solo salvaguardia e valorizzazione di archivi, ma anche presenza nell'ambito della cultura d'impresa con iniziative, eventi e ricerche. Inoltre tra gli impegni statutari vi è ora l'alta formazione tecnologica e manageriale. Ci siamo strutturati come ente formativo e, con il supporto di Finmeccanica, abbiamo cominciato ad organizzare, presso la nostra sede, i principali corsi di formazione del Gruppo. E questo, in qualche modo, ha già dato un respiro diverso ai

nostri conti ma, soprattutto, ci ha dato un'ulteriore visibilità all'interno del sistema Finmeccanica e delle piccole e medie imprese liguri che, per inciso, hanno grandi difficoltà a rispondere alle proprie esigenze di alta managerialità. Lo scorso anno, inoltre, abbiamo partecipato a un bando della Regione Liguria per dieci master di primo e secondo livello universitario. Insieme all'Università di Genova, al Cnr e ad altre aziende liguri siamo presenti in tre di questi master. Siamo capofila in un quarto master, l'*International Business Leadership*, che ha come allievi una ventina di quadri aziendali e partirà ai primi di luglio. I restanti master che riguardano il nucleare, la logistica e i trasporti avranno come allievi laureati – prevalentemente in ingegneria, fisica, chimica – non occupati e partiranno verso fine anno. Quest'attività, come è intuibile, produce molta visibilità e ci consente, in qualche modo, maggiore autonomia nel programmare e promuovere le nostre attività di base che, ripeto, restano sempre e comunque la salvaguardia e la valorizzazione del patrimonio archivistico. In questo senso un solo esempio: se è dal 1980 che si concentra e si custodisce documentazione è solo da quest'anno che potremo pubblicare, peraltro come Fondazione Ansaldo editore, i primi inventari della collana «Strumenti». Sono inventari di fondi archivistici notificati e da noi conservati ma non solo: uno dei primi inventari da noi realizzati e stampati, quello intitolato *Archivio Gerolamo Gaslini, 1899-1987*, è relativo ad archivi prodotti dal Gruppo Gaslini di proprietà della Fondazione Gerolamo Gaslini di Genova.

Fondazione ASM, Brescia
Rosangela Comini, presidente

Sono la presidente della Fondazione ASM e potremmo essere definiti Scugini della Fondazione AEM. Prima di tutto, volevo ringraziare per questo incontro e un secondo ringraziamento va agli autori delle relazioni iniziali. La nostra Fondazione esiste da dieci anni e in questo periodo abbiamo costruito cultura e ci siamo posti il problema del ruolo della Fondazione sul territorio anche approfondendo l'argomento con convegni e ricerche perché i temi presentati dal professor Martini e dal professor Sciumè fanno parte delle riflessioni che circolano all'interno del nostro consiglio di amministrazione. Il rapporto con l'azienda è stato molto facilitato dal fatto che la nostra Fondazione è nata nel 1999 mentre ASM si trasformava da municipalizzata in società per azioni; è nata con l'impegno di continuare a sostenere in modo concreto iniziative culturali, sociali e assistenziali nell'ambito del territorio bresciano e della *mission* dell'azienda, tanto è vero che il presidente Capra, quando fu costituita la Fondazione, disse: «La nostra tradizionale sensibilità sociale trova una struttura operativa adeguata nella Fondazione». Un rapporto con l'azienda, quindi, sempre molto autonomo e anche un dialogo sempre aperto sulla *mission*. Qui riprendo il tema della memoria dell'impresa, di cui parlava il dottor Carrubba. Diciamo che i valori che abbiamo mutuato dal fondatore sono quelli di un'azienda, come ASM, molto amata dalla città, fondatrice di importanti servizi, dialogante con la comunità, profondamente impegnata nel campo dell'innovazione energetica e dell'ambiente. Un'eredità che noi ci siamo posti anche come sfida in uno scenario di forte cambiamento sociale ed economico.

Una seconda eredità è quella della documentazione, tramite pubblicazioni di testi e documenti che continuano a custodire la storia ormai ultra centenaria dell'azienda. E, inoltre, con la presa in carico dell'archivio che va ancora un po' riordinato, ma che sicuramente fa parte della cultura aziendale.

Quindi la Fondazione ASM è stata pensata come un'interfaccia

sociale e culturale con un'azienda che si è sempre posta l'obiettivo di innalzare la qualità della vita nel territorio bresciano, allargandosi poi anche ai territori bergamaschi e piacentini. La Fondazione è giuridicamente un ente privato, ma penso – e qui ne siamo tutti consapevoli – che la sua funzione sia visibilmente pubblica. Oggi siamo molto attenti ai progetti che finanziamo – o meglio co-finanziamo – perché poniamo particolare cura nella costruzione di comunità, relazioni interpersonali, reti di socialità che oggi sono tante e necessarie, intendiamo promuovere rapporti intergenerazionali, rispondere ai nuovi bisogni emergenti nell'area della sostenibilità ambientale, elementi considerati un po' come sfide sociali ed economiche del futuro. Ma va aggiunta anche l'area culturale, ad esempio il far conoscere nuove culture, tutti questi sono elementi che stanno alla base della democrazia come espressione dei diritti di cittadinanza e che fanno della Fondazione un attore civico del cambiamento. Questo è uno dei temi che, a livello internazionale, viene posto e che naturalmente va legato al territorio. Non a caso, la Fondazione ASM ha collaborato attivamente con gli enti locali, con le associazioni, con le università, ma anche con altre fondazioni di erogazione; si è posta come obiettivo fondamentale la costruzione di una sorta di armonia in qualche modo strutturale, muovendosi in rete sul territorio per quella che noi riteniamo una preziosa sinergia tra benessere economico, coesione sociale, sviluppo della comunità. Una prospettiva che, magari, qualcuno ritiene utopica, quindi di fatto irrealizzabile, ma che, per noi, è un'esigenza ancor prima che statutaria, etica che, come tale, ci siamo sempre proposti come impegno al quale non è lecito sottrarsi. Di fatto la Fondazione ASM nella città di Brescia ha assunto un ruolo di riferimento ma anche di dialogo continuo da cui arrivano o partono anche progettualità e riflessioni, perché non solo co-progetta ma anche progetta in proprio. Noi abbiamo appena presentato il bilancio di missione degli ultimi quattro anni (se qualcuno fosse interessato, abbiamo portato alcune copie) però volevo riprendere in chiusura un argomento che, tra gli altri, il professor Martini ha considerato. Il valore di una fondazione è anche quello di avere

un'importante struttura, non può essere un luogo un po' improvvisato, deve avere una sua organizzazione concreta, dei dati, delle persone che ci lavorano, che ci credono, che tengono insieme le reti, che comunicano con la città, con il territorio. Quindi, è sempre più importante costruire questo incrocio di sensibilità legate anche a pezzi di città che hanno voglia di giocare nel costruire quelle che il dottor Carrubba ha chiamato «reti di protezione sociale», reti legate non soltanto al *welfare* in senso stretto ma anche culturali, di comunità, di incontro. Ecco, la Fondazione ASM è stata questo e vorrebbe continuare a lavorare in questo campo attraverso queste sue relazioni continue. Quindi, un'azienda ora impegnata su un territorio naturalmente molto più vasto ma che comunque vuole mantenere questa tradizione di “cultura territoriale”, un'azienda che è stata per cent'anni luogo di incrocio delle comunità locali.

Fondazione ATM, Milano Annaluisa Banchieri, presidente

La Fondazione ATM si colloca con caratteristiche tutte particolari nel mondo delle fondazioni con le quali ho occasione di incontrarmi. Essa rivolge la sua attività nell'ambito dell'azienda di riferimento, l'ATM di Milano, offrendo al personale che vi lavora ed al personale pensionato servizi di carattere sanitario, ricreativo e sportivo. La Fondazione ATM è stata fondata solo dieci anni fa ma la sua storia trova radici in un passato molto lontano, del quale i tramvieri milanesi si sentono giustamente molto fieri. Si basa su di un forte legame di solidarietà fra le generazioni e gli individui. Il problema è conservare questo legame, prestando ascolto ai bisogni nuovi che si vanno imponendo in un'azienda che ha subito di recente un rinnovamento generazionale molto rapido. La scommessa da vincere è la solita: conciliare risorse e bisogni. La Fondazione ATM viene finanziata in parte con il contributo dei lavoratori stessi ed in parte con il contributo dell'ATM di Milano, quale risultato di rivendicazioni sindacali evolute nel tempo. ATM mette inoltre a disposizione gratuitamente una serie di beni immobili, attraverso i quali la Fondazione può svolgere la propria attività. Le risorse dunque non sono modeste e sviluppare al meglio le opportunità che esse offrono diventa un imperativo ed una scommessa per guardare ad un lungo futuro. Io mi occupo anche di una piccola Fondazione, non di impresa, che con piccoli mezzi faticosamente raccolti riesce a realizzare iniziative di elevato livello tecnico e scientifico. Non è certo l'unica. Credo che anche questo mondo di minuscole ma vivacissime realtà debba essere associato in un ambizioso progetto di crescita della nostra società, che valorizzi le forti spinte etiche e la disponibilità generosa di molti che mettono a disposizione gratuitamente il loro tempo e la loro professionalità. Io mi fermo qui. Se più avanti ci sarà ancora lo spazio di qualche minuto, vorrei approfittarne per qualche breve osservazione sul mondo delle fondazioni, piuttosto che sulla Fondazione ATM che ho cercato brevemente di presentare.

Fondazione Borsalino, Asti Elisa Fulco, curatrice

La Fondazione Borsalino è molto giovane, un fatto paradossale rispetto al marchio che ha più di centocinquanta anni di vita. È nata nel 2008 per volontà della Borsalino spa della famiglia Gallo-Monticone di Asti dagli anni novanta, con l'obiettivo prioritario di recuperare la storia dell'azienda, in parte andata dispersa nel passaggio dalla gestione familiare all'attuale proprietà. Avendo la fabbrica sede a Spinetta Marengo, in provincia di Alessandria, l'azienda ha compreso che la storia del cappello e quella della fabbrica, rappresentano per il territorio un bene culturale, in cui il particolare processo produttivo del cappello è strettamente connesso con le relazioni umane e sociali, nonché con la memoria collettiva di migliaia di persone che hanno gravitato attorno all'impresa. Per colmare questo bisogno di memoria e di restituzione della storia nel territorio di appartenenza, nel 2006 è stato inaugurato il Museo del cappello Borsalino, fortemente voluto dall'azienda per rinsaldare i legami con la comunità alessandrina. Per riuscire nell'intento, uno dei principali interlocutori è stato il Comune di Alessandria, che negli anni di transizione ha conservato l'Archivio storico Borsalino e parte della collezione di cappelli esposti nella Sala campioni, dove oggi è ospitato il Museo del cappello Borsalino di Alessandria.

La Fondazione, come affermava il professor Martini, spesso ha un'importanza fondamentale e strategica per l'azienda, per la capacità che possiede di creare consapevolezza, permettendo di avere una maggiore distanza, se non una "visione" di quelli che sono i valori immateriali del marchio, la cui evocatività è spesso superiore alle dimensioni fisiche e materiali dell'impresa stessa. La Fondazione Borsalino svolge questa funzione ed opera come una sorta di spazio aperto alla riflessione, dove porsi degli interrogativi in maniera libera, al di fuori di logiche commerciali: quali sono i campi in cui si deve intervenire? Che tipo di prodotto è il cappello? Che valori/ideali suggerisce? In questo processo di ricerca di motivazioni di grande aiuto

è l'approccio dell'amministratore delegato, Roberto Gallo, che si impegna nel capire come rileggere la storia aziendale e con quali linguaggi e modalità restituirla. In particolare la Fondazione deve tener conto della specificità dell'oggetto cappello, che è sì oggetto di moda, ma che tocca contemporaneamente più ambiti. Impegnarsi quindi nel tradurre in progetti quelle che sono le latenze e le potenzialità del marchio. Proporre quindi progetti legati al mondo della moda ma anche attività che portino avanti il concetto di multidisciplinarietà e di durata, in cui il design, l'artigianalità e il tempo dilatato giochino un ruolo importante. Fondamentale per l'azienda e per la Fondazione è il recupero della storia della comunicazione del marchio Borsalino – dai manifesti ai filmati industriali – che rappresenta l'evoluzione del gusto e della moda dalla fine dell'Ottocento sino agli anni settanta del Novecento. Materiali che sono attualmente oggetto di ricerche e di continue segnalazioni – facilitate dall'esistenza della Fondazione che intercetta e dialoga con le istituzioni culturali – che spesso permettono di risalire a documenti preziosi. È stato da poco ritrovato il primo filmato industriale della Borsalino, del 1913, ed è in atto anche l'acquisizione dei diritti di un documentario del 1925. Contemporaneamente la Fondazione sta investendo in progetti legati alla cultura d'impresa, all'arte contemporanea, privilegiando le iniziative in cui è insito il valore della differenza. Come nel caso della mostra itinerante *Perdere la testa. Il cappello tra moda e follia* (Alessandria, Palermo, Roma, Milano, settembre 2009) che attraverso le opere di arte outsider analizza il rapporto tra cappello e follia mediante l'analisi di psichiatri, sociologi e storici dell'arte. Letture che possano aiutare nella percezione del copricapo come oggetto culturale e senza tempo, contribuendo nello stesso tempo ad immettere nuova linfa vitale e nuovi contenuti anche all'interno dell'azienda.

Fondazione Rizzoli-Corriere della Sera, Milano
Roberto Stringa, direttore

La Fondazione comincia la sua attività nel 2001, con l'obiettivo di salvaguardare e valorizzare sia il patrimonio fisico sia il patrimonio di valori del «Corriere della Sera». Per patrimonio “fisico” si intende la parte d'archivio d'impresa, che custodisce la memoria storica dell'azienda: esso è stato, nel tempo, messo a norma, inventariato e catalogato, grazie anche all'intervento del Centro per la cultura d'impresa del professor Paletta. Si tratta di un fondo molto consistente: la Fondazione gestisce, oltre al carteggio di redazione, piuttosto ricco, tutte le raccolte dei quotidiani con i supplementi, circa un milione di negativi fotografici e – forse la parte più rilevante – circa centocinquantamila disegni originali che appartengono alle testate illustrate dell'azienda, oltre che, naturalmente, al «Corriere». Inoltre, in questa operazione di riordino è stato anche recuperato l'archivio d'impresa in senso stretto, vale a dire tutta la sezione di documenti amministrativo-gestionali. In un secondo momento, dal maggio 2008, la Fondazione ha cambiato la propria denominazione in Fondazione Rizzoli-Corriere della Sera, perché ne sono entrate a far parte anche RCS periodici e RCS libri, di cui ci è stato dato il compito di riordinare e valorizzare i rispettivi archivi. Si tratta di un vero e proprio *mare magnum* in cui stiamo cercando di orientarci, affrontando in primo luogo la parte di catalogazione sistematica: abbiamo in corso il riordino dell'archivio Bompiani e dell'archivio BUR e di un fondo fotografico di RCS periodici, intestato al fotografo Armando Bruni, di cui possediamo circa 18.000 lastre fotografiche.

Andando oltre gli aspetti conservativi, non potevamo però dimenticare che il «Corriere della Sera» è in edicola tutti i giorni e quindi abbiamo rivolto la nostra attenzione alla parte “viva” del giornale, cercando di catturare e rilanciare stimoli che intervenissero direttamente nel tessuto culturale della città di Milano, contribuendo allo stesso tempo al dibattito nazionale. Abbiamo così promosso un'intensa attività di

incontri e dibattiti, che partono dai filoni della parola e del linguaggio, in generale, e dei loro usi nel giornale in particolare, per estendersi ad argomenti e tematiche di attualità. Su questa strada, siamo arrivati ad organizzare un'ottantina di incontri l'anno, trasformando la sala Buzzati in una sorta di "casa della parola", con l'obiettivo di sopperire ad una lacuna, una carenza che c'era a Milano, vale a dire un luogo di dibattito, un tavolo di discussione, un momento di confronto delle idee, vera anima di una corretta informazione. L'allora direttore, Ferruccio de Bortoli – che è anche l'attuale direttore del giornale – aveva indicato come credo della Fondazione la "libertà delle idee", quindi alla base della sua nascita è sempre esistito l'obiettivo di mettere a disposizione della città uno spazio dove le persone possano confrontarsi su tematiche più ampie e permettere che la città entri all'interno del giornale e lo percepisca come un centro attivo e vivo di creazione di cultura. Ci siamo anche dedicati alla valorizzazione del linguaggio non verbale del giornalismo, vale a dire quello fotografico, costituendo insieme ad ATM e all'Agenzia Contrasto, lo spazio espositivo Forma (Centro internazionale di fotografia) il quale non si è limitato a ospitare mostre dal nostro archivio, ma ha dato vita ad una programmazione di altissimo livello dedicata alla fotografia internazionale, per favorire la conoscenza e la diffusione di uno dei linguaggi cruciali del giornalismo, soprattutto contemporaneo.

In questo confronto di opinioni su natura e scopi delle fondazioni, mi sembra che un aspetto sia rimasto un po' in ombra, e mi sembra che proprio in esso consista la differenza fra le fondazioni d'impresa italiane e quelle internazionali. Queste ultime, come si diceva poc'anzi, sono vere fondazioni perché vengono costituite intorno ad un fondo che viene investito e ogni anno dà ritorni di carattere economico, garantendo all'istituzione autonomia ed indipendenza. Al contrario, noi dipendiamo sostanzialmente dall'azienda, come penso quasi tutti, a fronte di un budget annuale che viene erogato e questo fa venire meno, in qualche modo, alcune delle condizioni che qualcuno aveva posto nel corso della discussione.

Fondazione Coopsette, Campegine (RE)
Donato Fontanesi, presidente

Coopsette è un'impresa che ha una lunga esperienza imprenditoriale, mentre la nascita della Fondazione è abbastanza recente. A proposito, devo lamentare la farraginosità del sistema giuridico che regola l'attività delle fondazioni e le lungaggini burocratiche che abbiamo dovuto affrontare per completare l'iter dell'atto costitutivo. Le ragioni di queste lungaggini sono, probabilmente, da ascrivere anche al fatto che, nel nostro Paese, non vi erano esperienze precedenti di fondazioni costituite da cooperative.

La nostra ancora limitata attività ci ha portato ad accettare con interesse e di buon grado l'invito che la Fondazione AEM ci ha rivolto, che ci permette di conoscere direttamente le esperienze sviluppate da chi ha realtà già ben consolidate.

Anche la nostra Fondazione si trova in una fase in cui, come diceva il dottor Carruba, ci si sta interrogando sulla nostra identità. Gli interrogativi sono quelli classici: quale ruolo e quali iniziative, oggi, nella società civile, per una fondazione emanazione di un'impresa? Quale la sua missione e i suoi rapporti con il territorio e i propri *stakeholders*?

Possiamo rappresentare la missione della nostra Fondazione in tre grandi linee di intervento. Come primo obiettivo abbiamo la creazione di un archivio storico e il recupero e l'analisi dei processi sociali e imprenditoriali sviluppati in oltre cent'anni di vita di Coopsette.

Un altro filone di attività consiste in un compito di monitoraggio sui cambiamenti epocali in corso e sui riflessi indotti in un'impresa moderna che compete su mercati globali. L'obiettivo è di valutare la coerenza di nuove strategie e nuovi strumenti con gli ideali e il sistema di valori della cooperativa.

Il terzo obiettivo della Fondazione è di sviluppare iniziative tese a rafforzare e consolidare i rapporti con il tessuto sociale dei territori di origine di Coopsette. Ricerche ed approfondimenti sulle tradizioni, sugli

usi, sulla cultura del territorio, rivolte in particolare alle giovani generazioni e centro di sviluppo di iniziative di carattere socio-culturale.

In sintesi: presidio della reputazione e del sistema di valori della cooperativa e della sua responsabilità sociale.

Fondazione Dalmine, Dalmine (BG) Carolina Lussana, direttore

La Fondazione Dalmine, che dirigo dalla sua costituzione nel 1998 e di cui coordino le attività avviate nel 1999, nasce per iniziativa di TenarisDalmine, primo produttore italiano di tubi di acciaio senza saldatura per l'industria energetica, automobilistica e meccanica, parte integrante di Tenaris. Tenaris è il maggior produttore e fornitore mondiale di tubi e servizi per l'industria dell'energia e per applicazioni industriali specialistiche con 23.500 dipendenti in vari paesi del mondo, ed è a sua volta parte del gruppo multinazionale Techint.

Una prima idea di creare una fondazione dedicata a valorizzare l'archivio dell'impresa – la “storica” Dalmine – e a promuovere iniziative legate alla diffusione della cultura industriale nasce nella seconda metà degli anni '90. In quel momento il gruppo Techint acquisisce dall'Iri l'impresa siderurgica italiana che – fondata nel 1906 per iniziativa tedesca – vanta una storia pressoché secolare. Quasi cento anni di relazioni con un territorio fortemente segnato dalla presenza dell'impresa che ha creato, a partire dagli anni '20 e ancora intensamente sino ai primi anni '60, una vera e propria *company town*. La nuova proprietà – e la famiglia Rocca – si insedia in un'impresa che, dalla fine degli anni '20 era passata e rimasta ininterrottamente sotto il controllo pubblico e che, in particolare nel periodo tra gli anni '30 e il 1944 aveva avuto al suo vertice Agostino Rocca, manager pubblico protagonista della siderurgia italiana e fondatore del gruppo Techint nel 1945.

Il concorso di questi elementi – il primo più strettamente familiare e il secondo fondato sul forte legame tecnico e culturale tra la Dalmine italiana quella di altre imprese Techint dedite alla produzione di tubi di acciaio nate negli anni '50 in Argentina e Messico per iniziativa dello stesso Rocca – induce la proprietà a considerare l'archivio storico dell'impresa come il fulcro di un progetto culturale che vede nella costituzione della Fondazione – presieduta da Paolo Rocca, nipote di Agostino – il suo punto di partenza.

Da allora, la Fondazione conserva e valorizza il patrimonio archivistico, lo offre alla consultazione pubblica unitamente ad un servizio di *reference* e di ricerca storica e bibliografica, promuove studi e ricerche attraverso una collana editoriale. Svolge inoltre attività formative, realizza mostre ed eventi finalizzati a promuovere la storia di TenarisDalmine, della città di Dalmine, e più in generale la storia e cultura industriale. Ha inoltre recentemente aperto al pubblico una biblioteca specializzata in storia dell'industria e del lavoro. Questa breve panoramica definisce quasi in forma di “anelli concentrici” il nostro pubblico di riferimento, che va dalla comunità scientifica legata ai temi della storia d'impresa, alle università e scuole secondarie, alla comunità locale interessata alla storia della città, via via sino ai dipendenti dell'azienda e alle loro famiglie che abbiano un interesse di carattere culturale e personale relativamente alla loro storia e a quella dell'azienda. In questo senso, le nostre attività si rivolgono “anche” ai lavoratori, ma, più in generale, si rivolgono ad un pubblico più vasto. Queste attività sono ampiamente documentate nel sito della Fondazione www.fondazione.dalmine.it cui rinvio per tutti i dettagli.

Fondazione Edison, Milano
Beatrice Biagetti, segretario generale

La Fondazione Edison, nata a Milano nel 1999, si ispira alla tradizione storica del Gruppo Edison portando in un contesto attuale i valori e i risultati raggiunti in 125 anni di vita.

La Fondazione sostiene, promuove e svolge iniziative nel campo della cultura e della ricerca scientifica con particolare riferimento al principio di sussidiarietà; essa pone attenzione ai sistemi produttivi locali, ai distretti nella loro dinamica di interazione tra piccole-medie imprese e grandi imprese, anche in relazione ai fenomeni di globalizzazione. Si occupa inoltre dei rapporti tra università, centri di ricerca, grandi gruppi e piccole e medie imprese con particolare riguardo al ruolo propulsivo della ricerca applicata all'innovazione. Infine pone attenzione ai sistemi delle infrastrutture in senso lato, compresi gli aspetti ambientali.

Come comunica la Fondazione Edison? Attraverso la convegnistica e la pubblicazione dei suoi studi. Infatti nel 2000 nasce, dalla collaborazione con l'editore Il Mulino, la collana istituzionale della Fondazione Edison. Ad oggi sono stati pubblicati 15 volumi (altri quattro libri sono usciti in altre pubblicazioni). I temi trattati riguardano il *made in Italy*, i distretti industriali, le grandi infrastrutture di rete, la globalizzazione, la sussidiarietà. Una menzione particolare merita il volume sulla storia del gruppo Edison, che raccoglie studi storici, documenti aziendali, statistiche riguardanti la Edison. I convegni promossi dalla Fondazione possono essere divisi in convegni-studio e in convegni di presentazione dei nostri volumi. Le manifestazioni si svolgono a Milano presso la Edison oppure a Roma presso l'Accademia nazionale dei Lincei, con la quale è nata da alcuni anni una fruttuosa collaborazione. Tutte le informazioni relative alle attività svolte sono consultabili sul sito della Fondazione, dove si possono scaricare anche studi e ricerche. Concludo accennando ai membri della Fondazione. Essi si suddividono in socio fondatore, la Edison, e in soci partecipanti. Il crescente rilievo strategico dei distretti e delle PMI e i sempre più

importanti rapporti che dagli anni novanta Edison ha stretto con il mondo dei sistemi locali, dei distretti industriali e delle imprese anche attraverso la pubblicazione di volumi da parte del suo Ufficio studi, hanno suggerito alla Edison di dar vita ad una fondazione. Alla nascita hanno partecipato Ausimont, Tecnimont, Eridania, società del Gruppo Montedison. Recentemente, facendo seguito all'uscita di questi soci, la Fondazione ha modificato la sua compagine associativa e ha stretto legami sempre più forti con le associazioni di categoria e territoriali del mondo produttivo italiano. Tali contatti hanno portato all'iscrizione di nuovi soci, oggi ne contiamo diciannove, ai quali vengono offerti alcuni servizi come la partecipazione dei nostri analisti a seminari e convegni promossi dai soci, la creazione di osservatori trimestrali sull'andamento delle esportazioni dei settori e dei territori rappresentati dai soci e la possibilità di organizzare assemblee e conferenze stampa presso la nostra sede.

Fondazione Famiglia Legler, Brembate di Sopra (BG)
Adriano Legler, presidente
Giuseppe De Luca, direttore scientifico

Adriano Legler: a fronte della cessione totale della parte industriale-tessile da parte della famiglia avvenuta nel 1989, nel 1994 è stata creata la Fondazione Famiglia Legler assieme alla Fondazione per la storia economica e sociale di Bergamo, praticamente la mano operativa della Camera di commercio di Bergamo. La Fondazione ha lo scopo di raccogliere archivi storici e territoriali. Per ulteriori dettagli passerei la parola al professor De Luca che è il responsabile del comitato scientifico.

Giuseppe De Luca: la Fondazione occupa un sito di 2.500 mq e si avvale di un compactus per una capienza di oltre 4.500 metri lineari di scaffali. Conserva attualmente 18 nuclei archivistici in gran parte relativi ad imprese, ma anche di professionisti e di istituzioni economiche. Ha operato sui registri della Camera di commercio di Bergamo una digitalizzazione delle anagrafi camerali dal 1848 fino al 1978. Questo lavoro, cominciato nel 2002 si concluderà nel luglio di quest'anno, e costituirà una sorta di Anagrafe storico-economica della provincia bergamasca con 172.000 schede interrogabili in maniera elettronica. Questo ha rappresentato un po' il punto focale di una serie di iniziative che hanno fatto della Fondazione Famiglia Legler il polo conservativo di riferimento, all'interno di un più ampio sistema di fondazioni che comprende anche la "Fondazione per la storia economica e sociale di Bergamo", che si occupa della promozione della ricerca, e la "Fondazione Bergamo nella storia" che ha, invece, un ruolo più divulgativo. Di fatto, fra queste tre fondazioni, attraverso un sistema virtuale si è realizzato una sorta di archivio economico territoriale dell'economia bergamasca che, grazie ad una sinergia molto spiccata, sviluppa un intenso programma di iniziative culturali, formative e di

approfondimento su quelli che sono i valori costitutivi dell'identità territoriale oramai abbastanza consolidata. In questa direzione, la rottura del vincolo di dipendenza economica e amministrativa con l'impresa generatrice e il passaggio ad una gestione detenuta dalle principali istituzioni economiche e culturali della provincia, ha costituito per la Fondazione Famiglia Legler un fattore di indubbio vantaggio rendendo la sua azione libera da ogni 'obbligo' apologetico nei confronti dell'azienda patronimica e pienamente dedicata ad un'analisi scientifica del territorio e della sua storia. Un aspetto importante di questa attività è inoltre quello della diffusione di questi risultati verso un pubblico più vasto e giovane. Nella Fondazione si stanno infatti costituendo dei centri di interpretazione permanente su aspetti specifici, in particolare sulla storia dell'industria tessile e meccanica.

Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, Milano
Chiara Daniele, direttore

Nel ringraziare la Fondazione Aem dell'invito rivolto alla Fondazione Giangiacomo Feltrinelli a partecipare al seminario di questa mattina dedicato alle fondazioni di impresa, devo cominciare dicendo che il mio istituto non è una fondazione di impresa, o, almeno, non lo è nel senso classico del termine. Di norma, infatti, come abbiamo sentito, questi organismi sono creati direttamente da aziende o da famiglie imprenditoriali che, nel momento dello sviluppo consolidato e della riconoscibilità del *brand* sul mercato, costituiscono istituzioni dedicate a svolgere funzioni filantropiche strettamente legate all'impresa o con scopi e obiettivi di promozione culturale o di promozione della storia aziendale, con *mission* che sono espressione dello spirito e della vocazione del marchio. Per la Fondazione Giangiacomo Feltrinelli potremmo parlare di una "storia al contrario" perché essa non ha "ereditato" un *brand* riconoscibile, ma lo ha preceduto. È la prima tessera del mosaico che compone quello che oggi è il Gruppo Feltrinelli, la più antica.

L'attuale Fondazione viene istituita come Biblioteca Feltrinelli da Giangiacomo nel 1949. La casa editrice comincia la sua attività editoriale alla fine del 1954. La prima libreria Feltrinelli viene aperta a Pisa nel 1957. Lo spirito di libertà, l'eterodossia, il senso della responsabilità sociale – che sono stati alla base della creazione della Fondazione – sono il volano attorno al quale sono poi nate e cresciute le altre attività. Quando nel 1949 Giangiacomo Feltrinelli decide di cominciare questa avventura, è un giovane uomo di 23 anni. L'iniziativa non ha alcun legame con le attività imprenditoriali storiche della famiglia di origine. Alla base della sua decisione c'è la volontà di studiare gli attori politici, le storie, le culture, i linguaggi dei movimenti operai europei ed extraeuropei, attraverso la ricerca e la raccolta in tutta Europa e fuori di essa di fonti archivistiche e librerie che abbracciavano i tre secoli precedenti e che al tempo stesso, erano, conservavano e

restituivano la memoria di una tradizione che il nazismo, il fascismo e la guerra avevano tentato di cancellare per contribuire a formare e a far maturare la coscienza nazionale democratica nell'Italia, appena uscita dal fascismo e dalla guerra. «Di ogni fenomeno storico, di ogni corrente politica, cercammo e trovammo testi e documenti, [...] vecchi di due, tre secoli o appena recenti. Si trattava – racconterà Feltrinelli nel 1961 – di conservare e di scegliere per il futuro [...] affondando le radici in un passato nel quale scoprivamo, cercando, tesori dimenticati». L'accumulazione originaria del patrimonio librario e documentario durò un decennio nel corso del quale la Biblioteca Feltrinelli divenne un centro di documentazione sulla storia economica, politica e sociale europea, riconosciuto a livello internazionale. Dal crescente impegno per la formazione di giovani ricercatori e per la promozione di studi e di ricerche, nate grazie anche al circuito di relazioni internazionali che si andavano tessendo, cominciò nel 1952 l'attività editoriale della biblioteca e l'istituzione di Centri di studio interni.

La nuova dimensione di ente di ricerca fu sancita nel 1960 dalla trasformazione della Biblioteca in Istituto Giangiacomo Feltrinelli. Nel 1973 in esecuzione della volontà espressa dal fondatore venne costituita la Fondazione che fu riconosciuta con decreto del presidente della Repubblica nel 1974. Diretta da Giuseppe del Bo, poi da Salvatore Veca, dal 2001 è presieduta da Carlo Feltrinelli. È dal 1960 che la Fondazione ha assunto il modello organizzativo che ha ancora oggi: ente di ricerca e biblioteca altamente specializzata. Qualche numero aiuta a comprendere meglio: 17.500 periodici, dei quali 315 correnti, 200.000 monografie, un milione di carte di archivio. E soprattutto collezioni di assoluto pregio: la prima edizione dell'*Utopia* di Thomas More; le prime edizioni di opere di Campanella, Machiavelli, Voltaire, Rousseau, Kant, Hegel, Smith, Ricardo, Marx e Engels. E gli archivi personali, familiari, di organizzazioni di Otto e Novecento. Prima di raccontarvi che cosa è oggi la Fondazione Giangiacomo Feltrinelli vorrei dirvi che cosa non ha mai voluto essere e che cosa non vorrà mai diventare in futuro: un luogo di saperi chiusi ed elitari. La Fondazione

è un centro vivo di elaborazione e di ricerca, un luogo aperto al confronto delle idee, differente ma sinergico rispetto ai centri universitari, ospitale con chi abbia progetti e voglia discuterli, attenta a tutti i linguaggi della contemporaneità. Se si analizzano i programmi e i progetti di ricerca realizzati negli anni emerge con forza il profilo di un'istituzione di alta cultura – permettetemi di affermarlo senza modestia – che ha dimostrato nel tempo di essere capace di una durata di lungo periodo, che ad una dimensione operativa nazionale ha saputo affiancare la massima apertura internazionale, rimanendo fedele negli anni alla vocazione che il suo fondatore le ha affidato, una *mission* ampia e ma non generica, che si riassume negli scopi istituzionali dichiarati fin nel primo statuto: «Scopo della Fondazione è quello di promuovere lo studio – condotto con criteri esclusivamente scientifici e con piena autonomia di orientamento – delle discipline storiche, delle dottrine politiche, delle scienze sociali ed economiche». Secondo questo indirizzo originario di libertà e di autonomia la Fondazione ha costruito, integrato, arricchito, innovato progetti e programmi di ricerca, intercettando con anticipo i grandi temi che hanno segnato la storia degli ultimi due secoli e che solo in seguito sono divenuti materia di insegnamento universitario: lo studio del secolo dei lumi e delle grandi rivoluzioni, gli attori sociali nell'Ottocento e nel Novecento, la storia e le trasformazioni dell'Europa, in particolare le trasformazioni dei paesi dell'Est europea; il dissenso nei paesi dell'Est e in Cina, lo sviluppo economico dell'Est Asia e l'Africa postcoloniale, solo per citarne alcuni. Negli ultimi anni la Fondazione ha focalizzato la ricerca sulle società contemporanee, accreditandosi fra i centri di ricerca e nei circuiti internazionali che studiano le trasformazioni che, tanto a livello nazionale, quanto a livello internazionale, favoriscono o ostacolano le condizioni per la realizzazione piena dello sviluppo umano e, in particolare, gli effetti della globalizzazione sulle società, sull'economia, sulla politica, con un'attenzione specifica alle politiche nazionali e alle politiche transnazionali, ai mutamenti degli scenari della politica internazionale, alla definizione e alla tutela dei beni comuni

dell'umanità e dei diritti umani universali, alle questioni delle identità e delle integrazioni, ai nuovi attori sociali, ma con attenzione anche alle nuove tecnologie.

Le attività della Fondazione seguono due principali criteri: la formazione e l'innovazione. La formazione si esplica, in particolare, nell'attenzione verso la ricerca più giovane, per dare opportunità alle nuove leve della ricerca e contemporaneamente per posizionare la Fondazione sui confini delle esperienze più innovative. In quest'ottica sono stati ripensati i *Colloqui di Cortona*, che organizzati da 20 anni con la cittadina toscana, sono il momento di incontro e di discussione scientifica più importante della Fondazione. Da un triennio la formula del *Colloquio* è nuova e innovativa per l'Italia: abbiamo realizzato un autentico incontro interdisciplinare e intergenerazionale che vede al centro della discussione le ricerche che sono *works in progress* di giovani *Phd students* o giovani ricercatori che si confrontano con *scholars* affermati e con un maestro riconosciuto. *Keynotespeakers* delle ultime quattro edizioni sono stati Amartya Sen, Alain Touraine, Antonio Cassese, Nancy Fraser. Le ricerche più promettenti vengono poi seguite dalla Fondazione e viene loro offerta la possibilità di pubblicazione. Nel volume in uscita il prossimo settembre una giovane economista italiana vedrà il suo lavoro pubblicato accanto a quello di un premio Nobel per l'economia come Amartya Sen. Ma la formazione è anche attenzione al mondo del lavoro e delle professioni. Quest'ultimo punto ci introduce al tema dell'innovazione che per la Fondazione significa principalmente attenzione alle nuove tecniche e alle *best policies* per la costituzione, la conservazione e la fruizione di *born digital resources*. È questa una attività di eccellenza della Fondazione, che ha promosso nel 2004 uno dei primi convegni in Europa dedicati alle fonti digitali e al problema della loro conservazione e del loro utilizzo, che promuove da anni una *summer school* internazionale e un corso di formazione nazionale per conservatori di risorse digitali. Vi dicevo che la Fondazione Feltrinelli non è una fondazione d'impresa in senso classico, ma è parte di un

grande gruppo imprenditoriale. Nel corso del tempo, e specialmente in quest'ultimo quinquennio, la Fondazione da tessera più antica del mosaico Feltrinelli ha assunto il ruolo di “eredità attiva del gruppo” e come tale è percepita e supportata da tutto il gruppo. L'interazione con il gruppo non diminuisce, anzi valorizza l'assoluta autonomia di Fondazione, il cui funzionamento è reso possibile da un sistema virtuoso di finanziamento che vede metà delle risorse provenienti dal Gruppo Feltrinelli e l'altra metà dal finanziamento su progetti o per l'attività erogati da enti statali e da istituzioni private. L'interazione nel gruppo è resa possibile da un *mood*, da un sistema di valori condiviso, da un *imprinting* comune che si è evoluto nel tempo e con i tempi, rimanendo però fedele all'impostazione originaria: tutti noi crediamo che valga la pena di continuare a investire ed anche a rischiare nelle idee, nelle nuove tecnologie per misurarci con pubblici aperti, insofferenti delle ortodossie e interessati a misurarsi con i linguaggi e le inquietudini del presente, con le genealogie e i linguaggi dell'oggi. L'interazione immediata e oggi più visibile per Fondazione è quella con il gruppo editoriale nella contaminazione incrociata tra gli studi e le ricerche della Fondazione e i temi di interesse dell'editore, nella discussione organizzata dei libri della casa editrice, nella pubblicazione dei nostri «Annali», che nella loro eterogeneità sono esiti delle nostre ricerche e rispecchiano i variegati interessi di catalogo dell'editore. Ma la Fondazione lavora anche e molto bene con le Librerie Feltrinelli. Uno degli esempi recenti di come nel gruppo si possa lavorare tutti insieme, condividendo i saperi e le professionalità e indirizzandoli alla realizzazione di un obiettivo comune, utilizzando e armonizzando le specializzazioni, i contatti, le relazioni, gli strumenti sinergicamente è stata offerta dal 50° anniversario della pubblicazione del *Dottor Živago*. Abbiamo lavorato insieme Fondazione, Editore, Librerie, abbiamo mixato le nostre competenze, i nostri saperi, i nostri pubblici. Proprio attorno al *Dottor Živago* si sono trovate le tessere più antiche e quelle più nuove del mosaico Feltrinelli, a lavorare tutti insieme, realizzando quello che nessuna parte del gruppo, con le sue sole forze, avrebbe

potuto realizzare. È stata la prova generale per gli appuntamenti futuri che attendono la Fondazione soprattutto in vista della realizzazione nei prossimi anni di una nuova sede della Fondazione qui a Milano. Ma questa è una storia che il gruppo Feltrinelli ha appena cominciato a scrivere.

Fondazione Piera, Pietro e Giovanni Ferrero, Alba (CN)
Mario Strola, segretario generale

La Fondazione nasce ad Alba, città di 30.000 abitanti, nel 1983 per volontà del cavaliere del lavoro Michele Ferrero e nasce con una genesi ben precisa. Sono parole del signor Michele Ferrero “ desidero che le persone che hanno lavorato per almeno venticinque anni con me in azienda e hanno contribuito a sviluppare prodotti innovativi, abbiano uno spazio fisico e delle risorse economiche e umane a disposizione per poter continuare ad imparare cose nuove, purché il frutto delle cose imparate venga donato al territorio”

Ecco quindi il logo della Fondazione “lavorare per creare per donare”.

Territorio che era Alba nel 1983, ma che si è ampliato a Stadtallendorf in Germania, a Rouen in Francia, prossimamente ad Arlon in Belgio.

La nostra Fondazione al centro dei suoi obiettivi colloca la persona in pensione, con il suo ricco patrimonio di valori, esperienze e umanità e offre loro l’opportunità di proseguire il cammino di crescita personale nella dimensione post lavorativa.

Il pensionamento è un fatto traumatico molto forte, la persona perde la sua identità, il senso di appartenenza e non sono sufficienti delle attività riempitive. Tutto questo viene invece mantenuto perché con la Fondazione la persona appartiene ad una comunità riconosciuta molto utile e importante dal territorio. La professionalità maturata negli anni di lavoro si manifesta in progetti di vita inediti; le attività intraprese hanno, rispetto al passato, una dimensione sempre originale e i risultati che ne derivano contribuiscono direttamente alla crescita individuale e della comunità.

Ad esempio oggi i nostri anziani sono a Tempera in Abruzzo perché hanno imparato a fare i cuochi e hanno una cucina mobile in grado di fornire 800 pasti caldi al giorno.

Abbiamo i nostri anziani che, dopo un corso di due anni, assistono cinquanta famiglie che hanno malati di alzheimer o parkinsoniani; assistono non l’ammalato ma il *caregiver*.

Sono trentacinque i gruppi di attività presenti in Fondazione.

Tra le finalità perseguite quotidianamente rientrano la solidarietà e l'assistenza socio-sanitaria.

La Fondazione collabora inoltre con università italiane e straniere; assegna borse di studio e di ricerca; eroga finanziamenti a enti o persone con lo scopo di contribuire al miglioramento della qualità della vita.

L'impegno culturale della Fondazione Ferrero si concretizza nell'ideazione e nella realizzazione di progetti legati ai vari ambiti del sapere e si traduce in convegni, conferenze, mostre, concerti e seminari. I grandi eventi favoriscono la conoscenza delle figure più rilevanti della storia culturale di Alba e del Piemonte, con l'intento di richiamarne l'attenzione anche fuori dai confini nazionali.

Nel campo della storia dell'arte le azioni della Fondazione spaziano dal XV secolo all'età contemporanea. Il pittore Macrino d'Alba e gli artisti a lui coevi sono oggetto di eventi espositivi e di progetti editoriali. Una trama di sottili rimandi non solo anagrafici, ma umani e professionali, intreccia le vite dei maggiori esponenti della cultura albese, cui la Fondazione rivolge una costante attenzione: Roberto Longhi, Beppe Fenoglio, Pinot Gallizio, eclettico sperimentalista e uno dei fondatori del movimento artistico internazionale situazionista.

La Fondazione è sede del *Centro di documentazione Beppe Fenoglio*, che da oltre un decennio, in forma continuativa e completa raccoglie e mette a disposizione degli studiosi il materiale bio-bibliografico e filmico sull'autore. In ambito storico, studi e ricerche hanno valorizzato la figura dell'imperatore romano Pertinace, albese di nascita e vissuto nel II secolo d.C. e del giureconsulto cinquecentesco Pietrino Belli, anticipatore del diritto internazionale e umanitario.

Non solo eventi espositivi, ma anche la costruzione con università e Soprintendenze di apparati scientifici che consentano ai giovani studiosi di continuare studi e ricerche.

I giovani. Mi piace ricordare che il signor Michele chiese come regalo per il suo ottantesimo compleanno un Master universitario di II livello in Scienza e tecnologia dell'alimentazione umana. Siamo giunti alla

seconda edizione: giovani laureati in medicina, veterinaria, chimica, farmacia, biologia, agraria ricevono una preparazione interfunzionale in modo tale da costituire un ponte tra la ricerca pura delle università e la ricerca applicata delle aziende.

L'infanzia. Abbiamo realizzato, avvalendoci della consulenza del Dipartimento di scienza della formazione dell'Università di Milano-Bicocca un asilo nido aziendale che ha la caratteristica fortemente innovativa di essere aperto ai genitori e ai nonni che entrano a far parte del progetto educativo. Per mantenere saldo il legame con il territorio il 10% dei posti è riservato al Comune di Alba. Le rette sono poco più che simboliche.

Stiamo anche lavorando con la professoressa Parsi, presidente della Fondazione movimento bambino, per quanto riguarda l'utilizzo di internate da parte dei minori. È stata redatta la Carta di Alba con l'intento di definire regole di utilizzo e le cautele da adottare.

Fondazione Giovanni Agnelli, Torino
Alessandro Monteverdi, ricercatore

Porto innanzi tutto i saluti del direttore della Fondazione Agnelli che purtroppo oggi non è potuto intervenire. La Fondazione ha ormai una lunga storia perché è nata nel 1966, è un Istituto indipendente di cultura e ricerca nel campo delle scienze umane e sociali, è stata appunto fondata da Fiat e Ifi che le hanno conferito il patrimonio in occasione del centenario della nascita del senatore Giovanni Agnelli. Le finalità istituzionali sono quelle di «approfondire e diffondere la conoscenza delle condizioni da cui dipende il progresso dell'Italia in campo economico, scientifico, sociale e culturale» e di operare a sostegno della ricerca scientifica. Siamo una Fondazione di tipo operativo che promuove e realizza da sempre, coordina le proprie ricerche organizzando seminari, incontri e ne diffonde i risultati attraverso convegni e pubblicazioni, i risultati di queste iniziative. È difficile riassumere le molteplici attività promosse dalla Fondazione in oltre quarant'anni di attività. Forse qualcuno ricorderà le attività nell'ambito dell'individuazione dei distretti tecnologici di Novara, di Ivrea, di Torino, gli studi sugli andamenti demografici e sulle loro conseguenze, le attività più recenti relative agli studi sui fenomeni migratori internazionali e sulle immigrazioni, il coinvolgimento nell'ambito dell'attività sul *no profit*, la promozione delle fondazioni stesse attraverso la creazione di un centro dedicato, la promozione dell'immagine e lo studio delle comunità di origine italiana nel mondo (“Altreitalie”), lo studio sui processi di innovazione eccetera. Mi fermo qua perché ci sono diversi report sulle attività della Fondazione Agnelli, che si possono scaricare dal nostro sito. Sono inoltre a disposizione per rispondere direttamente a eventuali vostre domande più puntuali. Tutte queste attività rappresentano il passato. A partire dal 2008 la Fondazione, invece, ha scelto di concentrare le proprie attività di ricerca sui temi dell'*education* – scuola, università, *lifelong learning* – nella convinzione che, oggi più di ieri, gli investimenti in questo contesto particolare e in

una prospettiva strategica del “sistema Italia” siano uno dei fattori principali del benessere economico, della coesione sociale e della realizzazione degli individui. La Fondazione ha anche interesse a promuovere l’attività con riferimento a Torino ma non solo, quindi ha rapporti di collaborazione con principali istituzioni pubbliche, private e opera anche in ambito più internazionale in cooperazione con i soggetti della società civile e della cultura italiana, con le forze politiche ed economiche, con le istituzioni pubbliche.

Fondazione Italcementi Cav. Lav. Carlo Pesenti, Bergamo
Dario Massi, consigliere d'amministrazione

La Fondazione Italcementi è molto più recente, è nata nel 2004, nel 140° anniversario della fondazione del principale socio fondatore, la società industriale Italcementi. La *mission* della fondazione è essenzialmente ereditata dai valori e dall'attività del socio fondatore. Italcementi opera nei materiali da costruzione da oltre un secolo, tratta risorse naturali povere e pesanti con processi industriali che richiedono forti investimenti ed ha portato sempre una grande attenzione allo sviluppo tecnologico, alla ricerca sul prodotto, alla compatibilità della crescita con l'uso delle risorse. Quindi la *mission* della Fondazione riguarda principalmente la ricerca scientifica, la formazione ed istruzione a tutti i livelli, soprattutto a livello universitario e post-universitario, sempre in riferimento a quello che poi è il cuore del sistema dei valori che il socio fondatore si è dato, cioè la tematica dello sviluppo sostenibile nelle classiche dimensioni economica-ambientale, sociale ed ambientale.

Quest'attività si concretizza in finanziamenti di progetti di ricerca, particolarmente in campo biomedico, di borse di studio, master post-laurea, dottorati di ricerca, con iniziative che hanno in prevalenza interessato l'Università degli studi di Bergamo, l'Università Bocconi e il Politecnico di Milano, ma anche prestigiosi istituti accademici all'estero. Le tematiche della ricerca scientifica, dell'innovazione, del corretto sviluppo economico e sociale dell'impresa nel territorio hanno costituito anche il fulcro delle iniziative della Fondazione riguardanti convegni, seminari, pubblicazioni e comunicazione scientifica.

L'altra importante attività prevista dalle finalità della Fondazione riguarda lo sviluppo di interventi di carattere umanitario a favore delle popolazioni colpite da calamità naturali o richiesti da altre particolari situazioni di emergenza. Sono iniziative sia di sostegno finanziario, sia di supporto alla realizzazione di opere concrete, vista anche la cultura e l'esperienza del socio fondatore. Una grande iniziativa che ha coinvolto

la Fondazione fin dall'inizio della sua attività è quella che riguarda la costruzione di un complesso scolastico di formazione professionale in Sri Lanka, dopo lo tsunami di fine 2004 che ha sconvolto diverse zone di quel Paese. La Fondazione è tuttora impegnata nel supporto alla realizzazione di quel progetto per il quale si prevede entro la fine dell'anno in corso il completamento della prima fase, con la conseguente possibilità di avviare l'attività didattica. Della nuova scuola, una volta completata, potranno beneficiare circa duecento giovani residenti nelle zone colpite.

Fondazione Eni Enrico Mattei, Milano
Bernardo Bortolotti, direttore

La FEEM è un centro di ricerca specializzato nei temi dell'economia, dell'energia e dell'ambiente. Nasce nel 1989 su iniziativa dell'Eni, come strumento per promuovere la ricerca sui temi di interesse del gruppo, ma anche come *think tank* indipendente in grado di dialogare con la sfera istituzionale su questioni di politica economica importanti per il Paese offrendo una base informativa rigorosa e proposte concrete di policy. Dopo vent'anni di attività, possiamo ritenere di aver realizzato gli obiettivi posti dal fondatore. La FEEM è divenuta un centro di eccellenza internazionale sui temi dello sviluppo sostenibile e della *governance* globale. La nostra attività di ricerca spazia dal cambiamento climatico (su cui abbiamo iniziato a investire agli inizi degli anni novanta quando il tema era considerato "esoterico" dai più), alla sostenibilità ambientale e sociale, dalla *corporate governance* alle privatizzazioni, ma anche dall'innovazione e dal capitale umano fino alla diversità e ai modelli di crescita economica post-crisi. Nell'attività di ricerca, seguiamo le migliori pratiche della comunità scientifica, pubblicando i nostri lavori in prestigiose riviste e case editrici internazionali. Abbiamo posto in essere routine periodiche di valutazione (*peer review*) affidate ad esperti internazionali indipendenti, che proprio quest'anno hanno certificato il valore scientifico della nostra attività di ricerca.

Ma l'attività della FEEM non si esaurisce qui: l'obiettivo più ambizioso è quello di utilizzare i nostri risultati per creare ponti fra comunità che difficilmente dialogano, specialmente in Italia: l'accademia, le istituzioni e la società civile. Per questo, indirizziamo le nostre ricerche verso le questioni più rilevanti e di interesse generale, creando continuamente occasioni di incontro e di dibattito informato sui temi in cui ci siamo specializzati. Per dare un'idea dell'entità dello sforzo in questa direzione, basti dire che in un anno la FEEM organizza circa 100 eventi, fra seminari, conferenze, workshop e lezioni pubbliche.

I fattori di successo della FEEM sono sostanzialmente tre:

1) il capitale umano. La FEEM ha creato un'ampia rete di ricercatori che ha mantenuto attiva nel tempo. Una buona parte lavora nelle nostre sedi, una parte collabora con noi come *research associate*, mantenendo quindi l'affiliazione presso un'università o un'altra istituzione italiana o più spesso internazionale.

2) l'autonomia finanziaria. La FEEM dispone di un proprio patrimonio ed ha sviluppato capacità di *fund raising* tali per cui circa un terzo del budget è finanziato da enti terzi, e in particolare dalla Commissione europea. Ovviamente, il contributo dell'Eni rimane fondamentale per finanziare l'attività istituzionale e i coprire i costi fissi degli uffici di Milano, Venezia e Bruxelles.

3) la buona *governance*. Un prerequisito fondamentale per la credibilità di un istituto di ricerca è l'indipendenza e l'autonomia. Fin dagli inizi, Eni ha fatto proprio l'obiettivo di sviluppare la reputazione scientifica della FEEM mantenendosi a debita distanza dall'istituzione, delegando la definizione dell'agenda di ricerca a un comitato scientifico indipendente. Indipendenza e autonomia non significano naturalmente irresponsabilità: un consiglio di amministrazione di emanazione Eni, in cui comunque figurano anche amministratori indipendenti, vigila sull'operato della Fondazione, approvandone periodicamente l'attività e i relativi bilanci. La FEEM inoltre mantiene un rapporto di collaborazione diretto su alcuni fronti di ricerca di particolare interesse, quale ad esempio il tema della responsabilità sociale d'impresa, operando sul campo ad esempio nella regione Basilicata su cui insistono importanti investimenti dell'Eni.

Fondazione Arnoldo e Alberto Mondadori, Milano
Luisa Finocchi, direttore

Sottolineo in apertura il nome della Fondazione per esteso perché in primo luogo vorrei chiarire che noi non siamo una fondazione d'impresa, ma una fondazione di origine familiare, voluta da Mimma Mondadori, figlia di Arnoldo, e da Maria Laura Boselli, compagna negli ultimi anni di Alberto. La casa editrice Mondadori e il Saggiatore sono però presenti nel consiglio d'amministrazione della Fondazione come soci benemeriti perché nella nostra *mission* c'è la conservazione della memoria delle case editrici di Arnoldo e Alberto, di cui conserviamo sia l'archivio, sia la biblioteca storica. Dalla metà degli anni novanta, abbiamo affiancato a questo compito un impegno più ampio, che ha trasformato la nostra Fondazione in un centro studi per la storia e la cultura editoriale. Questo passaggio è stato accompagnato dall'ampliamento della *governance* di Fondazione Mondadori che ha aperto il consiglio di amministrazione non solo alla famiglia e ai rappresentanti della Mondadori e del Saggiatore, ma anche a rappresentanti di Regione Lombardia (dal 2004 siamo una Fondazione partecipata), dell'università (rettore dell'Università degli studi di Milano) e al mondo editoriale (tra gli altri il gruppo Gems e il gruppo De Agostini). Dunque abbiamo allargato il nostro consiglio di amministrazione parallelamente ad un ampliamento della *mission* che da fondazione dedicata alla valorizzazione della memoria della storia di due grandi editori italiani, è diventata una fondazione che si occupa più in generale di cultura editoriale. E possiamo dire che il nostro lavoro trentennale (Fondazione è stata riconosciuta nel 1979) ha portato e sta portando a dei risultati più che soddisfacenti soprattutto per l'impegno che abbiamo dedicato alla sensibilizzazione del mondo editoriale nei confronti della memoria del proprio passato, a partire dai numerosi censimenti realizzati negli anni in collaborazione con regioni e soprintendenze ai beni archivistici: vedo infatti con piacere che l'archivio Bompiani sta per essere riordinato e inventariato grazie all'intervento di

Fondazione Corriere della Sera, l'archivio del Touring ha finalmente trovato una collocazione presso la Biblioteca del progetto in Triennale, l'archivio Ricordi è stato accolto alla Biblioteca nazionale Braidense: insomma possiamo con orgoglio dire che finalmente la memoria del lavoro editoriale sembra avere trovato ascolto. D'altro canto noi non siamo in Francia e non lavoriamo in una logica di forte centralizzazione degli archivi come accade là (penso all'Imec-Institut memoires de l'edition contemporaine e ai suoi oltre venti chilometri di archivio); siamo consapevoli delle specificità e delle caratteristiche del nostro territorio, dove le carte rimangono legate al luogo che le ha prodotte: e questo è certamente un valore aggiunto, quando non diventa un ostacolo alla conservazione o la causa di un'incontrollata dispersione di risorse.

Dalla metà degli anni novanta noi abbiamo comunque continuato a accogliere, soprattutto utilizzando la formula del deposito, fondi legati alla memoria del lavoro editoriale del Novecento, arrivando a disporre di oltre 7.000 faldoni e 70.000 volumi, tra archivi e biblioteche di editori, autori, agenti, traduttori, illustratori e imprese della filiera del libro.

Ma a questo impegno abbiamo affiancato due altre attività fondamentali, la formazione e la divulgazione, che come ricorda un articolo di Stefano Zamagni *Fondazioni culturali e capitale civile* in un recente volume di «Paradoxa» dedicato alle fondazioni culturali e alle fondazioni bancarie («Paradoxa», 2009, n.1), sono proprio i settori che, insieme alla conservazione di patrimoni culturali di notevole interesse storico (premessa indispensabile), identificano le istituzioni più avanzate

La formazione: da otto anni a questa parte, in collaborazione con Università degli studi di Milano e con l'Associazione italiana editori presso la nostra sede si tiene un Master postlaurea per redattori di editoria libraria, che ha dato ottimi risultati come dimostrano i continui consensi ricevuti dalle case editrici che accolgono i nostri studenti. La formazione, dunque, vista come un ponte tra la memoria e il futuro delle nuove generazioni che lavoreranno nel mondo editoriale.

Ma anche divulgazione: ovvero promuovere la cultura editoriale come premessa fondamentale nella promozione della lettura, attività che

Fondazione svolge con le scuole e le biblioteche, favorendo un dialogo allargato tra i soggetti della filiera del libro grazie a un lavoro capillare rivolto a diverse fasce d'età tra gli otto e i diciotto anni per spiegare che cos'è un libro, quando si usa, perché si usa, chi ci lavora, dove si trova; familiarizzare al libro e più in generale alla lettura per avere lettori liberi, capaci di scegliere in modo critico e consapevole: una premessa indispensabile per avere dei cittadini liberi.

Fondazione Piaggio, Pontedera (PI) Mario Garibaldi, collaboratore

Colgo l'occasione per portarvi i saluti del presidente della Fondazione, il professor Tommaso Fanfani che è oggi impegnato per un premio istituzionale dell'università e mi ha inviato per raccontarvi, per sintetizzarvi la nostra esperienza che è quella di un'impresa che nasce nel 1884 con la produzione di interni per navi, carrozze ferroviarie e, dall'inizio del Novecento in poi, aerei, motori aeronautici, eliche a passo variabile in volo, autobus, cabine per funicolari. La Seconda guerra mondiale sconvolge la produzione e nel 1946 negli stabilimenti di Pontedera inizia la costruzione dei veicoli a due ruote e tre ruote: Vespa e Ape.

Recentemente, nel 1992, prende corpo il Progetto culturale Piaggio, voluto dall'allora presidente Giovanni Umberto Agnelli, proprio per ricostruire le radici della storia della Piaggio. L'incontro tra il giovane presidente e lo storico economico Tommaso Fanfani conduce alla realizzazione dell'Archivio storico e quindi all'ideazione del Museo Piaggio. Il terzo elemento che compone la triade del processo culturale Piaggio è rappresentato dalla Fondazione, che nasce nel 1994 con l'obiettivo principale di essere la cerniera tra impresa e cultura, impresa e territorio. Gli obiettivi posti sono presto raggiunti anche se la prematura scomparsa di Giovanni Alberto Agnelli avviene quando ancora il Progetto culturale è in fase di delicato avviamento. Da allora gli eventi si sono moltiplicati, sia nel territorio che a livello nazionale ed internazionale e mi viene in mente anche il discorso che si faceva prima sulla dialettica tra il locale e il globale. La Fondazione è spesso presente all'estero in eventi, esposizioni, rassegne culturali, così come i locali della Fondazione ospitano a Pontedera esposizioni di caratura internazionale. La Fondazione Piaggio è partecipata al 50% da Piaggio e il restante 50% da due enti pubblici, la Provincia di Pisa e il Comune di Pontedera. I soci partecipano pariteticamente all'erogazione del contributo annuale di funzionamento per l'attività istituzionale; il socio

Piaggio si fa carico della manutenzione ordinaria e straordinaria del Museo e dei locali della Fondazione e delle risorse umane impiegate.

Nel 2000 Piaggio ha registrato un momento molto difficile dal punto di vista economico e finanziario, momento che poteva mettere in discussione la stessa sopravvivenza della Fondazione. Ogni difficoltà è scomparsa nel 2003 quando l'avvento di Roberto Colaninno ha condiviso il progetto culturale, considerandolo un punto strategico per l'azienda stessa. La Fondazione è molto sentita nel territorio di Pontedera, città che è, fondamentalmente, una *company town*, cresciuta intorno all'azienda. Per l'azienda è un modo di formalizzare la propria attenzione alla responsabilità sociale e anche una risorsa importante da sfruttare per l'ideazione e lo sviluppo dei nuovi prodotti: ispirarsi alle linee o ai nomi che hanno fatto, appunto, la storia dei prodotti Piaggio, si è rivelata come una opportunità importante. Ad esempio l'Ape-Calessino è nato fondamentalmente dalla proposta dell'altro Calessino, del 1956, conservato nel Museo Piaggio. In questo esempio si ritrova la filosofia della Fondazione verso la stessa azienda: non guardare al passato, ma trovare nel passato idee e progettualità per il presente e per il futuro.

Fondazione Rubbettino, Cosenza
Giacinto Marra, segretario generale

Ricopro l'incarico di segretario generale della Fondazione fin dal suo nascere nel 1997 e ho assolutamente chiaro che tra le fondazioni presenti ve ne sono di antiche e altre di più recente costituzione; di robuste, ed altre più gracili; di più mature, ed altre meno; di più mirate, ed altre con uno spettro di azione ancora forse troppo ampio. Ma proprio per questa varietà di presenze non mi sento estraneo, sono lieto per l'invito ricevuto e mi dichiaro anche gratificato per aver scoperto di far parte, per così dire, di una *foundation community*, tanto significativa. Per di più, essendo l'unica fondazione, al momento, che opera al di sotto di Reggio Emilia. La Fondazione Rubbettino nasce certamente per rafforzare il marchio della Casa editrice, ma fin da subito si preoccupa di poter dare un contributo aggiuntivo allo sviluppo del territorio in cui opera, intendendo per territorio non soltanto Soveria Mannelli che è il paesino di tremila anime in cui ha sede la casa editrice, ma l'intera Calabria, e anche oltre. La mission della Fondazione è orientata verso due grandi temi. Il primo riguarda la promozione del libro e della lettura. Sono noti a tutti, io credo, i dati, veramente sconfortanti, che riguardano i tassi di lettura in Italia, al di sotto di quelli medi europei. Inoltre, quasi non bastasse il fatto che in Italia si legge poco, e comunque meno che in altre parti d'Europa, gli indici di lettura relativi alle letture professionali sono al di sotto di quelli medi generali. Il secondo orizzonte dentro il quale si muove la Fondazione Rubbettino è la promozione culturale. Da calabresi abbiamo inteso la promozione culturale non tanto nel senso di allargare la conoscenza fuori dai confini calabresi di personaggi abbastanza conosciuti, come Zaleuco, Pitagora, Barlaam, Gioacchino da Fiore, Telesio, Campanella; ma, a partire dalla nostra posizione geografica che colloca la Calabria per un verso in Europa e per l'altro nel Mediterraneo, abbiamo immaginato di valorizzare, in funzione del domani, questo posizionamento strategico. Abbiamo così iniziato ad interrogarci su chi siamo, cercando di sviluppare relazioni, intanto

culturali, con chi come noi calabresi, per molto tempo negli ultimi secoli è rimasto ai margini dell'Europa. Per cui, per esempio, abbiamo avviato da più anni un'intensa attività di scambi culturali con l'Ungheria - a Budapest esiste un'associazione "Amici della Fondazione Rubbettino" - con la Lituania, con la Romania, la Georgia e, attraverso il Centro di Ricerca sulla diffusione del pensiero scientifico nel Mediterraneo, con paesi quali la Francia, il Libano, l'Egitto, la Grecia, l'Egitto, la Tunisia.

Siamo consapevoli di avere ancora molta strada da compiere, e soprattutto di dover mettere meglio a fuoco le attività che poniamo in essere, ma mi sento di poter dire che non siamo molto lontano dalle finalità proprie di una fondazione d'impresa per come sono state declinate dal dott. Carruba e dal prof. Martini nelle loro pregevoli introduzioni.

Fondazione Telecom Italia, Roma
Luisa Giolito, responsabile Area educazione,
patrimonio storico-artistico e ufficio stampa

Fondazione Telecom Italia è nata il 24 dicembre 2008 da un progetto voluto da Telecom Italia, della quale eredita i principi etici fondanti, l'attenzione al territorio, il forte impegno di responsabilità sociale verso la comunità e, non ultimo, lo spirito di "innovazione tecnologica" che fa parte del dna del Gruppo.

Di recente costituzione, la Fondazione ha cercato di entrare nel vasto panorama delle fondazioni con un'immagine e un posizionamento distintivo, perseguito attraverso la peculiarità della missione e una logica di progettazione che non si focalizza su una specifica area operativa, ma comprende tutti gli ambiti d'intervento caratteristici di una fondazione d'impresa: sociale, educazione e formazione, patrimonio storico-artistico.

Il fine peculiare della Fondazione è quello di far emergere idee e progettualità in una logica di "sistema", all'interno della società, valorizzando le eccellenze del territorio e sviluppando soluzioni concrete che possano favorire il miglioramento della vita della comunità. La Fondazione non si propone comunque di concentrare i propri intenti in bisogni che siano già emersi, ma in quelle necessità che sono in via di emersione e quindi possono preventivamente o tempestivamente essere adempiute, stimolando conseguentemente una percezione precisa della realtà e una soluzione pratica da percorrere.

Il motivo ispiratore principale della Fondazione è la promozione del diritto alla conoscenza e alla cultura, inteso come fattore fondamentale di abilitazione e di inclusione sociale. Tale orientamento nasce da una specifica riflessione su come la conoscenza può diventare elemento di riprogettazione dei bisogni e degli spazi sociali, ma anche strumento di creazione e di sviluppo di nuove potenzialità e opportunità, sia attraverso la definizione di processi formativi nuovi sia attraverso il ricorso ad un modello di tecnologia "sostenibile".

In linea con la propria missione, la Fondazione ha identificato nella dislessia, disturbo dell'apprendimento che provoca difficoltà di lettura e scrittura, un bisogno emergente e sottovalutato, ma che influisce negativamente sulla crescita dei giovani e su una loro completa integrazione nella scuola e nella società. La Fondazione ha quindi deciso di affrontare questo problema avviando, con l'Associazione Italiana Dislessia, un articolato programma di interventi sul fronte del monitoraggio e riconoscimento precoce della dislessia, sulla formazione e sensibilizzazione di genitori e insegnanti, sulla promozione e diffusione, a casa e nelle scuole, di tecnologie specifiche per la lettura e l'apprendimento (pc, software di sintesi vocale).

DIBATTITO

Fondazione Dalmine

Passando a trattare – anche se molto sommariamente – gli interessanti spunti introdotti dalle relazioni di apertura, partirei da quello identificato sinteticamente come “specificità”. Ritengo sia molto difficile – ma molto utile, se non indispensabile – tentare di elaborare una sorta di tassonomia. Il “giro di tavolo” nel quale ciascuno dei partecipanti sta presentando l’attività delle rispettive Fondazioni rivela differenze di strategie, impostazione, valori di riferimento, ambiti tematici, modalità operative di azione, organizzazione e gestione. Ritengo necessario uno sforzo di identificazione più precisa di alcuni elementi basilari – e a dir poco dirimenti – utili in primo luogo a chiarire e a diversificare un quadro assai ricco e variegato del mondo che qui oggi rappresentiamo. Mi riferisco – brutalmente – non solo alla *governance*, ma anche alla struttura patrimoniale e al reperimento dei fondi. Quest’ultimo aspetto introduce un secondo tema di riflessione, quello dell’“autonomia”. Appare infatti del tutto ovvio che *governance* e struttura patrimoniale e finanziaria determinino in modo essenziale la natura stessa di ciascuna fondazione e ne caratterizzino il grado maggiore o minore di autonomia (da chi?), prima ancora che influire su tutti i conseguenti ambiti di azione. A tale proposito, osservo rapidamente che oggi è possibile costituire una fondazione con un minimo impiego di patrimonio, e con una serie di modalità e di regole che vincolano il socio fondatore alla copertura dei costi. Questo quadro legislativo consente modelli di fondazione che possiamo definire molto flessibili – se adottiamo il punto di vista del socio fondatore – o molto poco autonomi – se adottiamo quello della fondazione per così dire “beneficiaria”. Attorno a questo tavolo abbiamo ben rappresentata una varietà che riflette questo quadro legislativo: fondazioni con grande autonomia derivante da un cospicuo patrimonio, e fondazioni – tra cui quella che io rappresento – in cui il patrimonio è relativamente esiguo e l’impegno da parte del socio fondatore è continuativo e rinnovato a scadenze più o meno lunghe. Da queste considerazioni espresse a ruota libera direi che uno spunto di

analisi e riflessione per il futuro possa essere quello del quadro giuridico e delle regole, e di una loro possibile evoluzione.

Il secondo aspetto che mi pare importante sottolineare ai fini di una prima possibile tassonomia riguarda la troppo generica definizione di “fondazione d’impresa”, termine la cui univocità dovrebbe a mio parere essere messa in discussione. In questo gruppo molto ampio raccogliamo indifferentemente fondazioni che hanno un’origine individuale-soggettiva legata alla volontà di un imprenditore – addirittura ai familiari di imprenditori – e realtà che sono una sorta di *spin off* – mi si passi il termine provocatorio – di alcune funzioni aziendali no profit. Credo quindi che la nostra riflessione debba muoversi anche in direzione di una maggior definizione della fisionomia dei soggetti promotori o soci fondatori: imprenditori, famiglie, imprese, quali tipi di imprese, con quale assetto societario, con quale relazione con altre imprese o gruppi multinazionali, ecc.

Terzo punto, essenziale, è lo statuto e quindi il tema delle regole. “Cosa” ciascuno di noi è chiamato a fare all’interno della fondazione che rappresenta, e “come” lo debba o lo possa fare, è in definitiva scritto nello statuto. Da questo elemento essenziale discende poi un insieme di regole e procedure e pratiche interne che danno luogo alle diverse scelte concrete e alla dimensione più strettamente operativa. Scendendo a questo livello – non prima di aver riflettuto sugli elementi più generali accennati sopra – sarà poi possibile ragionare più diffusamente su possibili forme di collaborazione, partnership, alleanza o altro che possa permettere alle nostre fondazioni di collaborare.

Concludo riprendendo un argomento più che ampiamente evocato da tutti noi: il “territorio”. Anche su questo varrebbe la pena di scendere maggiormente in profondità nell’analisi, nella discussione, e conseguentemente nell’uso di questa a mio avviso spesso abusata parola. I “territori” di riferimento di una fondazione d’impresa possono essere tanti e diversissimi fra loro. Ne è prova quanto emerge dalle realtà raccolte attorno a questo tavolo. La mia personale esperienza presso la Fondazione Dalmine mi ha offerto l’opportunità di utilizzare questo concetto, spesso

usato in modo molto generico, in ambiti molto diversi. La *company town* rappresenta certo un territorio fisico, urbano e sociale molto ben identificato. Ma ben altri sono i territori di azione che travalicano questa dimensione più strettamente connessa con l'insediamento industriale e che riguardano, ad esempio, la comunità scientifica. Ma anche il punto di vista "globale" del socio fondatore, che ci induce a lavorare sulla valorizzazione della storia e della memoria di un luogo e di un'impresa – Dalmine – non dimenticando le sue relazioni con un contesto tutto tranne che locale. Più in generale, occorre aver presente che i territori geografici – e non solo – nei quali l'impresa e la fondazione che ne è emanazione si trovano ad operare sono molto vari. L'identità dell'impresa fondatrice, il suo operare nel settore dei beni di consumo o dei beni strumentali o dei servizi, la sua maggiore o minore presenza fisica in un territorio concreto con insediamenti, il fatto che gli *shareholder* - e non solo gli *stakeholders* - siano più o meno radicati localmente determina concetti di "territorio" assai diversi. Anche per questa ragione ritengo che, in alcuni casi, tale concetto dovrebbe essere sostituito, affiancato o integrato da specificazioni ulteriori quali le comunità di riferimento o i destinatari di un servizio o ancora altre che non si esauriscono nella variabile geografica. In definitiva, per riprendere – senza purtroppo poterlo trattare – un altro interessante tema introdotto da una delle relazioni di apertura, concluderei dicendo che la "reputazione" dell'impresa non si costruisce solo operando su un territorio geografico.

Fondazione Atm

Di tempo ce n'è veramente poco quindi mi limiterò a qualche ragionamento che questo convegno mi ha stimolato. Le esperienze che sono state brevemente illustrate mi fanno riflettere su quanto sia importante nel mondo che qui rappresentiamo la circolazione delle esperienze e delle idee e quanto sia importante la condivisione delle risorse. Perché la circolazione di esperienze, idee e risorse? Io vengo,

come ho detto prima, da una Fondazione ben definita nelle finalità, figlia di una grande esperienza del movimento operaio milanese e di antica tradizione. È radicata nel suo ambiente sociale, è stata in grado sinora di assolvere bene il proprio compito di fornire servizi utili e apprezzati. Sento che ora manca lo scambio e il confronto con altre realtà, sola via, io credo, attraverso la quale assicurare quella freschezza di pensiero che traccia la strada per restare al passo con i tempi. Sono dell'idea che il dibattito che può nascere in organizzazioni come le nostre, impegnate su temi certo diversi ma di grande valore etico e molto spesso di forte impatto sociale, sia una strada valida attraverso la quale assicurarsi che questo continuo salutare rinnovamento avvenga. È insomma un modo per inibirsi la chiusura in un mondo che viaggia sempre più rapido e per trarre dal lavoro di altri, e dal loro pensiero, riflessioni utili per rinnovare quello di ognuno di noi. Ecco allora che il passo successivo diventa quello di mettere insieme tutto quanto consenta di ottimizzare le risorse, concentrare i servizi; conseguentemente si fa strada il concetto che andando in questa direzione buoni risultati possono essere ottenuti forse con il sacrificio di piccole nicchie di presunta autonomia che nascondono spesso la voglia di gestire piccoli poteri. Se vogliamo far vivere bene queste nostre giovani istituzioni e fare in modo che la società possa trarre il meglio da esse, non dobbiamo dimenticare, io credo, che lo scopo del miglior risultato sociale possibile con i mezzi che si hanno, possa essere raggiunto solo utilizzando le medesime logiche che assicurano vita e futuro al mondo profit che ci circonda. Preme fra tutte la messa in comune dunque di esperienze, mezzi e servizi. Pensiamoci!

Fondazione Giovanni Agnelli

Condivido quanto è stato detto dai colleghi a cui vorrei aggiungere e alcune osservazioni. Che cosa si intende per fondazione? Per quanto ci si sforzi di individuare delle tipologie, classificare alla fine è sempre un esercizio abbastanza frustrante perché sotto questo termine si trovano

sempre più soggetti numerosi e differenziati per origine, per finalità, per modalità operative e forme di *governance*. È quanto emerge dal censimento sulle fondazioni che ha fatto l'Istat e a cui abbiamo partecipato. Oltre alla fondazione classica intesa come, patrimonio destinato allo scopo, ci sono sempre più fondazioni determinate o definite dal legislatore, le famose fondazioni di origine bancaria, le ex Ipab, alcuni fondi pensione o fondi previdenza, le fondazioni universitarie, gli ex enti lirici, alcuni Istituti di ricovero e cura a carattere scientifico (Irccs), svariate fondazioni di religione e culto, le fondazioni istituite da enti locali in campo artistico o culturale, ecc.

Fondazione Eni Enrico Mattei

È vero che siamo tutti molto diversi ma è vero anche, secondo me, che tutti noi condividiamo un obiettivo importante, ovvero quello di riportare al fondatore, o alla società civile o ai nostri rispettivi *stakeholders* quello che facciamo nella maniera più efficace, puntuale e credibile. La Fondazione Mattei ha fatto passi importanti in questa direzione ad esempio pubblicando il bilancio di missione, che è uno strumento indispensabile per rendicontare anche attraverso indicatori il valore sociale delle proprie attività. La FEEM è ovviamente disponibile a condividere questa esperienza con le altre fondazioni d'impresa, per cercare di definire standard e pratiche condivise anche al di fuori del mondo della ricerca.

Fondazione Rizzoli-Corriere della Sera

La questione del budget è molto importante soprattutto in virtù del fatto che molte fondazioni sono legate ad un budget annuale, che di solito è deliberato in base al preventivo di ciò che verrà realizzato e del consuntivo dell'anno precedente. Questo fa sorgere un ulteriore

problema: qual è la base per valutare l'attività di una fondazione che non ha fine di lucro? Come impostare un criterio che evidentemente non può essere solo quantitativo? Il criterio sta nel numero di eventi realizzati? Nel numero di persone toccate? Nella qualità? Noi, per esempio, abbiamo fatto spesso dei *focus group*, abbiamo fatto delle indagini telefoniche per verificare la notorietà della Fondazione o altri parametri, ma è obiettivamente difficile individuare un modello che sia universalmente valido.

Fondazione Mondadori

È centrale il tema della valutazione dell'operato: per valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi, ma anche il posizionamento degli istituti culturali nel mercato dell'offerta culturale all'interno del quale gli enti, pubblici o privati, devono selezionare i progetti da finanziare e promuovere.

Criteri di valutazione condivisi, dunque, non solo sarebbero estremamente funzionali alla crescita e allo sviluppo, ma consentirebbero anche di premiare le eccellenze e promuovere le iniziative di maggior interesse.

Il primo passo potrebbe scaturire proprio dal confronto, stimolato da iniziative meritorie come questa promossa da Fondazione Aem.

Elenco dei partecipanti e degli invitati

Fondazione AEM, Milano

Fondazione AMSA, Milano

Fondazione Ansaldo, Genova

Fondazione Arnoldo e Alberto Mondadori, Milano

Fondazione ASM, Brescia

Fondazione ATM, Milano

Fondazione Borsalino, Asti

Fondazione CoopSette, Campegine (RE)

Fondazione Dalmine, Dalmine (BG)

Fondazione Edison, Milano

Fondazione Eni Enrico Mattei, Milano

Fondazione Famiglia Legler, Brembate di Sopra (BG)

Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, Milano

Fondazione Giovanni Agnelli, Torino

Fondazione Italcementi Cav. Lav. Carlo Pesenti, Bergamo

Fondazione Piaggio, Pontedera (PI)

Fondazione Piera, Pietro e Giovanni Ferrero, Alba (CN)

Fondazione Pirelli, Milano

Fondazione Rizzoli-Corriere della Sera, Milano

Fondazione Rubbettino, Cosenza

Fondazione Telecom Italia, Roma

Centro per la cultura d'impresa, Milano

Fondazione per la diffusione della responsabilità sociale delle imprese,
Milano

Museimpresa, Milano

LA FONDAZIONE AEM

Costituita il 27 giugno 2007 e dotata di riconoscimento giuridico regionale con DPGR n. 9271 del 21 agosto 2007, la Fondazione Aem ha finalità di pubblica utilità e solidarietà sociale e si propone di perseguire nell'ambito territoriale della regione Lombardia, la salvaguardia e la valorizzazione della storia e della cultura aziendale di AEM, storica società energetica del Comune di Milano.

Tra i numerosi scopi, il sostegno alla ricerca scientifica e l'implementazione di tecnologie innovative nel campo dell'energia e dei servizi a rete che sono stati il tratto caratteristico di AEM.

Altra importante attività della Fondazione è quella rivolta alla tutela, alla conservazione, alla salvaguardia e alla valorizzazione dei beni storici, architettonici e culturali di AEM come ad esempio il suo archivio storico, l'archivio fotografico, la collezione di oggetti d'arte, promuovendone e diffondendone la loro conoscenza.

Nell'ambito delle suddette attività la Fondazione promuove la collaborazione con gli enti locali e con altre istituzioni della Lombardia, organizzando seminari, manifestazioni, convegni, incontri e tutte le iniziative idonee a favorire i contatti con il sistema culturale e scientifico regionale, nazionale, internazionale ed il pubblico.

Sede della Fondazione Aem è Casa dell'Energia, un luogo di comunicazione dedicato all'energia e aperto ai cittadini di tutte le età.

ORGANI

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

- | | |
|-----------------------|-------------|
| • Alberto Sciumè | Presidente |
| • Gianpietro Borghini | Consigliere |
| • Giampio Bracchi | Consigliere |
| • Maurizio Dallochio | Consigliere |
| • Luigi Prosperetti | Consigliere |

COLLEGIO DEI REVISORI

- | | |
|----------------------------|------------|
| • Angelo Maria Palma | Presidente |
| • Adriano Angeli | Revisore |
| • Marco Antonio Dell'Acqua | Revisore |
-