

UNA FONDAZIONE AUTOREVOLE, APERTA, ACCOUNTABLE

MICHELE BUGLIESI

TRENTENNALE DELLA FONDAZIONE DI VENEZIA – 23 GIUGNO 2022

LA FONDAZIONE E IL SUO RUOLO PER IL TERRITORIO

“Scopo della Fondazione è la promozione della società civile e del capitale umano, nella dimensione storica, sociale, economica e culturale di Venezia e delle sue proiezioni. Per il raggiungimento di tale scopo, la Fondazione indirizza le proprie attività istituzionali [...] a fini di utilità sociale [...] preminentemente nel campo dei processi formativi, di ricerca e culturali.”

UN PATRIMONIO PER UNO SCOPO – 30 ANNI DI FONDAZIONE

Questo è il passaggio centrale dello statuto con cui la Fondazione di Venezia nasceva esattamente trent'anni fa, il 23 giugno 1992. Nasceva, la Fondazione, con una duplice missione: custodire il patrimonio ricevuto in dote dalla Cassa di Risparmio di Venezia, e metterne a frutto i proventi per promuovere lo sviluppo della Provincia – oggi Città Metropolitana – di Venezia.

Un patrimonio per uno scopo, dunque, secondo una definizione cara al nostro presidente fondatore, Giuliano Segre, che oggi costituisce la sintesi estrema di una storia costruita su progetti, relazioni, risorse. Un percorso alimentato da erogazioni per oltre 186 milioni di euro, ispirato ai principi istitutivi di tutte le Fondazioni di Origine Bancaria, vocate per missione alla promozione e sviluppo dei territori, a favore di un'innovazione inclusiva, attenta alle istanze dei più fragili.

In questi trent'anni la Fondazione ha contribuito all'ideazione e alla promozione di progetti per sostenere la formazione dei giovani e valorizzare il capitale umano, favorire la crescita di professionalità nella cultura e nelle arti creative, promuovere l'innovazione, supportare progetti di inclusione e di integrazione, contrastare disagio sociale e povertà materiali e culturali, realizzare i grandi interventi che hanno dato vita e forma a luoghi iconici quali la Casa dei Tre Oci alla Giudecca, e il Polo M9 a Mestre.

Trent'anni in cui la Fondazione ha acquisito, custodito e fatto crescere i suoi fondi fotografici – i fondi Zannier, De Maria e più recentemente Berengo Gardin – le

collezioni dei dipinti, dei vetri artistici e dei tessili Fortuny, trent'anni in cui la Fondazione ha dato vita alle Fondazioni Comunitarie per consolidare la propria presenza sui territori, e nel contempo ha contribuito a costituire alcune delle istituzioni cardine della vita culturale della città, tra cui la Fondazione lirico-sinfonica La Fenice.

Una storia significativa, segnata da progetti di grande impatto per la città, per l'area metropolitana e le sue comunità.

LA STORIA PIÙ RECENTE

Una storia che, nel passato più recente, gravita inevitabilmente attorno al Museo M9, parte di quel distretto che costituisce oggi il più significativo intervento di riqualificazione urbana del centro di Mestre del recente passato. Un progetto, *fatemi dire, di altissimo pregio*, che ha però determinato una discontinuità nell'operatività della Fondazione di un rilievo tale da non poter non essere oggetto di alcune riflessioni anche nella circostanza di queste celebrazioni.

La prima riguarda le conseguenze sul patrimonio. Giuseppe Guzzetti, l'assoluto protagonista dell'esperienza della Fondazioni di Origine Bancaria dal 1997 al 2019, osservava in un recente saggio che «l'optimum per una Fondazione di Origine Bancaria sarebbe detenere un patrimonio il più possibile liquido, o liquidabile». Un'osservazione tanto condivisibile quanto distante dalla prospettiva che ha caratterizzato l'investimento in M9: né liquido, né facilmente liquidabile.

La seconda riflessione è riferita al carattere "solitario" che ha contraddistinto l'azione della Fondazione, laddove invece un'operazione così onerosa avrebbe meritato maggiore condivisione nelle scelte e una ricerca più efficace di capitali da coinvolgere nell'investimento.

La terza riflessione è di segno opposto e riguarda il carattere innovativo del progetto. Laddove per troppo tempo M9 è stata vissuta come un problema da risolvere, alieno rispetto agli scopi della Fondazione, io credo invece che debba essere considerato un'opportunità, un'opportunità importante da cogliere in un orizzonte di ampio respiro per la città e l'intera area metropolitana.

I PRINCIPI E LA VISIONE PER IL MANDATO DI PRESIDENZA

Il mio mandato alla presidenza ha avuto inizio a distanza di poco più di un anno dall'inaugurazione del Museo, in una fase dunque di profonda trasformazione, nella quale emergeva con forza l'esigenza di chiarire – e di comunicare con altrettanta

chiarezza – come la Fondazione intendesse interpretare il proprio ruolo e ridefinire il perimetro e le modalità del suo operato (anche in relazione a M9).

Ho assunto la presidenza con entusiasmo e un impegno preciso: riconsegnare a chi seguirà una Fondazione rinnovata, forte sul piano economico-patrimoniale, aperta, autorevole, co-protagonista dello sviluppo della città e dell'area metropolitana negli ambiti che guideranno le trasformazioni dei prossimi decenni: la cultura, la ricerca, la transizione ecologica e digitale, i nuovi modelli di coesione sociale.

Una Fondazione guidata da principi oggi ineludibili:

- *trasparenza e responsabilità [accountability]:* nella consapevolezza del dovere di “dar conto” alla comunità di appartenenza dell'utilizzo di un patrimonio la cui origine è riconducibile alla comunità stessa;
- *sussidiarietà:* che àncora le Fondazioni a un ruolo autonomo, complementare – non sostitutivo – rispetto a quello del soggetto pubblico;
- *radicamento territoriale:* in una visione pluralistica in cui la logica di prossimità non induca ad atteggiamenti autoreferenziali e indifferenti alle esigenze della collettività più ampia;
- *efficienza nell'utilizzo delle risorse ed efficacia e qualità degli interventi:* da adottare quali criteri prioritari per la selezione delle iniziative da sostenere.

Una Fondazione interprete della rinnovata visione promossa dalla presidenza di Francesco Profumo, in coerenza con i più recenti indirizzi condivisi da ACRI, di:

- un Paese che metta i giovani al centro, che favorisca la coesione sociale, contrastando le disuguaglianze, e che abbia l'Europa come prospettiva;
- in cui le Fondazioni operano quali agenti dello sviluppo sostenibile attraverso l'allocazione dei patrimoni, gli investimenti e le erogazioni sui territori;
- in cui le Fondazioni operano quali soggetti che promuovono il welfare comunitario, alimentano il pluralismo della società civile attraverso il dialogo con i soggetti del Terzo Settore;

IL PRESENTE, IL FUTURO E I NUOVI INDIRIZZI STRATEGICI

Questi dunque i presupposti. Oggi, a due anni dall'avvio, le celebrazioni del trentennale rappresentano un'occasione preziosa per tracciare un primo bilancio delle azioni e dei risultati. La sintesi che vi offro si articola in quattro aree di intervento prioritarie:

- Gestione del patrimonio
- Programmazione erogativa
- Partnership Istituzionali
- Polo M9

GESTIONE DEL PATRIMONIO

Riorganizzazione degli asset patrimoniali. Inizio dalla gestione del patrimonio, con la riorganizzazione degli asset patrimoniali che abbiamo avviato sin dai primi mesi in una situazione in cui l'esposizione immobiliare occupava quasi il 30% del patrimonio. L'obiettivo che ci siamo dati è la dismissione progressiva degli asset *real estate* al fine di ridurre il peso complessivo al 20%.

Politiche di investimento. Lungi dall'essere configurata come operazione di risanamento del bilancio, il piano delle dismissioni ha avuto e ha tutt'ora uno e un solo scopo: rendere il patrimonio più liquido per accrescerne la redditività e dare alla Fondazione maggiore forza nella capacità di intervento sulla città e su tutta l'area metropolitana.

Risultati e direzioni future. Oggi, a diciotto mesi dall'approvazione del piano di dismissioni, possiamo rivendicare con orgoglio la conclusione di alcune operazioni di grande rilievo.

- La cessione della Casa dei Tre Oci alla Fondazione Berggruen: un'operazione sofferta, ma che ha avuto il merito di portare a Venezia una nuova grande Fondazione internazionale che accresce ulteriormente il prestigio della città quale centro dell'arte moderna e di dibattito sulle politiche globali per l'economia e i nuovi equilibri sociali;
- La cessione della sede di Rio Novo a Ca' Foscari: un passaggio di testimone simbolico con un'Istituzione prestigiosa con cui la Fondazione condivide visione e obiettivi di sviluppo, nella ricerca, nella formazione e nella promozione dei talenti;
- L'acquisto della nuova sede sul Canal Grande a Palazzo Flangini, in un luogo iconico, che conferma la volontà della Fondazione di perseguire i suoi obiettivi di creazione di valore per la città storica.

Sul piano patrimoniale, l'insieme delle tre operazioni generato un incremento del 15% degli asset finanziari. Da qui, possiamo dare avvio ai nuovi investimenti previsti dal piano strategico, che a medio termine ha come obiettivo una generazione di redditività in grado di alimentare una capacità erogativa del 30% superiore a quella attuale (da 5 a 7 milioni).

Sul piano economico, la gestione dei due passati esercizi, pur scontando gli effetti della pandemia, ha visto la crescita degli attivi patrimoniali dai 384,5 mln€ del 2019 ai 390,5 mln € del 2021, e l'attivazione del nuovo fondo GreenDrops che ha ricevuto recentemente l'autorizzazione dalla Commissione di Vigilanza Lussemburghese all'adesione alla normativa SFDR (Sustainability Financial Disclosure Regulation) ex Art. 8. Nello stesso periodo, anche grazie alla riduzione dell'esposizione verso il polo M9, si sono consolidati gli utili di esercizio e gli accantonamenti al fondo di stabilizzazione e al fondo delle erogazioni.

PROGRAMMAZIONE EROGATIVA

Le erogazioni sono l'elemento più visibile della presenza della Fondazione sul territorio, quello che ne definisce l'identità e il ruolo. Due sono i piani qualificanti (oltre all'entità di cui ho già detto): i settori e le modalità di intervento.

Settori di intervento. Con il nuovo piano strategico abbiamo inteso superare alcuni schemi su cui l'attività della Fondazione si era cristallizzato negli ultimi anni, per intervenire in modo più deciso su ambiti lasciati sullo sfondo. Tra questi certamente il sostegno per i più fragili da un lato, e la valorizzazione del capitale umano dall'altro.

Volendo identificare il filo rosso della programmazione erogativa di questi anni, sceglierei l'etichetta «persone». Tutti o la larga parte dei nostri interventi sono stati rivolti a sostenere le persone e i loro percorsi, individuali o collettivi:

- persone sono gli imprenditori in difficoltà, cui è indirizzata l'iniziativa **#imprenditorenonseisolo**, con i percorsi per affrontare le situazioni di crisi aziendale e professionale che troppo spesso si traducono in drammi personali e familiari;
- persone sono i nuovi residenti che il progetto **#venywhere**, promosso con Ca' Foscari, vuole accogliere in città per renderli parte della comunità locale;
- persone sono le oltre 200 ragazze e i ragazzi delle scuole secondarie inferiori a cui è indirizzato **#nonsolocompiti**, il programma che grazie alla collaborazione delle Fondazioni Comunitarie ha creato su tutta l'area metropolitana una serie di spazi in cui sostenere le attività di studio dei ragazzi e dar loro occasioni per ritrovare il piacere di stare insieme;
- i ricercatori che sosteniamo con il nostro **investimento in Bio4Dreams**, l'incubatore che gestisce i programmi di accelerazione delle startup negli spazi del Chiostro di M9;

- persone sono i tanti partecipanti alle iniziative culturali curate da **M9 Communities**, il programma che il Museo ha creato per le comunità che animano Mestre e la città metropolitana;
- le tante bambine e bambini coinvolti dai laboratori di **M9Edu**, ancora al Museo M9 e le centinaia di ragazze e ragazzi delle scuole di tutto il paese che hanno partecipato alle letture di Rodari;
- persone sono le donne cui sono riservati i **prestiti di impatto** che attiveremo con Banca Intesa per garantire una linea di credito a favore della micro-imprenditoria femminile;
- gli studenti degli Istituti Tecnici Superiori e gli imprenditori delle imprese artigiane locali per cui è stato pensato **#upskillVenezia**, il progetto gestito dalla spin-off cafoscarina Upskill e realizzato in collaborazione con Università, Confindustria e Camera di Commercio, per l'innovazione dell'artigianato locale;
- gli studenti delle nostre università che hanno partecipato ai laboratori di design, di rigenerazione urbana, e di innovazione nelle sfide proposte dalle imprese e dagli enti pubblici locali;
- persone sono le migliaia e migliaia di partecipanti alla vita culturale della città, sostenuta grazie al nostro impegno a favore dei partner storici, il Teatro Lirico La Fenice e le due Università Veneziane.

Le persone al centro, dunque, oltre 11.000 quelle coinvolte nelle sole iniziative della Fondazione, promosse attraverso progetti e bandi.

Modalità di intervento. I bandi rappresentano l'ulteriore elemento qualificante della programmazione erogativa. È una prassi a cui la Fondazione è ritornata dopo anni, al fine di attivare capillarmente gli attori del territorio e stimolare partenariati e collaborazioni diffuse.

I tre bandi attivati quest'anno, pur in una dimensione ancora inferiore a quella che avremmo voluto, hanno comunque rappresentato un segno importante della rinnovata volontà della Fondazione di assecondare e sostenere la progettualità di un tessuto sociale e istituzionale vivace e proattivo:

- I Bandi Creatività e Cultura Digitale – rivolti alle associazioni della città metropolitana – hanno raccolto oltre 100 proposte di progetti, tra le quali 24 sono state finanziate a seguito di un lavoro svolto con grande competenza e attenzione dalla commissione del CG della Fondazione, che ringrazio, per un importo totale di 300.000€;

- Il Bando Progetti Speciali, rivolto in questo caso agli enti locali della città metropolitana di Venezia per assisterli nella costruzione di progetti di grande impatto, ha selezionato 8 proposte progettuali a valere sui fondi PNRR, comunitari e della programmazione regionale, la cui costruzione accompagneremo e sosterrremo nei mesi a venire.

RELAZIONI E PARTNERSHIP ISTITUZIONALI

Il tema riguarda non solo il ruolo istituzionale della Fondazione, ma anche e soprattutto la nostra capacità di catalizzare interessi e investimenti a favore di iniziative di sviluppo.

Oltre al capitale economico-finanziario attivabile per promuovere i propri fini statuari, la Fondazione ha infatti anche un capitale relazionale di grande rilievo che può garantire un fattore moltiplicativo di grande impatto sia nell'ideazione dei progetti sia nella raccolta delle risorse necessarie alla loro realizzazione. La forza di questo capitale è significativa: lo ha dimostrato recentemente l'adesione ricevuta all'interno di ACRI all'iniziativa lanciata dal Presidente Brunello che ha raccolto oltre 2,5 mln€ per il recupero del patrimonio artistico culturale di Venezia danneggiato dall'acqua alta nel novembre 2019.

È con questo spirito che in questi anni abbiamo perseguito la ricerca di relazioni con i grandi attori nazionali e internazionali già presenti a Venezia. Ho già ricordato La Fenice, Le Università, il Teatro. Qui voglio citare in particolare

- *I Comitati Privati Internazionali per la Salvaguardia di Venezia*
- *La Fondazione Berggruen*
- *La Fondazione Cini*

e gli istituti finanziari a cui partecipiamo con quote importanti del patrimonio:

- Intesa SanPaolo
- Cassa Depositi e Prestiti

Voglio citare infine la *Venice Garden Foundation*, con cui abbiamo recentemente avviato i primi passi di una relazione che confido potrà crescere in futuro, e la *Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità* a cui stiamo in queste settimane valutando l'adesione in qualità di cofondatori.

POLO M9

Inizio dagli aspetti economici, che in questi due anni hanno occupato buona parte di un percorso che aveva l'obiettivo di razionalizzare l'organizzazione e rendere più efficiente la gestione. Il risultato, per quanto ancora lontano dalla perfezione, è visibile e significativo, con una contrazione dei costi museali del 50%, e un impegno erogativo per la Fondazione che per la prima volta dall'avvio delle attività nel 2018 ha richiesto meno del 50% del totale, assestandosi a 2,7 mln euro. L'obiettivo, a tendere, è ridurre questo impegno a 1,5 milioni, pari al 20% dei 7 milioni che il piano prevede di assegnare alle erogazioni.

Al di là della dimensione economica, quello su cui voglio soffermarmi è la prospettiva dalla quale ho sempre inteso si debba valutare a M9, non come un problema, ma quale strumento funzionale a realizzare la missione istituzionale della Fondazione.

È la prospettiva che ha guidato il nuovo corso che abbiamo dato all'intero progetto, attraverso la duplice funzione affidata da un lato al Museo, e dall'altro al Distretto.

Non è un percorso semplice, ma cominciamo a vederne i risultati.

Con il nuovo progetto scientifico, oggi il Museo ha assunto una identità chiara e riconoscibile, quale riferimento per la cultura materiale del paese e del territorio, rappresentata in chiave storica nella mostra permanente, e nella sua declinazione contemporanea nelle mostre temporanee, in racconto che coniuga una solida matrice scientifica e culturale con la volontà di interessare e coinvolgere un pubblico vasto. Un Museo che ambisce a essere punto di riferimento nazionale e internazionale per le sue sezioni espositive e al contempo cerca un dialogo costante con la città, proponendosi come una casa aperta ai cittadini – i più giovani, le famiglie, il pubblico più adulto – per coinvolgerli in una programmazione didattica e culturale attenta ai valori del civismo, dell'inclusione e della sostenibilità.

Il Distretto, a sua volta, ha riconvertito la propria vocazione trasformandosi in centro di innovazione, capace di aggregare i diversi attori che dell'innovazione sono interpreti e animatori. Il nuovo progetto Hive-M9, accoglie già oggi una varietà di presenze – imprese, professionisti, startupper, artisti – che configurano il Chiostro Benedettino come una delle novità più significative del cuore della città, una casa-alveare dell'innovazione, centro di sviluppo economico e produttivo che con il Museo contribuisce a un'azione di rigenerazione urbana che si qualifica sempre più per la sua capacità di generare valore culturale, economico e sociale.

Abbiamo ancora un grande compito davanti a noi. Ma M9 sta evidentemente crescendo, con le oltre 70.000 persone che lo hanno animato nel 2021, visitando il museo, partecipando alle iniziative di M9 Edu e ai tanti eventi del Distretto.

M9 sta crescendo, animato dalla volontà di ascolto e di farsi interprete delle aspirazioni della città, modulando su di esse il suo sviluppo, la programmazione espositiva, le proposte educative, le occasioni di aggregazione. M9 è la città, è la sua evoluzione e il suo possibile di futuro. Per questo futuro la Fondazione conferma il suo impegno.

CLOSING

Sono passati due anni dal mio insediamento, e due anni ancora mancano alla fine del mandato. Due anni per continuare il percorso e dare seguito al mio impegno iniziale, che rinnovo in questa occasione: consegnare a chi seguirà una Fondazione rinnovata, forte sul piano economico-patrimoniale, aperta, autorevole, responsabile.

Una Fondazione capace di lasciare un segno.