

Giovanni Fosti.
Presidente
Fondazione
Cariplo



**A tu per tu
Giovanni Fosti**
«Strade e treni
da soli non bastano,
per tenere in piedi
l'Italia servono
infrastrutture sociali»

di **Luca Davi e Marco Ferrando**

—a pagina 10

«Strade e treni da soli non bastano, per tenere in piedi l'Italia servono infrastrutture sociali»

Luca Davi e Marco Ferrando

«**C**i sentiamo ripetere, giustamente, che all'Italia servono strade, aeroporti, alta velocità. Ma abbiamo altrettanto bisogno di infrastrutture sociali, di ponti capaci di

collegare non solo luoghi, ma anche persone, e di creare legami di riconoscimento, generativi». Al teatro Coccia di Novara, il presidente di Fondazione Cariplo Giovanni Fosti ha appena concluso il primo di quattro incontri denominati "Looking4", organizzati per il trentennale dalla fondazione e dedicati ai quattro temi chiave per l'impegno dell'ente: l'ambiente, la cultura, la ricerca e i servizi alla persona (di cui si è parlato nella tappa novarese di mercoledì scorso). L'ambizione, spiega, è quella di «costruire, in un grande percorso partecipativo, l'atlante dei bisogni e delle risorse delle comunità di domani. Un ascolto vero, con umiltà e curiosità, per capire i bisogni reali dei territori e creare legami». Per Fosti, 55 anni ben portati, la dimensione della comunità è stata prima terreno di studio (è docente di Innovazione sociale in Sda Bocconi) e poi di applicazione pratica in Cariplo, una delle principali fondazioni italiane (con oltre 8 miliardi di

patrimonio a fine 2021), realtà che guida dal 2019. Sulla materia le sue idee sono chiare da sempre. Oggi, in un post-pandemia contraddistinto da disuguaglianze crescenti, anche la declinazione pratica suona immediata e urgente: «Viviamo in un momento di grande disorientamento per le vite delle persone, e di paura per una componente sempre più ampia. Il Covid, e la situazione socio-economica che ne ha fatto seguito, ha messo in evidenza tutte le vulnerabilità delle biografie individuali delle persone». La salute in pericolo, materie prime che non bastano per tutti, l'invecchiamento, la guerra, le fratture sociali: è «come se in questo momento stessero venendo al pettine questioni epocali, tutte insieme». Una nuova domanda di senso che finisce per rilegittimare e rilanciare nella sua imprescindibilità un'offerta che c'è da quando esiste l'uomo: la comunità, appunto. Depurata, finalmente, «da edulcorazioni e buonismi. Oggi servono comunità vere e vive, luoghi che possono dare forza nella misura in cui, ciascuno, dà la propria forza. Pragmaticamente».

Fosti parla in una stanza spoglia, al primo piano del teatro lirico novarese. Seduto al tavolo di noce, davanti a lui una semplice bottiglietta d'acqua, che sorseggia di tanto in tanto. Il piatto di stuzzichini che vale il

pranzo rimane intatto per tutta la durata della conversazione. Quando gli si chiede quale sia l'urgenza maggiore oggi, il presidente di Cariplo calibra bene le parole, ma sembra non avere dubbi. «Ci stiamo "clusterizzando" troppo. La nostra società è sempre più segmentata e frammentata in tante piccole bolle: se sei in quella giusta e fortunata continuerai a essere sempre più fortunato. Ma se al contrario ti trovi in quella sbagliata, allora il percorso sarà inevitabilmente al ribasso». Un processo nei fatti degenerativo, che suona come un dilaniante paradosso per uno studioso (e attivista), di percorsi generativi. Di qui la necessità, declina Fosti, di intervenire con misure radicali. Perché l'emergenza disuguaglianza crea ingiustizia e la amplifica e deprime le occasioni di sviluppo. «È una disuguaglianza che si incunea nel reddito delle persone, tra i generi, sul fronte della salute, e pure della cultura».

Sì, anche la cultura. Dove, dall'osservatorio privilegiato di Cariplo, si teme «una segmentazione nell'offerta culturale, sempre più ampia ma su una quota sempre più ridotta della popolazione». Ecco perché occorre, subito, rimescolare le carte. «Alleanze», sottolinea con il tono della voce. Unico modo per aumentare «le occasioni di accesso alla cultura per colmare le disuguaglianze, ad esempio finanziando, come stiamo provando a fare in Cariplo, soggetti che promuovono la partecipazione a opportunità culturali esistenti». E la stessa logica, forse anche con maggiore urgenza, può e deve funzionare «per agire subito sul contenimento della povertà, energetica e abitativa».

Il pensiero va inevitabilmente alle risorse messe a disposizione dal Piano nazionale di ripresa e resilienza: una enorme dote di cui Fosti rimarca opportunità e rischi. Il valore è «assolutamente fuori dall'ordinario». A patto però, è il monito, che l'intera potenza di fuoco «sia utilizzata per creare valore e fare investimenti sul futuro» del Paese e «non per risolvere partite del passato: la partita, dunque, alla fine si gioca più sulle nostre competenze che non sui soldi».

Già, l'annosa questione italiana. Il presidente di Fondazione Cariplo non vuole cedere alla critica, inflazionata, alle carenze strutturali delle istituzioni pubbliche. Un vuoto di risorse, causa ed effetto dei grandi vuoti della politica. Naturale che venga però da chiedersi se l'attivismo delle Fondazioni, e in particolare di quelle più virtuose, non rappresenti indirettamente la reazione (sana) del Paese di fronte al fallimento della "cosa pubblica", all'impasse di un sistema di welfare sempre più debole, incapace di rispondere ai bisogni della comunità. «Ognuno - dice - fa il suo mestiere. In una comunità coesa c'è il privato che si muove e il pubblico che funziona. In una comunità meno coesa, privato e pubblico annaspano. Piuttosto che parlare dell'altro pezzo, dobbiamo concentrarci e domandarci quale può essere il nostro contributo». E qua Fosti, nato a Delebio, un

paesino in Valtellina di 3mila persone, risponde con un pragmatismo tipico di chi sa cosa è la montagna. «Noi come Fondazioni dobbiamo essere promotori di coesione e di tenuta. In un ecosistema così frammentato, compito delle Fondazioni è cercare soluzioni, trovare diverse opportunità di intervento sui problemi, dare campo a sperimentazioni che possono essere sostenute, qualora trovassero il consenso dei territori e risultassero convincenti». Tenere insieme, è la riflessione, perché «una società così divaricata non ha solo un problema di giustizia sociale al suo interno, ma rischia di avere anche un problema di tenuta istituzionale e democratica». In questo quadro, Cariplo ha avuto un ruolo decisivo negli ultimi decenni. In 30 anni di storia l'ente lombardo ha erogato oltre 3,65 miliardi in oltre 35.600 progetti di utilità sociale. Un risultato reso possibile dall'azione sviluppata dal *past president* della Fondazione, Giuseppe Guzzetti, figura che ha giocato «un ruolo fondamentale per le fondazioni e la loro autonomia; l'eredità che ci ha lasciato definisce una responsabilità importante per il futuro. È necessario oggi avere uno sguardo rivolto in avanti per continuare a lavorare, con lo stesso sguardo proteso verso il futuro e con la stessa curiosità ed entusiasmo che Guzzetti ha sempre dimostrato e ancora oggi dimostra». Lo sviluppo dei progetti sarà reso possibile anche dal contributo della banca conferitaria, Intesa Sanpaolo, motore della spinta propulsiva di Cariplo, ma anche dalla gestione strategica del patrimonio, che ha consentito nell'anno del congelamento dei dividendi di tenere comunque alto il livello erogativo dell'attività filantropica. «Abbiamo chiuso un bilancio soddisfacente, portando il fondo di stabilizzazione a 350 milioni, un livello che ci mette in condizioni di serenità e continuità rispetto al passato». Anche per questo motivo, per Fosti, c'è motivo per dirsi «molto soddisfatto rispetto al modo in cui la banca è cresciuta fino a oggi e ha sviluppato le prospettive future. È stato presentato un piano strategico molto importante, con cui si guarda al futuro». I nuovi capitoli della banca sono ancora tutti da scrivere, tra post-pandemia e impatti della guerra, ma in casa Cariplo c'è «piena fiducia» verso il management e il Ceo Carlo Messina sui prossimi passi. In particolare sulle eventuali prospettive di crescita internazionale, che «non è un tema a tutti i costi ma è un tema che il management e il board sapranno valutare quando avranno in mano elementi per andare in quella direzione, io ho molta fiducia in loro».

Le persone, i legami, la fiducia: il capitale sociale. In banca come nella società, è insomma la chiave. Il capitale sociale come base fertile per «creare connessioni in cui c'è bisogno di fiducia reciproca». Il capitale sociale come «facilitatore di transazione e transizioni», spiega il presidente di Cariplo. Perché «chi è stato in Fondazione prima di me ha sempre passato l'idea di investire in questa direzione. La fiducia si moltiplica e permette la crescita dell'infrastruttura sociale: dove la fiducia prende forma, chiudi le transazioni con una stretta di mano, non servono decine di studi legali. E l'output cambia. Avere soggetti che producono capitale fiduciario è fondamentale».

«UNA SOCIETÀ
COSÌ DIVARICATA
RISCHIA DI AVERE
ANCHE UN PROBLEMA
DI TENUTA
ISTITUZIONALE
E DEMOCRATICA»



Un bocconiano applicato al sociale.

Giovanni Fosti, 55 anni e una laurea in Economia aziendale alla Bocconi, è presidente di Fondazione Cariplo dal 2019. È Associate professor of welfare and social innovation presso la Sda Bocconi. Ha condotto progetti di ricerca e formazione con Regioni, enti locali, aziende sanitarie e società non profit.

Giovanni Fosti. Il presidente di Fondazione Cariplo è convinto che in una fase di «grande disorientamento» come quella attuale occorrono misure radicali contro le disuguaglianze

