



DIPARTIMENTO DI DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT

ANNO ACCADEMICO 2013/2014

CATTEDRA DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE CORSO AVANZATO

Quella Sindrome di Stoccolma delle Fondazioni Bancarie

ovvero il rapporto tra politici, banche e beneficenza.

RELATORE:
Prof. Americo Cicchetti

CANDIDATO:
Enrico Casadei
MATR.: 662011

CORRELATORE:
Prof. Nunzio Casalino

**Quella Sindrome di Stoccolma delle Fondazioni Bancarie
ovvero il rapporto tra politici, banche e beneficenza.**

Introduzione	4
Capitolo 1 Storia	7
Sezione 1.1 Le radici	7
Sezione 1.2 Premessa all'oggi	25
Sezione 1.3 Anni recenti	28
Capitolo 2 Analisi Giuridica	44
Sezione 2.1 Legge 218/1990	44
Sezione 2.1.1 Modifiche Fiscali alla riforma Amato	49
Sezione 2.2 Decreto Legislativo 356/1990	50
Sezione 2.3 Legge sul Volontariato	57
Sezione 2.4 Modifiche legislative minori	58
Sezione 2.5 Novelle 1994-1995	60
Sezione 2.6 Interventi in materia fiscale 1995/1996	68
Sezione 2.7 Legge 461/1998	70
Sezione 2.8 Decreto legislativo 153/1999	74
Sezione 2.8.1 Legge sull'Editoria	92
Sezione 2.9 Normativa Secondaria derivata 1999/2001	92
Sezione 3.4 Primi Interventi Giurisprudenziali	100
Sezione 2.9 Riforma Tremonti	106
Sezione 2.10 Regolamento 217/2002	112
Sezione 2.10.1 Parere Consiglio di Stato 1354/2002	115
Sezione 2.11 Sentenze Corte Costituzionale 2003	117
Sezione 2.11.1 Regolamento 150/2004	120
Sezione 2.12 Modifiche Legislative Successive	121

Sezione 2.13 Coordinamento interventi giurisprudenziali in materia fiscale e normativa primaria	128
Capitolo 3 Schemi della disciplina	137
Sezione 3.1 Costituzione e Qualifica	137
Sezione 3.2 Governance	138
Sezione 3.3 Attività	141
Sezione 3.3.1 Rendicontazione	145
Sezione 3.4 Autorità di Vigilanza	146
Sezione 3.5 Trattamento Fiscale	148
Sezione 3.6 Beneficiari: situazioni giuridica e erogazioni	149
Capitolo 4 Considerazioni sulla natura giuridica	154
Capitolo 5 Organizzazione E Attività	164
Sezione 5.1 Percorso Evolutivo della Struttura	164
Sezione 5.1.1 Classificazione dell'Attività	166
Sezione 5.2 Organigramma	172
Sezione 5.3 Considerazioni Finali	180
Capitolo 6 Valutazione: tra strumenti e analisi	182
Sezione 6.1 Bilancio di Missione	183
Sezione 6.2 Premessa ai Modelli: Frontiera e Monetizzazione dei Costi e dei Benefici	188
Sezione 6.3 Modelli	190
Sezione 6.4 Quale Valutazione	194
Sezione 6.5 Rilevazione dei Dati	195
Sezione 6.6 Considerazioni: c'è un vincitore?	212
Conclusioni	221
Bibliografia	226

Introduzione

La presente trattazione vuole essere una disamina compiuta sul tema delle fondazioni bancarie. Per prima cosa si chiarisce che per fondazione bancaria si intende gli 82 enti sopravvissuti alla ristrutturazione del sistema creditizio italiano degli anni '90 e sia i 6 istituti di credito di diritto pubblico anch'essi interessati dal fenomeno suddetto di riordino (Monte dei Paschi di Siena, Banco di Napoli, Banco di Sardegna, Banco di Sicilia, Istituto Bancario SanPaolo di Torino e Banca Nazionale delle Comunicazioni)¹. Tale chiarificazione prettamente linguistica è necessaria: agli arbori si parlava di enti conferenti e solo in seguito alla denominazione giornalistica, prima, e al decreto del 1999, poi, si parlerà di fondazioni bancarie (rectius fondazioni di origine bancaria). Si tratta di un istituto giuridico ben poco chiaro alla maggior parte della popolazione italiana eppure al tempo stesso fondamentale per la costruzione del sistema italiano nonché celeberrimo per la risonanza che le testate giornalistiche danno alle vicende che vedono loro protagoniste.

Le fondazioni bancarie sono state il perno della ristrutturazione del sistema creditizio italiano dei primi anni Novanta, un c.d. traghetto dal pubblico al mercato. Al contempo la loro vocazione era quella della beneficenza secondo lo schema primigenio dei loro predecessori: le Casse di Risparmio. Si trovavano in una situazione peculiarissima e di crocevia, da un lato infatti vivevano in simbiosi con le banche figliastre e dall'altro cercavano una propria strada nel Terzo Settore italiano (per la verità ancora infante). Quanto al primo rapporto viveva sulla base della c.d. funzione pubblica del credito quale attività che necessariamente sarebbe dovuta essere al servizio della popolazione e non libera di fare liberamente profitto come una qualsiasi impresa. Per questo, ancora stringente era il rapporto con l'apparato statale e i partiti, i quali in precedenza nominavano direttamente mediante il CICR e in seguito in modo indiretto attraverso le fondazioni dove sedevano appunto. Le parole della legge tuttavia cercarono di rompere questo legame attraverso gli interventi della seconda metà degli anni Novanta. Perciò dopo un quarto di secolo dovrebbero essersi definitivamente affrancate dalle prime e divenute pilastro del secondo. Il presente

¹ Si ricorda che inizialmente era compresa anche la Banca Nazionale del Lavoro poi privatizzata nel 1998.

scritto si propone di indagare se effettivamente così sia stato secondo due binari paralleli. Un primo che attraverserà i profili maggiormente giuridici e cercherà di capire se effettivamente le fondazioni non siano più dominate da uomini “politici”, politici nel senso di appartenenti alla classe politica dirigente e non di uomini che agiscono per la *polis*. Un secondo invece analizzerà la relazione tra le fondazioni e le banche. Peraltro, si anticipa che non si ritiene la presenza politica all’interno delle fondazioni necessariamente un male, quale elemento di inefficienza, proprio perché dovendo amministrare patrimoni della comunità non si capisce quale soggetto potrebbe meglio di uomini interessati alla *res publica*. Le difficoltà sorgono infatti successivamente se tali soggetti entrano in questioni differenti concernenti il mondo del credito, questioni che dovrebbero essere, che la legge vorrebbe, riservate al mercato. Per evitare sconvenienze (nonché incongruenze logico giuridiche e sviamenti dalla disciplina) sembra necessario che ognuno abbia il proprio ruolo con i propri compiti ben definiti. Altrimenti non si vede come potrebbe realizzarsi efficacemente il proprio compito. Andando con ordine quindi il lavoro si articola in più fasi:

1. Una prima dove si ripercorre il percorso storico che ha portato alla creazione delle fondazioni bancarie affianco all’evoluzione del sistema bancario. In particolare, si è deciso di ricordare sia il ruolo e i compiti delle Casse di Risparmio e dei Monti di Pietà (d’altronde il legislatore si rifà proprio a questo primo periodo di vita quando ridisegna le fondazioni di origine bancaria, dimenticando forse gli ultimi anni di vita) sia le motivazioni della progressiva trasformazione del settore;
2. Una seconda dove si riporta la disciplina (dalla primissima legge Amato n. 218 del 1990 fino alle più recenti modifiche) al fine di cogliere tutte le sfaccettature dell’ente;
3. Una terza dove si conclude lo studio sulla natura giuridica e il corrispondente rapporto con il settore pubblico e nello specifico dove si riportano i dati raccolti nella rilevazione sulla composizione del Consiglio di Indirizzo di tutte le fondazioni;

4. Una quarta descrittiva dell'organizzazione e dell'attività delle fondazioni costruita soprattutto grazie allo studio dei bilanci aggregati realizzati dall'Associazione di Fondazioni e di Casse di risparmio spa, ACRI;
5. Una quinta relativa all'indagine sui risultati realizzati dalle fondazioni e dalla loro presenza nel mondo bancario. Il campo d'indagine è stato ristretto alle sole fondazioni all'interno di Unicredit S.P.A. perché si è ritenuto essere rappresentative dell'aggregato e perché una tale analisi permette di approfondire le differenze di valore tra fondazioni che stanno abbandonando il mondo creditizio (Roma) e altre che invece sono percorse dal fenomeno contrario (Torino, Verona, Bologna/Ravenna e Modena);
6. Un'ultima fase dove si cercherà di tirare le somme del lavoro svolto e concludere in base alle risultanze dei punti precedenti.

Capitolo 1 Storia

La storia delle fondazioni bancarie può dividersi in quattro periodi analogamente ai cicli del sistema bancario considerato nel complesso. Il primo momento va dalla “preistoria” delle Casse di Risparmio, cioè dalla loro iniziale costituzione nel corso del XVIII secolo, e dei Monti di Pietà; una seconda direttrice dal primo Dopoguerra fino alla caduta del Fascismo; una terza tra gli anni cinquanta e ottanta del XX secolo fino all’emanazione della legge Amato nel 1990; infine una quarta che stiamo tuttora vivendo. Così allo stesso modo si dipana la storia del settore bancario, dalle prime attività del rinascimento fino ai giorni nostri. Ripercorrendo con ordine i fatti si cercherà di delineare il passato nei suoi punti salienti in modo da poter comprendere meglio il presente, perché sia chiaro al lettore, le situazioni odierne sono sempre figlie di scelte, consapevoli o meno, del passato.

Sezione 1.1 Le radici

Lo Stivale nel lontano Rinascimento aveva assunto un ruolo guida nell’intermediazione bancaria grazie alle famiglie fiorentine e senesi e al prospero commercio della zona. In particolare, in quell’area si erano sviluppati tutti gli strumenti tipici del mestiere come la lettera di cambio, la cambiale e la registrazione in partita doppia. Purtroppo questo momento felice tramontò con l’affievolirsi delle attività produttive e degli scambi quando dal XVI secolo iniziarono a nascere i centri di produzione di massa in Inghilterra, Francia e Olanda. L’Italia, in sostanza, a causa della frammentazione e delle lotte continue non riuscì a tenere il passo dei nascenti Stati Moderni. Fu, poi, nel XIX secolo che nacque l’attività bancaria intesa in senso moderno quale supporto alla richiesta di capitali della Rivoluzione Industriale e della colonizzazione. A fornire prevalentemente credito erano soggetti eterogenei, nati in momenti diversi: ci si riferisce ai Banchi pubblici, ai Monti di Pietà e alle Casse di Risparmio.

Quanto ai primi si tratta di soggetti pubblici che svolgevano l’attività creditizia da più lungo tempo nella penisola e basti pensare al Banco di Palermo nato nel 1552, o a Napoli nel 1584, Torino (Compagnia di San Paolo) nel 1563, Roma (Banco di Santo

Spirito) nel 1606 o ancora a Siena (Monte dei Paschi derivato direttamente dal Monte di Pietà del luogo) nel 1624. Il loro scopo era sottrarre ai privati le operazioni di cambio e deposito e fornire agli stati preunitari una riserva straordinaria dalla quale attingere. In seguito all'Unità d'Italia espansero la propria attività di mediazione su tutto il territorio fino ad assumere la qualifica sotto il fascismo di istituti di credito di diritto pubblico.

I Monti di Pietà², oggi tecnicamente conosciuti quali Monti di pegno ovvero Monti di *credito* (o *prestito*) *su pegno*, nacquero e si diffusero in Italia, come opere caritatevoli, a partire dai secoli XIV e XV sotto le pressioni ecclesiastiche contrarie alla pratica dell'usura e quindi con la funzione istituzionale di garantire una possibilità di accesso al credito da parte dei ceti sociali più umili, concedendo, nel nome della solidarietà cristiana, piccoli prestiti, di regola, garantiti da un pegno, senza pretendere un interesse o, comunque, applicandolo nella misura necessaria e sufficiente alla realizzazione della copertura del costo del servizio. Proprio quest'ultimo rappresentava l'elemento nuovo e del tutto originale che qualificava e giustificava gli appellativi ("Sacro", "della Pietà", "della Carità", "del Soccorso", ...) che lo caratterizzano. Furono disciplinati per la prima volta nel 1512 con bolla pontificia da Leone X, che ufficializzò il fine istituzionale della lotta all'usura e che a tale scopo ogni Monte doveva dotarsi di un fondo patrimoniale in modo da poter prestare denaro a un modico interesse. La costituzione del fondo fu frutto di oblazioni, collette, donazioni di fedeli e di liberalità di comuni. Lo svolgimento di attività bancaria, seppur sostanzialmente non remunerata, portò lentamente al distacco dall'autorità ecclesiastica e all'inserimento nel settore creditizio, secondo un processo formalizzato nella legge 4 Maggio 1898 n. 169. In particolare, viene loro conferita la natura di enti misti: di beneficenza e di credito³.

² Cfr.: Fanfani T., (a cura di), *Alle origini della Banca. Etica e Sviluppo economico*, Roma, 2003. Cfr.: Gugnioni G., *Dottorato di ricerca, Dai Monti di Pietà e le Casse di Risparmio alle Fondazioni Bancarie: evoluzione e profili di riforma*, Alma Mater Studiorum – Università di Bologna, 2010.

³ Cfr.: Pagliuzzi P., Nicosia N., "Monte di Soccorso", in *Novissimo Digesto Italiano*, vol. X, Torino, 1968.

Le vicende fin qui raccontate si intrecciano nel finire del secolo XVIII con quelle delle Casse di Risparmio. I principi dell' Illuminismo spinsero privati cittadini a preoccuparsi della dilagante povertà e animati da nuovi spiriti di solidarietà presero l'iniziativa fondando una cassa mediante il versamento di una quota di partecipazione e amministrandola al fine di soccorrere i ceti inferiori della società. Presto iniziative squisitamente private furono affiancate da quelle di soggetti istituzionali, come i Comuni, che destinavano somme di denaro alla costituzione di un fondo e nominano un consiglio per amministrarlo. Perfino i Monti di pietà erano i padrini delle nascenti Casse di Risparmio. Non solo vi era un collegamento di "paternità" tra i due soggetti, ma le funzioni stesse coincidevano. Infatti, la primissima fase della loro vita conobbe solo l'attività tradizionale dell'opera pia giacché consisteva in mera raccolta del risparmio e successiva redistribuzione. Oltre a ciò, gli stessi depositanti non avevano nessuno scopo speculativo poiché vi si rivolgevano con l'intento di attingervi nel momento del bisogno. Si crearono attorno a tali istituti presupposti di certezza e affidabilità.

Secondo il famoso economista inglese T. R. Malthus nel 1826 *"le casse di risparmio appaiono di gran lunga la migliore fra tutti i progetti escogitati finora per assistere le classi lavoratrici nonché quello che presenta le migliori probabilità, se adottato su larga scala, di determinare un miglioramento nelle condizioni di vita dei ceti più bassi della società"*.

Quando l'attività di raccolta si estese verso i ceti medi, emerse l'attività più propriamente bancaria che piano piano prevalse su quella previdenziale. Così le casse iniziarono ad impiegare i capitali in operazioni finanziarie e creditizie, come le anticipazioni sui titoli privati o le aperture di credito. Di conseguenza, il rapporto tra Casse e Monti mutò in quanto si verificarono fusioni con i Monti o incorporazione degli stessi. La loro diffusione capillare sul territorio favorì la frammentazione e creazione di tanti piccoli monopoli naturali che furono ammessi dallo Stato finché le Casse avessero riversato sul territorio la rendita derivata. Inoltre, in questo periodo le Casse erano considerate sia a livello normativo che giurisprudenziale enti commerciali, con disciplina privata, purtuttavia vigilate dal Ministero dell'Agricoltura,

dell'Industria e del Commercio: in sostanza era dubbia l'esatta natura delle stesse, se pubbliche o private. La prima legge organica in materia fu la legge 15 Ottobre 1988 n. 5546, c.d. legge Crispi⁴, la quale tentò di occuparsi in modo definitivo della questione⁵. Non vi riuscì. L'unico indizio fu l'art. 4, II comma, il quale escludeva che l'Amministrazione delle Casse potesse essere esercitata direttamente dalle Giunte Comunali o dalle Deputazioni Provinciali. Le Casse vennero, altresì, distinte sia dalle società commerciali, vietando la forma societaria e rafforzando le garanzie patrimoniali, sia dalle Opere Pie, stabilendo l'autonomia delle Casse dall'ente fondatore e (ri)assoggettandole al vigilanza al Ministero. La stessa giurisprudenza della Corte di Cassazione esclude la tesi della natura commerciale delle Casse, preferendo qualificarle come enti civili, sui *generis*⁶.

In un secondo tempo, l'avvento del fascismo mutò il sistema e la natura stessa delle Casse da una concezione liberale-liberista a una centralizzata-interventista. Per le Casse fu difatti dichiarata la natura pubblica e vennero assoggettate ad un vero e proprio controllo del governo. Parallelamente le stesse sorti subivano non solo i Monti, ma anche le banche stesse. Il momento fondamentale fu la legge bancaria del 1936 che rimase sostanzialmente immutata fino all'emanazione del nuovo testo unico del 1993. Ma quale contesto trovò la dittatura e quali furono le manovre adottate?

Sul finire del secolo XIX e a cavallo del XX secolo fino agli anni Venti, la situazione italiana poteva essere riassunta nelle seguenti righe⁷.

Inizialmente, era presente un tipo di banca c.d. unica o universale, in altre parole una banca despecializzata che poteva compiere operazioni senza limiti di materia o di tempo e anzi, perfino, l'attività di emissione della moneta non era ben distinta dall'altra attività bancaria tanto che esistevano 6 istituti con tale potere: la Banca Romana, la Banca Nazionale di Torino, il Banco di Napoli, il Banco di Sicilia, la

⁴ Cfr.: Emmanuele F. M. E., *Evoluzioni e vicende delle Fondazioni di origine bancaria*, Napoli 2004. Anche Matteucci N., *L'Origine storica delle Casse di Risparmio*, in *Le Fondazioni Casse di Risparmio*, (a cura di F.A. Roversi Monaco), Dogana (Repubblica di S. Marino), 1998.

⁵ Si noti come forse i problemi odierni era presenti già più di cento anni fa.

⁶ Cass. Torino, 21 dicembre 1901, in *Giur. It.* 1902, I, 1, 283.

⁷ Cfr.: *Collana Storica della Banca d'Italia, Storia della legislazione Bancaria*, Marsilio, Venezia, 2012.

Banca Nazionale Toscana e la Banca Toscana di Credito. La corrente maggioritaria in favore del pluralismo era convinta infatti che le sperequazioni del territorio italiano mal si concilierebbero con politiche unitarie sulla moneta e che un'unica banca centrale avrebbe permesso pericolose manipolazioni da parte dello Stato secondo un'ottica, peraltro, antitetica a quella adottata nel resto del mondo. Parallelamente, la Borsa andava nascendo senza però poter essere nemmeno lontanamente paragonabile a quella del mercato inglese o statunitense. Di conseguenza, a maggiore supporto dell'impresie italiane si trovavano le banche con i propri investimenti, spesso di lungo periodo. La c.d. banca mista svolgeva perfettamente questo compito (in quel primo momento nacquero proprio per raccogliere risparmio dal pubblico e finanziare le imprese, come, d'altronde, in Germania) senonché a causa delle eccessive immobilizzazioni e del possesso diretto di partecipazioni azionarie nelle imprese degenerarono pian piano in banche *holding*. Avevano un legame molto stretto con le imprese, tant'è che i problemi e le crisi di un settore riverberarono effetti negativi anche sull'altro. In particolare, questi momenti furono sostanzialmente tre nel periodo di riferimento (cioè, lo si ricorda, il ciclo pre-legge bancaria 1936): lo Scandalo della Banca Romana del 1893, la Prima Guerra Mondiale e la Grande Depressione del 1929. Si anticipa che saranno, come consueto nello Stivale, occasioni per attuare riforme non più prorogabili.

Il primo momento di tensione investì prima il settore agricolo e immobiliare e, poi, di conseguenza il settore bancario che come detto poc'anzi sosteneva le attività produttive del paese e, infine, le stesse banche di emissione. Vennero a galla le incongruenze causate dalla forte concorrenza tra istituti di emissione e dalla commistione tra attività commerciale e di emissione. In questi soggetti, peraltro, era ampia la corruzione che portava alla circolazione illegale di moneta. In particolare, fu la Banca Romana a far scoppiare lo scandalo sul tema al momento della sua liquidazione. La crisi tuttavia ebbe l'effetto di razionalizzare il sistema, dato che il governo Crispi fondò, dalle ceneri della Banca Romana, dalle banche toscane (BNT e BTC) e dalla Banca Nazionale di Torino, un nuovo soggetto: Banca d'Italia. Si trattava di un soggetto privato vigilato in concerto dai Ministeri del Tesoro e dell'Agricoltura, Industria e Commercio sulla falsariga di quanto accadeva all'estero

(in particolare in Gran Bretagna). Aveva il compito di emettere la moneta, ma fu affiancato, principalmente per motivi politici, ai Banchi Meridionali (Banco di Napoli e il Banco di Sicilia). Era già presente il seme di una funzione prevalente a quella privata, una funzione di stabilità del sistema.

La Grande Guerra portò alla luce, o forse sarebbe meglio dire riportò alla luce, due problemi: la relazione tra banche e imprese e la concorrenza delle prime sui depositi. Per quanto riguarda quest'ultimo problema, già nel 1918, si era ritenuto necessario a tutela della stabilità del mercato, ridurre la concorrenza sui prezzi e costituire un cartello bancario, cioè un accordo tra le maggiori banche al fine di stabilire i limiti massimi dei tassi passivi e limiti minimi di quelli attivi. L'accordo andava rafforzando i rapporti tra i vertici delle banche italiane tant'è che, appena un anno più tardi, verrà istituita anche l'ABI (Associazione Bancaria Italiana). Per quanto attiene al rapporto con l'imprenditoria invece, nel dopoguerra si assistette ad un'inversione dei rapporti di forza. Infatti, i grandi gruppi imprenditoriali erano usciti rafforzati dalle ostilità grazie ai profitti realizzati negli anni precedenti proprio dalla guerra e cercarono di scalare i vertici delle banche⁸. Le maggiori banche commerciali escono da un lato, Banca commerciale italiana e Credito italiano, rafforzate dalle contese, mentre dall'altro, Banco di Roma e Banca italiana di Sconto, sull'orlo del fallimento. Il nascente fascismo si trovò a dover risolvere così il problema del risanamento bancario e chiaramente della lira stessa. Il primo provvedimento fu abolire nel 1926 l'autorizzazione ad emettere moneta ai Banchi Meridionali: la competenza rimaneva alla sola Banca d'Italia. La politica monetaria fu all'insegna del cambio fisso per stabilizzare il rapporto rispetto alla sterlina e al dollaro. Ulteriore strumento adottato quell'anno per controllare la quantità di moneta in circolazione fu l'introduzione dell'istituto della Riserva Obbligatoria, con il quale si imponeva (e si impone tuttora) alle banche di detenere una percentuale delle proprie passività depositato presso Banca d'Italia. La ratio è tanto semplice quanto cruciale: non solo controllare i flussi monetari, ma anche tutelare coloro che depositano somme di denaro

⁸ Cfr.: Cova A., Banca e industria dal 1914 al 1926, in Conti, G., Cova, A., La Francesca, S., Lezioni sulla formazione del sistema bancario italiano, 2011, Associazione per lo sviluppo degli studi di banca e borsa – Università Cattolica del Sacro Cuore.

presso le banche e finanziare il settore pubblico a tassi agevolati. Se il primo punto è lapalissiano (costituendo tale riserva una sorta di garanzia per i depositanti) il secondo merita una spiegazione approfondita. Innanzitutto, Banca d'Italia aveva l'obbligo (obbligo che permarrà fino all'introduzione nel 1993 del T.U.B.) di finanziare il Tesoro: per farlo a condizioni agevolate si decise di remunerare la riserva a un tasso inferiore a quello di investimento della corrispondente somma di denaro sul mercato in modo che la differenza avrebbe costituito una "plusvalenza" (in senso atecnico) liberamente utilizzabile da Banca d'Italia. Inoltre, le banche potevano versare detta riserva in Titoli di Stato e quindi veniva convogliato il risparmio verso il canale pubblico.

Le scelte del governo centrale, che furono di carattere deflattivo, fecero aumentare il valore della lira con conseguente diminuzione degli investimenti in favore della tesaurizzazione della moneta: si causò una crisi di liquidità al sistema. La pesante stagnazione derivata rese più difficile il reperimento di capitali alle imprese, le quali diminuirono i livelli di produzione e di occupazione. Anche la Borsa affrontava problemi: le continue vendite inaridivano sempre di più questo canale di finanziamento e come alternativa le banche furono costrette dalle imprese ad un ulteriore incremento dei livelli di credito e di partecipazione azionaria. Quindi da un lato sgonfiamento della Borsa e dall'altro interventi massicci dalle (già al collasso) banche.

Questo sistema, come visto già ingessato, dovette affrontare per di più le conseguenze della Crisi del 1929⁹. Il primo provvedimento fu la creazione nel 1931 dell'Istituto Mobiliare italiano (IMI), ente di diritto pubblico con la facoltà di attingere al risparmio privato e lo scopo istituzionale di sostenere le imprese. La situazione era talmente grave però che anche l'azione dell'IMI si rivelò inadeguata e fu necessario creare un altro soggetto pubblico complementare, l'IRI, Istituto per la Ricostruzione

⁹ Cfr.: Toniolo G., *L'economia dell'Italia fascista*, Bari, 1980.

Industriale¹⁰. Quest'ultimo aveva formalmente lo scopo gemello di sostenere le banche.

A disegnare questa ristrutturazione dall'alto sono tre personaggi fondamentali nella storia dell'economia italiana: Alberto Beneduce¹¹, Donato Manichella, Pasquale Saraceno. Beneduce, primo presidente dell'IRI, contribuì alla fondazione anche dell'IMI, dell'INA (Istituto nazionale delle Assicurazioni), dell'ICIPU (Istituto di Credito per le Imprese di Pubblica Utilità) e del CREDIOP (Consorzio di Credito per le Opere Pubbliche)¹². Manichella, invece, fu direttore generale dell'IRI fino alla caduta del fascismo e governatore della Banca d'Italia nel dopoguerra. Infine, Saraceno fu il coordinatore delle politiche adottate per il Mezzogiorno.

Per superare la crisi, impressero al sistema un'evoluzione incentrata su due punti: il primo, la soppressione della banca universale in favore di una tipologia di banca incapace di compiere operazioni di natura finanziaria (quali in primis l'acquisto di partecipazioni societarie) e il secondo, le banche avrebbero svolto una funzione pubblica. Secondo il primo criterio, solo gli istituti speciali come IMI (e più avanti Mediobanca) avevano il potere di operare mediante partecipazioni azionarie di lungo periodo: si era compiuto il principio della specializzazione creditizia. Il concetto alla base del secondo punto, la ratio stessa del sistema, era la pubblicità della funzione bancaria, la socialità della stessa, perché perno sul quale avrebbe dovuto ruotare l'economia. Proprio per questo motivo una funzione così importante certo non poteva essere lasciata nelle mani del libero mercato, doveva essere controllata. La legge bancaria, di qualche anno successiva (1936-38), ufficialmente all'art. 1 definirà l'attività di raccolta del risparmio fra il pubblico in ogni forma e l'esercizio del credito quali "*funzioni di interesse pubblico*" che pertanto giustificavano l'interventismo e i controlli statali. Non solo, si anticipa anche che, la stessa legge, nella logica della specializzazione degli enti creditizi, all'art. 5 suddivise le banche in aziende di credito

¹⁰ Cfr.: Saraceno P., L'istituto per la ricostruzione industriale IRI, III, Origini, ordinamento e attività svolta, Torino, 1956.

¹¹ Sul ruolo nella pianificazione dell'economia italiana fino agli anni Novanta cfr.: Franzinelli M., Magnani M., Beneduce, Il finanziere di Mussolini, Mondadori, 2009.

¹² Partecipazioni rilevanti sono detenute dalle stesse Casse di Risparmio.

che raccolgono il risparmio a breve termine (categoria nella quale rientrarono le Casse di Risparmio) e istituti che raccolgono il risparmio a medio e lungo termine.

I costi del risanamento vennero addossati allo Stato il quale mediante l'IRI iniziò l'opera di rifinanziamento delle banche. Le banche a loro volta concedevano credito alla costellazione di piccole imprese italiane e grazie alla caratteristica della brevità di quest'ultimo si credette di sciogliere legami tra la banca e l'industria. All'estero la soluzione ai problemi delle economie postbelliche fu antitetica a quella italiana perché il processo di rifinanziamento finanziario venne incentrato sul mercato mobiliare. Gli Stati Uniti, ad esempio, rilanciarono la Borsa mediante una maggiore tutela del risparmio in questa investito (costituzione della SEC e regolazione dei fondi comuni di investimento in primis). Chiusa la parentesi si torni a parlare dell'ente Beneduce: l'IRI arrivò a detenere oltre il 50% del capitale azionario italiano, fra cui naturalmente quelle delle maggiori banche (Comit, Credit, Banco di Roma, Banco del Santo Spirito) sgravando così Banca d'Italia dal coinvolgimento indiretto nel salvataggio delle aziende italiane. Tali partecipazioni sarebbero dovute essere temporanee in attesa di trovare compratori nazionali capaci di assorbire una tale domanda di capitale. Attesa vana. Non restò che trasformare l'ente in un soggetto permanente secondo una soluzione che ben si conciliava con le esigenze della dittatura. Eppure la stessa logica di economia guidata sarà sfruttata dalla Repubblica nel secondo dopoguerra per far fronte alla ricostruzione e alle pesanti sanzioni. La logica dietro al disegno mussoliniano è quella di una modernizzazione dall'alto. Ed è proprio in quest'ultima che si insidia il problema che l'Italia si porta dietro da quel periodo: si è formata una cerchia con l'idea di controllare l'insieme dei centri di potere, sia centrali che periferici. D'altronde le mosse statali comportano un controllo capillare sia dei flussi di breve termine mediante la c.d. "irizzazione" delle banche ossia la presenza dell'IRI nelle banche, sia dei flussi finanziari di lungo periodo, mediante l'IMI e a perfezionamento dello schema vennero creati cartelli obbligatori nei settori industriali e bancari. Ad ognuno il proprio spazio vitale, ad ognuno lo spazio per lottizzare.

Il risultato fu cristallizzato nella legge bancaria 1936 (d.l. 12 marzo 1936, n. 375 convertito in legge 7 marzo 1938, n. 141)¹³. Tale legge in primo luogo fece nascere, o meglio rinascere, Credito Italiano, Banca Commerciale e Banco di Roma come Banche di Interesse Nazionale (sottoponendone le attività alla disciplina del diritto pubblico tramite il controllo dell'IRI ed escludendo la possibilità di fare prestiti all'industria e di essere proprietarie di valori industriali). In secondo luogo, come già accennato, i Monti di Pietà, le Casse di risparmio, Casse rurali e artigiane, banche popolari cooperative e aziende di credito ordinario furono pubblicizzate. Per di più, specializzando l'attività bancaria in base all'istituto, si formalizzò la volontà di concedere alle banche la sola capacità di emettere credito a breve termine secondo il principio di separazione dalle partecipazioni azionarie: ciò nonostante, assieme allo svilimento della Borsa, il legame che si voleva spezzare con l'industria venne a rafforzarsi e anzi, si crearono i presupposti per porre in condizione le banche di controllare dall'esterno le imprese tramite la concessione di prestiti. Non solo, necessariamente si rafforzarono le relazioni e clientelismi nella richiesta degli stessi prestiti. Conseguenza naturale fu l'assenza di una differenza sostanziale tra capitale di rischio e capitale di credito. Si era creato un sistema completamente dipendente dalle banche: banco-centrismo appunto. Le scelte di quel periodo sono la ragione dei problemi che l'Italia ha vissuto fino ad oggi: sottocapitalizzazione delle banche e delle imprese, assenza di concorrenza sia interna (divisione del territorio in monopoli naturali) sia esterna (autarchia del sistema). Tali scelte hanno comportato, come si accennava prima, la formazione di un *establishment* a carattere chiuso: non si vede il motivo per cui dovrebbe abbandonare le proprie posizioni di potere.

A conclusione dell'analisi del periodo merita soffermarsi sull'impianto costruito per garantire un permeante controllo statale sul sistema bancario. In primis trasformazione di Banca d'Italia in un ente di diritto pubblico all'art. 3 legge 1936; inoltre, all'art. 20 si stabilisce che il capitale possa essere posseduto solo da una lista chiusa di soggetti in modo da assicurarne il carattere pubblico:

¹³ Cfr.: Ruta G., Il processo di formazione della legge bancaria, in "Bancaria", 24, 1966.

- a) casse di risparmio;
- b) istituti di credito di diritto pubblico e banche di interesse nazionale;
- c) istituti di previdenza;
- d) istituti di assicurazione.

In secundis la vigilanza che prima del 1936 era esercitata da Banca d'Italia sul settore privato e dai Ministeri delle Finanze e dell'Agricoltura su quello pubblico passa a due organi: il Comitato dei ministri con funzione generale di indirizzo e l'Ispettorato per la difesa del risparmio e per l'esercizio del credito, deputato invece alla vigilanza e in posizione subordinata al primo. Il Governatore di Banca d'Italia è anche a capo dell'Ispettorato, il quale beneficia di poteri talmente ampi da dover ad esempio autorizzare ogni emissione di azioni, di obbligazioni, di buoni di cassa, di valori mobiliari di ogni natura (art. 2).

Tale architettura non vivrà a lungo in quanto con la fine del fascismo e l'inizio della ricostruzione verranno effettuate diverse modifiche. Inizialmente si affidarono tutte le funzioni del Comitato dei ministri e dell'Ispettorato al Ministro del Tesoro e in delega la vigilanza a Banca d'Italia. Successivamente nel 1947 con il d.lgs. c.p.s. 691 viene istituito il Comitato interministeriale per il credito e il risparmio (CICR) il quale viene insignito del compito di alta vigilanza (funzione di indirizzo) sul sistema in materia creditizia e valutaria. Il CICR è composto dal Ministro del Tesoro, dei Lavori Pubblici, dell'Agricoltura e Foreste, dell'Industria e Commercio e del Commercio con l'estero. Il governatore di Banca d'Italia partecipa alle sue riunioni senza diritto di voto. Quest'ultima assume le funzioni del soppresso Ispettorato e le esercita secondo le *guidelines* dettate dal CICR. Si tratta di un potere più ampio di quello precedente in quanto non solo di carattere ispettivo, ma anche autorizzatorio e di tenuta dell'albo relativo. La sola iscrizione nell'albo certifica per l'appunto l'autorizzazione ad operare in Italia e la sottoposizione ai controlli e alla normativa. Tra l'altro quegli stessi soggetti partecipavano al capitale di Banca d'Italia, senza tuttavia creare conflitti di interesse in quanto la governance è autonoma e indipendente e la nomina del Direttorio, organo deputato ad emanare atti a rilevanza esterna, è affidata al Consiglio

dei Ministri, il quale sente un mero parere del Consiglio Superiore (rappresentante i suddetti partecipanti). Inoltre, sempre in tema di conflitto di interessi, si decise di spezzare ogni possibile ingerenza nelle decisioni del CICR stabilendo una totale incompetenza del Consiglio nelle materie del Comitato. Ad ogni modo la struttura pur prevenendo apparentemente una subordinazione tra il CICR e Banca d'Italia, in realtà divideva il controllo su due piani diversi: da una parte una funzione politica esercitata dal Comitato il quale raccordandosi con le istanze democratiche mediante il governo e dall'altra una funzione tecnica svolta dalla banca. In definitiva, si decise di non abrogare la legge bancaria del 1936 (che come noto vivrà fino all'emanazione del T.U.B. nel 1993) perché le norme ivi contenute erano di natura elastica e potevano essere interpretate in senso adattivo al nuovo assetto nazionale, il quale, peraltro, si basava anche sul nuovo articolo 47 della Costituzione, cioè sulla tutela del risparmio come interesse generale¹⁴. Norma senza precedenti nel panorama internazionale.

Com'è noto, i venti anni seguenti saranno anni tumultuosi in Italia, dove si passerà dal miracolo economico¹⁵ negli anni cinquanta e sessanta alle lotte sociali degli anni settanta. Eppure il settore bancario vive un periodo di relativa calma in quanto ancora alla ricerca di un adattamento amministrativo sia alla legge del 1936 sia alle novità del dopoguerra¹⁶. In particolare in questi anni va rafforzandosi il c.d. "spezzatino localistico" del quale è fautore lo stesso governatore della Banca d'Italia, Donato Manichella. Lo spezzatino altro non è che la suddivisione territoriale dell'operatività delle banche (e delle Casse di Risparmio) come garanzia di un'equa distribuzione dei flussi finanziari: vicinanza geografica uguale migliore interpretazione dei bisogni. Di conseguenza, siccome strutturalmente di piccole e medie dimensioni, le imprese avrebbero dovuto rispecchiarsi in banche delle medesime dimensioni. Il controllo di tali flussi passava attraverso la continua mortificazione della Borsa quale fonte di finanziamento e l'esaltazione, come contraltare, dell'emissione obbligazionaria sottoscritta da grandi enti economici di diritto pubblico. Affianco si

¹⁴ Cfr.: Belli F., Commento artt. 2 e 3 d.lgs. c.p.s.n. 691/1947, in Capriglione, Mezzacapo, Codice Commentato della banca, Milano, 1990, II, pp. 1253.

¹⁵ In realtà il periodo venne anche definito l'Età dell'oro per il riconoscimento alla stabilità della lira. Cfr.: Hobswan, Il secolo breve, 1994.

¹⁶ Cfr.: Graziani A., L'economia italiana dal 1945 ad oggi, Bologna, 1972.

formò il sistema della doppia intermediazione delle banche locali, le quali pur non potendo sottoscrivere direttamente partecipazioni nelle imprese decisero di aggirare la disposizione sottoscrivendo o acquistando l'emissione obbligazionaria di istituti speciali (i quali invece potevano sottoscrivere direttamente il capitale azionario delle imprese) attraverso la raccolta dei depositi dalla clientela. Peraltro, si andava diffondendo sempre più il fenomeno del multi-affidamento anche detto pluri-affidamento. Consisteva nella possibilità per le imprese di ottenere prestiti da un'ampia platea d'istituti di credito in modo da aumentare la propria capacità finanziaria. I problemi che nacquero da questa pratica dal lato degli imprenditori constavano nel decremento delle garanzie patrimoniali degli stessi, mentre dal lato delle banche nell'impossibilità di ottenere informazioni reali sulle condizioni finanziarie dell'affidato. In definitiva, come più volte rammentato, si strinse maggiormente la relazione con il mondo imprenditoriale. Per di più, nell'ottica di compartimentalizzazione, lo strumento principale di governo da parte dell'autorità era l'autorizzazione all'apertura di nuovi sportelli mentre lo strumento di categoria utilizzato era la creazione di un cartello con il quale regolare i tassi di raccolta e i tassi di impiego. Nel 1954 entrò in vigore a sostituzione del precedente, un nuovo Accordo Interbancario che innalza le condizioni massime da applicare alle clientele sui tassi passivi. A cerniera, vi era un isolamento valutario verso l'esterno. Si era costituito un frazionamento minuzioso, giustificato dal ruolo pubblico cui erano chiamate le banche. Accanto a localismo delle banche si sviluppano, lo si ricorda, gli istituti di credito speciale (ICS), istituti di diritto pubblico, con la forma giuridica di enti economici pubblici, come eredi della "filosofia Beneduce"¹⁷. A tale sistema fortemente integrato con l'apparato pubblico era, per l'appunto, conferito il compito della gestione del finanziamento alle imprese. Quanto al Governo, il Tesoro in questi anni è finanziato direttamente da Banca d'Italia attraverso un conto corrente di tesoreria che non si differenzia da un conto corrente ordinario nel quale il Tesoro aveva possibilità di attingere. Infine, in quegli anni, precisamente nel 1946, nasce

¹⁷ In primis si creano strutture creditizie meridionali delle quali si avvale la Cassa per il Mezzogiorno per gli interventi a sostegno delle imprese meridionali. La Cassa venne istituita con la legge 29 agosto 1950, n. 646. Cfr. Peluso G, Banche regolamentazione e politica economica (1946-1990), in Conte (a cura di), Le banche e l'Italia, Bancaria Editrice, 2011.

Mediobanca per volere di Raffaele Mattioli e Enrico Cuccia¹⁸. Ente fuori dal coro perché con la forma di S.p.A. si pone come alternativa all'IMI nel soddisfare le esigenze a media scadenza delle imprese produttrici.

Furono diversi gli istituti funzionali alle logiche sopradescritte emanati nel periodo. Ci si riferisce in primo luogo al vincolo di portafoglio e al massimale sugli impieghi. Con la delibera 23 ottobre 1964 in materia di "Riserva speciale di liquidità delle Casse di Risparmio" il CICR introdusse il vincolo di portafoglio come l'opzione in capo a Banca d'Italia di vincolare il 50% della riserva all'investimento in titoli di Stato od obbligazioni di ICS. Dall'iniziale previsione per le sole Casse si avrà un'applicazione sistematica anche agli altri soggetti del settore bancario. L'istituto è utilizzato per stimolare gli investimenti dal 1973 in poi a causa del periodo di stagflazione causato dalle crisi petrolifere. In particolare si stabilì un ammontare fisso di investimenti pari al 6% dei depositi in essere alla fine dell'anno precedente. Il vincolo fu uno espediente utilizzato per sfruttare maggiormente il sistema della doppia intermediazione intesa come rottura della relazione tra raccolta e impiego del risparmio, di fatto deresponsabilizzando i banchieri che potevano permettersi di non valutare il merito del credito e la qualità dei finanziamenti alle imprese. Vennero favorite ancora una volta le relazioni con il mondo politico-amministrativo in quanto uniche ad attivare i canali di finanziamento¹⁹. Fu necessario aspettare il 1986 per vederne l'abolizione. L'altra misura è il c.d. massimale sugli impieghi: istituto che mira a limitare gli incrementi verso la clientela nel caso di esposizione superiore ad una somma fissa. Introdotto per la prima volta sempre nel 1973 su impulso del FMI, inizialmente prevedeva un gap del 12% sugli incrementi per gli affidamenti verso la clientela con già un'esposizione almeno pari a 500 milioni di lire. Anch'esso fu abolito, nel 1988²⁰. Banca d'Italia riusciva così a contingentare il credito e controllare di conseguenza la moneta. Entrambi gli istituti appena descritti trovano fondamento normativo nella legge bancaria del 1936 e costituiscono un esempio di come tale

¹⁸ Cfr.: Battilossi S., L'eredità della banca mista, in *Italia contemporanea*, 1995, F. 195, pp. 625.

¹⁹ Per un'analisi delle altalene nell'asservimento al potere politico cfr.: Crafts N. Magnani M., *The golden age and the second globalization in Italy*, in *Banca d'Italia, quaderni di Storia economica*, 17, ottobre 2011.

²⁰ Cfr sul tema e la possibilità di una reintegrazione di misure simili: Onado M., *Stato Banche Europa. Il circolo vizioso da fermare subito*, in "Il Sole24 Ore", 28 aprile 2012.

normativa, come già detto, possa essere utilizzata in modo elastico, spiegando la sua sopravvivenza alla caduta del fascismo. Volendo precisare: il vincolo di portafoglio derivava dall'art. 32, lett. d), il quale consente di dettare istruzioni su: (si riporta) *“la proporzione fra le diverse categorie di investimenti considerate in rapporto sia alla liquidità, sia alle diverse branche di attività economiche alle quali si riferiscono gli investimenti”*; mentre, il massimale si basava sull'art. 35, II comma, lett. b) il quale dava facoltà (prima all'Ispettorato e poi) alla Banca d'Italia di *“determinare i limiti massimi dei fidi concedibili e di stabilire norme e termini per le riduzioni in caso di constatate eccedenze”*²¹. Tra le novità del periodo va, inoltre, ricordata l'istituzione della Centrale Rischio da parte del CICR con delibera del 16 maggio 1962²². Trattasi di *“un servizio accentrato di informazioni inteso a censire i fidi richiesti dai singoli imprenditori al fine di conoscere la consistenza totale delle posizioni debitorie del soggetto”* finalizzato in prima battuta ad eliminare il fenomeno del multi-affidamento. Tale servizio sarà curato da Banca d'Italia e sopravvive anche oggi. Anch'esso trova un appoggio normativo nella legge bancaria all'art. 32, lett. h) dove si prevedeva la possibilità di emanare una regolazione inerente *“le cautele per evitare gli aggravamenti di rischio derivati dal cumulo dei fidi”*.

Si passi ora a riflettere su cosa concretamente abbia significato la svalutazione della Borsa quale strumento di finanziamento (partendo da dati concreti) e su quali conseguenze abbia avuto la parcellizzazione da parte delle politiche dei governi del secondo dopoguerra sul sistema. Innanzitutto, le società quotate oscillavano intorno alle centoventicinque, delle quali l'unica rappresentante del settore bancario era Mediobanca. L'indice azionario precipita da 4148 a 703 punti tra il 1962 e il 1977 e nello stesso periodo la percentuale di capitale azionario quotato dal 49% al 21%. Non stupisce pertanto la mancata internazionalizzazione del circuito. Il mercato borsistico avrebbe potuto rappresentare il mezzo attraverso il quale compiere il salto di qualità necessario alla crescita dell'economia italiana. Se infatti, un sistema chiuso e lottizzato (celeberrimo lo slogan *“Piccolo è bello”*) aveva funzionato bene affiancato da una piccola imprenditoria, ancora immatura, chiaramente non si poteva sperare di ottenere

²¹ Cfr.: Zamboni Garavelli P., in Capriglione, Mezzacapo, Codice Commentato, I, pp. 425.

²² Cfr.: Capriglione F., in Capriglione, Mezzacapo, Codice Commentato, I, pp. 375.

gli stessi risultati quando quest'ultima fosse cresciuta. In sostanza, l'Italia avendo puntato su soluzioni di breve periodo: dopo un iniziale exploit incredibile (ci si riferisce al miracolo economico del secondo dopoguerra), rimase sempre più indietro rispetto alle controparti internazionali. La crescita economica era stata, volendola rappresentare graficamente, una parabola rovesciata dove pur incrementandosi nel primo periodo in modo sempre più decrescente, nel secondo (dopo il picco) andava a scendere sempre più velocemente. Invero, fino alla metà degli anni Settanta si vissero anni di sostanziale solidità nei quali l'avanzo delle partite correnti sommata ad una bassa inflazione favorirono il sistema economico nazionale. Tutto ciò era naturalmente specchio delle scelte dei governi di stabilizzare il più possibile il circuito attraverso l'aumento dei volumi di risparmio tramite depositi e investimenti a tasso fisso come ad esempio Bot, Cct o Btp. Ad ogni modo, dagli anni Settanta emerse con forza come il carattere protetto aveva mortificato la performance bancaria. Erano gli anni della "Foresta Pietrificata" nella quale era dominante la presenza del partito che nominava i dirigenti e prendeva le decisioni in un humus fertile di collegialità e controllo reciproco. Certamente si trattava di quella stessa cerchia di potere che si era rafforzata durante gli anni Trenta. D'altronde, la giustificazione era data dalla funzione pubblica dell'attività bancaria: non era che una conseguenza logica, i partiti esprimono la volontà popolare e perciò guidano l'attività creditizia che è al servizio diretto del popolo. Proprio per la cultura politica italiana del periodo fece confondere la democrazia del pluralismo con il pluripartitismo e la partecipazione volontaria con quella corporativa dei rappresentanti. Visioni che come si diceva erano giustificate dalla funzione pubblica, senonché si trattava di un voluto miopismo che non poteva che deprimere le potenzialità allora e ancora di più con le decisioni degli anni Novanta poi²³. L'eredità non poteva che essere una forte sottocapitalizzazione delle banche e una riduzione della responsabilizzazione dei banchieri (correlata alla loro professionalità ovviamente).

La situazione stava piano piano precipitando: da una parte le imprese si lanciavano alla ricerca di nuovi canali di finanziamento (anche affacciandosi verso

²³ Cfr.: Matteucci N., L'origine storica delle Casse di Risparmio, in Roversi Monaco F. A. (a cura di), Le fondazioni Casse di Risparmio, Rimini, Maggioli, 1998.

l'esterno) lasciando le maggiori banche commerciali senza clienti e dall'altra la lira iniziava a traballare a causa della crescente instabilità dei mercati globali i quali influenzavano sempre più il bel paese. Un esempio della, ormai innegabile, correlazione tra le varie economie del mondo fu proprio la crisi petrolifera del 1974, la quale causò una forte stagflazione in tutto il mondo occidentale (aumento dei prezzi e contemporanea immobilità dell'economia reale). Ulteriore cedimento della lira e colpo al debito pubblico fu il c.d. divorzio tra Tesoro e Banca d'Italia del 1981²⁴: quest'ultima non è più infatti obbligata ad acquistare i titoli di stati rimasti invenduti in sede d'asta sul mercato primario e perciò il debito del Tesoro non sarà più finanziato da tale vendita "fittizia". Il conseguente aumento del debito pubblico comporterà una riduzione della base monetaria, la quale a sua volta ridusse il ritmo di crescita della raccolta. Tale contrazione ridusse inevitabilmente il guadagno sulle attività *retail* principali fonte di reddito delle banche; rallentato tale margine rallenta anche l'intermediazione bancaria. Contemporaneamente le famiglie iniziarono a diversificare i propri risparmi tant'è che in totale l'incidenza dei depositi bancari sul totale delle attività finanziarie scende dal 60% del 1975 al 20% del 1987. Come se tutto ciò non bastasse, l'Europa chiedeva l'apertura dei mercati bancari in senso stretto (come in primis l'abolizione di restrizioni come il piano sportelli) e in senso ampio dato l'affacciarsi di nuovi soggetti c.d. parabancari perché svolgevano attività diverse dai prestiti bancari e tuttavia finanziavano le aziende (esempi sono il leasing o il factoring). Lo scandalo Italcasse (l'istituto centrale delle Casse di Risparmio) del 1977 mostrava un buco di centinaia di miliardi di lire dirette al finanziamento occulto dei partiti. Ancora, il dissesto del Banco Ambrosiano del 1982, provocato dall'impossibilità di coordinare la vigilanza a livello internazionale²⁵. Il meccanismo si stava inceppando. Ben conscia della situazione era Banca d'Italia che già nel Libro Bianco del 1981 (e anche nel successivo del 1988) aveva denunciato come gli enti pubblici creditizi, Monti di pietà e Casse di Risparmio non sarebbero riuscite a

²⁴ Cfr.: L'Autonomia della politica monetaria. Il divorzio Tesoro-Banca d'Italia trent'anni dopo di Andreatta B., Ciampi C. A., Draghi M., Grassini F. A., Letta E., Monti M., Mussari G., Salvemini T. (2011). Oppure ancora: Eugenio Gaiotti and Alessandro Secchi, Questioni di Economia e Finanza (Occasional papers) Number 141 – November 2012 Monetary policy and fiscal dominance in Italy from the early 1970s to the adoption of the euro: a review (http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/econo/quest_ecofin_2/qef141/QEF_141.pdf).

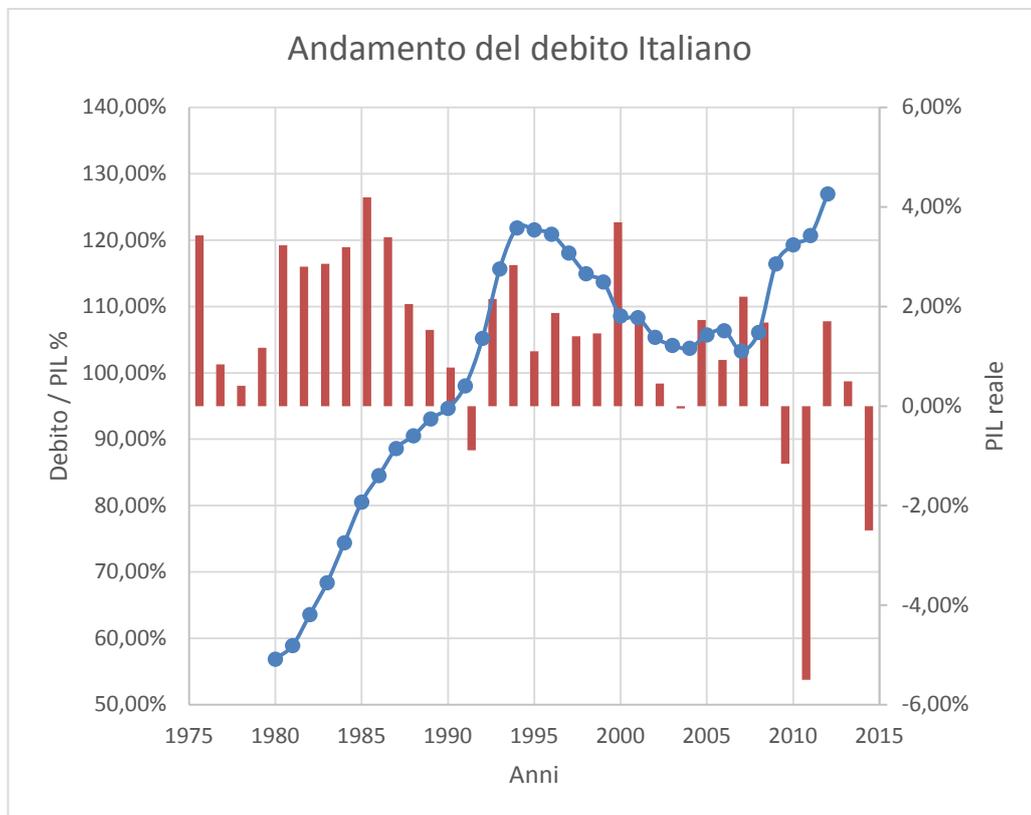
²⁵ Cfr.: Bellavite Pellegrini C., Storia del banco ambrosiano, Fondazione ascesa e dissesto, Bari, Editori Laterza Roma, 2002.

superare il periodo successivo a causa non solo del noto spezzettamento, ma anche delle inefficienze derivate dal dover svolgere due attività antitetiche contemporaneamente: attività bancaria e attività di beneficenza.

Le decisioni (politiche) invertirono a “trecentosessantagradi” la rotta: il nuovo ordine del giorno era *deregulation* e maggiore concorrenza. Le riforme erano in realtà necessarie trasversalmente nell’Italia in sé considerata. Nei circoli politici, la cui convinzione era cercare di cambiare più che la musica, i suonatori, si diffuse la convinzione che si sarebbe dovuto ricorrere ad uno stimolo per riuscire a compiere le riforme strutturali di cui l’Italia aveva bisogno: ci si riferisce a quello che sarà chiamato il Vincolo Esterno. Per raggiungere questo risultato si guardò necessariamente ai vicini paesi della nascente Comunità Europea. La soluzione sarebbe stata la privatizzazione liberalizzando il settore: un aumento della concorrenza avrebbe facilitato fenomeni di concentrazione (che tra l’altro non sarebbero stati più sottoposti ad autorizzazioni statali). In ambito bancario devono citarsi allora le direttive di coordinamento bancario. La prima Direttiva CEE di coordinamento sull’accesso dell’attività creditizia e il suo esercizio (dir. 77/780/CEE) recepita con il d.p.r. 27 giugno 1985, n. 350 emanato in base alla legge delega 5 marzo 1985, n. 74; la seconda Direttiva 89/646/CEE, concernente il coordinamento delle disposizioni legislative, regolamentari e amministrative riguardanti l’accesso all’attività degli enti creditizi e il suo esercizio e recante modifica della direttiva 77/780/CEE. In particolare, per i fini della presente trattazione si riporta il primo articolo il quale chiaramente stabilisce che l’attività bancaria è attività d’impresa “*indipendentemente dalla natura pubblica o privata degli enti che la esercitano*”. Venne meno la funzione sociale giustificante l’impalcatura stratificatasi negli anni, venne meno la scusa di un controllo totalizzante da parte dei partiti. Si noti l’ironia: furono proprio i vertici della società (vertici che certamente avrebbero preferito mantenere ben saldi i propri centri di potere) a piantare il seme della metamorfosi quando nel lontano 1957 spinsero per la formazione di un mercato unico a livello sovranazionale. E ora rischiavano di perdere tutto.

Sezione 1.2 Premessa all'oggi

Prima di descrivere come venne attuata la riforma della legge Amato, si ritiene doveroso ricapitolare le motivazioni della stessa. Due furono le direttrici, quella manifesta puntava a rendere efficienti e competitive le banche italiane cioè a “de-pietrificare la foresta”, mentre quella occulta riguardava la necessità di riempire le casse dello Stato al fine di centrare i criteri per rientrare nell'euro. È infatti risaputo che lo Stato italiano a cavallo del 1990 non visse anni particolarmente rosei dal punto di vista monetario con un debito nazionale per la prima volta sopra il 120% del PIL (prima, ma non ultima volta).



A sfondo di tutto ciò vi erano però, come ricordato, le paure per una possibile perdita di potere e di controllo degli apparati italiani. Paure che spingevano inevitabilmente in direzione contraria rispetto alle succitate motivazioni della riforma: da un lato si cercava di rendere più efficienti le banche, metterle sul mercato privatizzandole e incassare un surplus (in caso con operazioni anche a livello sovranazionale) dall'altro invece l'immobilismo della classe dirigente agganziata sulle

proprie roccaforti lottava in favore di una millantata italianità. Tali animi sembravano inconciliabili. L'idea venne all'allora Governatore della Banca d'Italia A. Ciampi: rendere le banche più competitive e appetibili senza cederne *tout court* la proprietà statale.

L'elevata frammentazione, causa di inefficienza, venne ridotta auspicando la conversione delle Casse di Risparmio in banche S.p.A. alle quali sarebbero attribuite le attività bancarie. Attività queste che come ben sappiamo erano considerate in passato aventi una funzione pubblica. Oramai invece tale concezione era sparita (sebbene dovrà attendersi ancora un paio di decenni prima di perdersi dall'immaginario collettivo) e le banche iniziarono a svolgere attività di vera e propria impresa. L'imperativo era la ricerca del profitto e di competitività. Per realizzare ciò, le nascenti società per azioni non potevano concentrare i loro sforzi in attività estranee dall'intermediazione creditizia e perciò vennero disgiunte dalle attività di beneficenza delle precedenti Casse. Nondimeno tale ritorno sul territorio non poteva andare perso (quantomeno per un discorso di pubblicità) e serviva un soggetto al quale attribuirne la gestione. Serviva altresì un soggetto a cui attribuire la proprietà delle nascenti banche, soggetto a carattere pubblico per soddisfare l'intento occulto della ristrutturazione del settore. Cogliendo al balzo l'occasione si creò un nuovo soggetto giuridico, l'Ente Conferente. A questi furono appunto attribuite le azioni derivate dallo scorporo di attività creditizie e fu assegnato il compito di continuare a gestire le attività filantropiche delle precedenti Casse di Risparmio e temporaneamente quello di traghettare il settore bancario verso il mercato. Avrebbero dovuto abbandonare il prima possibile il proprio ruolo nel settore bancario e dedicarsi totalmente alla filantropia quale pilastro del Terzo Settore in Italia. Eppure ufficiosamente costituivano il cordone ombelicale di collegamento con i vecchi centri di potere. In sostanza nessuna riforma del potere era stata attuata. Residuava, infatti, un rapporto diretto perché al Governo restava il potere di nomina dei vertici degli Enti conferenti²⁶ ai quali era richiesto di mantenere più del 50% delle banche. In definitiva si era centrato il bersaglio: mantenere il potere fingendone una cessione. Su questa semplice considerazione verteranno i dibattiti che hanno accompagnato le fondazioni bancarie

²⁶ Vedere diffusamente più avanti nel capitolo sulla natura giuridica.

fino ad oggi. Un lettore attento avrà infatti già capito che tutti i problemi del dibattito delle fondazioni s'impennano sulla eterogeneità di scopi, sulla loro leadership e sui riflessi nel settore bancario. Furono chiamate Giano Bifronte²⁷ eppure è chiaro come un paragone mitologico più fortunato sarebbe quello con l'Idra di Lerna.

L'evoluzione futura da un punto di vista più prettamente giuridico verrà affrontata approfonditamente nel capitolo seguente, per ora si è cercato e si cercherà di fornire strumenti generali di lettura con un occhio di riguardo agli aspetti economici. È possibile dividere il ventennio trascorso dalle fondazioni bancarie secondo i passaggi della legge:

- 1994 Direttiva Dini: viene rimosso l'obbligo a mantenere il controllo delle banche e vengono forniti incentivi alla cessione.

Una riflessione: iniziava per l'Italia un triennio decisamente aspro dal punto di vista economico dato l'acuirsi dei problemi di debito, quindi sorge spontaneo chiedersi se tale spinta verso una privatizzazione sostanziale sia motivata da una visione sistematica e unitaria del ruolo degli Enti Conferenti o se invece non fosse un modo per "fare cassa";

- 1998/1999 Riforma Ciampi: si completa il paradigma giuridico degli Enti conferenti diventati definitivamente Fondazioni Bancarie grazie alla rimozione formale del legame con le banche.

Altro appunto: potrebbe sembrare che la riforma sia stata necessaria per portare un certo livello di chiarezza nelle molteplici lacune della legge Amato piuttosto che per completare il processo iniziato dalla stessa legge con il risultato di non riuscire ancora a dare pace alle fondazioni bancarie e d'altronde sembra difficile riuscirne a

²⁷ Cfr. Giuliano Segre, "Le fondazioni bancarie debbono smettere di essere un Giano bifronte modello Amato", Milano Finanza - 21 febbraio 2013, http://www.astrid-online.it/Disciplina/Rassegne/Segre_MF_21_2_13.pdf

completare la disciplina secondo la direzione del non profit quando il vero intento è quello di utilizzarle come fune di ancoraggio tra politica e banche;

- 2003 Sentenze Corte Costituzionale: dopo la riforma Tremonti del 2001 la quale attribuiva alle Fob una natura e un ruolo che le allontanava dall'*establishment* intervenne la Consulta, che ne chiarì la natura privata quali “membri dell’organizzazione delle libertà sociali” dotati di autonomia statutaria e gestionale e le restituì agli originari padroni.

Sezione 1.3 Anni recenti

Il ruolo che le fondazioni bancarie ebbero ed hanno nel mondo degli istituti di credito è innegabile. Attraverso periodi diversi, dal primo di privatizzazioni passando a quelli seguenti di consolidamento del mercato e finendo con gli ultimi anni di crisi globale, il percorso tra le due realtà non può essere descritto se non come una camminata a braccetto. Viene spontaneo chiedersi se ne sono derivati frutti amari oppure dolci. Ora, la spinta impressa al settore bancario verso una maggiore efficienza con la trasformazione delle aziende bancarie in società per azioni è evidente. Si tratta di benefici ed è bene sottolinearlo ancora una volta che si sono riverberati direttamente sulle fondazioni dato il legame stretto, il vincolo al quale erano affezionati i partiti, abituati fino alla metà degli anni '90 a gestire direttamente le nomine del settore bancario. Allo stesso modo il collegamento ha trasmesso i problemi del settore bancario-credizio a quello delle fondazioni bancarie durante la crisi del 2007, mettendo finalmente in luce non solo la permanenza di quel cordone ombelicale, rapporto genetico in teoria rottosi nel 1998/1999 secondo la Consulta, ma anche, e forse più amaramente l'impossibilità di proseguire sulla stessa traiettoria.

Per fruibilità di lettura è possibile distinguere scolasticamente diverse fasi di vita del settore quasi a sovrapporsi con gli interventi legislativi sulle fob:

- La prima nella quale assistiamo alle operazioni di privatizzazione e conclusasi con la riforma Ciampi,

- La seconda dal 1998 al 2002 durante la quale si consolida il settore attraverso M&A a livello nazionale,
- La terza dal 2005 al 2007 che vide la creazione dei c.d. campioni nazionali e un'espansione verso l'estero;
- L'ultima dalla crisi finanziaria globale, precisamente dalla caduta di Lehman Brothers (LBH) fino ad oggi.

Di conseguenza si devono innanzitutto ripercorrere le operazioni di privatizzazione del settore bancario degli anni novanta ad opera non di una fondazione bancaria, ma per volontà dell'IRI. Dopo l'emanazione della Legge Amato nel 1990 fu il Banco di Roma (una delle tre BIN) nel 1992 a compiere la prima operazione di ristrutturazione: insieme alla Cassa di Risparmio di Roma e al Banco del Santo Spirito istituì Banca di Roma S.p.A.. Ancora, nel 1993 il CI (Credito Italiano) fu ceduto per il 55% al mercato mentre la COMIT (Banca Commerciale Italiana) l'anno seguente venne ceduta per il 51% sempre al mercato. Si ricorda che la COMIT quello stesso anno era diventata o meglio ritornata una banca universale come alle origini. Le Banche di Interesse Nazionale non erano più di proprietà esclusiva dello Stato. Quanto all'IMI, dopo essersi trasformato in S.p.A. nel 1991, arrivò la quotazione nel 1994. A completare il quadro, si ricorda la trasformazione della BNL in S.p.A. del 1992²⁸ e la successiva privatizzazione culminata con la quotazione nella Borsa di Milano nel 1998 e la relativa cessione del 62% da parte del Tesoro. Nel 1997 fu la volta dell'Istituto Bancario San Paolo di Torino S.p.A. ceduto per il 23% al mercato dalla Compagnia San Paolo (CSP). Ultimate le operazioni di assestamento secondo i dettami della legge Amato da parte di tutte le ex-Casse di Risparmio iniziò nel 1998 la prima stagione delle fusioni²⁹. Si individuano quattro direttrici lungo le quali si sono mossi i processi

²⁸ La Banca Nazionale del Lavoro proveniva da un biennio di dissesti a causa dello scandalo Federconsorzi, il quale avrebbe provocato la caduta dell'istituto se non fosse intervenuto (per un'ultima volta) il Ministero del Tesoro.

²⁹ Sia permesso aprire una parentesi e spendere qualche parola introduttiva sulla nozione di concentrazione in un determinato mercato. Nella fattispecie, il fenomeno misura il rapporto percentuale tra il totale delle attività dei singoli aggregati bancari e quello globale del sistema bancario. Maggiore il

di concentrazione in base ai poli risultanti, ma prima ecco uno sguardo alla distribuzione regionale delle fondazioni bancarie nate nel periodo.



30

Per volere della Fondazione Cariplo e della Fondazione CaRiParma nel 1998, la Cassa di Risparmio delle Province Lombarde si integrò con il Banco Ambroveneto (a sua volta risultato della fusione tra Banco Ambrosiano e Banca Cattolica del Veneto). Inoltre, nel 1999 con l'entrata nel gruppo della Comit sempre per volontà della

rapporto, maggiore il grado di concentrazione perché significa che sono presenti pochi aggregati di grandi dimensioni. Al contrario, quando cioè il grado di concentrazione è basso, saranno presenti molteplici soggetti di dimensioni minori. Una situazione rispetto all'altra non comporta automaticamente forza o debolezza del settore. Tanto più che dovrebbe considerarsi anche il tasso di concorrenzialità con il quale non sussistono relazioni dirette: ad esempio un mercato in cui sono presenti una pluralità di soggetti se altamente segmentato territorialmente non risulta avere un alto grado di concorrenza. Quest'ultima era la situazione tipica del panorama italiano della foresta pietrificata. L'obiettivo di spezzare questa struttura può in teoria essere raggiunto attraverso:

- Acquisizioni da parte di una banca della partecipazione di controllo su un'altra banca, in tal modo si acquisiscono maggiori quote di mercato e si aumenta il grado di concentrazione del sistema;
- Fusione di due banche le quali costituiscono un nuovo soggetto giuridico con una maggiore forza di mercato;
- Costituzione di una Holding: gli azioni di più banche fanno confluire i pacchetti di maggioranza delle proprie società in una Holding e ricevono in cambio azioni nella stessa. In tal modo è mantenuta autonomia patrimoniale e giuridica, ma può beneficiarsi di economie di scala e scopo.

³⁰ https://www.acri.it/3_fond/3_fond0004.asp

Fondazione Cariplo il gruppo assume il nome di IntesaBci che verrà modificato un paio di anni più tardi in Banca Intesa.

Negli stessi anni l'Istituto Bancario San Paolo di Torino S.p.A. si fonde con l'IMI dando vita a SanPaolo IMI (SPI), questa volta la spinta veniva dalla Compagnia di San Paolo, la Fondazione bancaria della città di Torino. Si tratta di un soggetto destinato a crescere tant'è che SanPaolo IMI nel 2000 acquista il Banco di Napoli e nel 2001 Cardine Banca S.p.A. grazie anche all'intervento delle Fondazioni già presenti dentro il gruppo assimilato: Bologna, Venezia, Udine e Pordenone, Gorizia e infine, Padova e Rovigo.

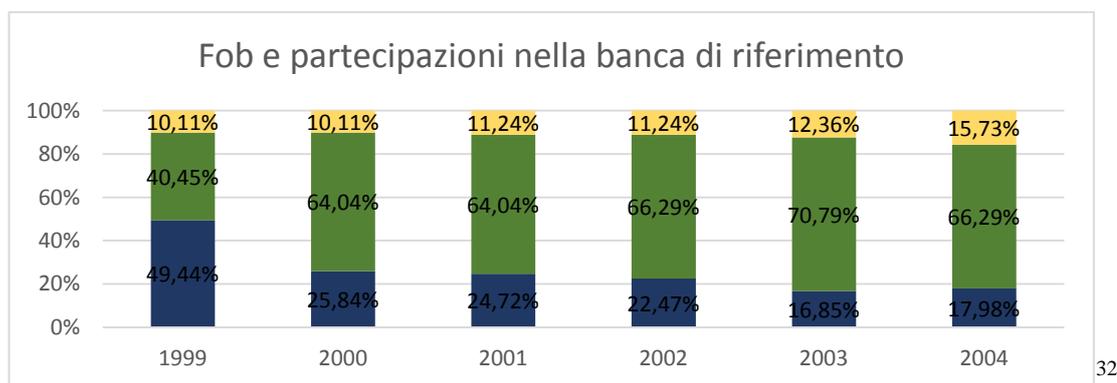
Ulteriore baricentro è la fusione nel 1998 tra Unicredito e Credito Italiano che danno vita a Unicredito Italiano (UCI) grazie al coinvolgimento delle Fondazioni di Verona, di Trieste e di Treviso (quest'ultima era chiamata brevemente Cassamarca). Si ricorda che Unicredito era formato dalla Cassa di Risparmio di Verona, Vicenza, Belluno e Ancona (Cariverona), dalla Cassa di Risparmio di Torino e da Cassamarca; mentre Credito Italiano conteneva al suo interno il Credito Romagnolo e Rolo Banca 1473 banca nata dall'unione della Cassa di Risparmio di Modena e della Banca del Monte di Bologna e Ravenna (che aveva già formato la Banca CaRiMonte, la prima banca nata dalla legge Amato) e della Banca Popolare del Molise. Un solo anno più tardi l'UCI acquisisce la Cassa di Risparmio di Trieste S.p.A. (CRTS) e la Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto S.p.A. (CRTRO). Nel 2003 adotta il marchio Unicredit e conclude il periodo con la fusione per incorporazione della Banca dell'Umbria (ex Cassa di Risparmio di Perugia) e della Cassa di Risparmio di Carpi. Parallelamente si riportano le vicende che portarono alla creazione di Capitalia (la quale si anticipa nel 2007 si fonderà con Unicredit). Capitalia ebbe genesi nel 2002 dalla fusione della Banca di Roma (la quale nel 1999 aveva acquisito dal Tesoro il Controllo di MedioCredito Centrale³¹) e di Bipop Carire (a sua volta nata nel 1999 dalla fusione per incorporazione della banca Cassa di Risparmio di Reggio Emilia (Carire) con la Banca Popolare di Brescia (Bipop)).

³¹ Istituto di investimento nato nel 1952 a supporto dell'impresa italiana, divenuto nel 1993 S.p.A. e contenente al suo interno il Banco di Sicilia.

Minore per volume aggregante, ma destinato a crescere è il polo bancario della città di Siena: da ricordare sicuramente è infatti il Monte dei Paschi di Siena (MPS). Dopo la separazione nel 1995 tra la banca e la fondazione, è nel 1999 che avvenne la quotazione in Borsa. Non si creda che la fondazione abbia ceduto la maggioranza della banca, anzi la simbiosi tra i due enti non è mai venuta meno e non sembra vedersi all'orizzonte nessuna novità. Ad ogni modo sempre nel 1999 inizia il percorso di crescita della banca senese con l'acquisto di Banca Agricola Mantovana (BAM) e di Banca del Salento (poi rinominata Banca 121).

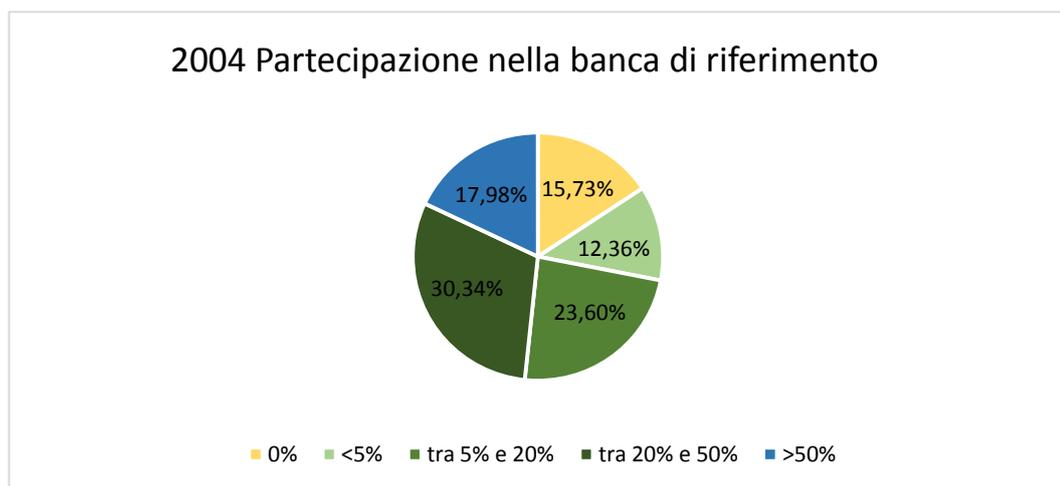
In sintesi, le fondazioni avevano guidato le banche alla formazione di tre banche nazionali, Unicredito, Banca Intesa e Sanpaolo, e di due banche sovraregionali, Mps e Capitalia. La foresta pietrificata era stata definitivamente abbattuta. La fine del periodo positivo coincise con la frattura con il governo e la riforma Tremonti nel 2001. Senza dimenticare che anche il settore soffriva l'andamento negativo a livello globale per l'acuirsi della situazione argentina e per la tragedia del 9 settembre 2001.

Prima di proseguire verso il terzo stadio di espansione delle banche italiane si ritiene doveroso fermarsi a riflettere sulla relazione tra fondazioni e banche nei primi anni del secondo millennio. Si parta dai seguenti grafici ottenuti con i dati forniti dai Rapporti annuali dell'Acri.



³² <https://www.acri.it/files/default.asp>

L'area gialla corrisponde alla percentuale delle Fondazioni che hanno completamente dismesso la propria partecipazione nella banca conferitaria di conferimento, l'area verde quelle che ne hanno dismesso più del 50% e infine l'area blu quelle che ancora mantengono il controllo con una partecipazione superiore al 50%. Inoltre, si propone nel seguente grafico a torta la composizione relativa al 2004 delle partecipazioni nella banca di riferimento in modo analitico (i colori rispettano il grafico precedente). È possibile osservare come: il 30.34% del totale delle fondazioni ancora detiene partecipazioni superiori al 20% e in totale è possibile affermare altresì che circa la metà (48,31%) degli istituti conserva ancora rilevanti partecipazioni nella conferitaria.



1

¹ <https://www.acri.it/files/default.asp>

Peraltro, si sottolinea che questa analisi è spuria dei dati relativi alle partecipazioni in banche diverse da quella conferitaria di conferimento e che si rimanderanno tali osservazioni agli ultimi anni in modo da cogliere appieno la situazione attuale. Per il momento si ritiene ovvio che dopo la prima ondata di concentrazioni, le fondazioni bancarie ancora non si erano adattate alla riforma Ciampi che, come noto, imporrebbe la diluizione della suddetta partecipazione e consentirebbe al massimo la mera gestione della stessa alla stregua di qualsiasi altra partecipazione finanziaria. Al contrario, le fondazioni hanno dimostrato di considerare sempre in modo strategico il proprio *stake* nella banca e di avere diluito la propria presenza non tanto attraverso il mercato quanto piuttosto attraverso le consolidazioni: il risultato, come si anticipava, è naturalmente la presenza nel capitale delle banche di ulteriori fondazioni rispetto a quella di “appartenenza”. Peraltro, come nota finale del paragrafo si vuole focalizzare l’attenzione sul gruppo MPS e sul rapporto con la fondazione MPS. Come risultante dal bilancio del 2004¹ l’azionariato della Banca è così distribuito:

- Per il 58,70% a Fondazione Monte dei Paschi di Siena;

- Per l’8,33% a investitori considerati strategici: Caltagirone Francesco Gaetano (3,82%), Hopa S.p.A (2,43%) e Premafin Finanziaria S.p.A (2,08%);

- E infine per il restante 32,97% presso il mercato.

Sembra superfluo notare come una delle maggiori banche italiane fosse ancora sotto lo stabile controllo della fondazione di riferimento e per di più, a conferma del legame, si ritiene significativo riportare una disposizione dello Statuto della Fondazione MPS all’art. 3, I comma il quale sottolinea l’impegno della stessa a mantenere stretto il rapporto con la banca: “...si impegna affinché

¹

<http://syndication.teleborsa.it/Nis/NisViewer.ashx?file=11719.pdf&year=2005&filetype=documenti>

siano mantenute nella città di Siena la sede e la Direzione Generale della Banca MPS S.p.A.”.

Dopo un periodo di adattamento nel quale le banche italiane hanno consolidato e ristrutturato i propri business sulla base delle precedenti fusioni e acquisizioni, si giunse alla fase relativa alla creazione di campioni nazionali e all’apertura verso l’estero. Innanzitutto sia chiaro come i due fenomeni vadano necessariamente a braccetto perché i c.d. campioni nazionali presuppongono l’apertura verso nuovi mercati. I campioni in questione, Unicredit, Intesa SanPaolo e Monte dei Paschi, quali maggiori poli bancari italiani per crescere hanno bisogno naturalmente di alzare lo sguardo oltre l’orizzonte nazionale. Le fondazioni hanno sostenuto ed accompagnato le varie operazioni incorse nel triennio 2005-2008, ma andiamo con ordine e ripercorriamole.

Unicredit è il primo dei “campioni” che aumenta la propria presenza nell’area europea concludendo nel novembre del 2005 l’OPA sulla banca tedesca HypoVereinsbank AG (HVB-Group) e assicurandosene il controllo. L’operazione ebbe risvolti a cascata in Austria, dove acquisì il controllo di Bank Austria Creditanstalt, mentre si assicurò il controllo in Polonia di Bank Pekao e in Croazia di Zagrebačka banka. Oltre a ciò, due anni più tardi, precisamente nell’ottobre del 2007, si fuse con Capitalia. Nell’azionariato si ritrovano una ventina di fondazioni che controllano più di un decimo del capitale. Le più importanti sono Fondazione Cassa di Risparmio di Torino (3,792%), Fondazione Cassa di Risparmio di Verona, Vicenza, Belluno e Ancona - Cariverona (5,009%), CassaMarca, Fondazione Cassa di Risparmio di Trieste, Fondazione Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto, CariMonte Holding (3,347%), Fondazione Cassa di Risparmio di Roma (1,10%), Banco di Sicilia (0.60%) e Fondazione Manodori (cioè Fondazione Cassa di Risparmio di Reggio Emilia)(0.90%)². Il risultato ha portato UCG ad essere la banca maggiormente orientata al mercato dato il flottante superiore al 75% del capitale e la più frammentata base azionaria.

² Dati relativi al 2007.

Sanpaolo IMI allarga la propria operatività nel giro di un anno grazie all'incorporazione di Banca Intesa e di Carifirenze la prima a metà del 2006 e la seconda nei primi mesi del 2007. Assume il nome di Intesa Sanpaolo e diventa la più grande banca domestica italiana. Il controllo è di fatto nelle fondazioni bancarie che la controllano che congiuntamente detengono quasi il 25% del capitale: le più importanti sono la Compagnia di San Paolo (9,71%), la Fondazione Cariplo (4,94%), la Fondazione Cassa di Risparmio Padova e Rovigo (Cariparo)(4,51%), l'Ente Cassa di Risparmio di Firenze (3,32%) e la Fondazione Cassa di Risparmio in Bologna (2,02%).

Infine, Banca Monte dei Paschi assume valenza nazionale tramite l'acquisto di Biverbanca nel 2007 e di Antonveneta nel 2008. Già capillarmente distribuita a Sud con la precedente iniziativa su Banca del Salento ora poté stabilirsi anche nel Nord Italia. Entrambe le operazioni furono enormemente supportate dalla Fondazione con sede a palazzo Sansedoni la quale mantenne salda la propria presenza nella banca: motivo per cui Banca MPS è anche considerata la banca della Fondazione. Prima degli scandali degli ultimi anni e che la crisi si abbattesse sulla banca senese, la fondazione deteneva fino al 46% del capitale mentre ora la sua partecipazione è calata fino a poco più di un terzo del capitale.

Il periodo di risultati positivi fu interrotto bruscamente dalla crisi finanziaria globale la quale ha colpito duramente gli istituti di credito e ha riverberato indirettamente effetti negativi sulle stesse fondazioni bancarie. La crisi infatti non solo ha ridotto il rendimento delle partecipazioni, ma ha anche innescato un circolo negativo a livello di regolazione. Le autorità richiedono alle banche ad incrementare i propri requisiti patrimoniali ottenendo effetti prociclici che acuiscono la mancanza di credito nell'economia reale e obbligando le stesse banche ad aumentare il proprio capitale mediante iniezioni di liquidità da parte dei propri azionisti e in primis delle fondazioni bancarie. Celebri a proposito i discorsi in occasione della Giornata Mondiale sul Risparmio sul ruolo che dovrebbero tenere le fondazioni quali investitori istituzionali a supporto delle banche:

- Nel 2009 Mario Draghi: *“Le Fondazioni sono state un’ancora per le banche italiane. Le hanno accompagnate, anche nella fase più tempestosa della crisi finanziaria, nel rafforzamento patrimoniale; le stanno accompagnando ora nella debole ripresa che si prospetta. Molte hanno accettato sacrifici nell’immediato, contribuendo alla solidità del sistema, alla capacità delle banche di fare credito all’economia, alla valorizzazione di lungo termine del proprio stesso investimento. La crisi ha mostrato come le Fondazioni possano andare al di là della funzione che ci si attende da un investitore istituzionale: questi ha una voce autorevole fintantoché i suoi clienti gli affidano i loro risparmi da gestire; si affievolisce e muore quando essi li ritirano.”*³
- Nel 2010 Mario Draghi: *“L’esperienza italiana delle fondazioni è positiva, non solo per l’importante contributo che esse danno ad attività socialmente meritevoli, ma anche per aver svolto il ruolo di azioniste stabili, solide, delle banche; un ruolo in altri paesi ricoperto dagli investitori istituzionali, da noi poco presenti. Durante la crisi, sono stati cruciali la loro visione di lungo termine delle prospettive delle banche e il loro ancoraggio al territorio, fattori propulsivi dello sviluppo locale, regionale, del Paese tutto.”*⁴
- Nel 2011 Mario Draghi: *“Abbiamo piena fiducia che, come in passato, le Fondazioni di origine bancaria sapranno farsi carico delle responsabilità che ricadono su di loro.”*⁵
- Nel 2012 Vittorio Grilli: *“E qui bisogna dare atto, come è già stato detto, alle Fondazioni di essere state investitori differenti da molti altri investitori. Investitori di lungo periodo, e mentre in altri mercati e in altre situazioni investitori, altri tipi di investitori, hanno lasciato gli investimenti anche nel settore bancario, le Fondazioni italiane sono rimaste nelle banche. Non solo, ma hanno contribuito in maniera fondamentale a ricapitalizzare, ma anche a*

³ http://www.acri.it/7_even/7_even_files/85_GMR_Draghi.pdf

⁴ http://www.acri.it/7_even/7_even_files/86_GMR_Draghi.pdf

⁵ http://www.acri.it/7_even/7_even_files/87_GMR_Draghi.pdf

rafforzarle in un momento tanto delicato per il settore finanziario italiano ed europeo.”⁶

- Nel 2013 Fabrizio Saccomanni: *“La stabilità finanziaria e le prospettive di crescita sono favorite anche dalla presenza di investitori istituzionali che hanno una prospettiva di medio-lungo periodo e che in Italia sono ancora troppo poco rilevanti. Le Fondazioni bancarie svolgono questo ruolo, specialmente riguardo al settore bancario, per il quale hanno certamente rappresentato un importante fattore di stabilità, partecipando al rafforzamento patrimoniale nel difficile passato recente.”⁷*

Lapalissiana l'inconciliabilità tra lo scopo primario attribuito dalla legge e quello che si sono ricucite e gli è stato ricucito addosso in relazione al settore bancario. Infatti, conseguenza diretta è il diminuire delle erogazioni sul territorio e quindi di significatività delle fondazioni stesse, quali protagoniste del Terzo Settore italiano.

Vediamo ora quali sacrifici le maggiori banche nazionali hanno richiesto: innanzitutto nel 2009 UCG e ISP non hanno distribuito dividendi mentre MPS ha distribuito il dividendo simbolico di 1 centesimo di euro ad azione. Non sorprende quindi che le erogazioni di quell'anno siano diminuite di circa 10 punti percentuali. Anzi l'abbattimento avrà effetti anche su quelle future dato che dopo questo crollo continueranno comunque a calare fino ai giorni nostri. Del pari nessuna sorpresa sul fronte dell'incremento di capitale:

- Unicredit ha deliberato i maggiori incrementi nel 2008, nel 2009 e nel 2011 rispettivamente per 3 mld di euro, 4 mld di euro e 7,5 mld di euro portando il proprio capitale sociale fino a circa 20 mld di euro;

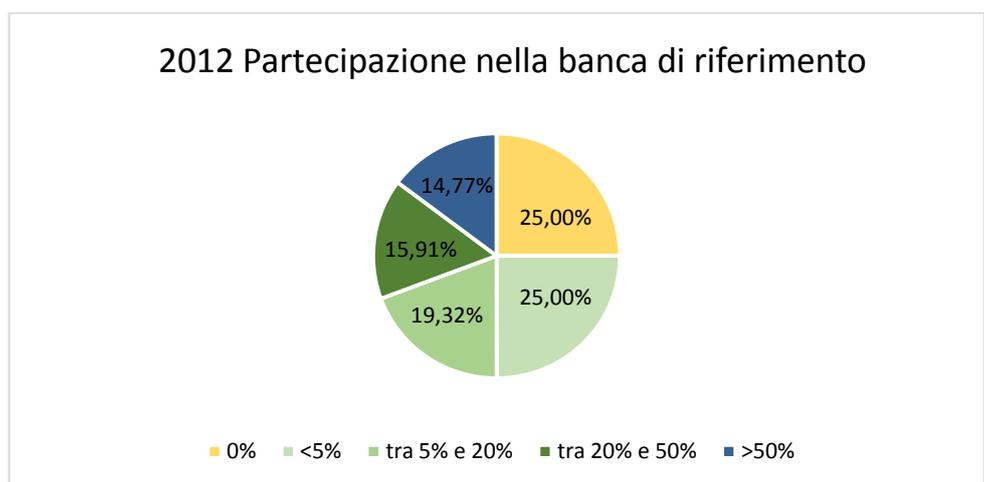
⁶ http://www.acri.it/7_even/7_even_files/88_GMR_Grilli.pdf

⁷ http://www.acri.it/7_even/7_even_files/89_GMR_Sacomanni.pdf

• Intesa Sanpaolo dopo un iniziale strategia di dismissione di attività non *core* non soddisfacente, è dovuta ricorrere ad un aumento di 5 mld di euro nel 2011 costituendo un capitale che nel 2013 ammonta a circa 8,5 mld di euro;

• Banca Monte dei Paschi di Siena passa da un capitale sociale di 2 mld di euro nel 2007 a 7,5 mld di euro sia per fare fronte all'acquisto di Antonveneta sia per rispettare i criteri di Basilea III.

Le conseguenze di questi eventi si sono riverberati sulle partecipazioni delle fondazioni che possono essere analizzati nel complesso del sistema mostrando, in sostanza, da un lato, quanto le fondazioni sono presenti nelle banche italiane e dall'altro quanto questa presenza gravi sui loro patrimoni.

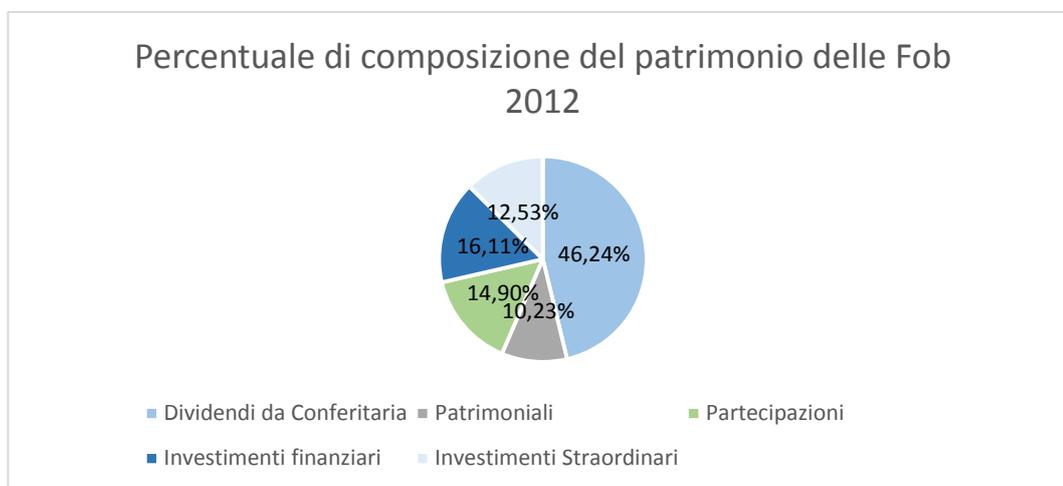


Può facilmente leggersi che quasi la metà delle fondazioni partecipa ancora nella propria banca di riferimento conferitaria (concetto per la verità ai giorni nostri obsoleto) in modo rilevante (giuridicamente parlando)⁹. Inoltre, come si legge dal prossimo grafico tale partecipazione rappresenta in media quasi la metà dei proventi realizzati da una fondazione bancaria. Difficile affermare che siano riuscite a diversificare il patrimonio secondo il dettato della riforma

⁸ <http://www.acri.it/files/default.asp>

⁹ Si tratta di una possibilità ammessa per le fondazioni di dimensioni minore e ciononostante sembra innegabile la sua contrarietà alla ratio dell'istituto.

Ciampi¹⁰.Difficile, altresì, immaginare che effettivamente si sia “*dunque spezzato il vincolo genetico e funzionale*”.



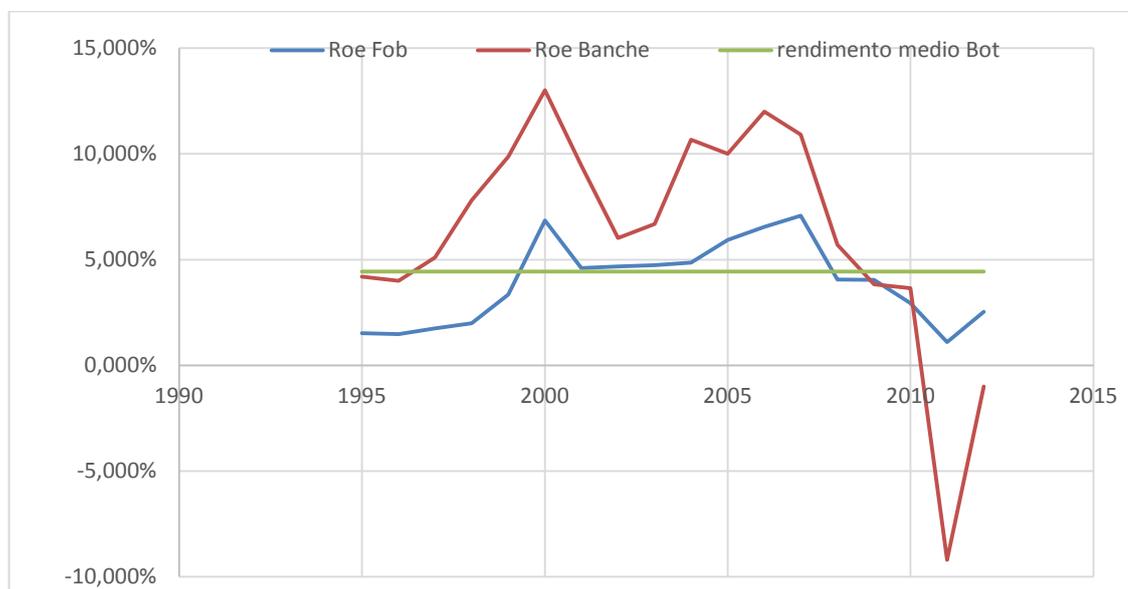
11

Il legame può anche evincersi dal parallelismo tra il Roe (return on Equity) del sistema delle fondazioni e del sistema delle banche. Tale indicatore misura il rapporto tra l'avanzo di esercizio e il patrimonio netto, rapporto in grado di evidenziare, come in effetti dice il nome stesso, il ritorno sul capitale proprio. Dal grafico può osservarsi come le fondazioni si siano mosse simmetricamente alle banche lungo tutto il percorso della serie storica e siano riuscite addirittura a non trovarsi in una situazione di negatività come la controparte bancaria. Ad ogni modo il giudizio per essere positivo deve essere paragonato a quello di un titolo senza rischio come ad esempio i Bot, i Buoni Ordinari del Tesoro che nel periodo di riferimento hanno tenuto un rendimento medio del 4% circa. Ebbene paragonato alle fondazioni, queste finiscono in leggero svantaggio con un risultato di poco inferiore ai Bot, mentre dal paragone col roe delle banche possiamo notare come, anche mantenendo nell'analisi i risultati successivi alla crisi cioè quelli dal 2007 in poi, queste superino di un paio di punti percentuali i Bot. Non si dimentichi però che questi ultimi sono privi di rischiosità. Indubbiamente i risultati pre-crisi confermavano la bontà dei processi di aggregazione italiani e come il rapporto con le fondazioni non potesse che portare benefici

¹⁰ Art. 7 d.lgs. 20 novembre 1999, n. 153.

¹¹ <http://www.acri.it/files/default.asp>

indipendentemente dalla composizione del *board*. Il meccanismo, semplice e semplicistico, funzionava.

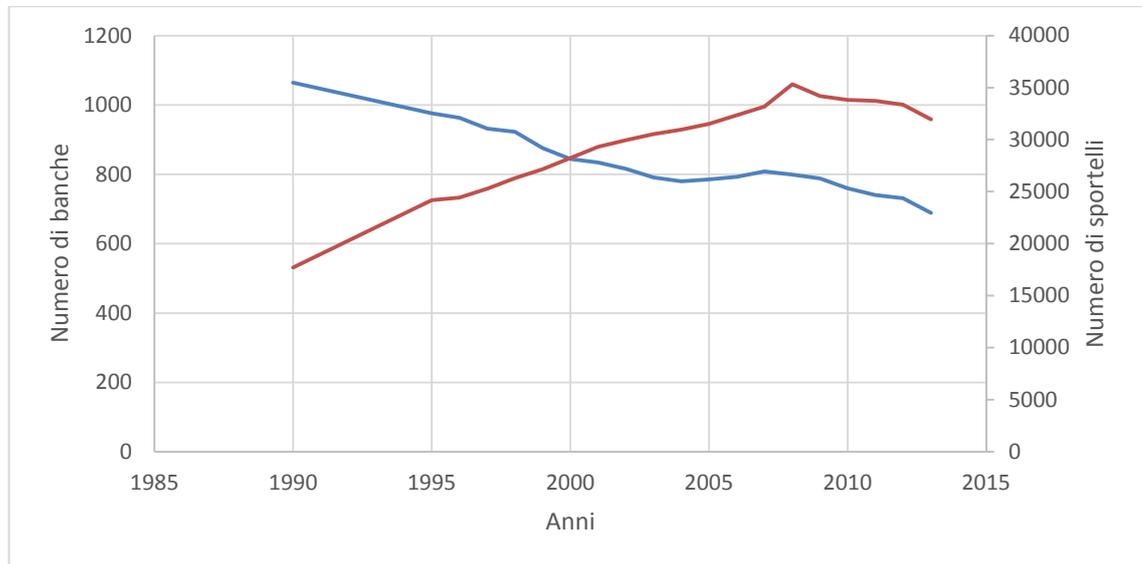


12

Ad ogni modo sarebbe sviante non presentare anche il ruolo propulsivo che le fondazioni hanno svolto negli anni a favore della concentrazione bancaria. Tale fenomeno può essere osservato mediante il rapporto tra il numero di banche e numero di sportelli. Infatti, può rappresentare un indicatore di efficienza, capace di cogliere i benefici da un lato delle operazioni di aggregazione (quali operazioni miranti a rendere più efficienti gli operatori usufruendo di economie di scala) e dall'altro di una maggiore penetrazione territoriale (possibile anche grazie al venir meno dell'autorizzazione di Banca d'Italia all'apertura di nuovi sportelli). Dal grafico sottostante può notarsi come l'incremento della concentrazione, cioè la riduzione del numero di banche sia stato inversamente proporzionale al numero di sportelli: meno soggetti e più capillarizzazione. Il numero delle banche passa da 1076 nel 1990 a 689 nel 2013 e contemporaneamente gli sportelli aumentano da 17721 a 31938 unità. Si è vissuto un incremento percentuale annuo di 1.5 punti dal 1995 (pur con i dati negativi degli ultimi anni sui quali gravano le

¹² <http://www.acri.it/files/default.asp>

conseguenze della crisi finanziaria): precisamente se nel 1990 una banca gestiva in media 16 sportelli nel 2013 ne gestisce ben 46.

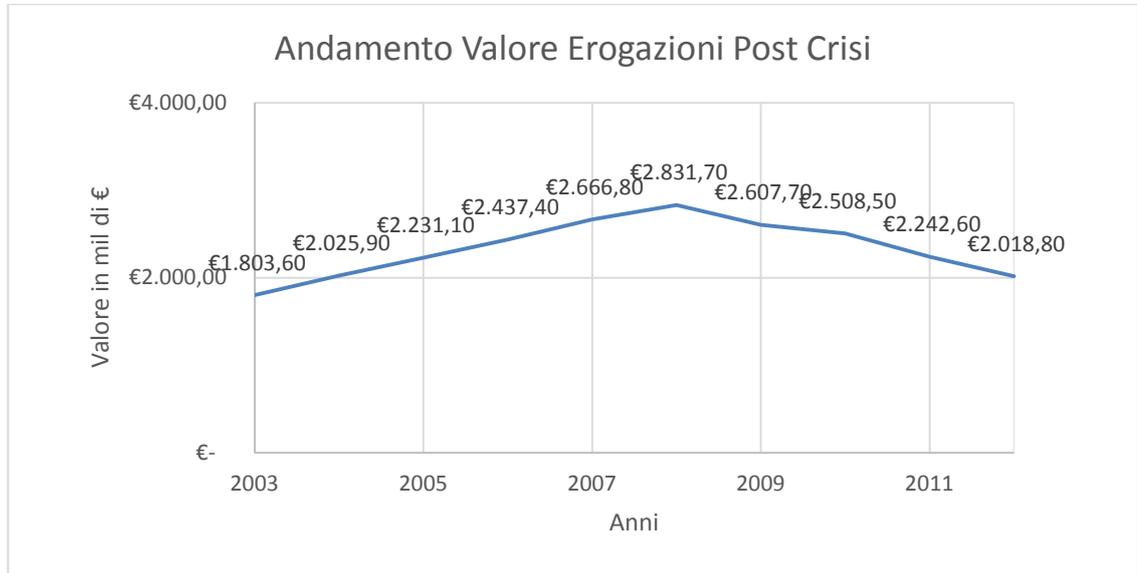


13

In conclusione, il modello prevedeva e prevede che le comunità di riferimento attribuissero legittimazione alle fondazioni per amministrare capitali per il bene delle stesse e a cascata che le fondazioni concedessero alle banche quei capitali in modo da redistribuire successivamente il ricavato nel welfare. Nel momento in cui tale circuito si rompe le fondazioni dovettero utilizzare i soldi in principio destinati alle erogazioni per sostenere le banche e quindi diminuire drasticamente la beneficenza sul territorio. Le comunità e l'opinione pubblica iniziarono a lamentarsi con le fondazioni per il calo nel ritorno su territorio, le banche iniziarono a lamentarsi con le fondazioni per non essere state sostenute a sufficienza e comunque per non avere vigilato sull'amministrazione delle stesse in modo da evitare gli scompensi odierni. Tutti si lamentano con le fondazioni. Certamente si potrebbe affermare che la colpa sarebbe da attribuire a chi le ha create perché manchevoli di strumenti sufficienti per fare fronte a tali necessità. Ovvero ancora mancherebbe la costrizione a raggiungere quegli obiettivi così chiari nelle parole della legge. La verità è che se anche questo fosse vero non

¹³ <http://www.tuttitalia.it/banche/>

cambiarebbe il fatto che gli stessi artefici non volevano veramente mutare il quadro pre legge Amato altrimenti avrebbero perso le loro poltrone. Un serpente che si morde la coda.



14

¹⁴ <http://www.acri.it/files/default.asp>

Capitolo 2 Analisi Giuridica

Nel primo capitolo si è cercato di dare una disamina del percorso storico delle fondazioni bancarie e del settore bancario più in generale. L'obiettivo di questo capitolo è invece ripercorrere l'evoluzione legislativa dalla loro creazione quali Enti Conferenti fino ai giorni nostri.

Sezione 2.1 Legge 218/1990

La ristrutturazione si basa sulla legge 30 luglio 1990 n. 218 titolata, per l'appunto, "*Disposizioni in materia di ristrutturazione e integrazione patrimoniale degli Istituti di credito di diritto pubblico*", detta anche Legge Amato in onore del suo fautore. Tale legge dispone la delega al governo per l'adempimento puntuale delle riforme. La legge è composta di sette articoli.

L'articolo 1, I comma, legge citata, rubricato "*Fusioni, trasformazioni e conferimenti*", dispone la possibilità per gli enti pubblici creditizi iscritti in apposito albo presso Banca d'Italia, per le casse comunali di credito agrario e per i monti di credito su pegno di seconda categoria che non raccolgono risparmio tra il pubblico di effettuare trasformazioni e fusioni dalle quali risultino società per azioni operanti nel settore del credito nel rispetto della distinzione tra enti che raccolgono risparmio a breve termine o a medio/lungo termine¹⁵. L'obiettivo della norma è lapalissiano: modernizzare le strutture di credito semplificandone la forma, che diventa univoca, e aumentarne la contendibilità grazie alla circolazione delle azioni societarie. Si noti, tuttavia, che non si tratta di un obbligo, ma di una mera facoltà attribuita a tali soggetti. Si anticipa che per promuovere le operazioni al II comma, si stabilisce il rimando a un regime fiscale agevolato disciplinato al successivo art. 7. Infine, al III comma, si ricorda non tanto che le delibere finalizzate al riordino devono essere prese dagli organi competenti a modificare gli statuti (e d'altronde da chi altri potevano essere prese tali decisioni non è

¹⁵ Si anticipa che tale distinzione verrà abolita successivamente con l'art. 49, V comma, del decreto legislativo 14 dicembre 1992, n. 481, emanato in attuazione della direttiva 89/646/CEE relativa al coordinamento delle disposizioni legislative, regolamentari e amministrative riguardanti l'accesso all'attività degli enti creditizi e il suo esercizio e recante modifica della direttiva 77/780/CEE, il quale sopprime le parole "*nel rispetto della distinzione tra enti che raccolgono risparmio a breve termine ed enti che hanno per oggetto la raccolta del risparmio a medio e lungo termine*".

chiaro) quanto piuttosto che è necessaria l' approvazione con decreto del Ministro del Tesoro sentito il Comitato interministeriale per il credito ed il risparmio (CICR). Tale disposizione è finalizzata ad affidare al ministro suddetto il compito di garantire che la ristrutturazione avvenga secondo criteri di razionalità.

La norma prevede anche un'altra possibile applicazione pratica del riordino notevolmente rilevante per l'oggetto del presente studio: gli originari enti creditizi scorporano dal resto dell'attività quella bancaria e la conferiscono a una nascente società per azioni. Tali enti sono definiti Enti conferenti appunto perché conferiscono l'azienda bancaria. Nei fatti sarà questa e non la trasformazione, la modalità adottata dai nascenti soggetti per adeguarsi al dettato normativo.

L'art. 2 detta norme sulle modalità di attuazione della riorganizzazione. In particolare al I comma si delega al Governo di stabilire la disciplina puntuale:

- a) Da applicare al conferimento dell'azienda bancaria, consentendo, eventualmente, di ripartirlo in più fasi;
- b) Per regolare l'emissione di azioni dei titoli emessi dagli enti creditizi, in particolare secondo lo schema seguente:
 - quote di partecipazione -> azioni ordinarie
 - quote di risparmio -> azioni di risparmio¹⁶-> azioni ordinarie (ad ogni modo tutte le procedure dovranno essere approvate dal Ministro del Tesoro, sentite la Banca d'Italia e la Consob).
- c) Da applicare agli enti che hanno effettuato i conferimenti, in special modo a quelli che hanno conferito l'intera azienda. Si stabilisce, inoltre che lo statuto deve precisare che l'oggetto di tali soggetti sia *“la gestione di partecipazioni bancarie e finanziarie, dirette e indirette”* e che lo scopo *“si ispiri alle finalità originarie dell'ente”*¹⁷. Si prosegue ponendo una precisa condizione alla perdita del controllo mediante cessione della maggioranza delle azioni con diritto di voto

¹⁶ *“ove non sopravvenga la quotazione in borsa, l'ammontare delle azioni di risparmio emesse in sede di conversione delle quote non potrà essere aumentato”*.

¹⁷ Forse il legislatore stesso non aveva ben chiaro quale potesse essere e timoroso di vincolare eccessivamente le scelte del Governo ha lasciato ampi spazi discrezionali.

nell'assemblea ordinaria della società per azioni conferente da parte dell'ente conferente: l'approvazione da parte del CICR. Il legame tra i due soggetti è confermato dall'ultimo capoverso, dove si specifica che lo statuto dovrebbe prevedere *“limitazioni all'erogazione degli utili, finalizzate alla costituzione di riserve utilizzabili anche per la sottoscrizione di aumenti di capitale”*.

d) Per introdurre una disciplina volta a garantire la permanenza del controllo diretto o indiretto di enti pubblici sulle società per azioni conferitarie. L'intenzione del perdurare del controllo pubblico, se nella lettera precedente era solamente accennato, ora, viene esplicitato. Contemporaneamente il legislatore si dimostra aperto e ammette casi in cui il controllo pubblico può essere perso: *“al fine di rafforzare il sistema creditizio italiano e la sua presenza internazionale, la sua dimensione patrimoniale, e di permettergli di raggiungere dimensioni che ne accrescano la capacità competitiva”* cioè per finalità di interesse pubblico sempre che siano rispettate le seguenti condizioni:

- Presenza di disposizioni statutarie volte ad impedire che soggetti individuali o gruppi non bancari acquisiscano posizioni dominanti o pregiudizievoli per l'ente;
- Approvazione della Banca d'Italia e del Consiglio dei Ministri.

e) Per assicurare la trasparenza delle operazioni secondo le norme per la vendita nei mercati.

In definitiva nella mente del legislatore non solo non è prevista alcuna scissione tra ente conferente e società conferitaria, ma anzi si scoraggia la dismissione della partecipazione di maggioranza nella società conferitaria; tali temi, si anticipa, saranno al centro del dibattito degli anni seguenti.

Al II comma si delega altresì al Governo di emanare la disciplina dell'assemblea nelle Casse di risparmio, in cui questa è contemplata, prevedendosi che i membri possano essere designati da *“istituzioni culturali, da enti e organismi economico-professionali nonché da enti locali territoriali”*. È così impressa una direzione specifica agli enti conferenti quali, cioè, soggetti con una

forte presenza territoriale consolidata dal legame “naturale” che verrebbe a crearsi tra designati e designatori. Sia permesso chiarire fin da subito che non si tratta (e non si tratterà neanche in futuro) di un legame giuridico quanto piuttosto nell’inevitabile collegamento tra soggetti afferenti allo stesso territorio.

L’art. 5 si occupa della vigilanza sul gruppo creditizio delegando vari compiti al Governo. In particolare, per ciò che rileva in questa sede, si ricorda la necessità di istituire presso la Banca d’Italia un apposito albo in cui sono iscritti i gruppi bancari, necessità collegata al potere conferito a Banca d’Italia di vigilare su tali gruppi e in particolare sulla capogruppo, che ben potrà essere (in questo primissimo periodo di vita) un ente conferente secondo il rimando all’art.1, I comma, legge 17 aprile 1986, n. 114 il quale ammette estensivamente la soggezione alla Banca d’Italia di tutti i soggetti che posseggono “*partecipazioni di società o enti esercenti attività creditizia, ovvero, in via esclusiva o principale, attività finanziaria*”. Per la verità, sebbene nella delega si parli di attribuire a Banca d’Italia ampi poteri come “*richiedere informazioni, impartire, in conformità alle direttive del CICR istruzioni aventi ad oggetto la situazione e l’attività del gruppo complessivamente considerato o di suoi componenti con riguardo al rischio, all’adeguatezza patrimoniale e alle partecipazioni detenibili; effettuare controlli ed ispezioni*”, si anticipa che nella successiva attuazione, con il decreto legislativo 20 novembre 1990, n. 356 i poteri di Banca d’Italia sono decisamente limitati alla sfera informativa, potendo in concreto richiedere la mera trasmissione, anche periodica, di dati. Tuttavia, per rafforzarne l’intervento sono richiamati gli artt. 9, 10 e 11 della legge 4 giugno 1985, n.281, i quali stabiliscono obblighi informativi e puniscono con l’arresto fino a 3 mesi e un’ammenda pecuniaria l’omissione delle comunicazioni.

L’articolo prosegue occupandosi dei casi di crisi prescrivendo in particolare l’applicazione all’ente capogruppo delle procedure coattive di amministrazione straordinaria e liquidazione coatta amministrativa e l’espressa esclusione del fallimento. Non solo il fallimento, cioè lo strumento principe di autoregolazione del mercato, è escluso per la capogruppo, ma anzi nel caso in cui una soggetto del

gruppo sia già sottoposto a fallimento questo viene attratto dalla procedura adottata per la capogruppo.

Sia permesso anticipare fin da subito che la materia sarà ridisegnata con l'emanazione del decreto legislativo 1 settembre 1993, n. 385 “ *Testo unico delle leggi in materia bancaria e creditizia*”. Il riferimento è all'art. 80 legge citata, nel quale si esplicita che “*Le banche non sono soggette a procedure concorsuali diverse dalla liquidazione coatta*”. Per aversi una simile previsione in capo agli enti conferenti dovrà attendersi il d.lgs. 153 del 1999, tuttavia data l'assimilazione con la natura bancaria del primo periodo, derivata dall'oggetto statutario disposto dall'art. 2, I comma lett. c), della legge 218/1990 come sopra riportato, ritiene potersi applicare tale disposizione anche agli enti conferenti.

Infine, l'art. 7 della legge Amato si occupa di un aspetto ampiamente dibattuto: il regime fiscale. Il legislatore decise di regolare la materia stilando un insieme di norme basate sui principi di neutralità fiscale delle operazioni di ristrutturazione e di continuità degli enti risultanti¹⁸. Il regime è chiaramente di favore per incentivare gli enti pubblici creditizi a eseguire le operazioni di cui all'art. 1; non deve, infatti, perdersi di vista che il complesso di norme non pone un obbligo in capo a tali soggetti, ma solo una possibilità. Nello specifico, il I comma nel primo capoverso, limita le imposte di registro, ipotecarie e catastali all'1 per mille e fino al valore massimo di 100 milioni di lire. Il II comma si pone sulla stessa linea, espressamente prevedendo che ai fini delle imposte sui redditi i conferimenti “*non costituiscono realizzo di plusvalenze*”. Inoltre il secondo capoverso specifica che non concorre a formare il reddito dell'ente conferente e l'eventuale differenza di valore tra le azioni ricevute e i beni conferiti finché questa “*non sia stata realizzata o distribuita*”. Nell'ultimo capoverso la disciplina si basa sull'altro principio cardine, quello già ricordato di continuità operativa e si stabilisce perciò, mediante il rimando all'art. 3, secondo comma, secondo periodo del D.P.R. 26 ottobre 1972, n. 643, che “*nei casi di fusione tra più società si tiene conto, per il computo del decennio, anche del periodo di tempo in cui gli immobili*

¹⁸ Si tratta di principi che resteranno validi, indipendentemente dall'applicazione puntuale, anche successivamente.

sono appartenuti alle società fuse o incorporate”. Il IV comma dispone che la stessa disciplina fiscale agevolativa sia applicata anche a tutti gli atti di concentrazione. Per evitare comportamenti laschi il legislatore ha stabilito che, se a seguito del conferimento le partecipazioni o le aziende sono iscritte ad un valore maggiore all’ultimo fiscalmente rilevante, dovrà essere redatto un prospetto di riconciliazione allegato alla dichiarazione dei redditi secondo quanto stabilito dal Ministro del Tesoro. Il VI comma si preoccupa di scandire temporalmente il riordino disponendo che gli incentivi di cui al presente articolo si applicheranno solo per i due anni successivi l’entrata in vigore della presente legge.

Sezione 2.1.1 Modifiche Fiscali alla riforma Amato

Si espongano subito le modifiche incorse sull’articolo in questione. Innanzitutto, il termine del VI comma, è stato prorogato per gli atti di fusione, scissione trasformazione e conferimento perfezionati dopo il 22 agosto 1992, dall’art. 1, I comma, legge 26 novembre 1993, n. 489 al 31 dicembre 1994, cioè di altri due anni in ragione delle difficoltà tecniche a completare i procedimenti. Tale termine subirà, un ulteriore slittamento con il Decreto-legge 28 giugno 1995, n. 250 convertito dalla legge 8 agosto 1995, n. 349 il quale differisce al 31 dicembre 1995 suddetto termine. Per quanto riguarda il regime due sono gli interventi maggiormente rilevanti nei primi anni:

- la legge 30 dicembre 1991, n. 413 la quale modifica, con gli artt. 28 e 71, l’art. 7 della legge 218 del 1990. Il primo smantella la totale neutralità ai fini del calcolo del reddito dell’ente conferente della differenza di valore tra le azioni e l’azienda conferita, stabilendo che questa concorre a formare tale reddito nella misura del 15 per cento relativamente agli atti perfezionatisi dopo l’entrata in vigore della legge. L’art. 71, invece, aggiunge i commi 2-bis e 2-ter al succitato art. 7: si ammette che gli effetti del conferimento possano, su espressa previsione, decorrere da una data diversa dal conferimento stesso, sempre se non anteriore all’ultimo bilancio chiuso dall’ente conferente, pur mantenendo gli stessi effetti di neutralità; si dispone, altresì, in applicazione del principio di continuità fiscale che dalla data del conferimento la società bancaria conferitaria subentri, agli effetti

fiscali, “*negli obblighi, nei diritti e nelle situazioni giuridiche concernenti l'azienda conferita*”;

- la legge 26 novembre 1993, n. 489, art. 1, IV comma, si compone di due capoversi distinti: il primo favorisce gli enti conferenti togliendo rilevanza fiscale al trasferimento delle azioni ricevute in seguito al conferimento nel caso in cui si stia attuando una direttiva del Ministero del Tesoro¹⁹ (si tratta evidentemente di un “incentivo vincolato” secondo il classico schema, già ricordato, utilizzato dal legislatore per portare verso una direzione precisa la ristrutturazione del sistema creditizio); il secondo nell’eventualità in cui “*il trasferimento sia compiuto da un ente commerciale*”, ossia nel caso in cui l’ente conferente sia ancora considerabile ente commerciale ai sensi della normativa vigente, dispone che la differenza tra il valore delle azioni fiscalmente rilevato e i proventi realizzati dal loro trasferimento deve essere necessariamente accantonata in una speciale riserva che non concorre a formare il reddito dell'ente conferente fino a quando non sia stata distribuita o comunque utilizzata per finalità diverse dalla copertura di perdite; in altre parole anche se l’ente conferente è considerato ancora un ente commerciale può beneficiare di della neutralità dell’eventuale plusvalore ricavato dalla vendita delle azioni nella società conferitaria se usa tali somme solo per fini non lucrativi come ad esempio la copertura delle perdite.

Sezione 2.2 Decreto Legislativo 356/1990

La legge, come ricordato in apertura, pone le basi per il decreto legislativo attuativo n. 356 emanato dal governo il 20 novembre 1990 “*Disposizioni per la ristrutturazione e per la disciplina del gruppo creditizio*”. Il Governo si impegna a dare una direzione specifica al modello di ente conferente delineato dalla legge, in particolare portando tali soggetti da meri gestori di partecipazioni in aziende bancarie a soggetti operanti nel mondo del non profit. Nel farlo però, sono stati tralasciati diversi aspetti che si anticipa saranno disciplinati qualche anno dopo. Si proceda ad ogni modo con ordine.

¹⁹ In applicazione dell'art. 21, comma 3, del decreto legislativo 20 novembre 1990, n. 356, introdotto dall'art. 43 del decreto legislativo 14 dicembre 1992, n. 481 di cui si parlerà diffusamente in seguito.

I primi dieci articoli si occupano dei modi concreti per attuare il riordino disponendo che l'organo competente alle modifiche statutarie redige un progetto inerente alle operazioni necessarie a compiere il riordino suddetto. Il progetto, contenente *“le singole operazioni da effettuare, le modalità e i tempi previsti per la loro attuazione, le finalità perseguite”*, oltre ai termini e alle condizioni di conversione delle quote di partecipazioni in azioni attestati da una società di revisione, sarà presentato alla Banca d'Italia, la quale sentita la Consob trasmette i dati al CICR. Il progetto verrà poi approvato con decreto del Ministro del Tesoro in base alla rispondenza dello stesso *“alle esigenze di razionalizzazione del sistema”*.

Gli enti con fondo di dotazione a composizione associativa possono trasformarsi in società per azioni oppure fondersi con altre enti simili o società bancarie risultando comunque in società per azioni. Nel fare ciò devono essere rispettate le modalità per la costituzione di una società per azioni contenute nel codice civile e in particolare deve certificarsi la consistenza del patrimonio (mediante relazione degli amministratori, dei sindaci e, se vengono emessi titoli quotati, di una società di revisione). Invece, nel caso in cui l'ente originario abbia il fondo di dotazione a composizione non associativa necessariamente dovrà adottare la forma del conferimento ad una società per azioni per eseguire la ristrutturazione e i titoli di partecipazione al capitale emessi dovranno essere convertiti in azioni di una o più società per azioni conferitarie.

Il decreto prosegue disciplinando nello specifico gli enti conferenti. L'art. 11, I comma, applica agli enti che hanno effettuato il conferimento secondo le operazioni di ristrutturazione auspicate le disposizioni seguenti, con ciò promuovendo una nuova disciplina e un nuovo modo di pensare tali enti. Non sembra tuttavia che sia chiaro nella mente del legislatore delegato il punto di arrivo, o meglio non sembra che si abbia avuto la forza necessaria per disegnare un quadro completo. Già la prima affermazione, cioè il II comma dell'art. 11, la *“piena capacità di diritto pubblico e di diritto privato”* disorienta l'interprete. In dottrina tale norma

ha dato vita ad un acceso dibattito con riferimento alla natura giuridica degli enti conferenti alimentatosi, in realtà, anche in ragione delle successive norme.

Altro punto fondamentale, seppure all'apparenza di scarsa rilevanza, è il secondo capoverso del II comma dell'articolo in questione: *“a tali enti (ci si riferisce agli enti conferenti N.d.A.) continuano ad applicarsi le disposizioni di legge relative alle procedure di nomina degli organi amministrativi e di controllo”*. Quindi, la nomina dei massimi vertici fondazionali rimane secondo il regime antecedente: i vertici sono nomina dal CICR su proposta per ogni posto vacante della Banca d'Italia sulla base di criteri di professionalità e moralità (c.d. onorabilità). La carica poteva essere rinnovata per un altro mandato. In particolare, il potere deriva dal D.l. C.p.S. 691 del 1947 il quale istituiva il CICR come erede dell'Ispettorato per la Difesa del Risparmio e l'Esercizio del Credito, ente di derivazione governativa del periodo fascista istituito con la legge bancaria del 1936 allo scopo di controllare e indirizzare il settore bancario. Si permetta unicamente la considerazione (per la verità scontata) sulla difficoltà di configurare i nascenti enti conferenti come soggetti privati finché i vertici restano ad appannaggio dello Stato. Di questo, ad ogni buon conto, si parlerà diffusamente più avanti, per ora si tenga solo a mente la discrasia posta alla base di tutta la disciplina fondazionale.

L'art. 12 dispone diversi principi ai cui gli statuti devono adeguarsi, distinguendo tra enti con fondo di dotazione a composizione associativa e no. La lettura della norma, si avvisa, andrebbe letta congiuntamente con l'art. 2, I comma, lett. c), legge 218/1990 la quale si ricorda dispone: *“lo statuto dovrà prevedere che oggetto dell'ente sia la gestione di partecipazioni bancarie e finanziarie, dirette e indirette, e che lo scopo si ispiri (ci si permette di sottolineare che si tratta di una mera ispirazione) alle finalità originarie dell'ente”*. Occupandosi degli enti con fondo di dotazione a composizione non associativa le lettere a) e b) del I comma stabiliscono che tali soggetti *“perseguono fini di interesse pubblico e di utilità sociale preminentemente nei settori della ricerca scientifica, della istruzione, dell'arte e della sanità; potranno essere, inoltre, mantenute le originarie finalità di assistenza e di tutela delle categorie sociali più*

deboli” e non potranno né esercitare direttamente attività bancaria né possedere partecipazioni di controllo in società diverse da quella conferitaria. Una lettura attenta mostra come si sia fatto un passo ulteriore rispetto le indicazioni fornite dalla legge di delega perché di principale rilievo diventano le finalità filantropiche mentre quelle più prettamente bancarie sono solamente residuali e comunque limitate alla mera gestione della sola partecipazione nella società conferitaria. In altre parole, sono invertite le finalità. Per quanto riguarda gli enti con fondo di dotazione a composizione associativa non si applicano le stesse direttive in tema di scopi e questi, semplicemente, *“perseguono fini associativi che vengono fissati nello statuto tenuto conto degli scopi originari”*. Tale distinzione non avrebbe ragione d’essere e si anticipa che con la riforma Ciampi del 1999 sarà eliminata. Ad ogni modo a entrambe le categorie si applicano le disposizioni delle lettere successive del I comma, quindi:

- È previsto il cumulo di cariche ai vertici dell’ente e della società bancaria collegata per garantire la continuità operativa. Si dovrebbe trattare tuttavia, di una concentrazione transitoria giacché dovranno stabilirsi disposizioni volte a disciplinare l’incompatibilità delle suddette cariche, di ciò si occuperà il Ministro del Tesoro con decreti successivi di cui si parlerà (lett. c);
- Una quota dei proventi della partecipazione nella società conferitaria dovrà essere accantonata in una riserva speciale finalizzata alla sottoscrizione degli aumenti di capitale deliberati dalla suddetta società, inoltre tale riserva può essere investita in titoli della partecipata ovvero in titoli di Stato o garantiti dallo Stato (lett. d);
- I proventi rimanenti dopo i costi di gestione e gli accantonamenti obbligatori possono essere utilizzati solo per i settori della ricerca scientifica, dell’istruzione, dell’arte e della sanità (lett. g).

Dopo la lettura delle lettere c) e d) si ritiene soffermarsi un attimo a riflettere. Si sta cercando di creare un soggetto sostanzialmente nuovo (tralasciando il discorso sulla continuità storica delle Casse di Risparmio quali enti benefici, continuità invero ancora da dimostrare) con la finalità dal punto di

vista dell'attività di scindere la banca dall'ente benefico: eppure il legislatore non ha avuto la forza, o la volontà, di compiere la propria opera. Non solo dare la possibilità di cumulare le cariche di vertice, ma addirittura obbligare le future fondazioni bancarie a mantenere una riserva apposita per sottoscrivere gli aumenti di capitale delle banche conferitarie al fine evitare di diluire la propria partecipazione va evidentemente a contrastare l'obiettivo manifesto. Il dubbio pare quindi legittimo: che l'obiettivo fosse un altro?

Infine tornando all'esame dell'art. 12, gli statuti modificati per rispettare le norme appena elencate dovranno essere approvati dal Ministero del Tesoro. Se entro 60 giorni dalla comunicazione non si riceve risposta le modifiche si intendono accettate.

L'art. 13 si occupa delle partecipazioni riportando, ai commi IV e V, il principio contenuto nella legge di delega secondo cui, per perdere la maggioranza delle azioni con diritto di voto nell'assemblea ordinaria nella società conferitaria, è obbligatoria l'approvazione del Ministro del Tesoro. Dal combinato disposto con l'art. 19 risulta che nelle società bancarie conferitarie il controllo deve permanere in mano pubblica o a società controllate a loro volta da enti pubblici. Peraltro, l'autorizzazione all'operazione, secondo l'art. 21, può pervenire anche dal Consiglio dei Ministri se necessaria al sistema creditizio italiano. Inoltre, operazioni contrarie inibiscono il diritto di voto nelle assemblee della società e in caso il Ministro del Tesoro può esercitare l'azione di annullabilità delle deliberazioni in conformità con l'art. 2377 c.c.. L'art. 20 rafforza il vincolo disponendo che le cessioni di azioni possono essere stipulate, anche se non autorizzate dal citato ministro, nel caso in cui lo statuto delle società conferitarie preveda che la maggioranza delle azioni con diritto di voto nell'assemblea ordinaria non possa essere distribuita. Il III comma ammette, in aggiunta, che possano essere cedute in borsa liberamente nel *“limite complessivo dell'1 per cento del capitale delle società, riferito all'arco degli ultimi dodici mesi”*. Sempre il III comma dispone l'offerta pubblica di vendita come modalità ordinaria di cessione delle azioni della società conferitaria, mentre il ricorso a procedure diverse è soggetto ad autorizzazione del Ministro del Tesoro.

L'art. 14 attribuisce la vigilanza al Ministro del Tesoro al quale devono essere trasmessi i bilanci preventivi e consuntivi oltre che tutte le informazioni richieste. Il Ministro in questione ha anche potere ispettivo.

L'art. 15 ammette l'estinzione degli enti conferenti con decreto del Ministro del Tesoro dichiarante la liquidazione nel caso in cui sia diventato impossibile lo scopo (o sia stato raggiunto²⁰) o se vi sono state perdite patrimoniali eccezionali o infine se si sia violata la legge o clausole statutarie. La norma evidentemente esclude indirettamente la possibilità del fallimento perché stabilisce che il Ministro del Tesoro accerti l'eccezionalità delle perdite.

L'art. 16 afferma il principio di continuità non solamente a fini fiscali giacché *“le società bancarie risultanti dalla ristrutturazione succedono nelle situazioni giuridiche degli enti originari”*.

L'art. 17 espressamente prevede la distinzione tra l'attività e l'organizzazione della società bancaria e dell'ente originario.

L'art. 18 distingue tra società bancarie che operano a breve termine da quelle che invece operano nel medio e lungo termine ponendo una serie di limiti alle prime. Questa norma così come il principio che sottende sarà abrogata dall'emanazione del Testo Unico in materia bancaria (d.lgs. 1 settembre 1993, n. 385).

L'art. 23, rubricato Nomina dei Soci, dispone norme sulle *“compagini sociali”* degli enti conferenti costituiti in forma associativa. Queste devono essere integrate da soggetti, pari almeno al 30 per cento del numero massimo di soci, *“designati da istituzioni culturali, da enti e organismi economico-professionali, nonché da enti locali territoriali per un massimo del 10 per cento”*. I soggetti designatori sono individuati nello statuto avendo riguardo l'ambito territoriale di operatività dell'ente. Al III comma si stabilisce l'incompatibilità tra la carica di amministratore o sindaco e la qualità di socio.

²⁰ Probabilità alquanto remota a dire il vero a causa o per merito dell'ampiezza degli scopi inseriti nei vari statuti.

L'art. 26 si riferisce al controllo, *rectius* alla nozione di controllo. Si tratta di un aspetto rilevante perché definente l'applicazione della normativa in tema di partecipazioni dettate dagli artt. 19 e 20. Vi è un rimando al I comma dell'art. 2359 c.c., ossia ai casi di maggioranza dei voti, influenza dominante e vincoli contrattuali. Si specifica che il controllo sussiste anche se indiretto, cioè detenuto per interposta persona o società fiduciarie. Il II comma fa presunta l'influenza dominante (salvo prova contraria) quando si abbia un numero di voti sufficiente a nominare la maggioranza del CdA ovvero quando vi siano rapporti di trasmissione utili/perdite, di coordinamento o assoggettamento a direzione comune, di attribuzione di poteri maggiori a quelli ordinari o a soggetti diversi dai legittimati. L'articolo verrà sostituito nel 1993 dall'art. 23 del Testo Unico in materia bancaria, il quale sostanzialmente aggiunge soltanto il rimando al II comma dell'art. 2359 c.c. e include nella nozione di controllo il caso di *“contratti o di clausole statutarie che abbiano per oggetto o per effetto il potere di esercitare l'attività di direzione e coordinamento”*.

In conclusione, ci si occupi dei poteri attribuiti a Banca d'Italia secondo gli articoli 41, 42 e 43 del decreto legislativo in parola. Gli enti conferenti giacché detentori di partecipazioni rilevanti nel capitale di gruppi creditizi sono obbligate a comunicarlo alla Banca d'Italia e nel caso in cui omettano tale comunicazione saranno sottoposte alle sanzioni di cui all'art. 11 legge 4 giugno 1985, n. 281 (arresto fino a tre mesi e ammenda pecuniaria). Inoltre, grazie al rimando indiretto che gli artt. 42 e 43 fanno degli artt. 3 e 4 della legge 17 aprile 1986, n. 114 i quali a loro volta rimandano all'art. 87, comma 1, lettera b), del regio decreto-legge 12 marzo 1936, n. 375, la Banca d'Italia dispone del potere di richiedere la trasmissione di dati e, nel caso di inottemperanza o di falsità degli stessi, di comminare sanzioni pecuniarie. Sia permesso anticipare che sebbene il Testo Unico in materia bancaria (d.lgs. 1 settembre 1993, n. 385) abrognerà tali norme, riproporrà sostanzialmente la medesima normativa: obblighi informativi alla Banca d'Italia e sanzioni amministrative pecuniarie in caso di omissione e solo per la falsità dei dati trasmessi si applicherà l'arresto.

La struttura costruita nel 1990 dalla legge n. 218 modificata dal decreto n. 356 sarà in un certo senso stravolta dal decreto legge 31 maggio 1994, n. 332 convertito con la legge 30 luglio 1994, n. 474 e seguito dalla direttiva Dini del 1994. Si noti che le novelle introdotte non saranno le sole modifiche perché vi sarà un insieme di norme, delle quali in realtà si è già in parte parlato nel corso della disamina puntuale, che hanno modificato aspetti meno rilevanti della normativa. Infine, non si dimentichi la legge sul volontariato 11 agosto 1991, n. 266 la quale all'art. 15 introduce un nuovo vincolo alla destinazione dei redditi degli enti conferenti.

Sezione 2.3 Legge sul Volontariato

Seguendo l'ordine cronologico si analizza proprio l'art. 15 della legge sul volontariato. Il I comma impone agli enti conferenti di disporre nei propri statuti che una quota non inferiore a un quindicesimo dei proventi, al netto delle spese di funzionamento e dell'accantonamento per l'eventuale sottoscrizione dell'aumento di capitale della società conferitaria (art. 12, lett. d), d.lgs. 356/1990), venga destinata alla costituzione di *fondi speciali* presso le regioni al fine di istituire, per il tramite degli enti locali, *centri di servizio* a disposizione delle organizzazioni di volontariato. Anche gli enti – Casse di risparmio - che non hanno compiuto le operazioni di riordino e di conferimento sono sottoposte allo stesso obbligo per la quota di un decimo delle risorse vincolate a opere di beneficenza e di pubblica utilità secondo quanto prescritto dall'art. 35 del regio decreto 967 del 1929. Si specifica che la norma dispone solo un vincolo ai redditi degli enti in parola senza dettare una disciplina specifica dei fondi speciali o dei centri di servizio; per questa si demanda al Ministro del Tesoro di concerto col Ministro per gli affari sociali. Due furono gli interventi dei ministeri: il decreto del 21 novembre 1991 coordinato in seguito con il decreto 2 febbraio 1994 e il successivo decreto 8 ottobre 1997. Senza dilungarsi sulla disciplina puntuale dei centri di servizio sia permesso ad ogni modo una breve sintesi dell'istituto. Si tratta di una struttura istituita dal comitato di gestione di un fondo regionale su istanza di enti locali o enti conferenti o organizzazioni di volontariato (art. 3 decreto 1991) finalizzato a supportare e qualificare l'attività di volontariato (art. 4 decreto 1991). Per quanto riguarda più prettamente gli enti conferenti si analizzino gli artt. 1 e 2 rubricati

destinazione delle risorse e fondo. Il primo dispone che le risorse calcolate secondo il citato art. 15 della legge siano divise per una metà presso il fondo speciale della regione in cui ha la sede legale l'ente e per l'altra metà presso altri fondi speciali regionali. La ripartizione viene fatta in sede di approvazione del bilancio consuntivo (nel caso delle Casse si tratta evidentemente del bilancio d'esercizio). Le somme del fondo, secondo l'art. 2, costituiscono patrimonio separato avente destinazione speciale e quindi escono dalla disponibilità degli organi direttivi degli enti conferenti. Il comitato di gestione del fondo è composto da membri nominati dalle organizzazioni di volontariato, dagli enti conferenti e un membro anche dall'ACRI. Nella disciplina precedente alla sentenza della Corte Costituzionale del 1992 n. 355 anche il presidente della giunta regionale vi faceva parte, ora invece solo un rappresentante della regione. Inoltre, con le modifiche del 1997 un membro viene nominato anche dal Ministro per la solidarietà sociale. Infine, l'art. 5 del decreto 1991, sul finanziamento dei centri dispone che gli enti conferenti depositino le somme in base alle comunicazioni del comitato di gestione del fondo, il quale a sua volta le ripartisce tra i centri della regione. Ad ogni modo l'ente conferente può controllare l'attività dei centri mediante i rendiconti, obbligatoriamente redatti ogni anno. I centri di servizio sono cancellati su iniziativa del comitato di gestione che accerta l'attività diversa da quella stabilità (art. 3 decreto).

Sezione 2.4 Modifiche legislative minori

Seguendo sempre il criterio temporale si passi ad analizzare le modifiche introdotte dal Decreto legislativo 14 dicembre 1992, n. 481 attuativo della direttiva (CEE) n. 646/89. Innanzitutto all'art. 49, V e VI comma, è abolita la differenza tra enti che raccolgono il risparmio a breve termine e quelli che invece lo raccolgono nel medio e lungo termine. Inoltre, l'art. 43 al II comma dispone che le modifiche statutarie divengano efficaci solo se approvate dal Ministro del Tesoro, nel caso è valido anche il silenzio assenso trascorsi 60 giorni dalla comunicazione. Il III comma introduce il potere di impartire direttive al Ministro del Tesoro, su deliberazione del Consiglio dei Ministri, nel caso di trasferimento di azioni con diritto di voto nell'assemblea ordinaria che fanno perdere il controllo della società conferitaria. Tale norma deve essere coordinata con l'art. 19 del

d.lgs. 356/1990: in definitiva il Ministro del tesoro fruisce del potere sia di dirigere le iniziative di cessione operando preventivamente sia del potere di approvare le delibere degli enti e quindi successivamente.

Successivo tema da trattare è il regime delle incompatibilità tra le cariche nell'ente conferente e nella società bancaria conferitaria perché disciplinato con decreto ministeriale nel 26 novembre del 1993. In primo luogo si ricordi che nessuna disposizione, ancora, detta una forma specifica per gli organi degli enti conferenti. Peraltro, si tratta di un argomento veramente cospicuo che accompagnerà il dibattito sulle nascenti fondazioni bancarie fino ad oggi. Sia permesso partire dall'art. 12 lett. c) d.lgs. 356/1990 il quale ammette, in via transitoria per garantire la continuità operativa, la sussistenza del cumulo di cariche negli organi di amministrazione e in quelli di controllo. Il decreto del Ministro del Tesoro prende atto di tale transitorietà e della delibera del CICR del 23 ottobre 1992 la quale fissava il termine al 31 dicembre 1992 per modificare gli statuti e prevedere sistemi di incompatibilità. Si stabilì che entro il 31 marzo 1994 gli enti conferenti dovessero inviare alla Banca d'Italia, per l'inoltro al Ministro del Tesoro, la richiesta di modifica statutaria volta a prevedere l'incompatibilità tra le cariche amministrative e di controllo negli enti medesimi e le corrispettive cariche nella società conferitaria e nelle società componenti il gruppo creditizio. Le modifiche sarebbero entrate in vigore il 1° giugno 1994 e nel caso di situazioni di incompatibilità dovrà essere scelta quale carica mantenere. Infine il decreto ammise una deroga temporale (*“allo spirare del termine più ravvicinato delle cariche ricoperte”*) nel caso in cui siano stati deliberati processi di concentrazione. Sulla questione intervenne il decreto ministeriale 1 febbraio 1995, il quale sarà esaminato prima delle modifiche del 1994 (D.lg. 332/1994 convertito con la legge 474/1994 e direttiva Dini del 1994) per completare il quadro sulla questione dell'incompatibilità. Il decreto è composto di due articoli:

1. Se è deliberata l'impegno alla cessione delle azioni in modo da diversificare il patrimonio secondo il disposto della Direttiva 18 novembre 1994, l'incompatibilità non si applica all'organo di controllo e a non più di tre componenti dell'organo amministrativo dell'ente conferente; tuttavia, se questi

ultimi svolgono compiti nella società conferitaria diversi da quelli del comitato esecutivo decadono dalla carica nell'ente conferente; il III comma dispone (in linea con la ratio dell'incompatibilità causata da conflitto di interessi) che se viene concretamente perso il controllo della società conferitaria e diversificato il patrimonio allora non può più applicarsi la regola dell'incompatibilità tra cariche;

2. Si ripresenta la deroga ammettente il rinnovo delle cariche scadute anteriormente al 1° giugno 1995 già disposta nel decreto precedente relativa ai processi di concentrazione, eppure con la precisazione che le operazioni relative devono già essere poste in atto (non rileva più la mera deliberazione delle operazioni);

▪ in conclusione il termine ultimo per l'entrata in vigore delle modifiche è fissato al 30 giugno 1996.

Sezione 2.5 Novelle 1994-1995

Si passi ora alle novelle di metà decennio, intendendosi quel complesso normativo comprendente:

- Decreto-legge 31 maggio 1994, n. 332 convertito con la legge 30 luglio 1994, n. 474;
- Direttiva Dini 18 novembre 1994;
- Circolare 28 giugno 1995;
- Direttiva 20 febbraio 1995;
- Direttiva 28 giugno 1995.

Il quadro che vedeva gli enti conferenti controllori pubblici delle società conferitarie è abbandonato, trasformando questi soggetti e cercando di slegarli dalla controparte creditizia. Il primo intervento si compone di due punti:

- art. 1, VII comma: il Ministro del Tesoro detta criteri generali per le dismissioni nonché per l'utilizzo dei relativi proventi che devono essere impiegati al fine di diversificare il patrimonio;

▪ art. 1, VII-bis comma: sono abrogati gli artt. 13, IV e V comma, 19, 20 e 21 del d.lgs. 356/1990.

Quindi da un lato viene abrogata la disciplina che imponeva il controllo dell'ente conferente sulla società conferitaria e dall'altro viene demandato al Ministro del Tesoro l'emanazione di direttive per disciplinare la dismissione e il successivo impiego del patrimonio. Peraltro, è presente anche il comma VII-ter che, in materia fiscale, dispone l'irrelevanza fiscale delle operazioni di trasferimento delle azioni effettuate secondo le direttive del Ministro del Tesoro eliminando quindi il margine del 15 per cento del realizzo per la rilevanza fiscale introdotto dall'art. 1, IV comma, legge 489/1993. La conformità alle direttive è accertata con decreto dello stesso ministro entro 30 giorni dal ricevimento della comunicazione (sempre possibile il formarsi del silenzio assenso).

In attuazione del succitato VII comma il Governo emanò la Direttiva 18 novembre 1994 chiamata direttiva Dini in onore del fautore. La finalità di tale atto di indirizzo è spingere gli enti conferenti a sviluppare la propria attività in settori di interesse generale e di utilità sociale. Per mantenere un adeguato patrimonio dovranno diversificare il patrimonio riducendo progressivamente la partecipazione nella società conferitaria. È in fondo logico ritenere che riducendo i rischi diversificando il proprio portafoglio gli enti conferenti potrebbero riuscire a salvaguardare il valore del proprio patrimonio. A proposito del quale è doveroso un inciso: il loro patrimonio non ha un proprietario specificatamente individuato ma appartiene alla comunità di riferimento e in ciò sta la ratio della tutela dei tali beni.

L'art. 1 si occupa delle definizioni preliminari:

- Spese: erogazioni per finalità istituzionali (escluse quelle derivanti dall'art. 15 della legge 266/1991);
- Redditi: ricavi dell'investimento del patrimonio;

•Società conferitaria: sia la società per azioni cui è stata conferita l'azienda bancaria sia la società finanziaria cui è stata ceduta la partecipazione e nella quale l'ente conferente detiene una partecipazione;

•Proventi: ricavo sulle azioni ricevute come corrispettivo del conferimento.

L'art. 2 entra nel vivo della disciplina e dispone criteri per la diversificazione. Gli enti conferenti deliberano le modalità e le tempistiche per la cessione delle azioni della conferitaria e dei diritti di opzione sulle stesse. Gli enti devono, entro cinque anni, diversificare il proprio patrimonio in modo che (qui, al II comma, è posta tutta la novità della disciplina):

a) le spese per gli scopi statuari siano coperte in misura superiore al 50 per cento da redditi diversi dai proventi²¹ o in alternativa,

b) non più del 50 per cento del proprio patrimonio sia investito in azioni della società conferitaria.

Riprendendo la norma contenuta nell'art. 1, VII-ter comma, della legge 474/1994 la quale a sua volta rimanda all'art. 1, IV comma, legge 489/1993 modificativo dell'art. 7 legge 218/1990, il III comma dispone la totale irrilevanza fiscale delle operazioni (*“non costituisce realizzo di plusvalenze”*) realizzate per adeguarsi al parametro minimo del comma precedente e anzi, nel caso si sia rispettato il parametro, tale beneficio vale anche per le cessioni delle azioni residue successive ai cinque anni (in altre parole l'avvenuta diversificazione è il presupposto per goderne).

L'art. 3 detta norme al fine di impiegare i proventi realizzati dalla cessione della partecipazione nella società conferitaria nel rispetto della diversificazione perciò:

a) minimo 30 per cento investiti in titoli di stato (italiani o esteri) e in titoli obbligazionari;

²¹ Intendendo la nozione secondo la definizione della stessa legge: “ricavo sulle azioni ricevute come corrispettivo del conferimento”.

- b) minimo 30 per cento in azioni quotate in mercati regolamentari italiani o esteri;
- c) in alternativa ad a) e b), i proventi possono essere investiti in tutto o in parte in organismi di investimento collettivo in valori mobiliari italiani o esteri;
- d) la parte restante è destinata alla realizzazione di strutture stabili attinenti nei settori di intervento e per un massimo del 20 per cento ad altre esigenze, in quest'ultimo caso è necessaria l'autorizzazione del Ministro del Tesoro.

Su autorizzazione del Ministro del Tesoro e in casi eccezionali, è ammessa la deroga ai criteri precedenti e i proventi possono essere utilizzati per finalità gestionali. Infine, il III comma dispone che per attuare la diversificazione, le azioni della società conferitaria possano essere trasferite in proprietà a fondi assicurativi dei crediti per le piccole e medie imprese in cambio di quote di partecipazione dei fondi medesimi.

L'art. 4 limita la possibilità di dispersione degli interventi degli enti conferenti imponendo che siano individuati specifici settori di intervento e i criteri di operatività dell'attività erogativa.

L'art. 5 dispone che entro il 31 marzo 1995 gli enti conferenti adottino un regolamento per definire (autovincolandosi):

- i criteri di assegnazione dei fondi da erogare ai singoli settori di intervento individuati nello statuto;

- i criteri di scelta dei singoli interventi o progetti (considerando la quantificazione del rapporto costi-benefici);

- i criteri per nominare esperti esterni all'ente in funzione di ausilio.

In altre parole, viene concessa la facoltà di avvalersi dell'aiuto di soggetto con una diversa estrazione rispetto al resto degli organi dei nascenti enti conferenti. Una domanda sorge spontanea: per quale motivo attribuire esplicitamente la possibilità di nominare soggetti privati esperti nell'ambito di azione di istituzioni private? In teoria dovrebbe essere una

libertà implicita, a meno che i soggetti che si andavano formando non fossero in realtà qualcosa di diverso da soggetti privati che operano nel mondo del non profit. Peraltro, deve anticiparsi che tali attori del panorama fondazionale saranno incorporati dalla riforma Ciampi del finire del secolo, direttamente e formalmente nell'organo di indirizzo sotto il nome di "personalità". In questo modo il legislatore avrebbe inteso sciogliere un nodo incoerente nella fase iniziale della disciplina senonché tali personalità vengono sì, a bilanciare apparentemente il *board* con conoscenze tecniche, ma tuttavia sono soggetti cooptati, lasciando di conseguenza (e purtroppo) un dubbio sulla bontà e trasparenza del loro operato²²;

- l'obbligo di pubblicazione annuale del resoconto dei progetti finanziati e dei risultati ottenuti. Inoltre, gli enti possono realizzare i propri scopi anche mediante servizi pubblici ottenuti in regime di concessione.

L'art. 6 è riferito alle modifiche statutarie indispensabili per adeguarsi alla presente direttiva entro lo stesso termine dell'articolo precedente cioè il 31 marzo 1995. In particolare, gli enti conferenti devono presentare al Ministro del Tesoro, per l'approvazione secondo quanto disposto dall'ultimo comma dell'art. 12 del d.lgs. 356/1990 aggiunto dall'art. 43 del d.lgs. 481/1992, le modifiche inerenti

- il riassetto organizzativo (in modo da rappresentare negli organi gli interessi connessi ai settori di intervento) e

- la riduzione o eliminazione della riserva obbligatoria per la sottoscrizione degli aumenti di capitale della società conferitaria (nel caso in cui vi sia controllo non può essere inferiore al 10 per cento).

Gli artt. 7 e 8 pongono norme sulle modalità di dismissione: la regola è mediante offerta pubblica di vendita. In alternativa, però, il Ministro del Tesoro può autorizzare la trattativa diretta se la cessione avviene nei confronti di società

²² Da un'indagine svolta nella presente trattazione sugli statuti attuali risulta che in media il 11% dell'organo di indirizzo è composto da soggetti scelti mediante cooptazione, con punte fino al 43% nel caso ad esempio della Fondazione Cassa di Risparmio di Trieste.

bancarie, finanziarie o di assicurazione oppure se si intenda costituire un nucleo stabile di azionisti. Peraltro, l'art. 9 rimanda nella determinazione del prezzo di vendita alla deliberazione del 30 dicembre 1992 del CICR per garantire la trasparenza e la correttezza “*sulla base dei criteri comunemente in uso, tenuto conto della consistenza patrimoniale dell'azienda, della sua capacità di reddito nonché dei valori determinati in occasione della conclusione di operazioni analoghe*” e dei possibili aggiustamenti di prezzo per favorire la diffusione dell'azionariato.

L'art. 10 richiama l'art. 12 del d.lgs. 356/1990 nello stabilire che gli enti conferenti devono restare estranei alla gestione della società conferitaria; tuttavia, possono richiedere informazioni nell'ambito del perseguimento dei fini istituzionali.

Dalla lettura delle Direttiva Dini è chiaro che *core* dell'atto sono gli articoli 2, 5 e 6. Sia nell'imporre precisi obblighi sia proprio nel precisare un termine entro cui gli enti conferenti devono adeguarsi. Certo le operazioni prospettate non erano di facile e pronta realizzazione non tanto in considerazione delle difficoltà tecniche, per quanto esistenti, quanto piuttosto in ragione del cambio di mentalità imposto. Preso atto di ciò non stupiscono le due proroghe successive:

1. la direttiva 20 febbraio 1995 proroga al 30 giugno 1995 il termine del 30 marzo suddetto e ammette deroghe per casi particolari;
2. la direttiva del 28 giugno 1995 proroga il termine in questione al 31 dicembre 1995.

La Circolare 28 giugno 1995 riprende la Direttiva Dini e ne esplicita i contenuti. Qui saranno analizzati solo i passi che si ritengono maggiormente rilevanti e non la mera riproposizione delle norme della direttiva in questione.

Le deliberazioni di cessione delle azioni nella società conferitaria sono prese con le forme stabilite nell'art. 13, I comma, d.lgs. 356/1990 cioè con deliberazione del consiglio di amministrazione (o organo similare) sentito il collegio sindacale (o organo similare). Quando la cessione è inerente a quote nella

società conferitaria maggiori all'1 per cento del capitale nella relativa deliberazione deve essere indicato un prezzo massimo e uno minimo accertati da una società di revisione iscritta in apposito albo. Inoltre, la Circolare in parola vale come autorizzazione generale per tutte le cessioni di azioni realizzate con trattativa privata (secondo l'art. 8 direttiva Dini) a favore di società bancarie, finanziarie o assicurative nel limite dell'1 per cento del capitale nell'arco degli ultimi 12 mesi. Gli enti conferenti sono responsabili di darne comunicazione al Ministro del Tesoro.

La Circolare ammette che la diversificazione dell'attivo possa essere perseguita in ogni forma ed elenca le ipotesi più probabili: cessione in unica soluzione, cessione in diversi lotti decisi comunque con unica deliberazione, pluralità di cessioni deliberate di volta in volta secondo un programma prestabilito. Nei primi due casi è sufficiente un'unica autorizzazione da parte del Ministro del Tesoro mentre nell'ultimo caso ogni operazione dovrà essere autorizzata.

Per quanto riguarda l'individuazione dei settori da parte dello statuto la Circolare chiarisce che deve tenersi conto del contesto sociale, economico e culturale nonché delle risorse disponibili in modo da evitarne la dispersione; ne deriva che si disincentiva un ambito operativo estremamente vasta e al contrario di mira a realizzare un ente focalizzato in pochi settori.

L'incremento di rappresentatività negli organi collegiali dell'ente conferenti si raggiunge con una presenza nell'organo amministrativo in misura significativa in relazione alle dimensioni dell'organo stesso, presenza che può raggiungersi mediante ampliamento dell'organo amministrativo attribuendo il potere di nomina a enti esterni esponenti interessi collegati (*“l'attribuzione di tale potere di nomina è funzionale esclusivamente al migliore e più proficuo andamento dell'ente e non comporta rappresentanza”*) ovvero per cooptazione.

Per quanto riguarda gli organi dell'ente, la Circolare, per la prima volta da indicazioni sulla loro conformazione. Per gli enti a struttura istituzionale si dispone l'opportunità di distinguere tra consiglio, con funzioni di supervisione e

indirizzo, e comitato esecutivo al quale residua la gestione dell'ente. I soggetti esterni esperti dei settori di operatività dovrebbero necessariamente fare parte dell'organo di indirizzo. Inoltre, il riassetto organizzativo parrebbe imporre anche la separazione delle competenze riguardanti le attività connesse al perseguimento dei fini istituzionali e di quelle più prettamente finanziarie concernenti la gestione del portafoglio. Si potrebbe realizzare ciò attribuendo diverse competenze a organi diversi oppure caratterizzando appositi servizi all'interno dell'ente, oppure ancora affidando la gestione finanziaria ad un intermediario autorizzato. Data la sostanziale inesistenza di una differenza tra enti conferenti a base associativa e no, tralasciando l'esistenza o meno di un organo assembleare, devono intendersi applicabili le medesime norme anche a quest'ultima tipologia.

Per mutare il regime della riserva ai sensi dell'art. 12, I comma, lett. d), d.lgs. 356/1990²³ è necessaria una modifica statutaria. Tale operazione diviene obbligatoria nel momento in cui l'ente dismette la totalità delle azioni nella società conferitaria mentre nel caso in cui l'ente perde il controllo residua la facoltà di mantenerla. Ancora, nel caso di mantenimento del controllo si rammenta che lo statuto non può prevedere che la riserva sia inferiore al 10 per cento dei redditi derivanti dalla partecipazione stessa. Le somme eccedenti possono essere svincolate con una mera deliberazione dell'organo competente.

Per l'adozione del regolamento di cui all'art. 5 Direttiva Dini potrebbe prevedersi (in via alternativa):

- a) Non delegabilità delle competenze all'organo amministrativo;
- b) Una maggioranza qualificata;
- c) La competenza dell'organo competente alle modifiche statutarie.

²³ Si ricorda trattarsi della riserva obbligatoria che gli enti conferenti devono mantenere al fine di sottoscrivere gli incrementi di capitale della società conferitaria.

Tutta la documentazione deve essere inviata per il tramite della Banca d'Italia al Ministro del Tesoro, il quale disporrà di 60 giorni per approvare (il silenzio è inteso come approvazione) secondo il disposto dell'art. 12, III comma, d.lgs. 356/1990.

La Circolare propone in allegato anche uno schema-tipo essenzialmente riproponendo organicamente le questioni già affrontate.

Sezione 2.6 Interventi in materia fiscale 1995/1996

In conclusione del capitolo si ritiene necessario riportare, in materia fiscale, anche:

- il Parere del Consiglio di Stato del 24 ottobre 1995, n. 103 e
- la Circolare del Ministro delle Finanze del 4 ottobre 1996, n. 238.

Il Parere del Consiglio di Stato ha ad oggetto il trattamento tributario delle fondazioni bancarie in relazione all'applicazione dell'art. 6 D.P.R. 29 settembre 1973, n. 601 "*Disciplina delle agevolazioni tributarie*": il quale riduce alla metà l'imposta sul reddito delle persone giuridiche se svolgenti le specifiche attività indicate:

- a) enti istituti di assistenza sociale, società di mutuo soccorso, enti ospedalieri, enti di assistenza e beneficenza;
- b) istituti di istruzione e istituti di studio e sperimentazione di interesse generale che non hanno fine di lucro, corpi scientifici, accademie, fondazioni e associazioni storiche, letterarie, scientifiche, di esperienze e ricerche aventi scopi esclusivamente culturali;
- c) enti il cui fine è equiparato per legge ai fini di beneficenza o di istruzione;
- c-bis) Istituti autonomi per le case popolari, comunque denominati, e loro consorzi.

Il Consiglio di Stato parte da diverse considerazioni:

- che dalle Casse di Risparmio sono state scorporate le aziende di credito e conferite a società per azioni; che gli enti rimanenti sono soggetti autonomi che perseguono fini di interesse pubblico e di utilità sociale preminentemente nei campi della ricerca scientifica, dell'istruzione, dell'arte e della sanità e possono mantenere le originarie finalità di assistenza e di tutela delle categorie sociali più deboli;

- che per tali scopi amministrano la partecipazione nella società conferitaria finché ne sono titolari e possono svolgere le operazioni necessarie;

- che ad ogni modo non possono svolgere direttamente attività bancaria nonché possedere partecipazioni di controllo in altre società;

- che secondo la Ragioneria Generale del Ministero del Tesoro le fondazioni bancarie non sono ricomprese tra i soggetti usufruenti l'agevolazione;

- che al contrario la Direzione Generale del Ministero del Tesoro è favorevole alla sua applicazione e in subordine alla sua applicazione se l'esame delle attività effettivamente svolte è coerente con il suddetto art. 6 D.P.R. 601/1973.

La Sezione Consultiva da parere negativo sia perché le fondazioni bancarie non sono inquadrabili nella specifica categoria individuata dalla norma agevolativa (si tratta di una norma derogatoria e perciò di stretta interpretazione, con esclusione del ricorso al criterio ermeneutico estensivo o analogico) sia perché l'attività principale alla luce dell'esame degli statuti delle fondazioni stesse risulta essere la gestione della partecipazione nella società per azioni conferitaria. *“Ne deriva che nessun ragionevole margine residua all'interprete per considerare le fondazioni bancarie beneficiare dell'art. 6 D.P.R. 601/1973”.*

La Circolare del Ministro delle Finanze 238/1996 ha a oggetto l'applicazione alle fondazioni bancarie dell'esonero della ritenuta sui dividendi disposta dall'art. 10-bis della legge 29 dicembre 1962, n. 1745. Il problema è ricondotto alle medesime considerazioni e soluzioni individuate dal Consiglio di Stato nel parere citato e in definitiva le fondazioni bancarie sono escluse dall'applicazione di tale beneficio.

Sezione 2.7 Legge 461/1998

Il metodo cronologico di esame della normativa in materia di fondazioni bancarie prevede che sia descritta la legge 23 dicembre 1998, n.461 con la quale si delega al governo il riordino del regime civilistico e tributario non solo, ancora come nomenclatura, degli enti conferenti, ma anche delle norme finalizzate alla completa ristrutturazione del settore del credito. Si premette che la lettura della legge mostrerà solo i principi guida, ripresi nel decreto attuativo, mentre la disciplina specifica sarà mostrata in occasione dell'analisi del suddetto decreto attuativo.

L'art. 1 stabilisce, infatti, la delega per:

- a) Il regime, anche tributario, degli enti conferenti, cioè gli enti di cui all'art. 11, I comma, d.lgs. 356/1990;
- b) Il regime fiscale dei trasferimenti delle partecipazioni in società per azioni ottenuti dagli stessi enti sub a) in cambio del conferimento dell'azienda bancaria;
- c) Il regime civilistico e fiscale dello scorporo di cespiti appartenenti alle società conferitarie;
- d) La nuova disciplina fiscale per una completa ristrutturazione del settore del credito.

All'art. 2 il legislatore detta precisi punti guida al Governo nel definire un assetto agli enti conferenti. Innanzitutto si pone l'assioma per cui tali soggetti *“perseguono esclusivamente scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico”* secondo il modello delineato dalla Direttiva Dini. Per evitare che resti solo una mera statuizione di principio si obbligano a devolvere ai fini

statutari una parte consistente del reddito (escluse le spese necessarie come quelle di gestione o fiscali) pari almeno alla metà. Oneroso in siffatta logica, il proseguo: *“con divieto di distribuzione o assegnazione, sotto qualsiasi forma, di utili agli associati, agli amministratori, ai fondatori e ai dipendenti”*. Ciò non significa che gli enti conferenti possano dilapidare le proprie risorse perché tanto non forniscono utilità economica e, quindi, devono uniformarsi a principi di economicità nella gestione cercando di conservare il valore del patrimonio ricavandone un’adeguata redditività. A proposito delle attività d’impresa, gli enti conferenti possono esercitare solo quelle direttamente strumentali, anche mediante partecipazioni di controllo, nei settori della ricerca scientifica, dell’istruzione, dell’arte, della conservazione dei beni culturali e ambientali, della sanità e dell’assistenza alle categorie più deboli. A fini garantisti è stabilito che redigano il bilancio secondo le disposizioni del codice civile delle società per azioni. In ambito contabile, è stabilito che le plusvalenze da realizzo delle partecipazioni nella società conferitaria possano essere imputate direttamente al patrimonio netto: la finalità è chiaramente togliere rilevanza fiscale a suddette somme. Al contrario le perdite o le minusvalenze sulle citate partecipazioni non costituiscono motivo per impedire le erogazioni istituzionali dell’ente. La legge si occupa anche degli organi collegiali disponendo la presenza di una triade: organo di indirizzo, organo amministrativo, organo di controllo. Tale conformazione, o comunque una separazione tra organo di indirizzo e comitato di gestione, era stata auspicata dalla Circolare del 1995 senza che fosse mai fatto obbligo in tal senso in capo agli enti. Devono essere fissati requisiti di onorabilità, incompatibilità e rappresentanza del territorio. La legge si occupa anche dell’Autorità di Vigilanza disponendo che della verifica del rispetto della legge e dello statuto, della sana e prudente gestione nel perseguimento di un’adeguata redditività e degli interessi statutari sia responsabile il Ministro del tesoro, del bilancio e della programmazione economica finché, alternativamente, non entri in vigore la nuova disciplina sul controllo delle persone giuridiche di cui al Titolo II del libro primo del codice civile ovvero finché ciascun ente rimarrà titolare, a qualsiasi titolo anche indiretto, di partecipazioni di controllo in società bancarie. Il problema della natura giuridica è risolto dalla legge stabilendo che se gli statuti degli enti conferenti si

adeguano alle disposizioni dei decreti attuativi allora *“diventano persone giuridiche private con piena autonomia statutaria e gestionale”*.

Il II comma dell'art. 2 legge citata permette, inoltre, agli enti, che si sono adeguati alle disposizioni precedenti, di convertire le azioni ordinarie detenute nella società conferitaria, previa delibera dell'assemblea di questa, in azioni privilegiate senza diritto di voto (secondo una logica di separazione dell'ente conferente dai momenti decisionali della società conferitaria) e di emettere, sempre previa deliberazione dell'assemblea della società conferitaria, titoli di debito convertibili in azioni ordinarie detenute dall'ente ovvero dotati di cedole contenenti il diritto all'acquisto delle medesime azioni.

L'art. 3 detta criteri per il regime tributario degli enti in parola:

- a) Si applica il regime di cui all'art. 6 D.P.R. 601/1973 sulla riduzione dell'imposta sulle persone giuridiche a condizione che siano perseguiti i fini dell'art. 12 d.lgs. 356/1990 cioè *“perseguano fini di interesse pubblico e di utilità sociale preminentemente nei settori della ricerca scientifica, della istruzione, dell'arte e della sanità, mantenendo anche le originarie finalità di assistenza e di tutela delle categorie sociali più deboli”* ovvero in alternativa operino in maniera prevalente nei settori loro indicati dalla legge stessa che sostanzialmente ricalcano quelli del 1990. Peraltro, è specificato che il mantenimento della partecipazione di controllo nella società conferitaria per il periodo transitorio di 4 anni non fa venir meno tale beneficio;
- b) Gli enti conferenti devono essere qualificati come enti non commerciali ai sensi dell'articolo 87, comma 1, lettera c), del testo unico delle imposte sui redditi, approvato con decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917 se dopo il periodo transitorio di 4 anni non siano titolari di diritti reali su beni immobili diversi da quelli strumentali;
- c) Gli enti conferenti godono del credito d'imposta sui dividendi in misura non superiore all'imposta dovuta sui medesimi.

L'art. 4 si occupa di disciplinare il regime fiscale dei trasferimenti delle partecipazioni bancarie secondo il criterio della neutralità fiscale finalizzato a incentivare detti trasferimenti e della permanenza dei benefici unicamente finché si tratti di enti non commerciali. Deve ricordarsi anche l'estensione del beneficio anche alle società nelle quali l'ente ha conferito la partecipazione bancaria, le quali a loro volta trasferiscono dette azioni.

Il regime fiscale agevolato, all'art. 5, insiste anche sugli scorpori, mediante scissione o retrocessione, dei cespiti della società conferitaria costituenti il conferimento effettuato secondo la ristrutturazione indicata nella legge Amato. Secondo il ratio della disciplina considerata nella sua totalità, si prevede la neutralità fiscale dell'apporto (o la permuta) di beni immobili a favore di fondi comuni di investimento immobiliare chiusi ovvero a favore di società controllate. Medesimo risultato può essere raggiunto anche tramite assegnazione o cessione diretta all'ente o alla società conferente. Conseguentemente il patrimonio netto delle società che apportano secondo le norme precedenti è diminuito di un importo pari al valore contabile dei beni in questione e non concorrono altresì, a formare il patrimonio dei soggetti che ricevono. Le società conferitarie, infine, possono imputare al patrimonio netto le minusvalenze da valutazione fino a concorrenza delle rivalutazioni effettuate in occasione delle operazioni ai sensi della legge 218/1990.

L'art. 6 prevede ulteriori criteri. Infatti, ammette una tassazione con aliquota ridotta del 12,5 per cento *“degli utili destinati a una speciale riserva delle banche risultanti”* da fenomeni di concentrazione. Ad ogni modo tale agevolazione spetta per un periodo non superiore a cinque anni dalla data di perfezionamento e ha a oggetto *“un importo di utili complessivamente non superiore all'1,2 per cento della differenza fra la consistenza complessiva dei crediti e debiti delle aziende o complessi aziendali che hanno partecipato all'operazione di concentrazione e l'analogo aggregato della maggiore azienda o complesso aziendale che ha partecipato a tali operazioni”*.

La legge chiude sull'argomento con l'art. 7 il quale dispone un regime di neutralità fiscale anche per il trasferimento delle partecipazioni al capitale della Banca d'Italia.

Si ritiene necessario spendere un momento di riflessione sulla legge di delega n. 461 del 1998. Poteva trattarsi di un punto di svolta per le ancora nascenti fondazioni bancarie, come proseguimento del progetto iniziato nel 1994 con la Direttiva Dini. Gli enti conferenti non solo non sarebbero dovuti più essere meri detentori indiretti dell'attività bancaria secondo una logica squisitamente statalista, ma sarebbero potuti diventare il centro del non profit italiano, quali soggetti autonomi completamente dediti alla promozione del benessere in senso lato delle comunità di riferimento integrando l'operato dello Stato. Purtroppo non fu così. La legge prima e il decreto delegato poi, non hanno avuto la forza di imporre obblighi. Si possono solo leggere incentivi che, per quanto allettanti, non costrinsero le fondazioni ad una piena attuazione della riforma; in altre parole, nel concreto, non si costrinse le fondazioni a diversificare realmente il patrimonio e a mantenere la partecipazione bancaria, quale mero investimento uguale a tanti altri, necessario solo a fornire un reddito. Il problema, quindi, insiste precisamente nel permanere della mentalità di controllo sulla società bancaria conferitaria. Non manca una disciplina puntuale corretta manca l'obbligo a una disciplina puntuale corretta.

Sezione 2.8 Decreto legislativo 153/1999

Si passi ad analizzare il decreto legislativo 17 maggio 1999, n. 153 attuativo della legge succitata. L'art. 1 getta le basi della normativa ponendo le definizioni necessarie alla comprensione, di alcune mancava proprio un possibile riferimento perciò si tratta di un momento essenziale per tratteggiare una disciplina completa.

- Fondazione: l'ente che ha effettuato il conferimento dell'azienda bancaria ai sensi del decreto legislativo 356/1990 (si noti che è la prima volta che un atto normativo chiama gli enti conferenti fondazioni);

- Settori rilevanti: i settori della ricerca scientifica, dell'istruzione, dell'arte, della conservazione e valorizzazione dei beni e delle attività culturali e dei beni ambientali, della sanità e dell'assistenza alle categorie sociali deboli;
- Autorità di Vigilanza: l'autorità prevista dalla legge delega le cui funzioni sono svolte in via transitoria del Ministero del tesoro, del bilancio e della programmazione economica: la ratio della presenza di un controllo più stringente rispetto quello disposto per le fondazioni di diritto comune va ricercato nella proprietà del patrimonio, questo è sì della fondazione bancaria ma tuttavia può ricondursi moralmente al territorio e ai suoi cittadini costituendo quindi un patrimonio della collettività;
- Società Bancaria Conferitaria: la società titolare direttamente o indirettamente di tutta o parte dell'originaria azienda bancaria della fondazione e nella quale la stessa detiene direttamente o indirettamente una partecipazione, ivi compresi in particolare:
 - la società titolare di tutta o parte dell'originaria azienda bancaria conferita dalla fondazione, oppure
 - la società risultante da operazioni di fusione della società bancaria conferitaria, oppure ancora
 - la società beneficiaria di operazioni di scissione e di conferimento di tutta o di una parte dell'azienda bancaria da parte della società bancaria conferitaria e infine
 - qualsiasi società che detenga il controllo delle precedenti;
- Società Conferitaria: la società destinataria dei conferimenti, delle fusioni o delle scissioni effettuati ai sensi della legge 218/1990 ovvero qualsiasi società detenga anche indirettamente la società titolare di tutta o di parte dell'originaria azienda bancaria conferita dalla fondazione;

- **Impresa Strumentale:** impresa controllata dalla fondazione che svolge la propria attività in via esclusiva per la realizzazione degli scopi statutari nei settori rilevanti;
- **Partecipazione Indiretta:** partecipazione detenuta mediante società controllata, società fiduciaria o per interposta persona.

Il decreto si occupa anche di coordinare la normativa vigente (alquanto eterogenea per la verità), perciò all'art. 30 abroga diverse norme:

a) l'articolo 2, comma 2, della legge 30 luglio 1990, n. 218 il quale delegava al governo l'emanazione di norme per regolare la compagine sociale delle fondazioni;

b) gli articoli 11, 12, 13, 14, 15, 22 e 23 del decreto legislativo 20 novembre 1990, n. 356 i quali disciplinavano il regime civilistico delle fondazioni, in tal modo insieme alle abrogazioni della legge 474/1994 si è proceduto a smembrare il regime precedente;

c) l'articolo 1, commi 7, 7-bis e 7-ter del decreto-legge 31 maggio 1994, n. 332, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 1994, n. 474 disponenti sostanzialmente il potere del Ministro del tesoro di emanare criteri per le dismissioni.

Di conseguenza alla riforma sono sopravvissuti gli articoli da 1 a 10 e 16 e 17 del d.lgs. 356/1990: i primi (come già ricordato) si occupano di disciplinare le operazioni di ristrutturazione, mentre gli articoli 16 e 17 dispongono il principio di continuità dell'attività.

Dopo le definizioni introduttive, il Titolo I disciplina il "Regime Civilistico delle Fondazioni" stabilendone all'art. 2, natura e scopi tramite poche concise parole: *"Le Fondazioni sono persone giuridiche private senza fine di lucro, dotate di piena autonomia statutaria e gestionale. Perseguono esclusivamente scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico, secondo quanto previsto dai rispettivi statuti. Lo statuto individua i settori ai quali la Fondazione indirizza la propria attività, comprendendo fra questi almeno uno dei Settori Rilevanti"*.

L'articolo in parola pone l'accento sullo statuto poiché dovrebbe trattarsi di persone giuridiche autonome che agiscono secondo quanto stabilito dai rispettivi statuti. Sia chiaro, l'autonomia è vincolata dagli scopi stessi e come stabilito dall'art. 3 l'autonomia si realizza *“con tutte le modalità consentite dalla loro natura giuridica”* definita all'art. 2. Inoltre, l'autonomia è contraddetta dalla disposizione all'art. 28 che prevede la realizzazione della natura giuridica di cui all'art. 2 solo quando si sia provveduto ad adeguare lo statuto. Peraltro, il secondo capoverso del I comma dell'art. 3 dispone che attività d'impresa può essere esercitata solamente se strumentale ai propri fini statutari ed esclusivamente nei Settori Rilevanti. Ricapitolando, libertà ed autonomia finché si mantiene il ruolo ritagliato dalla legge. L'art. 3 al II comma pone, altresì, alcuni limiti conseguenti:

- Non è consentito l'esercizio di funzioni creditizie;
- E' esclusa qualsiasi forma di finanziamento, di erogazione o comunque, di sovvenzione, diretta o indiretta, ad enti con fini di lucro o in favore di imprese di qualsiasi natura (con l'eccezione delle imprese strumentali²⁴ e delle cooperative sociali).

Il IV comma dispone che sia rimesso alle stesse fondazioni determinare in via generale le modalità e i criteri che presidono allo svolgimento dell'attività istituzionale. Dunque si ritiene necessario sottolineare i passaggi: prima è posto il principio di autonomia delle fondazioni sempreché si eserciti l'attività per loro contemplata poi si ammette che le stesse fondazioni stabiliscano le modalità e i criteri di tale attività. Sebbene di tutto ciò si parlerà più avanti si è ritenuto necessario sottolineare alcuni passaggi fondamentali.

L'art. 4 si premunisce di fissare principi in ambito organizzativo che devono essere seguiti dallo statuto:

- a) Siano distinti gli organi in base alle funzioni (direzione, amministrazione e controllo);

²⁴ Chiaramente.

- b) L'organo di indirizzo decide i programmi e gli obiettivi, nonché è responsabile dello statuto e della nomina degli amministratori potendo esercitare l'azione di responsabilità, e inoltre approva il bilancio e definisce la gestione patrimoniale;
- c) L'organo di indirizzo deve rappresentare il territorio, in special modo gli enti locali, e assicurarsi di beneficiare dell'apporto di personalità professionali nei settori di intervento; tale rappresentanza deve essere equilibrata rispetto a ciascuno dei soggetti che partecipano alla formazione dell'organo;
- d) Le fondazioni di origine associativa possono mantenere l'assemblea dei soci e possono attribuirle il potere di nominare una parte dell'organo di indirizzo senza tuttavia che la quota relativa sommata ai membri nominati per cooptazione possa superare la metà del totale²⁵ e senza che, in ogni caso, l'organo di indirizzo venga spogliato delle relative competenze;
- e) L'organo amministrativo si occupa della gestione e dell'attività di impulso della fondazione nell'ambito delle decisioni prese dall'organo di indirizzo;
- f) L'attività dei vari organi è indirizzata dallo statuto all'ambito territoriale di riferimento del quale deve comunque essere presente una rappresentanza minima pari al cinquanta per cento di persone residenti da almeno tre anni;
- g) I membri degli organi devono possedere requisiti di onorabilità e professionalità ed evitare ipotesi di incompatibilità riferite alla carica di direttore generale nella società bancaria conferitaria ovvero ad incarichi esterni o pubblici che determinano situazioni di conflitto di interessi, in caso è posto l'obbligo di comunicarne prontamente l'esistenza giacché competente alla verifica dei requisiti è l'organo stesso, peraltro dal combinato disposto del III e IV comma risulta che indipendentemente dalle disposizioni statutarie gli amministratori non possono ricoprire la medesima carica nelle società conferitarie e che i membri dell'organo di controllo devono possedere i requisiti per l'esercizio del controllo legale dei

²⁵ Tale limitazione verrà ridimensionata garantendo alla sola Assemblea la nomina della metà dell'Organo di Indirizzo, senza cioè il computo dei membri nominati tramite cooptazione.

conti (l'art. 28, IV comma, dispone che l'incompatibilità diventa operativa non oltre la data di adozione del nuovo statuto);

h) I membri sono nominati per periodi delimitati di tempo e possono essere confermati per una sola volta. La ratio di tale norma è chiaramente limitare la stagnazione dei vertici e favorire il ricambio manageriale e di competenze: è stato facile per i vari statuti aggirare la norma. Un esempio è dato dalla Fondazione Cassa di Risparmio delle Province Lombarde, l'ex Fondazione Cariplo e dal suo presidente G. Guizzetti che tra l'altro dal 2000 è anche presidente dell'associazione di categoria delle fondazioni, l'ACRI. Ebbene Guzzetti è presidente dal 5 febbraio 1997 ed è stato rinominato il maggio del 2013 per un ulteriore mandato. Il gioco di prestigio è in realtà molto semplice. Lo statuto consente che il Presidente resti in carica finché resta in carica l'organo di indirizzo, denominato (probabilmente per chiarezza intellettuale) Commissione Centrale di Beneficienza, cioè per 6 anni e può essere rinominato solo un'ulteriore volta. In teoria quindi Guizzetti non avrebbe più potuto guidare la Fondazione Cariplo dal 2009 senonché il 16 marzo del 2006 la Commissione di indirizzo ha adottato un nuovo statuto, regolarmente approvato dal Ministero il 9 maggio 2007, il quale comportava la propria decadenza e la nomina di una nuova Commissione e un nuovo Presidente. Eppure l'art. 45 del suddetto statuto stabilisce che “non si applica l'ineleggibilità prevista all'articolo 14, comma 3, lett. g)” che vieta di nomina di Commissario a chi ha già ricoperto la carica per due mandati. Di conseguenza, stessa Commissione, stesso presidente. Per ulteriori 12 anni.

Il II comma pone un principio generale ovvero il divieto di mandato in capo ai membri dell'organo di indirizzo rispetto i soggetti esterni che li hanno nominati. Si tratta di una norma fondamentale per cercare di emancipare, quantomeno sul piano giuridico, l'attività fondazionale. Sia chiaro che spesso realtà e norme non combacino. Sarà evidente nel corso della disamina che mancando una forma di responsabilizzazione dei membri degli organi fondazionali, questi saranno maggiormente propensi a soddisfare le esigenze dei designatori rispetto ai beneficiari, i quali spesso sono una categoria indefinita.

L'articolo conclude al V comma disponendo che la cooptazione come metodo di elezione degli organi è ammessa solo con riguardo all'organo di indirizzo e che l'ACRI (o comunque un'associazione rappresentativa delle fondazioni) non possa avere poteri di nomina.

L'art. 5 si occupa del patrimonio e il I comma, primo capoverso, ribadisce un caposaldo della disciplina di una (generica) fondazione. *“Il patrimonio della fondazione è totalmente vincolato al perseguimento degli scopi statutari”*. Pertanto, come chiarito dal secondo capoverso, gli amministratori devono preoccuparsi non solo dei fini statutari, ma anche di garantire la possibilità del loro perseguimento osservando criteri per conservare il valore del patrimonio stesso. In realtà ci si spinge oltre stabilendo che deve essere ottenuta un'adeguata redditività, sempre naturalmente vincolata al miglior raggiungimento delle finalità stabilite dallo statuto. Ad ogni modo le attività appena richiamate più prettamente finanziarie, secondo il II comma, devono essere adeguatamente separate da quelle istituzionali e anzi possono essere affidate ad un intermediario abilitato scelto nell'interesse esclusivo della fondazione. Infine, il III comma include nel patrimonio la riserva obbligatoria determinata dall'autorità di vigilanza e la possibilità che le plusvalenze siano imputate direttamente a patrimonio netto.

L'art. 6 si occupa delle partecipazioni di controllo in capo dalle fondazioni: queste possono essere detenute solo nelle imprese strumentali, che saranno istituite dall'organo di indirizzo, e per definire il controllo deve riferirsi al disposto dell'art. 2359, I e II comma, c.c.. Di conseguenza il controllo sussiste quando:

- a) La fondazione in base ad accordi con altri soci ha il diritto di nominare la maggioranza degli amministratori ovvero dispone comunque della maggioranza dei voti esercitabili in assemblea ordinaria;
- b) La fondazione in base ad accordi con altri soci ha il potere di subordinare al proprio assenso la nomina o la revoca della maggioranza degli amministratori;

c) La fondazione esercita i poteri appena richiamati in conformità a rapporti finanziari o organizzativi.

Le fondazioni dovranno cedere le proprie partecipazioni che non rispettano il dettato del decreto legislativo; fatto salvo che per l'art. 25 del decreto stesso è ammesso il mantenimento delle partecipazioni di controllo nelle banche conferitarie, o in società diverse, in via transitoria per il periodo di quattro anni. Nel caso in cui non venga adempiuta la dismissione le fondazioni perderanno i benefici fiscali dell'art. 12, III comma, di cui si parlerà e comunque il termine ultimo sarebbe prorogato di altri due anni dopodiché, secondo il III comma interverrebbe l'autorità di Vigilanza a disporre la dismissione, anche tramite un apposito commissario, nelle modalità e nei tempi ritenuti opportuni.

L'art. 7 disciplina la diversificazione del patrimonio fissando principalmente due finalità del principio: diversificazione del rischio e adeguata redditività del patrimonio; secondo criteri di trasparenza, congruità e non discriminazione. Per fare ciò può possedere partecipazioni, non di controllo, anche in imprese non strumentali. La dismissione della partecipazione nella conferitaria deve comunque essere comunicata all'autorità di vigilanza la quale ha a disposizione 30 giorni per formulare un parere. A onor del vero tale ultimo dilungamento della procedura mal si concilierebbe con la finalità cucita alle fondazioni: dismettere il prima possibile la partecipazione nella banca conferitaria ed occuparsi precipuamente del non profit.

L'art. 8 costituisce un caposaldo della normativa delle fondazioni per due motivi.

In primo luogo perché stabilisce precisamente un ordine alla destinazione del reddito delle stesse (inteso come ammontare dei ricavi, delle plusvalenze o di ogni altro provento percepito anche dalle società strumentali secondo il IV comma):

a) Spese di funzionamento (che naturalmente dovranno, sarebbe meglio dire dovrebbero, essere adeguate);

b) Oneri fiscali;

- c) Riserva obbligatoria (determinata dall'autorità di vigilanza);
- d) Almeno il 50 per cento del residuo (o comunque la percentuale maggiore stabilita dall'autorità di vigilanza) ai settori rilevanti;
- e) Eventuali altri fini statutari;
- f) Erogazioni previste da leggi speciali.

In secondo luogo l'art. 8 dispone un principio basilare delle organizzazioni non profit: il divieto di distribuzione di utili (o qualsiasi assegnazione assimilabile a questi). Ci si chiede in realtà per quale motivo ripetere tale divieto se la natura delle fondazioni bancarie è quella di "*soggetto privato senza scopo di lucro*".

Le fondazioni bancarie, a norma dell'art. 9, devono redigere il bilancio secondo quanto disposto dal codice civile per le società per azioni (artt. 2421, 2423 e 2435 c.c.). Inoltre, devono redigere una relazione anche con riferimento alle singole erogazioni effettuate nell'esercizio indicando gli obiettivi sociali perseguiti e i risultati raggiunti (parametro questo indispensabile a valutare le varie attività). Il III comma dispone che all'organo di indirizzo compete, come già ricordato, di istituire le imprese strumentali e dovrà esserne curata una contabilità separata. Il IV comma ammette un importante beneficio fiscale a condizione che la fondazione abbia natura non commerciale ai sensi dell'art. 12, in altre parole a condizione che abbia compiuto la dismissione della partecipazione di maggioranza nella società conferitaria: la possibilità di imputare direttamente al patrimonio netto le plusvalenze derivate da detta partecipazione. Peraltro, le perdite derivanti sempre da detta partecipazione non rilevano ai fini della determinazione del reddito da destinare alle attività istituzionali. In conclusione sul tema si ricorda che secondo il V comma, le modalità di redazione del bilancio sono stabilite dall'autorità di vigilanza uniformemente a criteri di trasparenza e corretta ed esauriente rappresentazione.

Gli artt. 10 e 11 disciplinano l'attività di vigilanza che si ricorda è attribuita al Ministero del tesoro, del bilancio e della programmazione economica finché

non verrà emanata la disciplina specifica o anche successivamente finché ciascuna fondazione rimarrà titolare di partecipazioni di controllo. All'art. 10, II comma, si stabiliscono gli scopi della vigilanza:

- Verifica del rispetto della legge e degli statuti;
- Verifica della sana e prudente gestione;
- Verifica della redditività di patrimoni;
- L'effettiva tutela degli interessi contemplati negli statuti.

Al III comma si attribuiscono i poteri specifici all'autorità:

- a) Autorizza le operazioni straordinarie;
- b) Determina il minimo del reddito che deve essere erogato nei settori rilevanti (minimo 50 per cento secondo l'art. 8);
- c) Approva le modifiche statutarie (entro 60 giorni dal ricevimento della domanda, decorso il tal termine senza risposta espressa si intendono approvate);
- d) Richiede informazioni e viene autonomamente informata dall'organo di controllo nel caso di irregolarità riscontrate,
- e) Emanava atti di indirizzo generale sulla diversificazione degli investimenti, sulle partecipazioni detenute nella società conferitaria, sui parametri di adeguatezza delle spese di funzionamento e sulla qualità delle cariche fondazionali (che in ogni caso deve controllare) e inoltre, ai sensi dell'art. 28 V comma, disposizioni in materia di bilancio;
- f) Può compiere ispezioni;
- g) Emanava il regolamento riferito ai modi di redazione del bilancio e, se lo ritiene necessario, criteri di revisione aggiuntivi dei bilanci stessi;
- h) Cura l'albo delle fondazioni.

L'art. 11 predispone i poteri straordinari che l'autorità di vigilanza può adottare:

Sentiti gli interessati nel caso di gravi irregolarità o violazioni di legge o statuto, può disporre lo scioglimento degli organi amministrativi e di indirizzo (sospensione delle funzioni) nominando dei commissari in sostituzione; se le irregolarità non sono gravi gli organi fondazionali vengono temporaneamente sospesi e viene nominato un commissario per il compimento di atti indispensabili;

I commissari si premuniscono di rimuovere le irregolarità (utilizzando i poteri degli organi sciolti ed esercitando nel caso l'azione di responsabilità) e permettono alla fondazione di riprendere le proprie attività;

Dal punto di vista sanzionatorio, è disposto il potere dell'autorità di vigilanza di disporre la liquidazione della fondazione (anche su proposta dei commissari) se è diventato impossibile raggiungere i fini statutari. L'eventuale patrimonio residuo è devoluto alle altre fondazioni secondo le norme del codice civile del Libro I Titolo II capo III. Inoltre, l'autorità può, in alternativa, disporre la liquidazione coatta amministrativa.

L'art. 12 apre il II titolo del decreto pertinente il regime tributario. Il I comma pone un principio fondamentale in linea con le disposizioni precedenti: *“Le Fondazioni che hanno adeguato gli statuti alle disposizioni del titolo I si considerano enti non commerciali, anche se perseguono le loro finalità mediante l'esercizio di imprese strumentali”*. Il II comma applica, sia alle fondazioni che possono considerarsi enti non commerciali ai sensi del I comma sia a quelle che possono farlo perché perseguono le finalità di interesse pubblico e utilità generale dell'art. 12 d.lgs. 356/1990, il regime agevolativo dell'art. 6 D.P.R. 601/1973²⁶. Si ricorda che la questione fu risolta in tutt'altra maniera dal Consiglio di Stato nel parere 103/1995.

A cerniera il III e il IV comma dispongono che:

²⁶ L'articolo dimezza l'imposta sulle persone giuridiche in ragione degli scopi.

•La fondazione perda la qualifica di non commercialità se entro quattro anni non dismette la partecipazione di maggioranza nella società bancaria conferitaria. L'ultimo capoverso rimanda all'art. 111-bis, III comma, TUIR²⁷ stabilendo, quindi, che il regime di sfavore si applica dalla modifica della qualifica dell'ente (in definitiva dell'agevolazione si beneficerà almeno per quattro anni come successivamente confermato dal V comma);

•La fondazione perda la qualifica di non commercialità se dopo quattro anni risulta titolare di diritti reali su beni immobili non strumentali ai fini statuari e su detti beni, in tale periodo non potrà fruire dell'agevolazione dell'art. 6 soprarichiamato. Tuttavia se l'acquisto è a titolo gratuito, si applica il regime agevolativo per i primi due anni (prorogandone in sostanza i termini).

I successivi commi, dal VI al IX, applicano diversi benefici:

Il credito d'imposta sui dividendi percepiti non può essere rimborsato o riportato a nuovo e perciò deve ammettersi il suo utilizzo su redditi diversi;

I trasferimenti a favore delle fondazioni bancarie, che hanno scopo esclusivo l'assistenza, lo studio, la ricerca scientifica, l'educazione, l'istruzione o altre finalità di pubblica utilità, non sono soggette all'imposta sulle successioni e donazioni (aggiunta all'art. 3, I comma, d.lgs. 31 ottobre 1990, n. 346). Il VII comma introduce, pertanto, un'analogia tra le fondazioni e gli enti pubblici, analogia che è ripresa anche in seguito;

L'imposta comunale sull'incremento di valore degli immobili è esentata per gli incrementi concernenti gli immobili acquistati a titolo gratuito, anche per causa di morte, dalle fondazioni bancarie, qualora la donazione, l'istituzione di erede o il legato abbiano scopo specifico di assistenza, educazione, istruzione, studio, ricerca scientifica o pubblica utilità (ulteriore analogia) e inoltre, le

²⁷ Oggi art. 149 TUIR.

fondazioni sono esentate, altresì, dall'imposta sostitutiva di quella comunale sull'incremento di valore degli immobili.

La ratio delle agevolazioni fiscali della disciplina, poggia sul duplice passaggio che forma l'operazione prevista nella mente del legislatore: da un lato incoraggiare la riorganizzazione, dall'altro evitare che proprio l'attuazione del riordino porti a un prelievo forzoso.

L'art. 13 disciplina il regime applicabile alle plusvalenze derivanti dal trasferimento delle azioni nella società bancaria conferitaria secondo i principi dettati dalla legge di delega. Queste non concorrono a formare il reddito imponibile ai fini né dell'imposta sulle persone giuridiche né dell'imposta regionale sulle attività produttive sempreché il trasferimento avvenga nei quattro anni assunti dal decreto come termine massimo per la dismissione delle partecipazioni di controllo. Medesimo beneficio vale anche per i trasferimenti effettuati, entro lo stesso termine, dalle società che hanno ricevuto la partecipazione suddetta ai sensi della legge 218/1990.

Il titolo III all'art. 14 si occupa del regime degli scorpori effettuati dalle società conferitarie, mediante scissione o retrocessione, a favore della fondazione o della società conferente (cioè la società che ha ricevuto il conferimento della fondazione della partecipazione nella società bancaria conferitaria) di beni non strumentali. I modi concreti sono molteplici: assegnazione, liquidazione, cessione diretta o apporto a favore di Fondi immobiliari. Il II comma precisa che per "*beni non strumentali*" si intendono i beni materiali diversi da quelli ammortizzabili iscritti in apposito registro (all'articolo 16 del decreto del Presidente della Repubblica 29 settembre 1973, n. 600) e le partecipazioni in società diverse da quelle che hanno carattere ausiliario all'attività del gruppo bancario. Le varie modalità sono poi disciplinate compiutamente dagli articoli seguenti.

- Art. 15: sono ammesse le scissioni (effettuate dalla stessa fondazione o dalla società che ha ricevuto il conferimento della partecipazione nella società bancaria conferitaria) a favore di società controllate dalla fondazione a condizione che riguardino società strumentali;

- Art. 16: sono ammesse le assegnazioni deliberate secondo i modi dell'art. 2445 c.c. cioè nelle modalità delle riduzioni di capitale se correlate dal parere di esperti illustrante la giustificazione giuridica ed economica dell'operazione secondo la disciplina dell'art. 2501-quinques c.c.; non si applica l'imposta sul valore aggiunto; la diminuzione del patrimonio per la società conferitaria e il relativo aumento del patrimonio del soggetto assegnatario non concorrono a formare il reddito imponibile ai fini delle imposte dirette; le imposte di registro, ipotecarie e catastali si applicano in misura fissa al soggetto assegnatario che subentra nelle posizioni giuridiche dell'assegnante e è onerato di predisporre apposito prospetto per palesare i dati; l'articolo in definitiva (ri)propone un regime di neutralità fiscale per le operazioni di retrocessione e un'imposta fissa in luogo delle imposte dovute in relazione alle operazioni compiute. Il VI comma unifica il regime per le società conferitarie che non svolgono attività bancaria;
- Art. 17: la cessione diretta può avvenire a titolo gratuito o a titolo oneroso rispettando i criteri posti dall'articolo precedente;
- Art. 18: le medesime finalità degli articoli precedenti possono essere raggiunte dalle società conferitarie anche apportando beni immobili a fondi immobiliari e attribuendo direttamente le quote in tali fondi alla fondazione o alla società conferente (naturalmente devono rispettarsi gli stessi requisiti e vi saranno i medesimi effetti fiscali);
- Art. 19: le fondazioni bancarie possono sottoscrivere quote di fondi immobiliari o di diritti reali su immobili entro i quattro anni (previsti dall'art. 12, III comma) e assumere quale valore fiscale quello risultante dall'ultima iscrizione in bilancio;
- Art. 20: è possibile anche la permuta tra beni o titoli della società bancaria conferitaria con beni immobili o diritti reali su beni immobili secondo il regime dell'art. 16 anzidetto;
- Art. 21: le società conferitarie nella rilevazione di minusvalenze (accorse al momento della valutazione di beni o partecipazioni non strumentali) possono imputarle al patrimonio netto fino a concorrenza dei maggiori valori risultanti, al contrario, in seguito ai conferimenti; il II comma specifica che beni e partecipazioni conservano il valore fiscale ameno che, appunto, non vi siano

componenti negative da poter portare in deduzione (delle rilevazioni deve farsi apposita riconciliazione in bilancio).

Dopo la lettura del titolo si può cogliere appieno la disciplina di favore come incentivo alle operazioni di ristrutturazione del sistema creditizio. Le operazioni stimolate non si svolgono solo in una direzione (dalla fondazione alla società conferitaria) ma possono, se necessarie, esistere anche nella direzione contraria con la finalità di permettere alle fondazioni di riappropriarsi di quei beni essenziali al raggiungimento dei propri beni (anche fosse solo la loro vendita e il relativo introito) e comunque non essenziali al gruppo bancario.

Il titolo IV, seguendo l'ordine disposto dalla legge delega²⁸, è dedicato sempre alle operazioni di ristrutturazione, però, precisamente sulle concentrazioni e il regime fiscale applicabile. La ratio nella normativa, si ricordi, è nella ricerca di una maggiore aggregazione dei gruppi bancari ancora eccessivamente sottocapitalizzati rispetto alle controparti europee. L'art. 22 riprende in toto l'art. 6 della legge delega:

- (I e II comma) Sia ridotta del 12,5 % l'aliquota dell'imposta sul reddito delle persone giuridiche per le banche che effettuano una fusione o un'analoga operazione di ristrutturazione, per cinque periodi di imposta consecutivi, a condizione che gli utili siano destinati ad una riserva speciale non distribuita per un periodo di tre anni. Gli utili destinabili alla riserva speciale non possono superare l'1,2 % della differenza tra la consistenza complessiva dei crediti e debiti delle banche che hanno partecipato alla fusione e l'analogo aggregato della maggiore banca che ha partecipato a tale operazione;
- (III comma) l'imposta in precedenza indicata concorre a formare l'ammontare per l'attribuzione del credito d'imposta e a tale fine si considera come provento non assoggettabile a tassazione la quota del 66,22 per cento degli utili destinati alla riserva di cui al comma I;
- (IV comma) per i successivi due anni (grazie al rimando all'art. 7 d.lgs. 466/1997) la tassazione ridotta del I comma si applica: sia alla parte del reddito complessivo netto dichiarato assoggettabile all'imposta sulle persone giuridiche

²⁸ E forse anche troppo pedissequamente le direttive.

con l'aliquota del 37 per cento (rimando art. 91 TUIR²⁹), sia e fino ad esaurimento, alla parte di reddito delle persone giuridiche con aliquota del 19 per cento (previsione dall'art. 1, I comma, d.lgs. 466/1997); l'ultimo capoverso del comma applica al reddito, che non usufruisce della tassazione ridotta dal comma I, l'art. 1, III comma, d.lgs. 466/1997, si noti che dal 2003 l'articolo in questione sarà abrogato.

L'art. 23 prosegue sul tema applicando l'articolo precedente anche "*alle banche che abbiano acquisito la partecipazione di controllo di altra banca*" nonché alle banche risultanti da operazioni di concentrazione; in quest'ultimo caso la riduzione della tassazione spetta a ciascuna banca presente nel gruppo bancario, in misura proporzionale alla consistenza complessiva dei rispettivi crediti e debiti, e alle società controllate se svolgono attività bancaria e optano espressamente per il regime in parola. Si applica sempre la limitazione del 1,2 per cento della differenza tra la consistenza di crediti e debiti delle banche interessate e l'analogo aggregato della maggiore banca interessata. Ad ogni modo l'attivazione di tali benefici esclude le disposizioni agevolative all'art. 22 per le eventuali ulteriori fusioni, scissioni e conferimenti tra le banche stesse.

A cerniera si pone l'art. 24 che, riprendendo il principio all'art. 16, V comma, concede un'imposta fissa in luogo delle imposte dovute sulle operazioni di ordine comprese le retrocessioni.

Sia permesso anticipare che la materia sarà ampiamente rivista alla luce delle decisioni europee in materia di aiuti di Stato prima dalla Commissione europea poi dalla Corte di Giustizia europea.

A conclusione del decreto sono poste norme transitorie estremamente rilevanti sotto il profilo della disciplina puntuale.

In primis, l'art. 25 regola il mantenimento di partecipazioni di controllo in società:

²⁹ Si anticipa che l'articolo in parola sarà modificato prima abbassando la percentuale indicata e poi escludendo dalla formazione del reddito i proventi esenti dall'imposta o quelli soggetti a ritenuta alla fonte ovvero in caso di riduzione del capitale sociale o infine per la quota di sovrapprezzo da emissione.

- Le partecipazioni di controllo in società strumentali possono essere mantenute e non devono essere dismesse;
- Le partecipazioni di controllo nelle società bancarie conferitarie possono essere mantenute per quattro anni dall'entrata in vigore del decreto al solo fine di essere poi dismesse e successivamente alla scadenza del termine, solo per due anni;
- Il mantenimento delle partecipazioni di controllo nelle società bancarie conferitarie dopo i quattro anni comporta la perdita della qualifica di ente non commerciale (ai sensi dell'art. 12 III comma);
- Le partecipazioni di controllo in società né conferitarie né strumentali devono essere dismesse entro il termine stabilito dall'autorità di vigilanza e comunque non oltre i quattro anni dall'entrata in vigore del decreto;
- Nel caso di mancata dismissione delle partecipazioni di controllo provvede l'autorità di vigilanza anche mediante commissario *“nella misura idonea a determinare la perdita del controllo e nei tempi ritenuti opportuni in relazione alle condizioni di mercato ed all'esigenza di salvaguardare il valore del patrimonio”*.

In secundis, l'art. 26 coordina il decreto con la Direttiva c.d. “Dini”:

- Le agevolazioni ivi previste per incentivare la diversificazione del patrimonio continuano ad applicarsi anche dopo lo spirare dei termini indicati nella direttiva entro i quattro anni successivi l'entrata in vigore del decreto;
- Per le fondazioni che, sono già riuscite a diversificare il patrimonio nel termine quinquennale stabilito dalla direttiva, le plusvalenze derivate dalla cessione delle azioni nella società conferitaria non concorrono a formare il reddito imponibile anche per i successivi quattro anni dalla scadenza del quinquennio suddetto;
- La conformità alla direttiva è accertata dal Ministro del tesoro, del bilancio e della programmazione economica (ci si chiede come mai non sia responsabilità dell'autorità di vigilanza; sebbene, infatti, i due soggetti collidano nella prima fase di vita, non si dovrebbe escludere che il Ministro possa essere sostituito in un

termine ragionevole con l'emanazione della necessaria riforma del Libro I Titolo II del codice civile...*lapsus freudiano* del legislatore).

In terziis, l'art. 27 in attuazione del principio di continuità con gli enti originari permette alle fondazioni di partecipare al capitale della Banca d'Italia. La norma è quantomeno controversa data l'espressa finalità della riforma Ciampi di ridisegnare le fondazioni quali enti non profit totalmente nuovi per il panorama italiano. Ad ogni modo non ci si soffermi sulle incongruenze ma sulla disciplina puntuale. La partecipazione al capitale è ammessa a condizione che:

- Si sia adeguato lo statuto al decreto;
- Si abbia un patrimonio pari almeno a 50 miliardi;
- Si operi in almeno due province ovvero in una delle province autonome di Trento o Bolzano;
- Si provveda a devolvere ai fini statutari nei settori rilevanti una parte superiore al reddito minimo stabilito dall'autorità di vigilanza.

Il trasferimento delle quote di partecipazione al capitale della Banca d'Italia è agevolato perché non costituisce presupposto per l'applicazione delle imposte sui trasferimenti.

In conclusione, l'art. 28 si occupa di disporre l'obbligo per le fondazioni di adeguare i propri statuti entro centottanta giorni dall'entrata in vigore del presente statuto. Tale termine sarà prorogato di sessanta giorni in attesa che il Ministro del tesoro, del bilancio e della programmazione economica emani gli atti ai sensi dell'art. 10. Una volta adeguato lo statuto, le fondazioni possono:

- a) Convertire le azioni ordinarie della società conferitaria in azioni privilegiate negli utili e senza diritto di voto (indispensabile l'approvazione dell'assemblea straordinaria della società partecipata senza il voto della fondazione stessa);
- b) Emettere titoli di debito con scadenza massima al quarto anno dall'entrata in vigore del decreto, convertibili in azioni ordinarie della società bancaria conferitaria detenute dalla fondazione ovvero dotate di cedole rappresentative del diritto all'acquisto (la norma è ripresa interamente dalla legge delega senza specificarne le modalità attuative che

anzi vengono rimesse al CICR in accordo con la Banca d'Italia e la CONSOB).

Sezione 2.8.1 Legge sull'Editoria

Il quadro della normativa primaria del periodo si conclude con la legge 7 marzo 2001, n. 62 sull'editoria. L'art. 19, rubricato "*interventi a sostegno della lettura nelle scuole*", aggiunge la lettera e-bis) all'art. 8 del decreto legislativo della riforma Ciampi stabilendo in tal modo che il reddito della fondazione deve essere utilizzato anche per l'acquisto di prodotti editoriali per gli istituti scolastici pubblici e privati del territorio rilevante per la fondazione secondo parametri fissati dall'autorità di vigilanza. La finalità è, chiaramente, sostenere la lettura, anche di giornali quotidiani, nel mondo dei giovani.

Sezione 2.9 Normativa Secondaria derivata 1999/2001

Il decreto legislativo 153 del 1999 diede il via all'emanazione di diversi atti di indirizzo del Ministro del tesoro, del bilancio e della programmazione economica; ci si riferisce in particolar modo a:

- Atto di indirizzo 5 agosto 1999 (adeguamento statuti);
- Atto di indirizzo 19 aprile 2001 (concernete i bilanci);
- Atto di indirizzo 22 maggio 2001 (c.d. Atto Visco).

L'Atto di indirizzo del Ministro del Tesoro, del Bilancio e della Programmazione economica del 5 agosto 1999, in materia di adeguamento degli statuti alle disposizioni del d.lgs. n. 153/99 emanato ai sensi degli artt. 10, III comma, lett. e) e 28 del medesimo decreto ha una portata duplice: esplicativa ed innovativa. Infatti, in parte riprende le norme del decreto al fine di spiegarle (non che in realtà tutte necessitassero tale lavoro) e in parte dispone novità vere e proprie. Nella disamina si tratteranno secondo l'ordine disposto dall'atto ministeriale ponendo l'accento sulle ratio del decreto e sulle novità introdotte.

L'indicazione dei settori rilevanti in cui la fondazione opera deve essere fatta nello statuto con il solo limite minimo di "*almeno uno dei Settori Rilevanti*" (art. 2 d.lgs.), comportando che la fondazione possa esercitare la propria attività anche in tutti i settori rilevanti. L'atto di indirizzo, tuttavia, precisa che difficilmente ciò potrebbe realizzarsi perché la scelta deve rispettare criteri di

adeguatezza e fattibilità che mal si concilierebbero con l'eventuale eccessiva dispersione delle risorse della fondazione. Si ricorda, infatti, che il vincolo suddetto è finalizzato a indirizzare la fondazione verso uno specifico ambito di attività. In ogni caso l'atto di indirizzo nulla preclude perché *“resta la piena autonomia delle fondazioni nel modificare gli statuti anche in direzioni diverse ed innovative, in relazioni ai nuovi bisogni della società”*. Nelle modalità concrete di attuazione si precisa come sarebbe opportuno l'utilizzo di criteri di programmazione pluriennale, sulla base di un documento deliberato dall'organo di indirizzo e riferito ad un congruo periodo di tempo, nel quale siano individuate, in rapporto alla gestione e utilizzazione del patrimonio, le strategie generali, gli obiettivi da perseguire nel periodo considerato e le linee, i programmi, le priorità e gli strumenti di intervento. Tale documento che nelle conclusioni dell'atto di indirizzo viene posto come obbligatorio (adottato entro ottobre di ogni anno dall'organo di indirizzo riferito all'anno successivo e comunicato all'autorità di vigilanza entro quindici giorni) è una vera e propria novità *“emanata nell'esercizio dei poteri di cui all'art. 28, V comma, d.lgs. e applicata indipendentemente dalle relative modifiche statutarie”*. La valutazione sulla norma deve essere positiva perché, secondo quanto espressamente ricordato dal Ministero, *“è funzionale all'esigenza di assicurare la migliore utilizzazione delle risorse e l'efficacia degli interventi, il rispetto del principio di economicità della gestione e l'osservanza di criteri prudenziali di rischio preordinati a conservare il valore del patrimonio e ad ottenerne una redditività adeguata”*.

Il decreto dispone che gli organi di indirizzo siano competenti ad emanare regolamenti interni e l'atto di indirizzo specifica come sarebbe opportuno che gli statuti comprendessero criteri per la citata emanazione. In tal modo sarebbe possibile velocizzare l'attività senza tuttavia, sottoporre la fondazione ad ulteriori vincoli perché si tratta sempre di criteri decisi dallo stesso organo di indirizzo. Come promemoria si ritiene di dover puntualizzare che il regolamento maggiormente rilevante è quello da emanare ai sensi dell'art. 5 della Direttiva Dini contenente parametri per gli interventi fondazionali.

Per quanto riguarda l'ambito territoriale di attività, la ratio della normativa è la certezza applicativa e perciò l'atto ministeriale chiarisce che lo statuto deve

contenere un'indicazione specifica; di conseguenza, se confacente parametri di ragionevolezza e secondo la tradizione delle singole realtà, l'ambito territoriale può essere limitato in via esclusiva ad un determinato territorio ovvero realizzarsi prevalentemente senza escludere l'operatività al di fuori. Lo statuto può, altresì, prevedere la possibilità di agire in territorio estero. Peraltro, in deroga, lo statuto può non disporre alcun tipo di delimitazione all'attività, e in tale ipotesi si considererà di norma estesa all'ambito nazionale.

L'atto prosegue occupandosi anche degli organi della fondazione. Dopo una ripresa puntuale del decreto in special modo del principio organizzativo della tripartizione dell'organizzazione (distinzione tra organo di indirizzo, organo di amministrazione, organo di controllo) si preoccupa di precisare che anche le fondazioni di origine associativa devono conformarsi a detto principio. Difatti, sebbene possa essere mantenuta l'assemblea dei soci, quale organo rappresentante gli interessi storici e garante dell'osservanza del codice etico fondazionale (c.d. organo di probiviri), in nessun caso è ammessa l'interferenza con le funzioni degli organi. Inoltre, è disposta l'incompatibilità tra i membri dell'assemblea e i membri degli organi. Per quanto riguarda il numero dei soci né il decreto né l'atto ministeriale specificano nulla tranne ricordare che tale numero è finalizzato ad assicurare il miglior esercizio dell'attività e quindi vige l'onnipresente principio di adeguatezza.

Allo statuto è riservato regolare la designazione dei membri dell'organo di indirizzo secondo i criteri di:

- Rappresentanza, comunque non giuridica, degli interessi generali riferiti al territorio di cui sono portatori i designatori evitando qualsiasi collegamento tra le fondazioni e gli interessi qualificati di tali soggetti (anche se istituzionali) e peraltro, questo è indispensabile al fatto che le designazioni, così come l'operato dell'organo stesso, dovrebbero avvenire nel solo interesse della fondazione;
- Professionalità delle personalità, imprescindibili per un apporto tecnico alle decisioni;
- Equilibrio tra i vari soggetti che designano (mediante, ad esempio, la turnazione della designazione).

Secondo l'atto di indirizzo, lo statuto dovrebbe prevedere meccanismi per ovviare all'eventuale inerzia dei designatori. In aggiunta, la durata della carica di membro dell'organo di indirizzo stabilita nello statuto deve rispondere al principio di ragionevolezza e, quindi, contemperare le esigenze di stabilità degli indirizzi e di rinnovo periodico. Per questi motivi l'atto ministeriale propone che la durata sia *“opportunamente diversificata rispetto a quella degli organi di amministrazione e di controllo”*. Con riferimento all'organo amministrativo l'atto aggiunge, alle norme del decreto, solo che il meccanismo di nomina da parte dell'organo di indirizzo sia una procedura selettiva-comparativa; mentre con riferimento all'organo di controllo l'atto ministeriale specifica il rimando totale al codice civile.

In tema di onorabilità dei componenti gli organo fondazionali, il riferimento per una disciplina statutaria corretta andrebbe ricercato, non solo nel settore bancario ma anche, e soprattutto, in quello delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale (ONLUS). La trattazione continua dal punto di vista delle incompatibilità: ratio delle norme è garantire l'indipendenza degli organi fondazionali da interferenze sia interne sia esterne. Di conseguenza l'incompatibilità vige con il direttore generale della banca conferitaria o con i membri del relativo CdA, con cariche pubbliche, con cariche in altre fondazioni, con la qualità di socio delle assemblee delle fondazioni di origine associativa (come già detto), con i soggetti designatori³⁰ e, infine, tra i membri dei diversi organi della fondazione. Il difetto, anche sopravvenuto, del requisito fa decadere dalla carica e medesimo risultato è causato dall'assenza ingiustificata alle riunioni dell'organo o dall'omissione della comunicazione del possibile conflitto di interessi. In deroga, l'atto del Ministero consiglia di prevedere, al fine di *“assicurare l'unitarietà operativa della fondazione e l'univoca rappresentanza dell'ente all'esterno”*, che il presidente dell'organo di amministrazione coincida con il presidente dell'organo di indirizzo, puntualizzando che per evitare eccessive concentrazioni di potere il presidente dell'organo di indirizzo dovrebbe avere poteri limitati alla regolazione delle riunioni.

³⁰ Si noti che al contrario nulla vieta ad un soggetto di designare cariche in diverse fondazioni bancarie; l'unico divieto in materia è posto in capo all'ACRI e alle associazioni di categoria delle fondazioni.

L'ultima parte dell'atto di indirizzo detta norme sul patrimonio ammettendo esplicitamente che la determinazione dell'impiego del reddito è sufficiente se rimanda all'art. 8 d.lgs. 153/1999. Sono ammesse riserve facoltative, ulteriori rispetto a quella obbligatoria che il decreto predispone all'art. 8; I comma, lett. c), a condizione che ne vengano specificati i motivi. Si precisa che non costituisce reddito il corrispettivo dell'alienazione dei cespiti patrimoniali fino a un ammontare pari al valore di bilancio del cespite dismesso.

A proposito del bilancio, l'atto rimanda a un momento successivo in cui lo stesso Ministero, quale autorità di vigilanza, disciplinerà con regolamento "*la redazione e le forme di pubblicità dei bilanci*" secondo i criteri direttivi della trasparenza e della corretta rappresentazione. È novellato il periodo di durata dell'esercizio della fondazione, disponendo ciò che secondo logica sarebbe già dovuto essere: l'esercizio finanziario coincide con l'anno solare. Le fondazioni, che ancora non si erano conformate, dovranno determinare in via transitoria i modi per adeguarvisi, anticipando o estendendo l'esercizio in corso non oltre il 31 dicembre 2000.

In chiusura l'atto asserisce il principio di cesura e non continuità con il precedente ordinamento. Conseguentemente i membri degli organi dovranno essere nominati *ex novo* con l'approvazione del nuovo statuto salvo rimanere in carica con poteri di ordinaria amministrazione fino alla ricostituzione degli organi. I membri decaduti potranno essere rinominati senza che rilevi il periodo precedente di incarico.

Il successivo atto di indirizzo emanato il 19 aprile 2001, emanato ai sensi dell'art. 9, V comma, d.lgs. 153/1999 e richiamato dal predetto atto ministeriale, contiene norme sulla redazione del bilancio a proposito dell'esercizio chiuso il 31 dicembre 2000. Sebbene le norme ivi contenute siano state pensate per essere transitorie, sono applicate tutt'oggi mediante il rimando continuo che ne è stato fatto dal Ministero in occasione della determinazione della quota di reddito da accantonare nella riserva obbligatoria ai sensi dell'art. 8, I comma, lett. c) (da ultimo si veda il Decreto dirigenziale del Ministero dell'Economia e delle Finanze del 25 marzo 2013). Innanzitutto termine ultimo per l'approvazione del bilancio

per l'anno 2000, in ragione delle difficoltà lamentate dalle fondazioni sull'adeguamento degli statuti³¹, viene posticipato al 31 luglio 2001. L'atto ministeriale applica le norme del codice civile sostanzialmente in toto e si ritiene dunque sufficiente riportare soltanto gli elementi di novità:

- Per la gestione finanziaria sono ammesse le gestioni patrimoniali individuali, cioè gli incarichi ad intermediari ad adottare decisioni di investimento al fine di diversificare efficientemente il patrimonio;
- I proventi sui quali sia stata applicata una ritenuta a titolo d'imposta o un'imposta sostitutiva sono riportati nel conto economico al netto delle imposte;
- Nelle immobilizzazioni rientrano le:
 - Partecipazioni in società strumentali,
 - Partecipazioni di controllo in altre società,
 - Partecipazioni nel capitale della Banca d'Italia.
- È previsto un Fondo di stabilizzazione delle erogazioni con *“la funzione di contenere la variabilità delle erogazioni d'esercizio in un orizzonte temporale pluriennale”* e il relativo programma di attuazione è palesato nel Bilancio di Missione;
- L'accantonamento alla riserva obbligatoria è determinato nella misura del 15 per cento dell'avanzo di esercizio;
- L'accantonamento al fondo per il volontariato è determinato nella misura di un quindicesimo dell'avanzo dell'esercizio al netto dell'importo per i settori rilevanti e le riserve legali e statutarie;
- Il bilancio, composto sempre da Stato Patrimoniale, Conto Economico e Nota Integrativa, è correlato dalla relazione sulla gestione stilata dagli amministratori e contiene (anche in forma sintetica se mancano i nuovi organi):
 - Relazione economica e finanziaria contenente a sua volta:
 - a) la situazione economica e finanziaria della fondazione;
 - b) l'andamento della gestione economica e finanziaria e i risultati ottenuti nella gestione finanziaria del patrimonio;

³¹ Difatti si prevede espressamente la mancata comparazione con il conto economico dell'anno precedente contrariamente alla previsione generale di paragonare i valori correnti con quelli relativi all'esercizio precedente al fine di facilitare la lettura ponderata.

c) la strategia d'investimento adottata, con particolare riferimento all'orizzonte temporale dell'investimento, agli obiettivi di rendimento, alla composizione del portafoglio e all'esposizione al rischio;

d) i risultati ottenuti dagli intermediari finanziari cui si è affidata la gestione del portafoglio e le strategie d'investimento da questi adottate, le operazioni effettuate nel corso dell'esercizio al fine della dismissione delle partecipazioni di controllo detenute dalla fondazione in società che non abbiano per oggetto esclusivo l'esercizio di imprese strumentali e le operazioni programmate al medesimo fine;

f) i fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio;

g) l'evoluzione prevedibile della gestione economica e finanziaria.

▪ Il Bilancio di Missione, il quale illustra:

a) il rendiconto delle erogazioni deliberate e delle erogazioni effettuate nel corso dell'esercizio;

b) gli obiettivi sociali perseguiti dalla fondazione nei settori d'intervento e i risultati ottenuti;

c) l'attività di raccolta fondi;

d) gli interventi realizzati direttamente dalla fondazione;

e) tutte le informazioni inerenti le imprese strumentali controllate o esercitate direttamente.

• Di tutti i documenti deve esserne data pubblicità e a tal fine è valida la pubblicazione su siti internet;

• Nel caso in cui possano essere considerati enti non commerciali, possono imputare direttamente a patrimonio netto *“le svalutazioni, le rivalutazioni, le plusvalenze e le minusvalenze relative alla partecipazione nella società bancaria conferitaria”* e indicarle analiticamente nella nota integrativa;

• Infine, la fondazione può istituire una riserva per l'integrità del patrimonio per il solo esercizio chiuso il 31 dicembre 2000 (quindi in teoria transitorio, mentre in realtà è noto che tale riserva sarà riproposta negli anni seguenti) nella misura del 20 per cento massimo illustrando i motivi nella nota integrativa.

Per chiudere il tema degli atti di indirizzo successivi e inerenti la riforma Ciampi si illustri l'atto di indirizzo 22 maggio 2001 c.d. Atto Visco in onore del Ministro promotore. L'atto è espressamente finalizzato a *“aggiornare e puntualizzare il contenuto dell'atto di indirizzo in tema di incompatibilità e requisiti di onorabilità nonché di evitare conflitti di interessi e assicurare l'indipendenza e la trasparenza delle decisioni delle fondazioni”*. Di conseguenza si stabilisce l'incompatibilità tra coloro i quali svolgono funzioni di indirizzo, amministrazione, controllo nella fondazione e:

- Coloro i quali abbiano fatto parte degli organi decisionali che hanno fatto concorso alla designazione di membri in carica delle fondazioni se non sia decorso almeno un anno dalla cessazione della carica nel detto organo;
- Coloro i quali ricoprano funzioni di amministrazione, direzione e controllo presso le società delle quali la fondazione detiene il controllo o una partecipazione rilevante anche indirettamente³².

Inoltre, sui requisiti di onorabilità è disposto che i membri degli organi fondazionali devono senza ritardo informare l'organo amministrativo qualora siano sottoposti ad indagini preliminari, ovvero abbiano assunto la qualità di imputato ai sensi dell'art. 60 c.p.p.. L'organo così informato provvederà ad assumere le decisioni necessarie a salvaguardare l'autonomia e la reputazione della fondazione nel rispetto della riservatezza del soggetto, il quale può essere anche sospeso e comunque provvede egli stesso ad autosospendersi nel caso dell'art. 60 c.p.p. o si tratti di reati dolosi ovvero siano state applicate misure cautelari personali.

L'atto ministeriale è stato oggetto di una successiva lettera del 25 maggio 2001 del Ministero medesimo in cui si dava un'interpretazione autentica delle norme ivi contenute alla luce di un principio di continuità di alcune incompatibilità tra le cariche presso alcuni enti o organismi e i soggetti titolari o partecipi di poteri di influenza nei confronti degli enti o organismi stessi. Di conseguenza il regime emanato dell'atto Visco deve intendersi applicabile anche ai soggetti in carica al momento, senza possibilità di limitare l'applicazione ai soli

³² Per partecipazione rilevante l'atto Visco rimanda agli artt. 19 e 22 del d.lgs. 385/1993: si tratta di percentuali delle azioni con diritto di voto acquisite, anche indirettamente. Inizialmente la quota era del 5 per cento del capitale mentre a tutto il 2012 è del 10 per cento.

membri futuri. Nella stessa logica deve leggersi l'estensione dell'incompatibilità all'anno successivo la cessazione dalla carica che fondava il rapporto di influenza (prudente discontinuità). Peraltro, si evidenzia che la lettera stabilisce che l'incompatibilità non potrà applicarsi retroattivamente solo al fine di tutelare i diritti acquisiti dai membri già nominati mentre deve applicarsi anche ai soggetti non più membri di organi designatori cariche fondazionali da meno di un anno.

La normativa al riguardo è lacunosa perché prevede l'incompatibilità solo tra la posizione di amministratore della fondazione e quella di consigliere o direttore generale della banca partecipata. Andrebbe obbligatoriamente estesa al collegio sindacale (e non lasciata nella disponibilità degli statuti), a tutte le società del gruppo creditizio (*leasing, investment banking*, gestione del risparmio), e alle partecipazioni rilevanti detenute dalla fondazione, anche in settori diversi dal credito, o indirettamente attraverso la banca. Altrimenti naturale che i loro amministratori (nominati da enti locali come da istituzioni private) possano vedere in questo potere economico un biglietto di ingresso nella finanza, o un trampolino per la propria carriera e visibilità. Solo impedendo a priori l'accesso a posizioni societarie di rilievo attraverso le fondazioni, si può togliere a queste ultime il potere gestionale nel mondo finanziari.

Sezione 3.4 Primi Interventi Giurisprudenziali

Durante il periodo sono intervenute anche diverse interessanti pronunce giurisprudenziali che si reputa necessario riportare:

- Sentenza della Corte Costituzionale dell' 8 ottobre 2001, n. 341;
- Sentenza della Corte di Cassazione del 6 aprile 2001, n. 14574/01;
- Sentenza della Corte di Cassazione del 24 settembre 2001, n. 06607/02.

Inoltre si inseriscono anche le Risoluzioni dell'Agenzia delle Entrate 142/2001 e 192/2001 in quanto collegate per materia con le decisioni della Corte di Cassazione.

Procedendo con ordine si analizzi innanzitutto la sentenza della Consulta n. 341 del 2001. Il caso nasce dal contrasto tra la Regione Trentino-Alto Adige e il Governo sul potere di approvazione delle modifiche statutarie della Fondazione Cassa di Risparmio di Bolzano. Tale potere per la Regione spettava alla Giunta regionale in ragione delle disposizioni dello statuto speciale mentre per la Presidenza del Consiglio dei Ministri spettava al Ministro dell'economia e delle finanze secondo il disposto dell'art. 10 d.lgs. 153/1999. La questione affrontata è perciò la legittimità costituzionale del suddetto articolo in connessione con l'art. 10, III comma, con l'art. 11, I, VII, VIII, IX commi, e con l'art. 25, III comma, dello stesso decreto legislativo. La Corte scioglie il nodo mediante un'interpretazione adeguatrice conforme a Costituzione stabilendo, precipuamente, che le disposizioni del decreto attuativo la riforma Ciampi possono essere interpretate nel senso che *“rimane salvo l'esercizio di specifici poteri regionali”* e di conseguenza, sebbene non spetti al Governo per il tramite del Ministro dell'economia e delle finanze approvare le modifiche statutarie della fondazione bolzanina, non può ritenersi incostituzionale la normativa in questione. Di conseguenza dalla pronuncia della Suprema Corte fino a quando gli enti fossero stati titolari di una partecipazione di controllo nelle rispettive società bancarie, gli stessi avrebbero mantenuto la qualificazione di enti creditizi e, come tali, sarebbero stati assoggettati alla disciplina prevista dallo statuto regionale in materia di istituti di credito locali.

Quando alla materia fiscale, la Corte di Cassazione si pronuncia con due sentenze successive:

- Con la prima, la Corte con riferimento al periodo antecedente la riforma Ciampi parte dalla considerazione che le fondazioni bancarie abbiano in misura paritaria scopi di utilità sociale e scopi commerciali e pertanto mancando il perseguimento esclusivo di finalità filantropiche non può che escludersi l'applicazione dell'art. 10-bis legge 1745/1962 sulla ritenuta sui dividendi; d'altronde, evidenzia la Corte, non potrebbe spiegarsi altrimenti l'introduzione espressa dell'art. 12, VI comma, d.lgs.

153/1999: “*Non si fa luogo al rimborso o a riporto a nuovo dei credito di imposta sui dividendi percepiti*”;

- Con la seconda, la Corte in base all’art. 12 del d.lgs. 153/1999 giunge ad affermare che l’attività di gestione della partecipazione nella società conferitaria è attività strumentale a quella essenziale di utilità sociale. In tale sede ritiene pertanto di applicare alle fondazioni la riduzione sull’imposta delle persone giuridiche disposta all’art. 6 D.P.R. 601/1973.

Le risoluzioni dell’Agenzia delle Entrate, entrambe in risposta a interPELLI da parte delle stesse fondazioni in cerca di chiarimenti sulla normativa, si occupano rispettivamente:

- la n. 142, del regime applicabile dopo l'adozione, da parte del Governo italiano, del provvedimento di sospensione dell'applicazione delle agevolazioni fiscali contenute nel d.lgs. 153/1999, a causa dell'avvio da parte della Commissione europea della procedura d'infrazione ex art. 88 del Trattato CE: l’Agenzia rimanda al regime precedente che non includeva i benefici come specificato dalla circolare n. 238/1996 (precedentemente descritta³³);

- la n. 192, del regime fiscale delle operazioni di riacquisizione da parte della fondazione di beni non strumentali all’esercizio dell’attività bancaria ai sensi degli artt. 14 e segg. del d.lgs. 153/1999: l’Agenzia, prima, fa presente che anche questi benefici sono stati messi in discussione dalla Commissione europea e, poi, ad ogni modo, chiarisce che usufruiscono delle agevolazioni i beni destinati direttamente allo svolgimento dell’attività istituzionale, ovvero quelli con una destinazione diretta ed immediata non potendosi ammettere una destinazione indiretta, attraverso cioè il reddito che ne deriva.

³³ Vedere pag. 25.

Per connessione di materia si ritiene dover introdurre le decisioni della Commissione Europea del 11 dicembre 2001 e del 22 agosto 2002, pur essendo quest'ultima cronologicamente successiva alla riforma Tremonti (legge 28 dicembre 2001, n. 448 Legge Finanziaria 2002) introduttiva del Terzo periodo di vita delle fondazioni bancarie. I procedimenti paralleli scaturirono dal possibile aiuto di Stato che le agevolazioni della riforma Ciampi costituirebbero.

A coordinamento della prima decisione della Commissione era stato adottato un provvedimento di sospensione, attraverso l'art. 5 del decreto-legge 15 aprile 2002, n. 63, coordinato con la legge di conversione 15 giugno 2002, n. 112, delle disposizioni agevolatrici di cui ai sensi degli artt. 16, III, V comma, 22, I comma, 23, I comma, 24, I comma, e 27, II comma d.lgs. 153/1999.

La Commissione aveva ritenuto incompatibile con i principi del mercato comune *“il regime d'aiuti di Stato cui l'Italia ha dato esecuzione a favore delle banche in base alla legge n. 461 del 23 dicembre 1998 ed al decreto legislativo n. 153 del 17 maggio 1999”*. La Commissione aveva, infatti, ritenuto insussistenti i presupposti, al contrario del governo italiano, circa la compatibilità con la libertà di concorrenza e di mercato di tali agevolazioni in base all'articolo 87, comma 3, lett. b) e c) del Trattato. Detta parte dell'art. 87 permette, infatti, la concessione di particolari forme di aiuto di Stato giustificate dall'attuazione di un progetto europeo di interesse comune, ovvero rivolte ad agevolare particolari settori del mercato. In ogni caso, secondo la linea interpretativa adottata la compatibilità dell'aiuto con i principi del Trattato CE ha quale presupposto la non selettività dell'agevolazione, nel senso che le misure in concreto adottate dovrebbero avere carattere generale senza determinare, di fatto, un vantaggio in capo a una determinata categoria di operatori di un settore con conseguente esclusione (e danno) degli altri. Pertanto, la concessione di una misura agevolativa a favore di soggetti individuati, o addirittura di un intero settore economico comporta l'incompatibilità con il sistema della libertà di mercato. Di conseguenza, la Commissione dichiarò l'incompatibilità della normativa in questione con riferimento a tutte le società conferitarie svolgenti attività bancaria cioè svolgenti attività diretta verso terzi. Viceversa ove le società conferitarie non esercitino

attività bancaria e siano interamente possedute da fondazioni, esse si limitano ad amministrare i cespiti finanziari delle fondazioni. Fu, altresì, disposto che il Governo italiano adottasse tutti i provvedimenti necessari per recuperare dai beneficiari gli aiuti concessi e già posti illegalmente a loro disposizione; il recupero doveva *“essere eseguito senza indugio secondo le procedure del diritto interno”*. Inoltre, con lettera della stessa Commissione del 2 ottobre 2002 in risposta ai chiarimenti richiesti dall’ACRI si specificò che *“qualunque disposizione introdotta dalla legge 461/1998 e dal decreto 153/1999 sia indirizzata alle fondazioni bancarie e che non sia in grado di produrre alcun vantaggio per le banche, destinatarie della decisione dell’11 dicembre 2001, non è interessata dalle conclusioni della decisione stessa”*.

La decisione comportò il ricorso degli istituti italiani alla Corte di Giustizia Europea la quale si pronunciò con la sentenza n. C-148/04. In tale sede ritenne legittime le considerazioni della Commissione.

Per quanto riguarda il secondo intervento della Commissione si parta dall’analisi dall’oggetto della decisione del 22 agosto 2002: Misure fiscali per le Fondazioni Bancarie. In questo caso il problema si scompone in due direttrici:

I. Stabilire se costituiscono aiuti di stato le agevolazioni a favore delle fondazioni bancarie;

II. Stabilire se costituiscono aiuti di stato gli interventi delle fondazioni bancarie.

Quanto al primo problema la Commissione ha stabilito che non costituiscono aiuto gli artt. 12, II comma, 13, 16, IV e V comma e 27, II comma d.lgs. 153/1999 qualora le fondazioni non esercitino direttamente attività nei settori consentiti perché l’attività di *“gestione del proprio patrimonio e di utilizzazione del reddito che ne deriva per l’erogazione di contributi ad enti senza scopo di lucro operanti per scopi di utilità sociale non è un’attività economica e non qualifica dunque le fondazioni come imprese”*. Coerentemente anche le società conferitarie che godono di benefici non costituiscono esempi di aiuto di stato a condizione che:

- non svolgano attività bancaria,
- non offrano alcun servizio a terzi e
- siano interamente possedute da fondazioni bancarie.

Logica vuole che se una fondazione intervenga direttamente in un'attività economica nella quale vi possa essere scambio tra Stati membri qualsiasi agevolazione suddetta costituirà aiuto di stato. Similmente quando la maggior parte dell'organo di indirizzo è designata dagli enti locali il sostegno ad imprese in qualsiasi forma costituirà aiuto di stato. Quest'ultima disposizione si riferisce alla modifica introdotta dalla riforma Tremonti sul sistema di nomina dell'organo di indirizzo della fondazione, di cui si parlerà poco più avanti; sia ammesso anticipare che la norma comunitaria non verrà meno pur anche se la citata novella sarà dichiarata incostituzionale nel 2003.

Dato il compiersi, nell'appena riportato periodo, di una disciplina in un certo senso compiuta si ritiene doveroso soffermarsi sulle differenze tra il regime giuridico privatistico delle fondazioni bancarie rispetto a quello delle altre fondazioni civili, in quanto ordinato per legge in funzione:

- a) della loro particolare operatività, inclusa la possibilità di partecipare al capitale della Banca d'Italia;
- b) della struttura organizzativa, basata sulla previsione di organi obbligatori e su uno specifico regime di requisiti di professionalità, di onorabilità e di incompatibilità;
- c) dei criteri obbligatori di gestione del patrimonio e di dismissione dei cespiti;
- d) della facoltà di emettere titoli di debito convertibili o con opzioni di acquisto;
- e) dei vincoli di economicità della gestione e di separazione patrimoniale;

- f) dei vincoli di destinazione del reddito, delle riserve e degli accantonamenti;
- g) delle speciali norme in materia di contabilità e di vigilanza;
- h) del criterio secondo cui le norme del codice civile si applicano alle fondazioni bancarie solo in via residuale e in quanto compatibili.

Queste ultime disposizioni sono ricordate anche dal legislatore stesso nel decreto-legge 15 aprile 2002, n. 63, coordinato con la legge di conversione 15 giugno 2002, n. 112. Quest'ultimo intervento legislativo è decisamente rilevante per la portata del suo art. 5 dove chiarisce che le fondazioni bancarie sottostanno ad un *“regime giuridico privatistico, speciale rispetto a quello delle altre fondazioni”*.

Sezione 2.9 Riforma Tremonti

Come rilevato dalla lettura della normativa, al cambio di millennio mancava ancora una stabilità completa quando intervenne la legge 28 dicembre 2001, n. 448, legge finanziaria 2002, la quale all'art. 11 novella gli aspetti maggiormente interessanti delle fondazioni bancarie. Le modifiche introdotte dalla legge furono recepite con il consueto metodo dell'adeguamento statutario; infatti, il XIV comma secondo capoverso esplicitamente ordina *“Le fondazioni adeguano i propri statuti alle disposizioni del presente articolo entro novanta giorni”*.

Nell'esame dell'articolo si anticiperanno, brevemente per poi essere riprese in seguito, anche le modifiche introdotte dalle successive sentenze della Corte Costituzionale del 2003 nn. 300 e 301.

Primo passo è necessariamente inquadrare la ratio della riforma: attribuire un diverso ruolo alle fondazioni focalizzando l'attenzione su due punti centrali

- Collegamento pubblico e
- Ambito di attività.

Difatti, queste sono state ridisegnate come soggetti strumentali agli enti locali e svolgenti attività in settori specifici al fine di evitare la dispersione delle risorse. Si riscontrino tali punti nell'analisi puntuale delle norme introdotte dal suddetto art. 11.

Quanto all'ambito di operatività i primi tre commi riflettono la nuova visione. Il I comma, nell'art. 1 d.lgs. 153/1999 dedicato alle definizioni, pone la lettera c-bis) che introduce il concetto di settori ammessi, cioè l'area nella quale è ammessa l'attività di una fondazione bancaria. Nello specifico la lista dei settori ammessi comprende:

1) Famiglia e valori connessi; crescita e formazione giovanile; educazione, istruzione e formazione, incluso l'acquisto di prodotti editoriali per la scuola; volontariato, filantropia e beneficenza; religione e sviluppo spirituale; assistenza agli anziani; diritti civili;

2) Prevenzione della criminalità e sicurezza pubblica; sicurezza alimentare e agricoltura di qualità; sviluppo locale ed edilizia popolare locale; protezione dei consumatori; protezione civile; salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa; attività sportiva; prevenzione e recupero delle tossicodipendenze; patologia e disturbi psichici e mentali;

3) Ricerca scientifica e tecnologica; protezione e qualità ambientale;

4) Arte, attività e beni culturali.

L'ultimo capoverso attribuisce il potere all'autorità di vigilanza di modificarli con regolamento.

Il II comma sostituisce la lettera d) del medesimo articolo con il principio secondo cui i Settori rilevanti sono Settori ammessi che sono scelti dalla fondazione ogni tre anni in numero non superiore a tre.

Il III comma completa il quadro mediante due passaggi: prima abroga l'art. 2, II comma d.lgs. 153/1999, il quale stabiliva che lo statuto individuasse l'ambito

di attività della fondazione in almeno un settore rilevante; poi lo sostituisce con la previsione di attività esclusiva nei settori ammessi e, all'interno di questi, prevalentemente nei settori rilevanti. Di conseguenza la fondazione non potrà più agire nell'indefinito ambito degli *“scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico”* ai sensi del sostituito art. 2 d.lgs. cit. per il reddito residuo, ma è vincolata ad agire nei settori ammessi e, anzi, prevalentemente nei settori rilevanti.

Quanto alla possibilità di ampliare i settori ammessi, rectius alla possibilità di estendere l'ambito di impegno delle fondazioni bancarie, deve farsi una distinzione. Innanzitutto, deve ammettersi la modifica per legge come avvenuto, per esempio, in virtù dell'art. 7, I comma, lett. a), Legge 1 agosto 2002 n. 166 modificativo dell'art. 37-bis Legge 11 febbraio 1994 n. 109, dove al II comma: *“La realizzazione di lavori pubblici o di pubblica utilità rientra tra i settori ammessi di cui all'art. 1 lett. c-bis) d.lgs. 153/1999”*. Viceversa, sembra oneroso anticipare, che il medesimo potere conferito all'autorità di vigilanza, e quindi a una normativa secondaria non fu accolto positivamente tantoché in occasione del proprio intervento nel 2003 la Corte Costituzionale lo ritenne incostituzionale (di ciò si parlerà diffusamente più avanti).

Note finali positive delle prescrizioni sull'attività sono:

- da un lato il rapporto prevalente con il territorio e
- dall'altro l'equilibrata destinazione delle risorse

perché, in combinato disposto con l'art. 7 d.lgs. 153/1999, evitano la dispersione delle risorse fondazionali. Peraltro, quest'ultimo articolo fu ulteriormente precisato ricordando all'XI comma che *“deve assicurarsi il collegamento funzionale con le finalità istituzionali e in particolare con lo sviluppo del territorio”*. Del patrimonio si occupa il IX comma che aggiunge una prosecuzione al primo capoverso dell'art. 5, I comma, d.lgs. 153/1999 il quale in definitiva risulta così formulato: *“Il patrimonio della Fondazione è totalmente vincolato al perseguimento degli scopi statutari ed è gestito in modo coerente con*

la natura delle fondazioni quali enti senza scopo di lucro che operano secondo principi di trasparenza e moralità". In realtà poco aggiunge alla disciplina puntuale, l'unico merito sarebbe, d'altronde, esplicitare il principio secondo cui la gestione del patrimonio deve essere effettuata coerentemente con lo scopo non lucrativo, principio presente certamente pure in precedenza, ma in modo solamente implicito.

L'art. 11 in tema di patrimonio non dimentica la partecipazione della fondazione nella società conferitaria. I commi XII e XIII primo capoverso dedicati al tema intervengono sull'art. 25 d.lgs. 153/1999: sostituiscono il termine biennale per dismettere obbligatoriamente la partecipazione di controllo dopo il periodo di quattro anni, con un termine triennale e la possibilità di realizzare la dismissione mediante una società di gestione del risparmio, che la gestisce in nome proprio e secondo criteri di professionalità e indipendenza. In tal caso la fondazione manterrà solo il potere di dare indicazioni per le deliberazioni dell'assemblea straordinaria della società conferitaria nei casi previsti dall'articolo 2365 c.c..

L'altro aspetto profondamente toccato dalla riforma è il collegamento con il settore pubblico, che a sua volta può essere scomposto in due relazioni:

1. Rapporto con gli enti locali e
2. Rapporto con l'autorità di vigilanza.

Quanto al primo questo interessa in prima battuta, l'organo di indirizzo delle fondazioni bancarie in quanto esponente la funzione di direzione. L'eccessivo, per soggetti dichiarati privati, stringersi del legame tra chi nomina e chi è nominato trasformerebbe le fondazioni in soggetti subordinati agli enti locali, quali "*casseforti pubbliche*". Tenendo a mente questa volontà, non stupisce che il IV comma sostituì l'art. 4, I comma, lett. c), d.lgs. 153/1999 disponendo che nell'organo di indirizzo sia presente una prevalente e qualificata rappresentanza degli enti territoriali pubblici (comuni, province, regioni e città metropolitane) idonea a rifletterne le competenze nei settori ammessi in base agli artt. 117 e 118 della Cost.. In altre parole, il principio dell'equilibrata presenza, nella ricerca di una sostanziale parità di esponenti espressioni del territorio e della società civile

fu capovolto in favore degli enti locali a discapito alle personalità portatrici di esperienze e professionalità proprie del mondo del non profit e dei settori di intervento. Peraltro, sebbene non ci si trovi di fronte ad una vera e propria rappresentanza giuridica, come rammentato, oltre che dal d.lgs. 153/1999 anche dall'ultimo capoverso che vieta la presenza di interessi dei destinatari riferibili o ai membri degli organi fondazionali o ai membri degli organi designatori, alla (parallela) mancanza di un meccanismo di responsabilizzazione degli nominati consegue una sorta di assoggettamento dei designati ai designatori. Deve anticiparsi e non stupisca quindi che la Corte Costituzionale annullerà la previsione ritenendola contraria al principio di sussidiarietà orizzontale.

Sull'organo di direzione, e sugli altri organi, sono intervenuti anche i successivi commi. Nello specifico:

- Il combinato disposto del V e del VIII comma sopprime la possibilità di utilizzare la cooptazione per la nomina dei membri dell'organo di indirizzo.

- Il VI comma riprende in tema di onorabilità quanto indicato dall'Atto di indirizzo del Ministro del Tesoro, del Bilancio e della Programmazione economica del 5 agosto 1999 nell'indicare il requisito inteso come *“esperienza e di idoneità etica confacenti ad un ente senza scopo di lucro”*.

- Il VII comma si occupa delle situazioni di incompatibilità, estendendo quella disposta dall'art. 4, III comma, d.lgs. 153/1999 (*“I membri dell'organo di amministrazione non possono assumere funzioni di consigliere di amministrazione nella Società Bancaria Conferitaria”*), a chi possiede cariche di direzione, amministrazione e controllo nella fondazione con chiunque svolga a qualsiasi titolo le medesime funzioni presso la società bancaria conferitaria o altre società operanti nel settore bancario, finanziario o assicurativo. A chiusura viene posta l'eccezione per quelle società del settore creditizio, finanziario e assicurativo non operanti nei confronti del pubblico, di limitato rilievo economico o patrimoniale.

Sia permesso avvisare che la Corte costituzionale interverrà anche su questa disposizione con una sentenza interpretativa restrittiva conforme a Costituzione incentrata sulla ratio, cioè sulla finalità di recidere il legame tra la banca conferitaria e la fondazione: *“le altre società operanti nel settore bancario, finanziario e assicurativo debbono essere intese nel senso di società in rapporto di partecipazione azionaria o di controllo con la banca conferitaria.”*

Il X comma si occupa della nozione di controllo definita dall'art. 6 d.lgs. 153/1999 e, presa coscienza della sua limitatezza, l'amplia fino a ricomprendervi i casi in cui il controllo è *“riconcucibile, direttamente o indirettamente, a più fondazioni, in qualunque modo o comunque sia esso determinato”*. Ancora una volta deve permettersi un inciso, concernente l'intervento successivo della Corte Costituzionale: il controllo congiunto non è automatico, ma presuppone che sia in concreto accertato.

Quanto all'autorità di vigilanza i commi che rilevano sono il I ultimo capoverso di cui si è già parlato, il XIII secondo capoverso e il XIV primo capoverso. Il primo inserì il comma I-ter all'art. 25 d.lgs. 153/1999 che esplicita come *“il Ministro dell'economia e delle finanze e la Banca d'Italia esercitano i poteri ad essi attribuiti dal testo unico delle leggi in materia bancaria e creditizia, di cui al decreto legislativo 1° settembre 1993, n. 385, e dal testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58”*. Secondo il XIV comma primo capoverso, invece, l'autorità di vigilanza con regolamento può dettare norme al fine di attuare e coordinare la normativa e nell'attesa le fondazioni devono limitare la propria attività all'ordinaria amministrazione, nella quale fu ricompresa l'esecuzione dei progetti di erogazione già approvati.

Il primo atto emanato al fine di coordinare la normativa fu la Nota del Direttore generale del Tesoro del 28 marzo 2002, in tema di ordinaria amministrazione. In tale lettera si specifica il significato dell'ultimo capoverso del XIV comma dell'art. 11 legge 448/2001: gli organi non ancora rinnovati possono agire per l'esecuzione dei progetti di erogazione già approvati, seppure nelle linee

fondamentali, ovvero possono autorizzare, in via generale, nuove erogazioni per un importo cumulato non superiore a 25.000 euro. In casi eccezionali l'autorità di vigilanza può autorizzare eventuali atti straordinari.

Sezione 2.10 Regolamento 217/2002

Compimento del disposto al XIV comma dell'art. 11 riforma Tremonti è il Decreto Ministeriale 2 agosto 2002, n. 217. Il Regolamento fu oggetto del Parere del Consiglio di Stato del 1 luglio 2002, n. 1354 celebre per essere ripreso dalle sentenze 300 e 301 della Corte Costituzionale del 2003 le quali peraltro bocciarono le novità del decreto ministeriale. Proseguendo con ordine, tuttavia, deve illustrarsi la finalità del suddetto regolamento: oltre a riprendere le norme di legge si caratterizza per imprimere una notevole accelerazione all'adeguamento degli statuti e per accrescere i poteri dell'autorità di vigilanza. Quanto all'attività istituzionale l'art. 2 dispone:

- La scelta dei settori rilevanti può essere deliberata senza la procedura di modifica statutaria, sempre da parte dell'organo di indirizzo, e nondimeno sono sottoposte ad autorizzazione preventiva dell'autorità di vigilanza;
- Le fondazioni ripartiscono secondo un criterio di rilevanza sociale il reddito residuo dopo il rispetto dell'art. 8 d.lgs. 153/1999;
- *“L'Autorità di vigilanza può segnalare i settori ammessi nei quali è meno presente l'attività complessiva delle fondazioni al fine di richiamare l'attenzione delle fondazioni nella scelta della destinazione del reddito”.*

L'art. 3 detta norme sugli organi, si riporta solo la precisazione del III comma secondo il quale le personalità sono designate da soggetti non collegati agli enti pubblici territoriali ai quali è dato il potere di designare i restanti membri dell'organo di indirizzo, di conseguenza sono ammessi enti diversi o con funzioni di garanzia.

L'art. 5 si collega al VII comma dell'art. 11 legge 448/2001 in tema di incompatibilità. Si ricorda, infatti, che il suddetto comma esclude il divieto per

quelle fondazioni “*non operanti nei confronti del pubblico e quelle di limitato rilievo economico o patrimoniale*”. Orbene, da un lato, l’art. 5 chiarisce che queste ultime sono quelle con un patrimonio o un fatturato annuo, risultante dall'ultimo bilancio approvato, inferiore a 5 milioni di euro. Inoltre, dall’altro, applica il regime anche alle società di gestione del risparmio. Il II comma dell’articolo in parola diminuisce la portata della parallela questione dell’impossibilità di erogazioni in favore di soggetti destinatari ai quali sono riferibili interessi dei designatori: si considerano irrealizzabili solo gli interventi rilevanti e prolungati nel tempo ovvero qualora i destinatari ricoprano un ruolo di particolare evidenza nell'ambito dell'organizzazione destinataria o ne rappresentino in concreto gli interessi.

L’art. 7, III comma, associa alla nozione di controllo ampliata dalla riforma Tremonti, il potere della Banca d'Italia di individuare l'esistenza delle situazioni di controllo riconducibili alle fondazioni e di comunicarle al Ministero dell'economia e delle finanze.

L’art. 8 chiarisce le disposizioni della riforma Tremonti in tema di dismissione delle partecipazioni di controllo nella società conferitaria. Questa non può essere mantenuta oltre il 15 giugno 2003 e in caso contrario si ricorda la possibilità di intervento dell’ autorità di vigilanza cioè del Ministero dell’ economia e delle finanze. In alternativa, le fondazioni, o in caso di controllo indiretto la società conferitarie quali società controllate, possono affidare suddetta partecipazione a una società di gestione del risparmio affinché la gestisca in nome proprio. La decisione di affidare la partecipazione in questione deve essere presa entro il medesimo termine. Una volta effettuato l’affidamento, comunque, la partecipazione di controllo deve essere dismessa entro il termine maggiore del 15 giugno 2006. La società di gestione del risparmio deve essere scelta mediante procedure competitive di appalto e anche nel caso di nuova costituzione deve esperirsi una procedura pubblica al fine di trovare nuovi soci, soprattutto nel caso in cui sia detenuta una partecipazione nella s.g.r. superiore al 5 per cento. Il mandato può essere revocato per giusta causa nel caso in cui l’affidataria non

rispetti i criteri di gestione stabiliti per la fondazioni stesse (trasparenza e correttezza in primis).

L'art. 9, rubricato "*Disposizioni transitorie*", si occupa di coordinare il regolamento con la precedente normativa ancora una volta riprendendo quanto già stabilito dalla legge. Le novità maggiormente interessanti riguardano l'organo di indirizzo; infatti, il nuovo organo di indirizzo entra in carica appena viene nominato un numero sufficiente "*per la validità della costituzione dell'organo e delle relative deliberazioni*" e non viene conteggiato il mandato svolto prima dell'entrata in vigore del regolamento in parola da parte degli organi fondazionali. In attesa gli organi svolgono solo compiti di ordinaria amministrazione secondo le modalità già stabilite nei precedenti decreti ministeriali.

Come noto l'art. 11 legge 448/2001 e il regolamento attuativo 217/2002 sono stati al centro di vicende giudiziarie, ci si riferisce in particolare al duplice intervento della Corte Costituzionale, una prima volta per il ricorso diretto da parte di alcune Regioni e una seconda volta in seguito alla remissione fatta dal TAR del Lazio adito dalle fondazioni bancarie. Peraltro, il summenzionato TAR con la sentenza 813 del 2003 ha annullato il provvedimento ministeriale n. 14572 del 23 ottobre 2002 avente a oggetto il "*Documento Programmatico previsionale*" che le fondazioni devono emanare ai sensi dell'Atto di Indirizzo 5 agosto 1999 del medesimo Ministero per la lamentata violazione dell'art. 10, III comma, d.lgs. perché il Ministero pur emanando un atto nei limiti del proprio potere non aveva rispettato la procedura che prevedeva il parere delle organizzazioni rappresentative delle fondazioni (l'ACRI). A causa dell'annullamento, nell'attesa dell'adeguamento non solo degli statuti, ma anche degli organi fondazionali, il Ministero dell'economia e delle finanze con la Lettera del 20 dicembre 2002 chiarì che le fondazioni avrebbero dovuto limitare "*la propria attività al completamento degli interventi in corso*" e che i casi eccedenti l'ordinaria amministrazione sarebbero dovuti essere autorizzati dalla medesima autorità (come d'altronde prescriveva sia la legge 448/2001 sia il regolamento 217/2002 nei casi eccezionali).

Sezione 2.10.1 Parere Consiglio di Stato 1354/2002

In base al criterio cronologico, prima degli interventi della Consulta dovrebbe analizzarsi il parere della Sezione Consultiva per gli Atti Normativi del Consiglio di Stato 1 luglio 2002, n. 1354 relativo al regolamento, il quale tra l'altro si pone come tassello antecedente e fondamentale alle sentenze costituzionali. La Sezione consultiva parte dall'analisi storica delle fondazioni bancarie per affermarne la natura di soggetti inquadrabili nel principio di sussidiarietà orizzontale disposto all'art. 118 Cost.: l'attuazione del quale non sarebbe *per sé* in rapporto di necessaria conflittualità con la previsione legislativa di limiti e regole all'esercizio dell'attività sussidiaria promanante da esponenti della società civile; precisamente, in altre parole, il Consiglio di Stato è conscio dell'esistenza di soggetti privati con valenza pubblica perché svolgenti attività di interesse pubblico e della possibilità di regolarne l'attività realizzando un coordinamento tra principio di sussidiarietà orizzontale e sistema di vigilanza e controllo. In sostanza non sarebbe più soddisfacente il criterio della natura giuridica per definire una disciplina, ma si dovrebbe ricercare nelle varie fattispecie un parametro per delineare l'ambito di operatività del legislatore: tale valutazione esula dai poteri del Consiglio, ma ad ogni modo, il Consiglio di Stato sempre dare quasi per scontata la natura privata delle fondazioni.

Sembra necessario anticipare, senza pretese di esaustività, la concezione della natura giuridica sollevato dal parere del Consiglio di Stato ripercorrendone il percorso logico-storico. Detta Sezione evidenzia al par. II.2.1 come *“la vicenda delle fondazioni bancarie abbia origini risalenti, in diretta prosecuzione – con pochissime eccezioni – con quella delle antiche casse di risparmio sorte, in Italia, nei primi decenni del secolo XIX. L'attività delle casse di risparmio era diversa sia dall'attività bancaria in senso stretto (la prima fondata su capitali raccolti da iniziali sottoscrittori ma soprattutto accresciuti dal pubblico dei depositanti, attraverso depositi minuti e non certo costituiti per fini speculativi; la seconda con una caratterizzazione marcatamente commerciale, nata su iniziativa di singoli o di gruppi ristretti, appartenenti alle classi più elevate, con impieghi decisamente speculativi) sia dall'attività di assistenza e di beneficenza propriamente detta, consistente nella elargizione di beni indirizzata gratuitamente*

verso i ceti più umili, mentre nel caso delle casse di risparmio la beneficenza consisteva soprattutto nel fatto di intervenire nel credito, favorendo la formazione e la raccolta del piccolo risparmio popolare e formando una garanzia che altrimenti non sarebbe stata possibile per la conservazione e la remunerazione di quel risparmio.” Su questa eredità è intervenuto il legislatore in tre momenti conseguenti:

1. Scissione fondazioni bancarie dalle banche conferitarie;
2. Gestione del pacchetto azionario di maggioranza delle banche;
3. Abbandono del controllo del settore bancario per dedicarsi al mondo del non profit.

Tale configurazione si innesta come il pezzo di un puzzle nel principio costituzionale di sussidiarietà orizzontale che costituisce, sempre secondo la Sezione, *“il criterio propulsivo in coerenza al quale deve svilupparsi, nell’ambito della società civile, il rapporto tra pubblico e privato anche nella realizzazione delle finalità di carattere collettivo. Ciò trova riscontro in una visione – già delineata dalla giurisprudenza della Corte Costituzionale a partire dalla nota sentenza del 7 aprile 1988, n. 396, sulle IPAB – secondo cui lo Stato e ogni altra Autorità pubblica proteggono e realizzano lo sviluppo della società civile partendo dal basso, dal rispetto e dalla valorizzazione delle energie individuali, dal modo in cui coloro che ne fanno parte liberamente interpretano i bisogni collettivi emergenti dal «sociale» e si impegnano direttamente per la realizzazione di quelle che sulla base di tale parametro sono avvertite come utilità collettive, come esigenze proprie della comunità di cui fanno parte. In considerazione di tale contesto storico, il patrimonio accumulato nel corso dei decenni dalle banche pubbliche appartiene, moralmente anche se non giuridicamente, alle collettività dei depositanti-risparmiatori e dei beneficiari del credito, prima ancora e più che agli enti esponenziali delle collettività locali; in altri termini, esso appartiene al «pubblico», intesa l’espressione non in senso strettamente giuridico, ma in senso prevalentemente socio-economico, come*

patrimonio della collettività nel suo insieme". Si tratta indubbiamente di una ricostruzione vera, tuttavia manchevole in due considerazioni fondamentali: innanzitutto, la Sezione non considera la Legge Bancaria del 1936 di origine prettamente fascista che indubbiamente svincola le Casse dalla loro vocazione originaria e le assoggetta al potere del settore pubblico; secondariamente, come diretta conseguenza, si deve considerare come sebbene sì, il patrimonio delle fondazioni bancarie può essere in un certo senso ricollegato alla comunità pubblica, purtuttavia nulla vieta, neanche la Costituzione, una gestione affidata direttamente allo Stato; peraltro, nel caso specifico poco potrebbero significare i discorsi giuridici di fronte alla considerazione fattuale della nomina promanata dal CICR e da Banca d'Italia. Questa piccola parentesi vuole solo porre l'attenzione a non astrarre eccessivamente il dettato normativo dalla realtà delle cose e a non credere ciecamente che "*nomina sunt consequentia rerum*".

Sezione 2.11 Sentenze Corte Costituzionale 2003

Quanto alle sentenze della Corte Costituzionale si chiarisca fin da subito che si tratta delle complementari, su espressa menzione della Corte, sentenze del 24 settembre 2003, nn. 300 e 301. Le sentenze rispondono a due diverse istanze.

- La prima affronta la separazione delle competenze tra Stato e Regioni, rispondendo alla duplice questione se, da un lato, le regioni potevano disciplinare in via concorrente la materia delle fondazioni bancarie giacché inclusa nella materia "*casse di risparmio, casse rurali, aziende di credito a carattere regionale*" (art. 117, III comma, Cost.); e dall'altro, se il potere attribuito alla normativa secondaria di modificare i settori di intervento avesse leso prerogative regionali. La Corte ha dato risposta negativa a entrambe le questioni; infatti, secondo il giudice costituzionale le fondazioni di origine bancaria possono essere collocate tra i soggetti dell'organizzazione delle "libertà sociali", mentre è da escludere che esse possano ricondursi "*in una nozione, per quanto lata sia, di pubblica amministrazione in senso soggettivo ed oggettivo*".

- La seconda sentenza della Consulta affronta invece la questione della legittimità della disciplina così come modificata dalla riforma Tremonti, lo schema utilizzato parte dal Parere precedente del Consiglio di Stato e giunge a:

- Dichiarare incostituzionale la previsione della prevalenza nell'organo di indirizzo della rappresentanza dei soli enti territoriali, anziché di enti pubblici e privati comunque espressivi della realtà locali. I motivi vanno ricercati non tanto nelle considerazioni pragmatiche della Corte ma nel principio di sussidiarietà orizzontale dell'art. 118 Cost.;

- Dichiarare incostituzionale il potere di indirizzo posto in capo all'Autorità di Vigilanza dall'art. 4, I comma, lett. c), d. lgs. 153/1999 ai sensi dell'art. 10, III comma, lett. e) in quanto deriverebbe da un eccesso di delega non prevista e, peraltro, non potrebbe derivare neanche da un'interpretazione estensiva del potere di controllo che in quanto tale si esplicita nella verifica della corrispondenza dell'attività delle fondazioni a determinati parametri e quindi diverso da un potere conformativo dell'attività: l'illegittimità si basa sul principio per cui il controllo su soggetti privati deve essere un potere tipizzato, previsto in modo specifico e per ambiti specifici;

- Dichiarare incostituzionale l'art. 11, I comma, ultimo capoverso, legge 448/2001 che consentiva di modificare i settori ammessi con regolamento ministeriale senza che fossero dettati criteri direttivi da parte della legge: di nuovo i motivi utilizzati deriverebbero dall'inidoneità della fonte piuttosto che dalla natura privata dell'ente, tuttavia sembra indiscutibile che quest'ultima costituisca un limite che non possa essere validamente scavalcato da una fonte secondaria;

- Stabilire, attraverso interpretazione con rigetto, che il controllo congiunto di più fondazioni nei confronti delle banche non può essere presunto ma deve essere in concreto accertato anche attraverso l'esistenza di patti di sindacato, in questo modo la Corte risolve le difficoltà interpretative legate alla mancanza di una puntuale indicazione del significato di controllo;

– Dare, ancora con interpretazione di rigetto, una lettura dell’ultimo periodo del IV comma dell’art. 11 della legge 448/2001 conforme a Costituzione e al principio di ragionevolezza: *“Le fondazioni non possono svolgere la loro attività a vantaggio diretto dei componenti degli organi delle fondazioni, né di coloro che li hanno nominati, a garanzia dell’imparzialità e della correttezza dell’azione delle fondazioni stesse”* al tempo stesso, però, si ammettono interventi volti a soddisfare interessi riferibili agli enti, scelti dallo statuto, che designano i componenti dell’organo di indirizzo.

– Rigettare la questione dell’incompatibilità di cui al VII comma dell’art. 11 legge 488/2001 sul presupposto che la norma vada letta in senso restrittivo con riferimento alle altre società operanti nel settore bancario, finanziario e assicurativo, intendendosi, perciò, quelle società in rapporto di partecipazione azionaria o di controllo con la banca conferitaria;

– Rigettare, infine, la censura riguardante la decadenza degli organi fondazionali stabilita dall’art. 11, XIV comma legge citata, perché presupposto necessario all’attuazione delle modifiche statutarie ivi previste; la Corte, tuttavia, ammette che non decadano gli organi *“per i quali l’attuale composizione degli organi risulti conforme alla nuova disciplina introdotta”*.

Come si può cogliere dalla lettura delle soluzioni adottate, la Corte non si occupa mai esplicitamente della natura giuridica delle fondazioni bancarie, ma valuta situazione per situazione, norma per norma, quale sia la disciplina da applicare. Il rimando è al concetto di “parametro c.d. operativo” introdotto dal Consiglio di Stato nel citato parere del 2002; inoltre, alla Corte non importa se qualche fondazione ancora non ha adeguato il proprio portafoglio azionario ai dettami della legge o se sono state concesse proroghe ai termini, la ripartizione delle competenze legislative, infatti, non può dipendere dagli adempimenti concreti³⁴. Peccato, perché se il Consiglio di Stato non si occupa della sostanza

³⁴ Si riporta: *“Nella specie, si è di fronte a una fase di transizione il cui completamento è rimesso all’attuazione delle prescrizioni legislative che è demandata all’attività degli enti di origine bancaria, sotto la vigilanza ministeriale. Ma a questa Corte spetta il giudizio di legittimità costituzionale della legge, indipendentemente dagli atti concreti di applicazione della legge medesima.”*

delle fondazioni bancarie può chiudersi un occhio, se invece la Corte Costituzionale omette il vero fondamento delle sue decisioni, estraniandosi da valutazioni concrete, allora si è persa l'occasione per stabilire una volta per tutte un punto fisso dal quale, poi, far discendere la disciplina.

Sezione 2.11.1 Regolamento 150/2004

Il nuovo ordine imposto, o meglio riconosciuto, dalla Corte Costituzionale fu abbracciato dal Ministero dell'Economia e delle Finanze che decise ben presto di stilare un nuovo decreto ministeriale in sostituzione del Regolamento 217 del 2002 giacché i suoi dettami principali furono fundamentalmente aboliti con le sentenze 300 e 301. Il mutamento d'impostazione è fin subito evidente³⁵ tanto che nell'art. 1, al I comma, del Regolamento 18 maggio 2004, n. 150 si stabilisce: *“Il presente regolamento abroga e sostituisce il regolamento emanato con decreto ministeriale 2 agosto 2002, n. 217.”*. Inoltre dal combinato disposto del II e del III comma dell'art. 1 in parola si confermano le disposizioni e le definizioni contenute nel decreto legislativo n. 153/1999. Il Regolamento ripercorre tutte le materie contenute nel precedente sancendo non solo principi rispettosi degli interventi della Consulta ma addirittura modificando le norme che questa aveva fatto salve. Un esempio è dato dall'art. 2 dove al II comma si amplia la possibilità di scelta dei settori rilevanti fino a cinque in ragione di una minore limitazione all'autonomia privata.

Quanto all'organo di indirizzo si escluse una composizione prevalentemente pubblica in favore di una di più attenta agli interessi coinvolti. Perciò all'art. 3, I comma, si riformula il parametro di riferimento della rappresentanza dall'abrogata *“prevalente e qualificata rappresentanza degli interessi del territorio”* alla *“prevalente e qualificata rappresentanza degli enti, pubblici e privati, espressivi delle realtà locali”*. Peraltro, torna ad essere ammessa la cooptazione come metodo di scelta dei componenti l'organo in questione a condizione che serva per inserire nell'organizzazione della fondazione *“personalità di chiara ed indiscussa fama”*. L'art 4 elimina l'inciso che prevedeva l'insussistenza di incompatibilità

³⁵ Fu rilevato anche dal Consiglio di Stato in sede consultiva con il parere del 22 marzo 2004 n.2680.

nel caso di società “*non operanti nei confronti del pubblico e di limitato rilievo economico o patrimoniale*”³⁶. L’art. 6 recepisce il capo 11 della sentenza costituzionale 301 e aggiunge alle ipotesi di controllo previste dal d.lgs. 153/1999 quelle derivanti dai patti di sindacato. Nel qual caso, prosegue il secondo comma, è stabilito che la fondazione debba attivarsi per comunicarlo all’Autorità di Vigilanza e comunque per sciogliersi entro novanta giorni. Non si ritiene potersi leggere altre novità.

Il quadro normativo delle fondazioni bancarie, quantomeno nei suoi pilastri fondamentali, può dirsi compiuto.

Sezione 2.12 Modifiche Legislative Successive

Non deve ad ogni modo dimenticarsi che in seguito sono intervenute altre modifiche legislative e interventi giurisprudenziali (anche comunitari) che ne hanno precisato la portata. L’analisi seguirà sempre il criterio cronologico con una precisazione: la normativa fiscale sarà raggruppata in un secondo momento perché particolarmente interessata dalle vicende giurisdizionali.

Quanto alla normativa primaria deve ricordarsi:

- Art. 80, XX comma, Legge 27 dicembre 2002, n. 289 (Legge finanziaria 2003): l’articolo si compone di due direttive finalizzate ad agevolare le fondazioni di minori dimensioni:
 - ai sensi della prima è reintrodotta la deroga al regime delle incompatibilità, per le cariche fondazionali, in favore delle fondazioni non operanti nei confronti del pubblico, di limitato rilievo economico o patrimoniale (queste ultime sono quelle con un patrimonio netto contabile risultante dall’ultimo bilancio approvato inferiore a 200 milioni di euro);
 - ai sensi della seconda, invece, si posticipa il termine per il compimento delle operazioni di dismissione stabilite dal d.lgs. 153/1999 fino a sette anni per le fondazioni con patrimonio netto contabile risultante dall’ultimo

³⁶ Deve anticiparsi che tale disposizione verrà poi reintrodotta con legge.

bilancio approvato non superiore a 200 milioni di euro e per quelle con sedi operative prevalentemente in regioni a statuto speciale.

- Art. 4, decreto-legge 24 giugno 2003, n. 143 coordinato con la legge di conversione 1° agosto 2003, n. 212, si occupa del termine per compiere la dismissione delle partecipazioni di controllo: questo è posticipato al 31 dicembre 2005. Al fine di coordinare l'intervento con l'agevolazione concessa l'anno precedente alle fondazioni di minori dimensioni, si esclude l'applicazione dell'obbligo di dismettere la partecipazione di controllo nella società conferitaria in capo alle suddette fondazioni. Inoltre, a cerniera, è ammessa la possibilità di derogare due delle regole più rilevanti sull'utilizzo del patrimonio:

- È derogabile il divieto di investire il patrimonio in beni non strumentali fino al limite del 10 per cento del patrimonio senza nessuna perdita di vantaggi;

- È derogabile la ricerca di un'adeguata redditività del patrimonio se l'investimento concerne *“beni, mobili o immobili, di interesse storico o artistico con stabile destinazione pubblica o di beni immobili adibiti a sede della fondazione o allo svolgimento della sua attività istituzionale o di quella delle imprese strumentali”*.

- Art. 39 decreto-legge 30 settembre 2003, n. 269 coordinato con la legge di conversione e 24 novembre 2003, n. 326: è stabilito che è possibile scegliere non più di cinque (e non solo tre) settori rilevanti³⁷.

- Sempre il decreto-legge 30 settembre 2003, n.269 coordinato con la legge di conversione e 24 novembre 2003, n. 326 disciplina la Cassa Depositi e Prestiti e in seconda battuta anche il rapporto con le fondazioni bancarie. Innanzitutto, trasforma il CDP in una società per azioni controllata per il 70 per cento dallo Stato e per il restante 30 per cento da 66 fondazioni bancarie (si tratta di azioni privilegiate diversamente da quelle ordinarie possedute dallo Stato). Le azioni privilegiate delle fondazioni prevedevano:

³⁷ La norma verrà ripresa pedissequamente dal Reg. 150/2004 come già ricordato.

- un dividendo preferenziale ragguagliato al valore nominale e commisurato al tasso di inflazione più il 3 per cento e la postergazione nelle perdite;

- la facoltà di recesso convenzionale, accanto a quelle previste *ex lege*, limitatamente al periodo tra il 2005 e il 2009 nel caso in cui il dividendo spettante alle azioni privilegiate fosse stato inferiore a quello preferenziale.

Inoltre, lo statuto del CDP prevede che le suddette azioni privilegiate siano convertite in ordinarie oppure che le fondazioni bancarie esercitino il diritto di recesso entro il termine del 1° gennaio 2010 poi prorogato al 15 marzo 2013. La situazione al 12 aprile 2013 vede la vendita di n. 7.534.683 azioni ordinarie di CDP S.p.A. a 61 fondazioni bancarie per un controvalore di circa 484 milioni di euro, all'esito del quale risulta la seguente distribuzione azionaria:

- 18.4% alle fondazioni bancarie;
 - 80.1% al Ministero dell'Economia e delle Finanze;
 - 1.5% azioni proprie.
- Art. 1, VI comma, Decreto legislativo 17 agosto 2005, n. 189: viene inserito nei settori ammessi la Realizzazione di Infrastrutture.
 - Art. 7 Legge 28 dicembre 2005, n. 262 c.d. legge sul risparmio: si fa divieto a far data dal 1° gennaio 2006 alle fondazioni bancarie, di esercitare il diritto di voto nelle assemblee della società conferitaria per le azioni eccedenti il 30 per cento del capitale³⁸. Tale divieto non vale, al fine di coordinare la normativa, per le fondazioni minori o operanti prevalentemente in regioni a statuto speciale. Il divieto in questione è stato abrogato dall'art. 4, comma 1 del decreto legislativo 29 dicembre 2006, n. 303. Il motivo andrebbe ricercato nel fatto che altrimenti sembrerebbe ammettersi come ordinaria una partecipazione nella società conferitaria oltre la quota del 30 per cento del capitale. La realtà

³⁸ Peraltro si stabilisce che le azioni eccedenti la quota suddetta possano essere convertite in azioni prive del diritto di voto.

invece è che sebbene possa essere mantenuta una quota nella banca conferitaria difficilmente una quota così elevata potrebbe conciliarsi con il principio di diversificazione del patrimonio.

- Artt. 153 e 172, decreto legislativo 12 aprile 2006, n.163 (Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture): siccome il codice richiamato abroga la normativa precedente sul tema, il combinato disposto dell'art. 153, II comma, e dell'art. 172, VI comma, reintroduce tra settori ammessi la realizzazione di lavori pubblici o di pubblica utilità e la realizzazione di infrastrutture; peraltro, l'art. 172 ammette che alle società di pubblico progetto possano partecipare anche le fondazioni bancarie.

- Art. 1, X-ter comma, decreto-legge 23 ottobre 2008, n.162 coordinato con la legge di conversione 22 dicembre 2008, n. 201: il legislatore per la prima volta, seppur implicitamente, accetta la possibilità che le fondazioni bancarie possano essere assoggettate al regime degli organismi di diritto pubblico nel caso in cui beneficino di *“finanziamenti pubblici o altri ausili pubblici di carattere finanziario”*³⁹. Sia chiaro che l'ambito di applicazione è quello limitato alla materia disciplinata dal Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture.

- Art. 15, XIII, XIV e XV comma, del decreto-legge 29 novembre 2008, n. 185, convertito, con modificazioni, dalla legge 28 gennaio 2009, n. 2: il combinato disposto dei commi è finalizzato a sostenere le fondazioni bancarie in considerazione (espressa) della *“eccezionale situazione di turbolenza nei mercati finanziari”*. In particolare i titoli destinati a non permanere durevolmente nel patrimonio possono essere valutati al loro valore d'iscrizione piuttosto che al valore di realizzazione desumibile dall'andamento del mercato, fatta eccezione per le perdite di carattere durevole. La differenza deve essere costituita a riserva indisponibile. Si anticipi che il Decreto 18 dicembre 2012 del Ministero dell'Economia e delle Finanze proroga le disposizioni appena citate a tutto l'esercizio 2012.

³⁹ Il sapore della norma è di stampo comunitario.

- Art. 52 decreto-legge 31 maggio 2010, n.78, coordinato con la legge di conversione 30 luglio 2010, n. 122 costituisce un intervento in quattro punti sulle fondazioni bancarie:

- in primo luogo, si preoccupa di dare un'interpretazione autentica del potere attribuito al Ministero dell'economia e delle finanze quale autorità di vigilanza sulle fondazioni bancaria secondo cui tale potere verrà meno solo all'istituzione di controllo sulle persone giuridiche private disciplinate dal titolo II del libro primo del codice civile (senza che possa rilevare per le singole fondazioni l'avvenuta dismissione totale della partecipazione nella società conferitaria, bancaria o no) e anzi, permarrà anche dopo sulle fondazioni ancora in controllo di società conferitarie⁴⁰;

- In secondo luogo, aumenta il controllo all'utilizzo del patrimonio su beni non strumentali fino al 15 per cento dello stesso;

- In terzo luogo, viene ripristinato il divieto per i soggetti che svolgono funzioni di amministrazione, direzione o controllo presso la fondazione di ricoprire funzioni di amministrazione, direzione o controllo presso la società bancaria conferitaria o sue controllate o partecipate;

- Infine, impone all'autorità di vigilanza entro il 30 giugno di ogni anno di presentare una relazione al Parlamento sull'attività svolta dalle Fondazioni bancarie nell'anno precedente.

- Art. 36 decreto-legge 6 dicembre 2011, n. 201: estende la situazione di incompatibilità nell'esercizio di cariche negli organi fondazionali per i titolari di cariche negli organi gestionali, di sorveglianza e di controllo e per i funzionari di vertice di imprese o gruppi di imprese operanti nei mercati del credito, assicurativi e finanziari.

- Art. 27-quater decreto-Legge 24 gennaio 2012, n.1, coordinato con la legge di conversione 24 marzo 2012, n. 27: l'articolo aggiunto dalla legge di

⁴⁰ Ratio della disposizione andrebbe ricercata nella volontà della Fondazione Roma di essere svincolata dall'autorità del Ministero dell'Economia e delle Finanze in ragione della completa dismissione della partecipazione nella società conferitaria.

conversione stabilisce, da un lato, con norma primaria, che le modalità di designazione e nomina dell'organo di indirizzo devono essere ispirate a "*criteri oggettivi e trasparenti, improntati alla valorizzazione dei principi di onorabilità e professionalità*" e, dall'altro, un'ulteriore ipotesi di incompatibilità nei confronti di chi assume cariche negli organi gestionali, di sorveglianza e di controllo o funzioni di direzione di società concorrenti della società bancaria conferitaria o di società del suo gruppo. Tale disposizione sembrerebbe avallare l'ipotesi secondo cui le fondazioni sarebbero ancora saldamente ancorate al settore del credito, altrimenti non si capirebbe il motivo di vietare alle fondazioni rapporti con imprese concorrenti (alla banca conferitaria) dato il loro operare esclusivamente nel mondo del non profit nel quale la concorrenza è per definizione assente. In altre parole la norma sottende la sussistenza di un forte legame tra le fondazioni e le banche. Pertanto è doveroso operare un'interpretazione sistematica che permetta di porre le parole del legislatore sotto la giusta luce. Quest'ultimo, infatti, conscio della lontananza della totale scissione del binomio banca-fondazione decide di frenare la possibilità che venga a crearsi uno squilibrio nel mercato, soprattutto alla luce dei principi comunitari in tema di concorrenza.

- Art. 1, VII-ter comma, decreto-Legge 18 maggio 2012, n. 63, coordinato con la legge di conversione 16 luglio 2012, n. 103: sono equiparate alle imprese strumentali ai fini di poter ricevere finanziamenti da parte delle fondazioni bancarie le cooperative che operano nel settore dello spettacolo, dell'informazione e del tempo libero.

Quanto alla normativa secondaria deve soffermarsi giusto un momento sui decreti ministeriali annualmente emanati relativi agli accantonamenti. Ebbene, ogni anno il Ministero ha adottato le stesse percentuali stabilite nell'atto 19 aprile 2001 sulla riserva obbligatoria imposta dall'art. 8 d.lgs. 153/1999 (15 per cento) e sulla riserva per l'integrità del patrimonio (20 per cento).

Ultima nota interessante è costituita dalla Carta delle Fondazioni. Trattasi di un codice etico firmato (il 4 aprile 2012) dalle fondazioni bancarie e dalle stesse redatto al fine di (auto) vincolarsi a criteri di trasparenza e responsabilità. La Carta

si occupa (scolasticamente) della Governance, dell'Attività Istituzionale e della Gestione del patrimonio. Data la natura privata dello stesso, non si ritiene necessario riportarne i contenuti che, d'altronde, nulla aggiungono a quanto in realtà già previsto per le fondazioni bancarie.

Sezione 2.13 Coordinamento interventi giurisprudenziali in materia fiscale e normativa primaria

Si passi ora all'esame della disciplina fiscale intervenuta nell'ultimo periodo sulle fondazioni bancarie. Quanto alla normativa primaria le norme rilevanti sono contenute ne:

- Legge 21 novembre 2000 n. 342 la quale negli art. 17, 18 e 20 si riferisce sia alle società destinatarie di conferimenti previsti dalla legge 30 luglio 1990, n. 218 sia agli enti che li hanno eseguiti.

– Le prime possono applicare un'imposta sostitutiva dell'IRES e dell'IRAP nella misura del 19 per cento sulla differenza tra il valore dei beni ricevuti a seguito dei predetti conferimenti e il loro costo fiscalmente riconosciuto nell'ultimo bilancio. L'eventuale differenza concorre a formare la base imponibile per i periodi successivi così come la riserva costituita a tale fine e le azioni ricevute dalla dismissione della stessa. È ammessa l'applicazione di un'imposta sostitutiva pari al 15 per cento a condizione che la differenza non sia riconosciuta fiscalmente nei confronti dell'ente conferente. Si ricordi in conclusione che l'applicazione dell'imposta sostitutiva deve essere richiesta nella dichiarazione dei redditi.

– I secondi applicano un'imposta sostitutiva all'IRES e all'IRAP in misura pari al 19 per cento sulla differenza tra il valore delle azioni ricevute (risultante dall'ultimo bilancio) e il loro costo fiscalmente riconosciuto. Il regime segue quello stabilito per le società conferitarie.

– L'imposta sostitutiva in parola è computata nell'ammontare per l'attribuzione del credito d'imposta ai soci o partecipanti sugli utili distribuiti, della società o ente conferente. L'imposta sostitutiva non è deducibile ai fini dell'IRES e dell'IRAP e può essere computata, in tutto o in parte, in diminuzione delle riserve iscritte in bilancio.

- Legge 24 dicembre 2003, n. 350 Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge finanziaria 2004). Si applica anche ai beni risultanti dal bilancio relativo all'esercizio chiuso il 31 dicembre 2003 le disposizioni della legge 342/2000 nella misura rispettivamente del 12 per cento e del 9 per cento (invece del 19 e del 15 per cento);
- Decreto-legge 12 luglio 2004, n. 168, recante interventi urgenti per il contenimento della spesa pubblica coordinato con la legge di conversione 30 luglio 2004, n. 191 il quale, a far data dall'esercizio in cui entra in vigore (2004) dispone l'abrogazione dell'art. 12, II comma, d.lgs. 153/1999 nel quale era concesso il beneficio dell'aliquota IRES ridotta in ragione della natura non commerciale;
- L'art. 19 decreto-legge 6 dicembre 2011, n. 201, convertito con modificazioni dalla legge 22 dicembre 2011, n. 214 e gli artt. 5 e 8 del decreto-legge 2 marzo 2012, n. 16, convertito con modificazioni dalle legge 26 aprile 2012, n. 44, hanno introdotto modifiche alla disciplina dell'imposta di bollo applicabile agli estratti di conto corrente, ai rendiconti dei libretti di risparmio ed alle comunicazioni inviate alla clientela relative ai prodotti finanziari, dettata dall'articolo 13, commi 2-bis e 2-ter, della Tariffa, parte I, allegata al DPR 26 ottobre 1972, n. 642. Ai fini che qui interessano è necessario riportare il combinato disposto della Circolare 21 dicembre 2012, n. 48 e del Provvedimento del Governatore della Banca d'Italia del 9 febbraio 2011 secondo cui l'imposta di bollo in parola si applica anche ai rapporti intrattenuti con le fondazioni bancarie in quanto rientranti nella nozione generale di *clienti*;
- Decreto-legge 10 ottobre 2012, n. 174 coordinato con la legge di conversione 7 dicembre 2012, n. 213. All'art. 9, VI-quinques comma (comma inserito con la legge di conversione in seguito ad accesi dibattiti causati dalla iniziale assenza), nega l'esenzione dall'imposta sugli immobili, c.d. IMU, alle fondazioni bancarie.

Le norme riportate devono essere coordinate con le decisioni non solo della Corte di Cassazione e della Corte di Giustizia Europea ma anche con le risoluzioni dell’Agenzia delle Entrate. Nella successiva analisi dovrebbero essere chiari due punti nella mente del lettore:

I. La contrapposizione tra, da una parte, le fondazioni bancarie che cercarono di affermare la propria natura di enti non commerciali per beneficiare delle relative agevolazioni e, dall’altra, le amministrazioni pubbliche che cercarono di affermarne la natura commerciale per aumentare i propri introiti;

II. I problemi maggiori si incardinano principalmente sulle questioni

- a. Della dismissione della partecipazione di maggioranza nella società conferitaria e
- b. Sull’attribuzione dei benefici concessi agli enti non commerciali.

Quanto al primo argomento (a.) si riportino le risoluzioni dell’Agenzia dell’Entrate chiarificatrici della normativa positiva.

La Risoluzione dell’Agenzia delle Entrate dell’ 8 aprile 2003, n. 89, in risposta alla richiesta di chiarimenti, osserva che se le fondazioni (non ricomprese nell’art. 80, XX comma, lett. b), legge 289/2002) non portano a termine le operazioni di dismissione della partecipazione di maggioranza anche tramite affidamento a S.g.R. (nel caso è la delibera a dover essere adottata nel termine) entro il termine del 15 giugno 2003 perdono la natura di ente non commerciale. Tale decadenza decorrerà in base all’art. 111-bis, III comma, T.U.I.R. in via retroattiva dall’inizio del periodo d’imposta in cui sono venute meno le condizioni agevolative. Si ricordi che il termine in questione fu prorogato con il decreto-legge 24 giugno 2003, n. 143 al 31 dicembre 2005.

La Risoluzione dell'Agenzia delle Entrate dell'1 agosto 2003, n. 166 risponde alla domanda se *l'affidamento della partecipazione di controllo a una SGR "integri oppure no la perdita del possesso" di cui all'articolo 12, III comma, d.lgs. 153/1999 o, comunque, consenta il mantenimento della qualifica di ente non commerciale e delle altre connesse agevolazioni fiscali*. La soluzione prospettata in responso parte dalla lettura sistematica delle norme tributarie del decreto della riforma Ciampi e di quella Tremonti e dei principi in materia e conclude stabilendo che l'affidamento ad una S.g.R. costituisce una modalità alternativa alla vera e propria cessione della partecipazione di controllo, che permette, pertanto, di conseguire tutti gli effetti per questa esplicitamente previsti. Rimane fermo che la partecipazione di controllo deve comunque essere dismessa entro il termine triennale di cui poco sopra (ovvero il 31 dicembre 2008).

Quanto alla seconda questione (b.) concernente l'applicazione delle agevolazioni degli enti non commerciali alle fondazioni bancarie (precisamente l'art. 6 D.P.R. 601/1973 e l'art. 10-bis legge n. 1745/1962) il tortuoso percorso deve essere improntato sulla base delle sentenze della Corte di Cassazione e della Corte di Giustizia Europea.

Innanzitutto si ricorda che le sentenze del 2001 e del 2002, già riportate, rispettivamente la n. 14574 e la n. 6607, sotto il profilo dei rapporti tra la riduzione alla metà dell'imposta societaria e il trattamento di esonero dalla ritenuta, sostenevano, nella sostanza, la reciproca indifferenza tra le due normative (sicché l'ente che beneficia della riduzione alla metà dell'aliquota Irpeg non avrebbe potuto solo per questo ottenere l'esonero dalla ritenuta).

La successiva sentenza della Sezione tributaria 24 giugno 2003, n. 19445, ha riconosciuto (in conformità al precedente orientamento) la spettanza dell'Irpeg ridotta al 50 per cento a una fondazione di origine bancaria, alla luce delle finalità di interesse pubblico e di utilità sociale dell'ente, che si limitava ad amministrare le partecipazioni nella Spa conferitaria e a destinare i dividendi agli scopi statutari nei settori della ricerca scientifica, dell'istruzione, dell'arte e della sanità (anche in considerazione della temporaneità dell'amministrazione della partecipazione, nella prospettiva della dismissione, e della preclusione - stabilita per le fondazioni ex art. 12, d.lgs. 356/1990 - delle ingerenze nell'attività bancaria, che rende impossibile alle stesse di atteggiarsi quali holding). Peraltro, medesimo trattamento si applicava anche al periodo precedente se l'ente avesse svolto le medesime attività di utilità sociale giacché l'art. 12 d.lgs. 153/1999 fu considerato norma interpretativa.

Oltre a ciò, la quasi coeva sentenza del 2 luglio 2003, n. 19365, nel riconoscere - sulla base dei medesimi presupposti - alla fondazione la tassazione dimezzata, aggiunge che tali enti in considerazione del giudizio di meritevolezza dell'attività svolta ai sensi dell'art. 6 del D.P.R. 601/1973, godono anche dell'agevolazione di cui all'art. 10-bis della legge 1745/1962 eliminando la scissione dell'orientamento precedente.

In definitiva, qualora le fondazioni bancarie rispettino i dettati del decreto della riforma Ciampi, saranno considerate enti non commerciali e potranno usufruire delle agevolazioni in questione.

Eppure queste conclusioni non erano legittime, o meglio non erano coerenti se lette parallelamente alle decisioni della Commissione Europea in materia di aiuti di Stato. Per questo motivo fu formulata dalla Corte di Cassazione una domanda di pronuncia pregiudiziale sulla compatibilità con il diritto comunitario del regime tributario agevolato che rimise alla Corte di Giustizia Europea la questione e diede vita al procedimento C-222/04. La sentenza 10 gennaio 2006 prende posizione principalmente sulla diatriba se le fondazioni bancarie, per il fatto di essere titolari di partecipazioni di controllo nelle società bancarie conferitarie e di amministrare dette partecipazioni, possano essere qualificate "imprese", ai sensi della normativa del Trattato CE in materia di concorrenza e, in specie, di aiuti di Stato, e se, di conseguenza, un regime di imposizione diretta agevolata sui dividendi percepiti possa configurare un aiuto di Stato e, più in generale, tradursi in una violazione dei principi comunitari.

A tal proposito, la Corte di Giustizia dichiara di spettanza del giudice nazionale le valutazioni, da compiere sulla base della disciplina normativa applicabile nel periodo di riferimento, circa l'eventuale qualificazione delle fondazioni bancarie in termini di "impresa" ai sensi dell'art. 87, n. 1, CE (ora trasfuso nell'art. 107 TFUE). La Corte adita sottolinea che, nell'ambito del diritto di concorrenza, la costante giurisprudenza accoglie la nozione "*funzionale*" di impresa, tale da ricomprendere ogni ente che esercita una attività economica, a prescindere dal suo status giuridico e dalle sue modalità di finanziamento. Per attività economica deve intendersi l'offerta di beni e servizi su un determinato mercato. Infatti, è riconducibile a impresa anche l'attività economica svolta indirettamente sul mercato, come nel caso di un soggetto che "controlla" una società operante direttamente sul mercato; il "controllo" è dato non dal semplice possesso delle partecipazioni, anche di maggioranza, ma dall'effettiva partecipazione alla gestione, diretta o indiretta, di detta società. La predetta interpretazione risponde alla ratio di contrastare potenziali elusioni della normativa comunitaria. Occorrerà, a questo punto, una verifica in concreto sull'effettiva ingerenza della fondazione nella gestione della società bancaria

partecipata, da effettuarsi, caso per caso, a cura del giudice nazionale⁴¹. La Corte di Giustizia aggiunge che il ruolo, affidato per legge alle fondazioni, di perseguire finalità nei settori di interesse pubblico e di utilità sociale, e dunque la mancanza di uno scopo di lucro, è irrilevante ai fini della loro qualificazione in termini di imprese, rileva solo la presenza di una vera e propria offerta sul mercato di beni e servizi, in concorrenza con altri operatori⁴².

Parallelamente, le Sezioni Unite della Corte di Cassazione si pronunciarono con sentenza n. 27619 il 29 dicembre 2006. La Suprema Corte non esclude, in via di principio, l'applicazione dei benefici fiscali all'art. 6 D.P.R. 601/1973 e 10-bis L. 1745/1962 stabilendo piuttosto che le fondazioni abbiano l'onere di provare che in concreto sia stata svolta attività diversa da quella d'impresa e perciò confacente alle fattispecie astratte degli articoli citati. La giurisprudenza nazionale, quindi, si era uniformata a quella europea senza tuttavia censurare i propri orientamenti in toto. L'esito della sentenza della Corte di Cassazione del 2006 fu di rinviare al giudice di merito la valutazione puntuale della sussistenza dei presupposti per godere delle citate agevolazioni secondo criteri dalla stessa fissati.

Unico punto di disaccordo rimaneva sulla disciplina applicabile prima dell'entrata in vigore del decreto 153/1999. Infatti, l'Amministrazione finanziaria non era soddisfatta della decisione secondo cui l'art. 12 d.lgs. cit. darebbe un'interpretazione autentica della disciplina precedente sul presupposto che le fondazioni abbiano agito con "*particolare meritevolezza degli scopi perseguiti*"⁴³ e fosse quindi applicabile anche al periodo 1990-1999. Sul tema chiudono i

⁴¹ Ad esempio attraverso la produzione in giudizio dei libri contabili, oppure delle certificazioni del collegio dei revisori, o del collegio sindacale delle società partecipate.

⁴² Paragrafi 122 e 123: "*quando una fondazione bancaria, agendo direttamente negli ambiti di interesse pubblico e utilità sociale, fa uso dell'autorizzazione conferitale dal legislatore nazionale ad effettuare operazioni finanziarie, commerciali, immobiliari e mobiliari necessarie o opportune per realizzare gli scopi che le sono prefissi, essa può offrire beni o servizi sul mercato in concorrenza con altri operatori, ad esempio in settori come la ricerca scientifica, l'educazione, l'arte o la sanità. In tale ipotesi, che deve essere valutata dal giudice nazionale, la fondazione bancaria deve essere considerata come un'impresa, in quanto svolge un'attività economica, nonostante il fatto che l'offerta di beni o servizi sia fatta senza scopo di lucro, poiché tale offerta si pone in concorrenza con quella di operatori che invece tale scopo perseguono*".

⁴³ Come si può leggere dalla relazione accompagnatrice n. 3194/1997 del d.d.l. e ricordato dalle precedenti sentenze della Corte di Cassazione.

dibattiti a favore dell'Erario, le sentenze della Corte di Cassazione Sezioni unite del 22 gennaio 2009 nn. da 1576 a 1594 e da 1596. Per la Corte, stravolgendo i precedenti orientamenti, il primo periodo di vita delle fondazioni sarebbe caratterizzato dalla conservazione del vincolo con le banche conferitarie poiché tale legame come affermato dalle celebri sentenze della Corte Costituzionale 300 e 301 del 2003 si sarebbe reciso solo alla luce del d.lgs. 153/1999. Le Sezioni Unite stabiliscono espressamente che *“si riscontra una chiara inconciliabilità tra gli enti conferenti e gli enti cui competono le agevolazioni”*. Alle fondazioni gravate di una presunzione legale assoluta, residua l'onere di provare, con allegazione da farsi nel giudizio di primo grado, che in concreto abbiano svolto attività differenti da quelle volute dalla legge n. 218 del 1990. Venne così meno la necessità del rinvio al giudice inferiore giacché la prova concreta delle finalità sociali non contenuta nel ricorso introduttivo avrebbe dovuto considerarsi inammissibile e quindi il rinvio comporterebbe un prolungamento inutile.

Si ritiene, per completezza, essenziale riportare l'inciso: *“Il riconoscimento in favore delle fondazioni bancarie dell'esenzione dalla ritenuta d'acconto sui dividendi da partecipazioni azionarie (prevista dall'art. 10-bis della legge n. 1745/1962) e della riduzione IRPEG (prevista dall'art. 6 del DPR N. 601/1973) è subordinato all'effettivo perseguimento in via esclusiva da parte dell'ente dei scopi di beneficenza, educazione, studio e ricerca, rispetto ai quali la gestione di partecipazioni in imprese bancarie assuma un ruolo non prevalente e comunque strumentale alla provvista delle necessarie risorse economiche. La prova di tale requisito è posta a carico del soggetto che invoca l'agevolazione, e può essere fornita mediante la produzione di estratti dei libri contabili o idonee certificazioni del collegio dei revisori o del collegio sindacale delle società partecipate; la relativa verifica postula un'indagine sull'esercizio in concreto dell'attività d'impresa, non limitata ai modi di gestione della partecipazione di origine, ma estesa all'attività complessivamente esercitata dalla fondazione nell'anno d'imposta e presuppone anzitutto che il relativo tema sia stato introdotto nel giudizio secondo le regole proprie del processo tributario, ovvero sia mediante la proposizione di specifiche questioni nel ricorso introduttivo, non incombendo*

all'Amministrazione finanziaria l'onere di sollevare in proposito precise contestazioni".

Sembra doveroso concludere citando l'articolo 23, XVI comma, del decreto legge 6 luglio 2011, n. 98 il quale prevede la disapplicazione delle sanzioni irrogate alle fondazioni bancarie per le indebite detrazioni agevolative (aliquota Irpeg ridotta a metà, esonero dalla ritenuta sui dividendi) indicate nelle proprie dichiarazioni dei redditi⁴⁴. In questo modo, le fondazioni bancarie possono (finalmente) chiudere i loro contenziosi con l'Agenzia delle Entrate.

⁴⁴ *“Al fine di evitare disparità di trattamento ed in applicazione dell'articolo 6, comma 2 del decreto legislativo 18 dicembre 1997, n. 472, e dell'articolo 10, comma 2, della legge 27 luglio 2000, n. 212, in sede di recupero, nei confronti dei soggetti di cui al decreto legislativo 20 novembre 1990, n. 356, delle agevolazioni previste dall'articolo 6 del decreto del Presidente della Repubblica 29 settembre 1973, n. 601, e dall'articolo 10-bis della legge 29 dicembre 1962, n. 1745, non sono dovute le sanzioni irrogate con provvedimenti interessati anche da ricorso per revocazione ai sensi dell'articolo 395 del codice di procedura civile”.*

Capitolo 3 Schemi della disciplina

Sezione 3.1 Costituzione e Qualifica

La fondazione bancaria origina dalle operazioni di ristrutturazione del sistema creditizio italiano dell'ultimo decennio del secolo scorso, in particolare mediante il conferimento dell'azienda bancaria⁴⁵ da parte degli enti pubblici creditizi, nonché da casse comunali di credito agrario e da monti di credito su pegno di seconda categoria che non raccolgono risparmio tra il pubblico, a favore di società per azioni, anche di nuova costituzione. Come contropartita di tale operazione, la fondazione bancaria riceve le azioni della stessa società per azioni bancaria che le garantiscono il controllo. La fondazione è una persona giuridica privata senza fine di lucro, dotata di piena autonomia statutaria e gestionale e persegue esclusivamente scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico, secondo quanto previsto dal proprio statuto.

La qualifica della fondazione bancaria dipende da vari adempimenti:

1. L'adeguamento dello statuto al d.lgs. 153/1999 comporta l'inclusione nella categoria degli enti non commerciali a nulla rilevando in tal senso l'esercizio di impresa secondo i limiti dettati dallo stesso decreto;
2. La conservazione oltre il termine ultimo del 31 dicembre 2008 stabilito dal decreto della partecipazione nella società conferitaria comporta la perdita della qualifica di ente non commerciale;
3. Ai fini fiscali, la fondazione deve fornire la prova che l'attività svolta non possa essere configurata attività d'impresa⁴⁶, soprattutto che non possa ricollegarsi all'attività bancaria della società conferitaria;

⁴⁵ In realtà non solo perché erano attribuite altre possibilità come ricordato nel relativo capitolo.

⁴⁶ Con la sentenza del 28 settembre 2005 n. 27605, la Corte di Cassazione ha dichiarato in modo esplicito la non coincidenza fra la nozione di impresa commerciale in senso civilistico e quella in senso fiscale. La prima va ricavata dal combinato disposto degli articoli 2082 c.c. (che definisce l'imprenditore), 2555 c.c. (che detta la nozione di azienda), e dell'art. 2195 del c.c. (che elenca una serie di attività soggette all'obbligo di registrazione nel registro delle imprese, tra cui: le attività industriali dirette alla produzione di beni e servizi, le attività di intermediazione nella circolazione dei beni, le attività di trasporto per terra, per acqua e per aria, l'attività bancaria e assicurativa e le

4. La qualifica di non commercialità viene meno se entro il termine del 31 dicembre 2005 la fondazione risulta titolare di diritti reali su beni immobili diversi da quelli strumentali per le attività direttamente esercitate o esercitate da imprese strumentali oltre la quota del 15 per cento del patrimonio. L'acquisto a titolo gratuito di detti beni non fa venire meno la natura non commerciale per i primi due anni dal suo perfezionamento;

5. In base al Regolamento di attuazione del d.lgs. 24 febbraio 1998, n. 58, la Consob ha disposto che le fondazioni bancarie possano essere ricomprese tra i soggetti considerati operatori (o investitori) qualificati.

Si suole distinguere (pleonasticamente) due tipologie di fondazioni in base all'ente da cui originano:

- Fondazioni bancarie aventi origine Associativa, cioè derivate da enti nati grazie all'iniziativa di singoli cittadini;
- Fondazioni bancarie avente origine Istituzionale, perché volute da entità pubbliche o pie istituzioni.

Sezione 3.2 Governance

La fondazione bancaria si compone necessariamente di tre organi:

- Organo di indirizzo, a cui è attribuito il compito di:
 - Approvare le modifiche statutarie e dei regolamenti interni;

altre attività ausiliarie delle precedenti). Perché sia considerata impresa commerciale in senso civilistico, l'attività deve, quindi, essere economica, svolta professionalmente, organizzata e rientrante nell'elenco dell'art. 2195 c.c.; diversamente, la nozione di impresa commerciale in senso fiscale, è più precisa ma più ampia e si ritrova nell'art. 55 del TUIR, nel quale si considerano produttive di reddito di impresa quelle "attività esercitate per professione abituale, ancorché non esclusiva tra quelle indicate nell'art. 2195 c.c. e quelle indicate alle lett. b) e c), c. 2 dell'art. 29 che eccedono i limiti ivi stabiliti, anche se non organizzate in forma di impresa". Per essere considerata attività di impresa commerciale in senso fiscale essa deve rientrare tra quelle indicate nell'art. 2195 c.c. o deve essere un'attività agricola tra quelle stabilite alle lett. b) e c), 2 c. dell'art. 29 che ecceda i limiti ivi stabiliti, e deve altresì trattarsi di esercizio abituale pur se non esclusivo, anche se non organizzato in forma di impresa.

- Nominare/Revocare i membri dell'organo amministrativo e dell'organo di controllo ed esercitare l'azione di responsabilità nei loro confronti;
- Definire le linee programmatiche dell'attività fondazionale;
- Verificare del perseguimento degli obiettivi stabiliti;
- Approvare il bilancio annuale.

Per l'organo di indirizzo, lo statuto, dopo aver individuato i soggetti cui spetta la designazione, deve prevedere meccanismi di nomina secondo tre criteri:

- Prevalente e qualificata rappresentanza degli enti pubblici e privati espressivi delle realtà locali in cui opera;

- Apporto di personalità che per professionalità, competenza ed esperienza nei settori dell'attività possano efficacemente contribuire al perseguimento dei fini;

- Oggettività e trasparenza della nomina, improntata in ogni caso a consentire un'equilibrata rappresentanza dei singoli soggetti che partecipano alla formazione (si esclude la nomina della maggioranza dei membri da parte di un solo soggetto).

- Organo di amministrazione, preposto alla gestione secondo le linee guida definite dall'organo di indirizzo;
- Organo di controllo, competente nel controllo e nella verifica della legittimità e del corretto funzionamento della fondazione; i membri devono possedere i requisiti professionali per l'esercizio del controllo legale dei conti.

La tipologia della fondazione si riverbera nella disciplina solo per la presenza, peraltro nemmeno obbligatoria, di un ulteriore organo: l'Assemblea dei soci. Il compito di tale organo è la continuazione della cura degli interessi degli originari fondatori senza che possa in alcun modo intralciare le competenze dell'organo di indirizzo. Unico potere, da attribuirsi mediante statuto, è la

possibilità di nominare una quota non maggioritaria dei componenti dell'organo di indirizzo.

Negli organi collegiali delle fondazioni il cui statuto indirizza l'attività in un limitato ambito territoriale, deve essere presente una rappresentanza non inferiore al cinquanta per cento di persone residenti da almeno tre anni nei territori stessi.

In tema, lo statuto deve prevedere requisiti di professionalità e onorabilità intesi come requisiti di esperienza e di idoneità etica confacenti ad un ente senza scopo di lucro e ipotesi di incompatibilità (la ratio è chiaramente evitare conflitti di interessi ed assicurare l'indipendenza) con:

- la carica di direttore generale della Società Bancaria Conferitaria;
- incarichi esterni o cariche pubbliche;
- l'esercizio di cariche negli organi gestionali, di sorveglianza e di direzione di società concorrenti della banca conferitaria o di società del suo gruppo;
- i soggetti che svolgono funzioni di amministrazione, direzione o controllo presso la società bancaria conferitaria o sue controllate o partecipate e che i soggetti che svolgono funzioni di indirizzo presso la fondazione non possono ricoprire funzioni di amministrazione, direzione o controllo presso la società bancaria conferitaria;
- i titolari di cariche negli organi gestionali, di sorveglianza e di controllo e i funzionari di vertice di imprese o gruppi di imprese operanti nei mercati del credito, assicurativi e finanziari.

Nel caso dei soci dell'Assemblea, vige l'incompatibilità con la carica di amministratore o quella di sindaco.

I requisiti del componente sono verificati dall'organo di appartenenza il quale assumerà provvedimenti entro 30 giorni, ad ogni modo il componente stesso deve attivarsi per dare immediata comunicazione delle cause di decadenza, sospensione o incompatibilità che lo riguardano.

A cerniera è posto il principio del divieto di mandato dei componenti dell'organo di indirizzo, i quali non rappresentano i soggetti esterni che li hanno nominati né ad essi rispondono.

Sezione 3.3 Attività

La fondazione bancaria può agire esclusivamente nei settori ammessi per legge e anzi deve sceglierne cinque ogni tre anni, nei quali agire in modo prevalente (cc.dd. settori rilevanti). In nessun caso è consentito l'esercizio di funzioni creditizie. Le modalità di configurazione della fondazione, decisa nello statuto, può essere triplice:

- I. Fondazione di Erogazione (*Grantmaking Foundation*): raggiungimento degli scopi istituzionali erogando risorse a soggetti terzi;
- II. Fondazione Operativa: gestione diretta delle attività istituzionali;
- III. Fondazione Mista: affiancamento dei precedenti tipi di attività.

I settori ammessi sono:

- a) Famiglia e valori connessi; crescita e formazione giovanile; educazione, istruzione e formazione, incluso l'acquisto di prodotti editoriali per la scuola; volontariato, filantropia e beneficenza; religione e sviluppo spirituale; assistenza agli anziani; diritti civili;
- b) Prevenzione della criminalità e sicurezza pubblica; sicurezza alimentare e agricoltura di qualità; sviluppo locale ed edilizia popolare locale; protezione dei consumatori; protezione civile; salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa; attività sportiva; prevenzione e recupero delle tossicodipendenze; patologia e disturbi psichici e mentali;
- c) Ricerca scientifica e tecnologica; protezione e qualità ambientale;
- d) Arte, attività e beni culturali;
- e) Realizzazioni di lavori pubblici e realizzazione di infrastrutture.

L'attività istituzionale è disciplinata nello statuto secondo criteri di trasparenza, economicità e efficacia/efficienza nel rapporto costo delle iniziative sostenute e benefici conseguiti dalle stesse: a tal fine devono redigere un Regolamento interno.

L'attività della fondazione è vincolata in termini stringenti. L'obbligatorietà deriva dai vincoli legali posti alla destinazione del reddito⁴⁷ della fondazione, nello specifico deve essere seguito un determinato ordine:

- I. Spese di funzionamento;
- II. Oneri fiscali;
- III. Riserva obbligatoria nella misura del 15 per cento;
- IV. Almeno il 50 per cento del reddito residuo ai Settori Rilevanti;
- V. Eventuali altri fini statutari, reinvestimento del reddito o accantonamenti e riserva prevista dall'autorità di vigilanza per l'integrità del patrimonio nella misura del 20 per cento.
- VI. Acquisto di prodotti editoriali per istituti scolastici pubblici e privati nel territorio di riferimento (assenza di vincoli quantitativi);
- VII. Erogazioni previste con riferimento ai fondi per il volontariato nella quota di un quindicesimo del residuo.

Alle fondazioni è vietata la distribuzione, anche indiretta, di qualsiasi utilità economica agli associati, agli amministratori o ai fondatori e ai dipendenti eccezion fatta per i compensi previsti per il lavoro svolto all'interno della fondazione stessa.

Il patrimonio della fondazione è, sia di conseguenza sia per espressa previsione legislativa, totalmente vincolato al perseguimento degli scopi senza fini

⁴⁷ Il quale comprende l'ammontare complessivo dei ricavi, delle plusvalenze e di ogni altro provento comunque percepito, anche quali utili realizzati dalle imprese strumentali. Non si computano le perdite derivate da realizzo delle partecipazioni nelle società conferitarie e le minusvalenze derivante dalla loro valutazione.

di lucro contenuti nello statuto. La gestione del patrimonio stesso costituisce, tuttavia, un'attività separata non solo funzionalmente dalle altre, ma anzi deve essere svolta con modalità interne idonee a esplicitare tale distacco. Infatti, le finalità delle attività di amministrazione del patrimonio sono due:

- Conservarne il valore e
- Ottenerne un'adeguata redditività.

Peraltro e proprio in tale logica, la fondazione bancaria può affidare la gestione a intermediari abilitati che agiscono nell'esclusivo interesse della fondazione e le spese relative sono comprese nei costi di funzionamento. Le modalità di investimento, anch'esse disciplinate con legge, impongono di diversificare il rischio e di assicurare il collegamento funzionale con le finalità istituzionali ed in particolare con lo sviluppo del territorio, potendo a tali fini acquistare (o mantenere) partecipazioni non di controllo in società.

Quanto alle partecipazioni di controllo è fondamentale evidenziare come la fondazione bancaria possa detenere solo quelle in società strumentali, cioè in società operanti in via esclusiva per la diretta realizzazione degli scopi statutari nei settori rilevanti. Secondo la stessa logica, la fondazione può sovvenzionare (a qualsiasi titolo) solo e solamente le imprese strumentali, le cooperative che operano nel settore dello spettacolo e dell'informazione e del tempo libero, le imprese sociali e le cooperative sociali di cui alla legge 381/1991.

Il controllo sussiste nei casi previsti dall'art. 2359, I e II comma, c.c. e nei casi di influenza dominante derivante da accordi, in qualsiasi forma stipulati, nonché quando il controllo è ricondotto nei fatti a più fondazioni.

Conseguenza logica concernente la partecipazione nella società conferitaria è l'impossibilità di mantenerne il controllo, tranne i casi di espressamente ammessi:

- Operatività in regioni a statuto speciale e/o

- Limitato rilievo patrimoniale (patrimonio netto contabile risultante dall'ultimo bilancio approvato inferiore a 200 milioni di euro);

- Inoltre, è ammesso il mantenimento nel periodo 2005-2008 della partecipazione di controllo nella società conferitaria se detta partecipazione è affidata entro il 31 dicembre 2005 ad una Società di Gestione del Risparmio che la gestisce in nome proprio residuando alla fondazione solo il potere di dare indicazioni per le deliberazioni dell'Assemblea Straordinaria della società conferitaria.

Deroga aggiuntiva è la possibilità di investire fino al 15 per cento del patrimonio in beni immobili diversi da quelli strumentali. Può, altresì, investire parte del proprio patrimonio in beni non sufficientemente redditivi, qualora si tratti di beni, mobili o immobili, di interesse storico o artistico con stabile destinazione pubblica o di beni immobili adibiti a sede della fondazione o allo svolgimento della sua attività istituzionale o di quella delle imprese strumentali.

Alla fondazione fu concessa la possibilità di emettere titoli di debito con scadenza non successiva al 2003; tali titoli erano o convertibili in azioni ordinarie della società conferitaria o dotati di cedole rappresentative del diritto di acquisto delle azioni medesime. In tema si ricorda che la fondazione è considerata un investitore qualificato.

Infine, la fondazione bancaria può partecipare al capitale della Banca d'Italia a condizione che:

- a. Abbia un patrimonio almeno pari a 50 miliardi;
- b. Operi, secondo quanto previsto dai rispettivi statuti, in almeno due province ovvero in una delle province autonome di Trento e Bolzano;
- c. Preveda nello statuto la devoluzione nei Settori Rilevanti di una parte di reddito superiore al limite minimo stabilito.

Inoltre, si anticipa che, il trasferimento delle quote di partecipazione al capitale della Banca d'Italia non costituisce presupposto per l'applicazione dell'IRES, dell'IRAP, dell'IVA e delle altre imposte sui trasferimenti.

Attualmente, 61 fondazioni bancarie partecipano al capitale della CDP per il 18.4%. Ventotto di queste avendo optato per un pagamento dilazionato in quattro anni devono ancora 162 milioni di euro al Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Sezione 3.3.1 Rendicontazione

La fondazione deve redigere il bilancio ai sensi dell'art. 2423 c.c., quindi Conto Economico, Stato Patrimoniale e Nota integrativa e in aggiunta la Relazione economica e finanziaria e il Bilancio di Missione concernente gli obiettivi e le erogazioni nell'esercizio di riferimento. Al contrario non il comitato dei gestori, ma l'organo di indirizzo deve prodigarsi per stilare il Documento Programmatico Previsionale Pluriennale (adottato entro ottobre di ogni anno dall'organo di indirizzo riferito all'anno successivo e comunicato all'autorità di vigilanza entro quindici giorni). Applicandosi anche gli artt. 2421 e 2435 c.c., agli amministratori spetta l'obbligo di redigere anche il libro dei soci e il libro delle adunanze e delle deliberazioni delle relative assemblee (nel caso di fondazione di origine associativa), nonché il libro delle adunanze del consiglio di amministrazione e di curare la pubblicazione degli atti in questione.

Quanto al bilancio delle imprese strumentali, la fondazione ha l'obbligo di predisporre contabilità separata secondo i libri e le scritture obbligatorie previste dal codice civile per le imprese soggette all'obbligo di iscrizione nel registro. Al contrario, le operazioni riguardanti strumenti finanziari affidati in gestione patrimoniale a soggetti abilitati (ad esempio S.G.R.) possono essere contabilizzate con delle scritture riepilogative.

Nel caso in cui possano essere considerate enti non commerciali, possono imputare direttamente a patrimonio netto le svalutazioni, le rivalutazioni, le plusvalenze e le minusvalenze che si riferiscono alla partecipazione nella società bancaria conferitaria e indicarle analiticamente nella nota integrativa. In qualsiasi

caso, i proventi sui quali sia stata applicata una ritenuta a titolo d'imposta o un'imposta sostitutiva sono riportati nel conto economico al netto delle imposte.

Nelle immobilizzazioni rientrano le:

- Partecipazioni in società strumentali;
- Partecipazioni di controllo in altre società;
- Partecipazioni nel capitale della Banca d'Italia e della CDP.

È previsto un Fondo di stabilizzazione delle erogazioni e il relativo programma di attuazione è palesato nel Bilancio di Missione.

Sezione 3.4 Autorità di Vigilanza

La vigilanza è affidata al Ministero dell'Economia e delle Finanze fino a che non sarà istituita una nuova disciplina del titolo II del libro primo del codice civile (indipendentemente dal rapporto con la banca di riferimento) e comunque anche successivamente per le fondazioni che a qualunque titolo detengono il controllo di società bancarie. La vigilanza è finalizzata a verificare il rispetto della legge e degli statuti, la sana e prudente gestione⁴⁸, la redditività dei patrimoni e l'effettiva tutela degli interessi statutari.

Il Ministero suddetto dispone di notevoli poteri:

- Autorizza le operazioni straordinarie di trasformazione e fusione escluse le operazioni dirette al mutamento della natura giuridica;
- Determina il limite minimo di reddito obbligatoriamente investito nei settori rilevanti;
- Approva, entro 60 giorni dalla comunicazione le modifiche statutarie;

⁴⁸ Sia chiaro che non si tratta di un giudizio di merito. Dato che la *ratio* del sistema di controlli è rappresentata dalla finalità di tutelare un patrimonio di proprietà sì delle fondazioni, ma radicato nella collettività che ha contribuito a formarlo, ne deriva che la sana e prudente gestione non può che riguardare il patrimonio ovvero la gestione delle risorse di cui la fondazione dispone. Di conseguenza la sana e prudente gestione si inverte nel garantire le modalità organizzative e i criteri prudenziali del rischio.

- Richiede la comunicazione di dati e notizie e la trasmissione di atti e documenti e collabora con l'organo di controllo;
- Effettua ispezioni e richiede il compimento di atti necessari al rispetto della legge o dello statuto e in caso di inottemperanza provvede ad emanare i provvedimenti di sospensione o decadenza dei componenti degli organi non regolari;
- Emanando il regolamento sulle modalità di redazione del bilancio;
- Cura l'albo delle fondazioni bancarie;
- Presenta annualmente (entro il 30 giugno) una relazione al Parlamento;
- Dispone con decreto lo scioglimento degli organi di amministrazione e controllo se risultano gravi e ripetute irregolarità ovvero gravi violazioni statutarie, legislative o amministrative. Quanto all'organo di indirizzo, questo può essere sospeso per il tempo ritenuto necessario. Parallelamente nominerà uno o più commissari straordinari con i poteri degli organi sciolti ed un comitato di sorveglianza composto da tre membri con il compito di controllare l'attività dei commissari. Tale potere può limitarsi alla sospensione degli organi per il compimento di singoli atti specifici necessari.
 - L'attività dei commissari è finalizzata a ripristinare l'ordinario funzionamento della fondazione e possono:
 - Proporre all'Autorità la liquidazione,
 - Esercitare l'azione di responsabilità se autorizzati dall'autorità.
- Dispone con decreto, sentiti gli interessati, la liquidazione della fondazione in caso di impossibilità di raggiungimento dei fini statutarie. Per particolari ragioni di interesse generale può disporsi, altresì, la liquidazione coatta amministrativa. Nello stesso decreto devono essere nominati uno o più liquidatori e un comitato di sorveglianza. Il patrimonio residuo è devoluto ad altre

fondazioni⁴⁹. I liquidatori agiscono secondo le modalità stabilite nel libro I, titolo II, capo II, del codice civile;

- Approva l'apporto di beni immobili da parte della fondazione a favore di Fondi Immobiliari come contropartita di quote negli stessi.

Quanto all'autorità di vigilanza sul sistema creditizio si ricorda che la Banca d'Italia ha poteri limitati alla sfera informativa, potendo in concreto richiedere la mera trasmissione, anche periodica, di dati: sono previste sanzioni amministrative pecuniarie in caso di omissione e solo per la falsità dei dati trasmessi si applicherà l'arresto.

Sezione 3.5 Trattamento Fiscale

- Per usufruire delle agevolazioni disposte per gli enti non commerciali, deve valutarsi la situazione concreta caso per caso (onere di prova alla fondazione); in particolare alla fondazione grava l'onere di provare l'assenza di imprenditorialità nell'accezione comunitaria: *"Costituisce attività economica qualsiasi attività che consista nell'offrire beni o servizi su un determinato mercato svolta da qualsivoglia soggetto a prescindere dal suo status giuridico"*;
- Determinazione base imponibile: i redditi e le perdite concorrono a formare il reddito complessivo distintamente per ciascuna categoria applicandosi le norme in tema di IRPEF; inoltre non concorrono alla formazione del reddito le plusvalenze derivanti da realizzo delle partecipazioni nella società conferitaria in quanto esenti per il 50,28 per cento del loro ammontare e nella stessa percentuale le minusvalenze sulle medesime partecipazioni sono deducibili.
- Il valore delle azioni della società conferitaria può essere assoggettato a un'imposta sostitutiva l'IRAP e l'IRES con aliquota pari al 19 per cento della differenza con il loro valore fiscalmente riconosciuto, peraltro, tale imposta non è deducibile ma può essere computata, in tutto o in parte, in diminuzione delle riserve iscritte in bilancio.

⁴⁹ In definitiva la fondazione bancaria non è soggetta a fallimento.

- Le plusvalenze derivanti da alienazione a titolo oneroso di partecipazioni diverse da quella nella società conferitaria sono assoggettate al consueto regime fiscale (imposta sostitutiva del 12,5 per cento);
- I titoli destinati a non permanere durevolmente nel patrimonio possono essere valutati al loro valore d'iscrizione piuttosto che al valore di realizzazione desumibile dall'andamento del mercato, fatta eccezione per le perdite di carattere durevole. La differenza deve essere costituita a riserva indisponibile;
- I redditi delle attività commerciali, come noto ammessi nel limite del 15 per cento, concorrono a formare reddito d'impresa senza differenze con il trattamento fiscale degli enti commerciali;
- La fondazione bancaria non usufruisce dell'esenzione, contemplata per gli enti non commerciali, concernente l'Imposta Municipale Unica (c.d. IMU);
- La fondazione paga l'imposta di bollo applicabile agli estratti di conto corrente, ai rendiconti dei libretti di risparmio ed alle comunicazioni inviate alla clientela relative ai prodotti finanziari;
- Le eventuali operazioni di ristrutturazione sono assoggettate a un regime di neutralità fiscale che prevede un'aliquota fissa per imposte di registro, ipotecarie e catastali in capo al soggetto assegnatario che subentra nelle posizioni giuridiche della fondazione.

Sezione 3.6 Beneficiari: situazioni giuridica e erogazioni

Le fondazioni bancarie agiscono nel mondo del non profit principalmente attraverso erogazioni, donazioni, concessioni o attività simili secondo prassi diverse da soggetto a soggetto senza uno schema fisso tra i diversi soggetti, seppur vi sia necessità di un regolamento, allegato allo statuto, autoimposto in base ad uno schema generale, che regoli le modalità secondo quanto disposto dalla normativa. Si cercherà, quindi, di stabilire quale sia la natura giuridica dell'attività di beneficenza della fondazione. Premessa doverosa riguarda la disputa sulla problematica precedente lo scorporo delle Casse di Risparmio. La dottrina

dell'epoca⁵⁰ era arrivata alla conclusione che le erogazioni liberali concesse sarebbero potute essere riconducibili allo schema delle donazioni o donazioni modali. Lungi dal ritenere applicabili le considerazioni svolte prima della riforma può ritenersi utile invece, ripercorrere la fattispecie all'art. 769 codice civile, la donazione appunto. L'articolo recita "La donazione è il contratto col quale, per spirito di liberalità, una parte arricchisce l'altra, disponendo a favore di questa di un suo diritto o assumendo verso la stessa un'obbligazione". È un vero e proprio contratto, diversamente dal codice del 1865, nel quale la causa è sintetizzabile nell'arricchimento del donatario a fronte di un sacrificio del donante; inoltre, deve sussistere un *animus donandi*, cioè lo spirito di liberalità. L'art. 782 codice civile stabilisce a pena di nullità la forma che deve essere solenne mediante atto pubblico e che il contratto si perfeziona "se non dal momento in cui l'atto di accettazione è notificato al donante". Si tratta di disposizioni che difficilmente potrebbero applicarsi alla fattispecie erogativa fondazionale perché teoricamente si declina come un semplice impegno della fondazione ad erogare una somma di denaro a un altro soggetto. Pur soprassedendo sulla mancanza dei requisiti formali richiesti per la donazione, manca alla struttura negoziale sia la bilateralità tipica del contratto sia l'*animus* giacché la causa rimanda maggiormente alla promessa, infatti, l'oblazione, in altre parole il trasferimento di denaro, si realizza solo in un momento successivo. Come accennato all'inizio, si osservano diverse ipotesi⁵¹:

- La concessione di patrocinio, intesa spesso come sponsorizzazione di un'attività, non include il trasferimento di una somma di denaro dovendosi separare il momento dell'approvazione dell'attività ritenuta meritevole dall'assegnazione vera e propria;
- L'impegno, disciplinato dagli artt. 7 e 8 dell'atto di indirizzo del Ministero del Tesoro 19 aprile 2001, indica la devoluzione di somme di denaro rinviata ad esercizi successivi;

⁵⁰ Cfr. Tardivo C. M., *Erogazioni di beneficenza da parte di Casse di Risparmio: problematicità e modalità di attuazione*, in *Il Risparmio*, n. 5, 1982, p. 804

⁵¹ Per l'elencazione si confronti il lavoro di Maruzzi L., *Natura giuridica delle erogazioni concesse dalle fondazioni bancarie*, in *Enti non profit*, n.5, 2008, p. 328.

- Lo stanziamento configura la semplice programmazione delle risorse;
- Il contributo è l'assegnazione di una somma di denaro all'esito di un processo decisionale dell'organo competente della fondazione;
- Infine, l'erogazione è il vero e proprio atto monetario ovvero il trasferimento materiale della somma.

Le fondazioni non si sono mai poste eccessivi problemi sulla struttura da utilizzare per l'erogazione di fondi, spesso mescolando diverse fattispecie. Questa situazione, che all'apparenza potrebbe sembrare se non illegittima perlomeno eccentrica, deve essere analizzata alla luce della normativa contenuta nella riforma Ciampi. Dal combinato disposto delle lettere d), e) e f) all'art. 8, I comma, e dei commi II e IV dell'art. 3 d. lgs. 153/1999 risulta che per il legislatore le erogazioni sono la modalità di svolgimento dell'attività istituzionale ed è rimesso alla singola fondazione determinarne modalità e criteri. I vincoli, d'altronde, sarebbero in disaccordo con l'art. 2, I comma, d. lgs. cit. il quale proclama la "piena autonomia statutaria e gestionale". Se proprio volessero individuarsi dei vincoli, questi andrebbero, semmai, riconosciuti nella natura stessa delle fondazioni quale ente senza scopo di lucro. Tutto ciò porta a considerare le fondazioni davvero libere, libere di scegliere quali strumenti utilizzare per operare nel mondo della filantropia, acconsentendo alle fondazioni sicuramente un ruolo più attivo. Infine, considerando le erogazioni da un punto di vista meramente contabile, si deve ricordare che manca loro natura economica⁵² e, invero, non concorrono alla formazione di un avanzo di esercizio perché rappresentano la destinazione dello stesso secondo quanto stabilito dall'art. 8 d. lgs. 153/1999.

Ulteriore punto da analizzare è la posizione giuridica dei terzi rispetto l'attività della fondazione, posto che indubbiamente è attività a rilevanza esterna, cioè capace di e destinata a produrre effetti a favore di soggetti terzi. La conseguenza logica (che spiega la necessità di un tale esame) insiste su due

⁵² In aggiunta si ricordi che sono esplicitate nel Bilancio di missione

questioni⁵³: il riconoscimento di una pretesa ad ottenere le prestazioni (con l'azione corrispondente) e il riconoscimento del diritto a controllare la conformità dell'attività dell'ente alla legge e allo statuto.

Si parta ancora una volta dalla distinzione con le fondazioni di diritto comune. La dottrina e la giurisprudenza risalenti sono concordi nel ritenere che l'assegnazione che una fondazione fa sia in realtà l'adempimento obbligatorio dei fini della fondazione stessa. Quindi se lo statuto circoscrive esattamente la cerchia dei destinatari sgravando gli amministratori di qualsiasi potere discrezionale, i beneficiari sono certamente titolari del diritto di ricevere la prestazione prevista. Al contrario no, potendosi assimilare tale posizione a quella di chi deve essere scelto come legatario da un terzo secondo le disposizioni del de cuius in base all'art. 631 c.c.. Stante la rarità di tali casi, ai pretermessi residua solo il potere di adire l'Autorità di Vigilanza, la quale a sua volta ben potrà annullare le scelte non conformi secondo una tutela finalizzata alla correttezza dell'esercizio. Orbene per le fondazioni bancarie non si vede per quale motivo non applicare in prima battuta tale disciplina. Quindi, chi chiederà un contributo sarà certamente legittimato (avrà interesse a ricorrere) ad impugnare la scelta di assegnazione, mentre in caso contrario è da escludersi la titolarità diretta dell'interesse. Su quest'ultimo assunto però è necessaria un'indagine più approfondita in ragione della specialità delle fondazioni bancarie con riferimento al vincolo di destinazione del reddito. Si ricorda per prima cosa l'art. 11 d.lgs. 153/1999 il quale attribuisce all'Autorità di Vigilanza il potere di sanzionare in caso di definizione non puntuale dell'attività erogativa. Discende perciò che tale attività non è veramente libera, ma caratterizzata da precisi obblighi di legge, in particolare quelli derivanti dall'art. 5 Direttiva Dini⁵⁴ e quelli relativi alla trasparenza e alla motivazione delle scelte.

⁵³ Cfr.: Rescigno P., *Fondazioni bancarie e codice civile*, in AA. VV., in *Le fondazioni bancarie*, Milano, 1999.

⁵⁴ Entro il 31 marzo 1995 l'ente conferente adotta un regolamento che deve contenere: i criteri per l'assegnazione dei fondi da erogare ai singoli settori di intervento nell'ambito di quelli previsti dallo statuto; i criteri per la scelta, all'interno dei settori di intervento prescelti, dei singoli progetti da finanziare. Gli enti conferenti dovranno finanziare progetti specifici e di cui sia possibile quantificare il risultato in termini di analisi costi-benefici anche al fine di confrontarli con progetti alternativi; la previsione dell'incarico a esperti esterni nella valutazione di merito sui progetti di maggiore dimensione; l'obbligo in capo agli enti conferenti di pubblicare un resoconto annuale dei progetti finanziati e dei risultati ottenuti.

Questa situazione ha come conseguenza necessaria la creazione in capo ai soggetti interessati alle erogazioni di un'aspettativa al rispetto della disciplina giacché da questo può derivarne un vantaggio concreto. Il rispetto dei vincoli degli atti al livello progettuale (ad esempio la ripartizione dei fondi ai settori) implica a cascata effetti anche sui singoli atti finali di contributo specifico. L'invalidità di un atto precedente inficia tutti gli atti successivi. Così anche i potenziali destinatari godono, non solo indirettamente mediante l'Autorità, di un'aspettativa giuridica rilevante affinché l'attività della fondazione sia svolta nel rispetto della legge e dello statuto. Pertanto, saranno assimilabili a possibili beneficiari tutti coloro che operano secondo attività non lucrativa nei settori di intervento della fondazione, dovendovi ricomprendere anche gli enti di cui all'art. 114 Cost.. Per legittimare ad agire secondo l'art 100 c.p.c. si ricorda tuttavia, che deve essere presente una lesione diretta comportando nella materia in esame, l'esperibilità dell'azione diretta contro atti generali tranne il caso in cui questi determinino direttamente l'esclusione di un settore dall'erogazione. Al contrario, sarà ammessa principalmente l'azione giurisprudenziale nei confronti dei bandi per l'assegnazione delle erogazione. In conclusione, l'azione in parola, non potrà che essere quella di annullamento all'art. 23 c.c. in quanto norma compatibile relativa alle fondazioni di diritto comune.

Capitolo 4 Considerazioni sulla natura giuridica

Dopo tanto peregrinare sulla formazione delle fondazioni bancarie e sulla loro disciplina è decisamente il caso dare una precisa collocazione giuridica all'interno dell'ordinamento perché al di là di qualsiasi dettato normativo, all'interprete spetta il compito di comprendere la ratio di un istituto e da questa farne discendere la disciplina applicabile. In particolare, nel caso in cui si dimostri che le fondazioni bancarie in realtà non sono altro che la prosecuzione, sì, delle Casse di Risparmio, ma con riferimento al periodo 1936-1990 in quanto enti pubblici, allora non può esimersi dal chiedersi per quale motivo un ente pubblico dovrebbe essere svincolato dalla corrispondente disciplina. Peraltro, ai più maliziosi potrebbe venire addirittura in mente che le fondazioni bancarie non siano niente di più di uno strumento utilizzato dalle oligarchie di potere italiane per continuare a detenere il potere sulle strutture creditizie pur celandolo sotto gli occhi di tutti. Si sa che il miglior nascondiglio è proprio sotto il naso del poliziotto.

L'indagine sarà svolta su due piani differenti seppur concettualmente inscindibili: l'interpretazione sistematica della disciplina e l'applicazione concreta delle norme, i fatti. Il primo passo è la comparazione con le fondazioni di diritto privato che si ricorda sono caratterizzate dai seguenti punti:

- In generale, e fatte salve le fondazioni di famiglia, le finalità sono di tipo altruistico, si perseguono fini di interesse generale mediante l'esercizio di attività a favore della collettività;
- L'unico limite alla scelta delle finalità in capo ai fondatori è la verifica dell'attuabilità delle stesse mediante un mero controllo di legalità dello statuto e di adeguatezza del patrimonio;
- Il patrimonio è elemento costitutivo il soggetto e comporta il riconoscimento della personalità giuridica;
- La disciplina giuridica è da ricercarsi nel codice civile.

Per quanto riguarda le fondazioni bancarie, fu la riforma Ciampi ad attuare la privatizzazione formale senonché fu deciso di accompagnarla a previsioni particolari tuttora vigenti:

- L'istituzione avviene mediante legge su autorizzazione del Ministero dell'Economia e delle Finanze e quindi l'iniziativa non è libera;
- Le finalità sono ancora di interesse generale, ma sono fissate dal legislatore: certo sempre secondo quelle che erano alla nascita delle Casse, nondimeno spogliate di qualsiasi autonomia (al limite potrebbe parlarsi della possibilità di scelta all'interno dei paletti posti dalla legge) e allo stesso modo può riportarsi il discorso per quanto riguarda lo statuto, peraltro, con "l'aggravante" che la personalità giuridica si acquista con l'adeguamento alla legge;
- Il legislatore fissa, altresì, i settori di obbligatoria operatività (pur con rimando a quelli del mondo della beneficenza, questi sono comunque previsti in un numero chiuso) (art. 2 d.lgs. cit.);
- L'attività è vincolata a criteri e modalità predefinite con specifico riguardo all'individuazione di progetti meritevoli al fine di garantire la trasparenza, la motivazione delle scelte, la tutela degli interessi statutari (fissati da legge) e l'efficienza (non si ritiene veramente necessario sottolineare il rimando all'attività amministrativa) (art. 3 d.lgs. cit.);
- Il vincolo al patrimonio sia in termini di scopo, sia in termini di catalogazione della destinazione (art. 5 d.lgs. cit.);
- La vigilanza è più penetrante, rispetto alle fondazioni del codice civile, fino a raggiungere il potere di commissariamento e sostituzione (artt. 10 e 11 d.lgs. cit.);
- La disciplina è contenuta interamente nella legislazione speciale.

Sembra logico chiedersi se di fronte a questo quadro lo status delle fondazioni bancarie sia effettivamente quello di soggetti giuridici privati. O meglio, come stabilito dall'art. 5, I comma, legge 112/2002, se siano veramente

soggetti “sottoposti al regime giuridico privatistico, speciale rispetto a quello delle altre fondazioni”. Come noto, la stessa domanda è stata posta attraverso diversi quesiti, per la verità all’epoca basati sulla riforma Tremonti, alla Corte Costituzionale nel 2003. La Corte rispose agli interrogativi puntualmente attraverso stratagemmi che le permettessero di sorvolare sulla natura dell’ente, forse dandone per scontata la natura privata. Ma se privata non fosse? La domanda non è puramente teorica perché dalla risposta discenderebbe la disciplina applicabile e, forse, la dimostrazione che le fondazioni, così come strutturate, rispondono ad una ratio nei fatti non solo completamente diversa da quella legale, ma forse anche contraria ai principi della Costituzione. Ci si chiede, in altre parole, come si concilierebbe con la natura privata la forte limitazione dell’autonomia sia all’iniziativa, sia alla scelta delle finalità, sia all’attività, sia ad un eventuale scioglimento e se basta come giustificazione adottata dalla Consulta la garanzia della beneficenza svolta. Ebbene, anzitutto, è chiaro che l’autonomia che caratterizza tutta la normativa in tema di fondazioni di diritto privato può essere compressa solo temporaneamente in ragione della salvaguardia della continuità dell’attività. Si tratta, con tutta evidenza, di un’identità con la materia degli ex enti conferenti che la Corte Costituzionale non ha mancato di osservare nelle sentenze del 2003. Ciò nondimeno discende dai principi dell’ordinamento che l’identità di regole non può annullare le diversità ontologiche. Tale identità, ad ogni modo, è solamente fittizia e spiegata solo in considerazione della situazione peculiarissima delle fondazioni bancarie. La Corte, per esempio in tema di “settori ammessi”⁵⁵, ritiene legittima la restrizione unicamente perché sostanzialmente ripropone tutte le attività concettualmente esercitabili dalle fondazioni. Così sancisce “a contrariis” che ogni restrizione alle finalità di una formazione sociale sarebbe incostituzionale⁵⁶. Il Supremo giudice delle leggi, che proprio su questa sfumatura dell’autonomia insiste per affermarne la natura privata, dimentica probabilmente che sebbene giustamente possano essere

⁵⁵ Sentenza 29 settembre 2003, n. 301 par. 4 nel “Considerato in Diritto”.

⁵⁶ Si tace qui il mancato coordinamento logico giuridico del d.lgs. Ciampi con il potere dell’Autorità di Vigilanza di modificare con regolamento i settori ammessi: da un lato i settori sono tutti quelli astrattamente immaginabili e dall’altro si ammette il loro ampliamento. La Consulta dichiara incostituzionale la norma sul presupposto non della ragionevolezza ma dell’impossibilità di una norma di rango secondario di modificarne una di rango primario.

ammesse deroghe all'autonomia di una fondazione non sono le limitazioni stesse a garantirne la natura sottostante. E anzi si tratterà di limitazioni con caratteristiche e finalità estremamente diverse tra loro. In altre parole, nella normativa vi può essere un connubio di libertà e di divieti sia nel caso di soggetti di diritto privato sia in quello di soggetti di diritto pubblico, ma questi sono ben diversi. E ancora, lo si ripete, i limiti dettati per le fondazioni bancarie sono dichiarati incompatibili con la disciplina di una fondazioni di diritto privato: il legislatore non potrebbe imporre vincoli a queste ultime come per le prime se non violando gli artt. 2 e 18 Cost.

Altro aspetto da evidenziare è la configurabilità della proprietà. Nelle fondazioni bancarie quello che è il c.d. fondatore nelle fondazioni di cui all'articolo 16 del codice civile è del tutto assente sia storicamente che giuridicamente. Non solo nel passato le Casse erano costituite dalla liberalità di un moltitudine di soggetti, ma anche al momento della creazione delle fondazioni di origine bancaria mancò un *aliquis* a cui attribuire la proprietà delle fondazioni stesse, le quali, si noti il paradosso e l'ironia della vicenda, sono state create proprio per supplire alla mancanza di un soggetto (diverso dallo Stato) cui attribuire la proprietà delle nascenti banche come S.p.A.. Inoltre, deve ricordarsi che il famoso parere del Consiglio di Stato 1354/2002, in realtà, neghi la giuridicità pubblica della proprietà delle fondazioni, pur affermando chiaramente che *“esso appartiene al «pubblico», intesa l'espressione non in senso strettamente giuridico, ma in senso prevalentemente socio-economico, come patrimonio della collettività nel suo insieme”*. Gli esiti del Consiglio non convincono per almeno due motivi: il primo, di ordine logico, insiste sul fatto che se fosse condivisibile il parere in questione, allora il patrimonio non avrebbe un proprietario; il secondo, di ordine giuridico, pone la domanda sul perché non si possa attribuire la proprietà alla collettività (soggetto ben diverso dagli enti all'articolo 114 Cost.). Non vi sarebbero, infatti, delle limitazioni a tale attribuzione nella Costituzione grazie alle disposizioni che pongono a carico della Repubblica (considerata nel suo insieme e quindi anche come Formazioni sociali tutelate dall'articolo 2 Cost.) l'obbligo di assicurare l'esercizio dei diritti fondamentali. Il percorso logico finalizzato a preservarne la collettività si sarebbe potuto dipanare secondo le linee

nella personalità giuridica di diritto pubblico, secondo tra l'altro la scelta, già attuata nel lontano 1888, della pubblicizzazione delle Casse di Risparmio⁵⁷, piuttosto che optare per un soggetto di diritto privato sottoposto ad una disciplina oltre che speciale, eccezionale. Malgrado ciò, non fu così. Il tema della proprietà pubblica verrà ripreso dopo una breve parentesi necessaria per spiegare il profilo delle nomine e della governance. Profilo che, si anticipa, comporta la creazione, o meglio la sussistenza di un legame con l'apparato statale.

Come si è visto precedentemente, sia nel percorso storico sia in quello giuridico, la trasformazione delle Casse rientra in una ristrutturazione dell'intera architettura bancaria italiana e non è stata certo lasciata alle scelte dei singoli amministratori. Vi è di più se si considera che vi si potrebbe leggere un incrocio di manovre. Da un lato un tentativo giuridico di modifica della natura, dall'altro un tentativo politico di mantenere lo status quo: quindi, operazioni per approdare ad una situazione in cui il cambiamento esteriore era finalizzato a preservare la struttura interna.

Si abbia a mente anche che la Corte nel 2003 ha chiaramente stabilito che si è spezzato il nesso genetico funzionale con le banche prima con la direttiva Dini del 1994 e poi definitivamente con il d.lgs. Ciampi. Questo tuttavia, nulla ci dice della natura pubblica o privata o sul collegamento con la burocrazia. La lettura sistematica delle norme deve, infatti, essere letta con il dato empirico. E allora sarebbe il nesso con il Tesoro e con gli usurati circoli di potere che andava spezzato per affermare la natura privata. La dimostrazione deriva, semplicemente, dai meccanismi di nomina. Fino al d.lgs. 153/1999, la nomina degli amministratori spettava secondo le regole delle precedenti Casse di Risparmio e quindi al CICR secondo le terne predisposte dalla Banca d'Italia. La scelta era di conseguenza squisitamente politica. Ci si chiede quale sia oggi la normativa in materia e come sia stata realizzata nei fatti. Con cura, si ricorda che, la legge stabilisce per l'organo di indirizzo il rimando allo statuto dell'individuazione dei soggetti cui spetta il potere di designazione nel rispetto dei seguenti criteri:

⁵⁷ Il rimando potrebbe essere alla sorte delle IL.PP.AA.BB. se la storia dei due soggetti così simile inizialmente non fosse stata così diversa nel corso del secolo scorso.

–Prevalente e qualificata rappresentanza degli enti pubblici e privati espressivi delle realtà locali in cui opera;

–Apporto di personalità che per professionalità, competenza ed esperienza nei settori dell’attività possano efficacemente contribuire al perseguimento dei fini;

–Oggettività e trasparenza della nomina, improntata in ogni caso a consentire un’equilibrata rappresentanza dei singoli soggetti che partecipano alla formazione (si esclude la nomina della maggioranza dei membri da parte di un solo soggetto).

Oltre a ciò, si deve avere bene a mente anche il ruolo e la modalità di formazione delle Assemblee dei soci delle varie fondazioni bancarie. Quanto al primo, non possono interferire con le funzioni degli organi fondazionali ad eccezione, eccezione peraltro decisamente penetrante, della facoltà concessa allo statuto di attribuire il potere di designazione di membri dell’organo di indirizzo per un massimo della metà del collegio, possibilità sfruttata da tutte le fondazioni con un organo assembleare. Rispetto alle modalità di nomina, nella totalità dei casi è l’assemblea stessa che sostituisce i membri venuti meno su richiesta degli stessi soci. Sembra pertanto difficile immaginare un soggetto esterno con qualche *chances* di entrare.

La ricerca effettuata sugli statuti della quasi totalità delle fondazioni, unica eccezione per impossibilità la Fondazione Cassa di Risparmio di Ravenna, ha riportato, confermando quanto si cerca di dimostrare, i seguenti dati (si riporta solamente i dati conclusivi, mentre nell’Appendice n.1 è possibile trovarli tutti):

	Num. totale dei membri→ nomina di tipo:	Ass.re	Publ.	Epis.	AdC.	Coopt.	Cult.	Volont.
MEDIA ARITMETICA	18,5	23,4%	31,4%	4,2%	13,9%	10,9%	11,4%	4,0%
VARIAZIONE STANDARD	7,1	25,3%	13,6%	4,0%	8,6%	14,2%	8,6%	5,6%

Innanzitutto si osservi il primo dato relativo ai membri: questi sono in media una ventina, ammesso che in qualche caso raggiungano i 50 (Fondazione di Ferrara) o i 40 (ex Fondazione Cariplo) e all'opposto soli 5 membri (Fondazione Banca del Monte di Rovigo). Per essere un organo in sostanza atecnico, deputato a demandare al consiglio di amministratori l'attuazione delle scelte strategiche, sembra veramente alto come numero. Tale considerazione deve essere, peraltro, letta insieme agli altri dati con particolare riferimento alla quota di membri ottenuta dalla sommatoria di quelli designati dall'Assemblea, da Enti pubblici, da Associazioni di Categoria (come esempio principe le Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura che per prime sono interlocutori "naturali" dei soggetti politici) e infine di quelli designati mediante cooptazione. Ebbene in media tale percentuale si attesta a circa l'80% (precisamente il 79.6%) dei membri dell'organo dove è presente l'assemblea dei soci e dove questa manchi (cioè in circa la metà dei soggetti esaminati⁵⁹), il valore in questione è comunque più della metà dei membri (al 56.2%). Il dato conferma le affermazioni preventive sulla natura delle fondazioni bancarie e sui loro vertici. Soggetti provenienti per massima parte dal mondo politico. Soggetti che permangono in poltrone create *ad hoc*. Un lettore attento potrebbe obiettare che in realtà tale continuità non sarebbe possibile in base all'art. 4, lett. h) d.lgs. 153/1999, il quale impone che le cariche durino al massimo due mandati che dovranno avere precisi limiti temporali. Eppure si vuole portare un esempio, forse irriverente, ma senz'altro significativo per far comprendere come i singoli statuti siano riusciti ad aggirare la ratio nella norma, cioè la necessità di un ricambio dei vertici. Esempio, come si diceva, è il Presidente della Fondazione Cassa di Risparmio delle Province Lombarde (ex Fondazione Cariplo) l'Avv. Giuseppe Guzzetti. Prima Presidente della regione Lombardia dal 1979 al 1987 e poi senatore: sempre sotto Democrazia Cristiana. Egli è tuttora alla guida dell'ente, eppure la prima nomina risale al 5 febbraio del

⁵⁸ Legenda. Ass.re: nomina di derivazione assembleare; Publ.: derivazione pubblica, quindi Comuni, Province, Regioni o Comunità; Epis.: derivazione da Enti Ecclesiastici, ad esempio diocesi; AdC.: associazioni di categoria, Camere di Commercio o unione di professionisti; Coopt.: cooptazione; Cult.: Ente culturale o Università; Volont.: mondo del Volontariato.

⁵⁹ Le fondazioni bancarie aventi l'Assemblea dei Soci sono 41.

1997 quando la fondazione bancaria nacque e l'ultima rinnovazione della carica è del maggio 2013. Questo gioco di prestigio, durato e che durerà almeno 22 anni (il mandato dovrebbe scadere nel 2019), è stato reso possibile dall'intervento legislativo sulle fondazioni del 1999 le quali una volta adattatesi alla riforma Ciampi avrebbero dovuto rinnovare i propri organi con azzeramento del tempo precedentemente trascorso. Se ci si ferma un attimo a riflettere, abbiamo da un lato la legge che chiaramente stabilisce precisi limiti all'occupazione protratta di poltrone di vertice e dall'altro che annullando i periodi già trascorsi ammette che gli stessi signori possano sedere sempre al medesimo desco. Così il 16 marzo del 2006 la Fondazione delle Province Lombarda approva il nuovo statuto (approvato formalmente dal Ministro dell'Economia e delle Finanze il 9 maggio 2007) e riconferma, o meglio, nomina "per la prima volta" il nuovo presidente: l'Avv. Giuseppe Guzzetti. Ebbene se questa non è autoreferenzialità forse nulla lo è.

Alla luce delle considerazioni svolte, sia quelle di carattere giuridico sia di quelle più prettamente logico storico non può che concludersi che le fondazioni bancarie sono un soggetto avente natura giuridica pubblica. Certamente sarebbero potuto essere di natura privata se avessero avuto un'altra disciplina. Fin qui, in fondo, nessun problema, nel senso che certamente un soggetto che deve gestire denaro, come si è più volte affermato, della collettività per la collettività, può essere di natura pubblica. E anzi, la loro collocazione sembra naturalmente nell'ambito del diritto pubblico per conciliare la garanzia che il patrimonio non finisca nelle mani di pochi. L'attività è nella sostanza un "munus"⁶⁰: gestione di un patrimonio secondo criteri di redditività e distribuzione degli utili per soddisfare scopi di utilità sociale e promozione dello sviluppo economico. L'attività non sarebbe semplicemente altruistica, ma rivolta al bene collettivo, ai cittadini "uti cives"⁶¹. Tutto ciò non comporta l'assorbimento quali bracci operativi degli enti locali, quanto piuttosto l'intervento proprio nelle lacune dell'apparato statale.

⁶⁰ Cfr.: Pagliari G., *Le fondazioni bancarie – profili giuridici*, Giuffrè Editore, Milano, 2004.

⁶¹ Come menzionato da numerosi autori, come esempio si ricorda: Clarich M. e Pisaneschi A., in *Le fondazioni bancarie: dalla holding creditizia all'ente non-profit*, Bologna, Il Mulino, 2001.

Ad ogni modo la situazione non è esente da incognite e le incongruenze giungono inesorabilmente quanto entra in scena l'altra anima delle fondazioni bancarie: l'attività bancaria e commerciale. Si ricordi per prima cosa la disciplina, derivata anche dalla giurisprudenza della Corte di Giustizia Europea e dalle conseguenti sentenze della Cassazione italiana. Le fondazioni bancarie sarebbero da considerarsi come enti non commerciali solo per il fatto di essersi adeguate alla riforma Ciampi e aver successivamente alienato la partecipazione di controllo nella banca conferitaria. Peraltro, il patrimonio è totalmente vincolato ai fini di beneficenza statuari nei settori ammessi e alle finalità di conservazione del valore e di ottenere un'adeguata redditività. La legge impone di diversificare il rischio e di assicurare il collegamento funzionale con le finalità istituzionali ed in particolare con lo sviluppo del territorio. Unico limite a tali vincoli è la possibilità di investire liberamente il 15 per cento del patrimonio. Infine, è spirato il termine loro attribuito per emettere obbligazioni, tuttavia possono essere sottoscrittori di titoli, sia di credito che di debito tant'è che la Consob le inserisce tra gli intermediari finanziari. La legislazione italiana va integrata però con la giurisprudenza sia della Corte di Giustizia Europea sia della Cassazione. Il risultato è che in sede di giudizio la fondazione deve dimostrare, per poter usufruire delle agevolazioni del non profit (e quindi per essere considerata di natura non commerciale), di non aver svolto attività d'impresa secondo l'accezione comunitaria: *“Costituisce attività economica qualsiasi attività che consista nell'offrire beni o servizi su un determinato mercato svolta da qualsivoglia soggetto a prescindere dal suo status giuridico”*. Questo significa, ancora una volta, che, anche sotto questo profilo, mere statuizioni di diritto cedono di fronte al dato reale. Quanto riguarda la partecipazione nelle banche, formalmente tutte le fondazioni bancarie si sono adeguate alla riforma Ciampi. Sostanzialmente per altro sussistono situazioni in cui più fondazioni insieme detengono la maggioranza delle partecipazioni di diverse azioni. In tale ottica deve essere letta la riforma portata avanti da Tremonti sul vietare situazioni di controllo congiunto presunto. Peccato che si sia trovato una grossa bocciatura da parte della Corte Costituzionale la quale ha stabilito con interpretazione che il controllo può sussistere (e quindi far venir meno le agevolazioni fiscali) solo in

caso di patti di sindacato formali. In breve si mantennero in vita le cerchie di potere createsi nel corso del Ventesimo secolo. Infatti, i problemi presenti nel settore bancario all'alba della riforma Amato⁶² non furono cancellati con la legge n. 218, ma furono solo spostati nell'interfaccia tra le banche e i loro azionisti, le fondazioni bancarie⁶³. Le banche con la privatizzazione non avrebbero guadagnato un proprietario di riferimento capace o quantomeno con sufficiente interesse affinché la gestione fosse il più possibile finalizzata alla performance. Le fondazioni bancarie, d'altronde, con la loro connotazione pubblica⁶⁴, non sono i soggetti svantaggiati da un calo di efficienza: sono i beneficiari che ci perdonano per il ridursi degli interventi sul territorio.

Prima del 1990 il proprietario era lo Stato e la giustificazione era nella funzione pubblico-sociale dell'attività bancaria, ora che dovrebbe essere caduta questa scusante non si capisce perché il controllo (seppur indiretto) sia ancora in mano allo stesso potere. L'unica spiegazione starebbe nella volontà dell'*establishment* di mantenere il potere e di mantenerlo in segreto. Si spiegherebbero così le chiusure verso una loro sostituzione nel controllo delle banche sia da parte di investitori esteri che nazionali. In questo modo, sarebbero veramente libere di abbracciare la loro funzione sociale di beneficenza e promotori del Terzo settore italiano. Sì, certamente, hanno svolto un ruolo di investitori istituzionali nel panorama italiano e per certi versi sono indubbiamente portatori di stabilità con ricordava un paio d'anni fa Mario Draghi nella relazione conclusiva al suo mandato di Governatore di Banca d'Italia. Tuttavia, è sardonico, in effetti, pensare che un soggetto che dovrebbe essere portatore di beneficenza sia lodato per l'attività nel mondo finanziario e creditizio.

⁶² Di cui si è lungamente discusso nel capitolo relativo alla storia.

⁶³ Cfr.: Debenedetti F., "La proprietà primo problema", in "Sole 24 Ore", 30 gennaio 2013. Guiso L., "Meglio veri padroni per le banche", in "Sole 24 Ore", 14 febbraio 2013.

⁶⁴ Secondo l'accezione precedentemente illustrata.

Capitolo 5 Organizzazione E Attività

Il capitolo ha l'obiettivo di analizzare in modo compiuto la dinamica organizzativa delle fondazioni bancarie. Per questo motivo la prima parte descrive la storia dell'organizzazione dalla nascita fino ad oggi. In secondo luogo si analizzano le attività poste in essere dall'ente, secondo la classificazione tra attività istituzionali e di investimento. In tale sede si analizzeranno le differenze e le commistioni nella gestione delle due anime della fondazione e si cercherà di determinare una possibile riconduzione ad unità mediante una programmazione oculata. Infine, si descriveranno le configurazioni che la struttura organizzativa ha assunto in base alle diverse dimensioni delle fondazioni bancarie sparse nel territorio. La presente analisi varrà come terreno preparatorio all'indagine riportata nel capitolo seguente a proposito di un campione circoscritto di fondazioni bancarie.

Sezione 5.1 Percorso Evolutivo della Struttura

Le fondazioni di origine bancaria nacquero dal processo di privatizzazione del settore bancario avviato con la legge Amato del 1990⁶⁵. In principio, il progetto prevedeva che le fondazioni avessero una partecipazione nella banca conferitaria di riferimento in modo da ricavare il necessario per investire nel Terzo Settore. L'attività della singola fondazione si configurava secondo una compresenza di logiche e finalità differenti, l'una riconducibile ad una dimensione finanziaria-patrimoniale, l'altra ad una dimensione propriamente erogativa. Mancava una propria identità e i nuovi soggetti muovevano con incertezza i primi passi nel mondo del non profit (mantenendo ben salda la propria consolidata presenza in quello bancario). Ciò comportò negli anni Novanta una configurazione strategico organizzativa di sostanziale omogeneità. In altre parole esperienze eterogenee, come potrebbero essere ad esempio la Fondazione Cariplo con la Fondazione Banco di Sicilia (oggi rinominata semplicemente Sicilia), adottarono soluzioni univoche al problema organizzativo. Tale fenomeno fu

⁶⁵ Per approfondire il tema si rimanda ai capitoli precedenti.

rinominato di isomorfismo di tipo coercitivo⁶⁶ proprio perché le fondazioni sostanzialmente erano spinte a conformarsi ad un medesimo modello di burocrazia meccanica da pressioni esterne (più o meno formali). Queste pressioni provenivano sia dai c.d. *stakeholder* di riferimento, cioè le comunità locali, la banca conferitaria e lo Stato, sia persino dalla legge dove si indicava che, gli allora nominati Enti Conferenti, non avrebbero dovuto dismettere la maggior parte della partecipazione nella banca conferitaria. Già dalla Direttiva Dini, la quale spingeva le fondazioni a separarsi dal mondo creditizio, e ancora di più dalla riforma Ciampi, la quale in teoria completava il percorso iniziato dalla precedente direttiva, si sviluppò all'opposto una prima "soggettività", tanto che, come precedentemente ricordato, anche la legge le definì per la prima volta "fondazioni bancarie". Ad ogni modo la presa di coscienza non comportò automaticamente un superamento dell'omogeneità di modelli perché si imposero una serie di metodi di lavoro ritenuti maggiormente in linea con il settore filantropico, eppure allo stesso modo coerenti con il dna bancario: le fondazioni, o meglio i processi operativi delle fondazioni, furono contaminate inevitabilmente dal *background* e dal *modus operandi* tipico degli istituti di credito. Difatti, l'omogeneità delle strutture dipende direttamente dall'omogeneità dell'ambiente in cui le imprese operano e dipende altresì, dalle condizioni sociali, culturali, tecnologiche e competitive sotto le quali un'impresa viene creata⁶⁷. L'isomorfismo divenne di tipo normativo ovvero quello riferito ad un modello ritenuto universalmente superiore. Nel concreto si contrasse ulteriormente la spinta all'innovazione⁶⁸ e si accentuò il carattere dell'autoreferenzialità. In particolare, quest'ultimo rischio sarebbe legato all'assenza di uno *stakeholder* in senso classico, la mancanza di un proprietario o comunque di un soggetto cui riferire il proprio operato svincolerebbe gli amministratori da qualsiasi sistema di responsabilizzazione. In questa situazione

⁶⁶ Cfr.: Powell, W. e DiMaggio, P. (1983), The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality, in "American Sociological Review", 48, aprile :147-160 e anche Powell, W. e DiMaggio, P. (1991), The new institutionalism in organizational analysis: 183-203. Chicago: University of Chicago Press

⁶⁷ Cfr.: Hannan, M.T. e Freeman, J. (1984), Structural inertia and organizational change, in "American Sociological Review", 49, pp. 149-164.

⁶⁸ Cfr sul tema la ricerca empirica svolta da P. Previtali e G. Cioccarelli, *Le fondazioni ex bancarie. Orientamento strategico, assetto organizzativo e competenze manageriali*, Giuffrè Editore 2002

le fondazioni non avrebbero potuto operare a lungo, attirandosi attenzione indesiderata da parte di chi si sarebbe chiesto il motivo della creazione di un siffatto soggetto. Di conseguenza, l'interesse si concentrò verso su un modello finalizzato a garantire il rispetto dei principi di trasparenza e accountability⁶⁹. La ricerca di consenso e di legittimità, in primis verso le comunità di riferimento e solo in un secondo momento verso il settore creditizio e quello statale, comportò il mutamento dell'approccio al problema logistico e manageriale. Proprio, questa ricerca di legittimazione per sfuggire ad accuse di autoreferenzialità costituisce la chiave di lettura delle decisioni prese. Per la prima volta le fondazioni iniziarono a innovare e a sperimentare processi alternativi: si consolidarono diversi modelli secondo un processo di isomorfismo mimetico⁷⁰. Si sperimentano strutture maggiormente orizzontali nelle quali si accantona una rigida gerarchia verticale più prettamente bancaria. La diversità in questione esiste pur in presenza di vincoli cui le fondazioni bancarie sono sottoposte ed anzi è permessa proprio da margini di differenziazione nella realizzazione delle soluzioni operative e organizzative. Le prime si riferiscono alle scelte sul come strutturare l'attività, le seconda invece su come strutturare l'ente.

Sezione 5.1.1 Classificazione dell'Attività

Obiettivo della sezione è descrivere e classificare l'attività della fondazione bancaria. Si intende precipuamente la suddivisione tra attività istituzionale e attività di finanziamento (c.d. gestione del patrimonio) e le suddivisioni interne a queste due categorie generali.

L'attività istituzionale indica quell'insieme di attività messe in atto dalla fondazione per raggiungere il proprio fine di "*utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico*"⁷¹. Le opzioni in tal senso insistono sulla macro-suddivisione tra attività *grant making* e *operating*. Il primo modello è stato definito come

⁶⁹ Possono leggersi le decisioni prese nel periodo secondo un processo di isomorfismo istituzionale quale momento di ricerca di legittimazione.

⁷⁰ Cfr.: Scott, W. R., *Organizations, rational, natural and open systems* (4th ed.), New Jersey: Prentice Hall, 1995.

⁷¹ Art. 2., I comma, d.lgs. 153/1999

quello del “ricco signore”⁷²⁷³⁷⁴ che eroga ed elargisce secondo uno schema in cui, di fatto, la fondazione agisce per interposta persona, generando utilità sociale in via mediata, attraverso le azioni concretamente poste in essere dai soggetti finanziati⁷⁵. Ad ogni modo non si deve cadere nell’errore di ritenere tali finanziamenti una semplice erogazione a pioggia sul territorio: è evidente che la fondazione dovrebbe assumere un atteggiamento propositivo anche a valle, cioè verificando ex post il realizzarsi dei progetti finanziati.

Il secondo modello, al contrario, è quello del c.d. benefattore operante, cioè che in concreto fa, agisce. Quindi accanto agli investimenti prettamente finanziari, vi sono investimenti finalizzati alla creazione di utilità sociale, nell’ambito del perseguimento diretto dei fini istituzionali. In questa ipotesi la situazione si complica. Le fondazioni possono esercitare attività di impresa sia in forma diretta che indiretta. In quest’ultimo caso le fondazioni sono limitate dall’art. 6 d.lgs. 153/1999 il quale stabilisce che possono agire attraverso il controllo in imprese soltanto se queste solo qualificabili come strumentali. La nozione è fornita dalla stessa legge all’art. 1: “*impresa esercitata dalla Fondazione o da una società di cui la Fondazione detiene il controllo, operante in via esclusiva per la diretta realizzazione degli scopi statutari perseguiti dalla Fondazione nei Settori Rilevanti*”. Di conseguenza, è lo stesso esercizio dell’attività d’impresa a dover essere direttamente preordinato al perseguimento degli scopi e non è possibile esercitare un’impresa al fine di conseguire dei profitti da destinare successivamente ai propri scopi istituzionali. Naturalmente una fondazione può detenere una partecipazione minoritaria in un’impresa perché quella non è una modalità di esercizio indiretto dell’impresa quanto una modalità di investimento del capitale. Il caso riguarda quindi solo la fattispecie in cui la fondazioni esercita il controllo su una società. Le società strumentali possono poi essere suddivise in

⁷² M. Clarich e A. Pisaneschi, *Le fondazioni bancarie. Dalla holding creditizia all’ente non profit*, Bologna, 2001

⁷³ Cfr.: A. Police, *Fondazioni di origine bancaria e imprese strumentali nel settore dei beni e delle attività culturali*, in *Aedon Rivista di arti e diritto on line*, num. 1, 2009, Issn 1127-1345

⁷⁴ Cfr. anche: P. Ferro Luzzi, *Fondazioni bancarie: che fare?*, In *Diritto della banca e del mercato finanziario*, 1999

⁷⁵ Tieghi M., *Le imprese strumentali delle fondazioni di origine bancaria: l’ottica economico-aziendale*, «NON PROFIT», 2004, 2, p 118

due categorie: quelle che si limitano a produrre beni e servizi esclusivamente per la Fondazione (strumentali in senso stretto) e quelle che incidono direttamente anche su altri soggetti⁷⁶. In entrambi i casi la costituzione di un soggetto ulteriore rispetto la fondazione ha punti di forza e di debolezza: da un lato permette una maggiore specializzazione dell'attività e quindi una maggiore efficienza, più trasparenza e una marcata separatezza fra l'attività caratteristica della fondazione e le sue altre attività; dall'altro comporta anche un aumento dei costi organizzativi essendo necessario creare un canale di collegamento tra i due soggetti.

L'altro aspetto dell'attività di una fondazione riguarda l'attività di finanziamento, vale a dire l'investimento in titoli, in partecipazioni azionarie, in beni immobili strumentali e non. La gestione del patrimonio è considerata attività subordinata a quella istituzionale in quanto, ai sensi dell'art. 5, *“totalmente vincolata al perseguimento degli scopi statutari e coerente con la natura delle Fondazioni quali enti senza scopo di lucro”*. La legge inoltre impone che si segua la logica della diversificazione *“del rischio di investimento del patrimonio al fine di ottenerne un'adeguata redditività”*⁷⁷. Fondamentale passaggio decisionale riguarda perciò il livello di rischio tollerabile: individuato coerentemente con il rendimento che permetta il duplice obiettivo di garantire l'integrità del valore del patrimonio e di fornire risorse all'attività erogativa. Oltre a ciò, la gestione può essere svolta o direttamente da uffici interni alla fondazione oppure indirettamente affidandola a intermediari abilitati *“in base a criteri rispondenti all'esclusivo interesse della fondazione”*⁷⁸. Se svolta internamente vi sarà la necessità di creare una struttura permanente, un comitato investimenti chiamato alla gestione patrimoniale. Nondimeno, anche nel caso opposto sembra opportuna la creazione di un ufficio con competenze specifiche adibito al coordinamento e alla verifica rispetto ai consulenti esterni. Questi ultimi andranno scelti sulla base della specializzazione, della performance passata e dello stile di gestione da

⁷⁶ Cfr.: Escalar G., *Fondazioni di origine bancaria e imprese strumentali nel settore dei beni e delle attività culturali - Gli aspetti fiscali*, in Aedon Rivista di arti e diritto on line, num. 1, 2009, Issn 1127-1345, <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2009/1/escalar.htm>

⁷⁷ Art. 7, I comma, d.lgs. 153/1999

⁷⁸ Art. 5, II comma, d.lgs. 153/1999

essi seguito, sulla base cioè di scelte coerenti e ragionevoli. Se gli organi fondazionali optano per tale scelta possono agire principalmente in due modi:

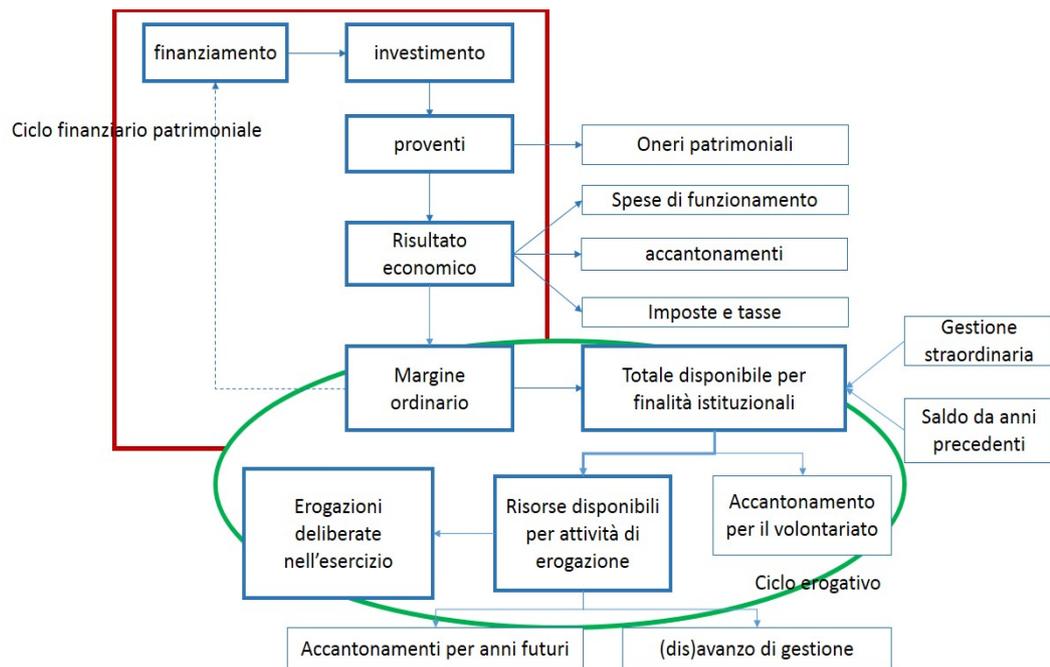
1. Tramite mandato di gestione del patrimonio, ottenendo un servizio specifico in base alle esigenze della fondazione. La fondazione mantiene la proprietà diretta sul patrimonio e quindi permangono obblighi amministrativi e contabili;

2. Attraverso il conferimento del patrimonio a società di gestione di fondi comuni quale forma di gestione collettiva del risparmio. In questa situazione i costi saranno minori ma come contropartita la fondazione non beneficerà di un trattamento personalizzato essendo questo uno strumento standardizzato.

Infine sono ammesse anche soluzioni intermedie, nelle quali si esternalizzano le fasi operative mentre si mantiene il controllo dell'impostazione dell'indirizzo delle politiche di investimento.

Pertanto, tale studio non può prescindere proprio dall'esistenza di una rilevante e permanente commistione tra le operazioni che attengono all'amministrazione del patrimonio e le scelte di gestione tese alla massimizzazione dell'utilità sociale. Due anime suggerite dalla legge stessa laddove si precisa che il patrimonio deve essere gestito con *“modalità organizzative interne idonee ad assicurarne la separazione dalle altre attività”*⁷⁹. Da una lato quindi attività di erogazione secondo le finalità istituzionali, dall'altro gestione del patrimonio. Al soggetto economico-fondazione è richiesto di assicurarne il collegamento funzionale mediante il dirottamento di parte della ricchezza prodotta con la gestione del patrimonio al ciclo erogativo. Nella figura seguente si è cercato di sintetizzare schematicamente i diversi cicli all'interno della fondazione.

⁷⁹ Art. 5, II comma, d.lgs. 153/1999



È di tutta evidenza che il rapporto tra le due attività deve basarsi per poter essere efficace ed efficiente su scelte strategiche preventivamente definite. In particolare, l'art. 4 del d.lgs. 153/1999 affida all'organo principale di una fondazione bancaria, l'organo di indirizzo, il compito di determinare:

- I programmi, le priorità e gli obiettivi della fondazione e
- Le linee generali della gestione patrimoniale e la politica degli investimenti

Lo strumento atto a ciò è il Documento Programmatico, disciplinato nell'atto di indirizzo del ministro del tesoro del 5 agosto 1999 al punto 6.1, il quale prevede l'obbligo per le fondazioni di *“provvedere, entro il mese di ottobre di ciascun anno, a valere per l'esercizio successivo, all'adozione di Documento programmatico previsionale dell'attività relativa all'esercizio successivo, da trasmettere entro quindici giorni all'Autorità di Vigilanza”*. Queste decisioni presuppongono una conoscenza approfondita delle realtà locali e dei bisogni ai quali la fondazione intende rispondere, perciò il processo di programmazione dovrebbe basarsi su un'accurata analisi delle esigenze territoriali e storiche delle collettività di riferimento tale da fornire dati quantitativi sulle risorse da reperire mediante la gestione del patrimonio. Una programmazione oculata dovrebbe

proprio riuscire a gettare un ponte tra il ciclo finanziario e quello erogativo con un'ottica di lungo periodo: l'organo di indirizzo dovrebbe capire in quale situazione si trova la fondazione, decidere dove portarla negli anni seguenti e dare indicazioni al *management* sul coordinamento tra investimento ed erogazione. Per di più, è ancora l'atto di indirizzo del ministero sopra ricordato a fissare tale criterio di programmazione pluriennale al punto 2: *“In materia di modalità di perseguimento degli scopi statutari si segnala l'opportunità che l'attività istituzionale delle fondazioni sia ispirata ad un criterio di programmazione pluriennale, sulla base di un documento deliberato dall'organo di indirizzo e riferito ad un congruo periodo di tempo, nel quale siano individuate, in rapporto alla gestione e utilizzazione del patrimonio, le strategie generali, gli obiettivi da perseguire nel periodo considerato e le linee, i programmi, le priorità e gli strumenti di intervento”*. In questa prospettiva e secondo l'analisi fin qui svolta per riassumere si possono individuare tre sezioni nel Documento Programmatico⁸⁰:

1. Analisi dei bisogni della comunità di riferimento dove la fondazione opera;

2. Programmazione delle attività dell'azienda erogazione: *listing* delle priorità della fondazione secondo le aree di intervento;

3. Programmazione delle attività di amministrazione del patrimonio: *trade-off* tra impieghi e disinvestimenti espresso secondo una previsione generale che permetta un equilibrio con l'attività istituzionale. In altre parole, la redditività del patrimonio andrebbe parametrata alle necessità di erogazione richiedendo la legge *adeguatezza* e non il massimo rendimento possibile⁸¹.

⁸⁰ Cfr.: Leardini C., *L'Amministrazione della Fondazione Bancaria*, Università degli studi di Verona, pubblicazioni della Facoltà di Giurisprudenza, Monografie, Cedam Editore, 2005.

⁸¹ *“Le richieste della normativa in termini di economicità della gestione, conservazione del valore del patrimonio e redditività degli investimenti, devono essere lette quali linee guida per il perseguimento dei fini istituzionali della*

Fondazione, auspicando quindi relazioni di tipo strumentale e cooperativo tra efficacia dei processi di reperimento delle risorse finanziarie e qualità dei processi erogativi”, Cioccarelli G.,

Lo schema dovrebbe permettere una valutazione a consuntivo sul risultato raggiunto dagli amministratori che, proprio per la specialità del soggetto, non può basarsi esclusivamente sul risultato economico di esercizio. Inoltre, la progettazione nelle fondazioni, così come nelle aziende pubbliche, soddisfa la duplice esigenza di individuare i bisogni da soddisfare ed assicurare un trattamento trasparente dell'attività erogativa. In tal modo infatti si certifica il confronto tra quanto dichiarato relativamente ai bisogni che si intende soddisfare (e alle modalità relative) e quanto effettivamente avvenuto. Secondo questa logica, il documento previsionale diviene uno strumento di controllo in capo all'organo di indirizzo che bypassa le difficoltà di valutare un servizio offerto di natura intangibile, eterogeneo e inseparabile dal momento della produzione⁸². Il controllo insiste perciò sia sull'organo di amministrazione sia sulla struttura aziendale adibita alla funzione, erogativa o di gestione del portafoglio. In conclusione, la redazione del documento previsionale e programmatico se corretta, costituisce un fattore di responsabilizzazione degli amministratori della fondazione bancaria a discapito delle accuse di autoreferenzialità, sempre che sia accompagnato da una struttura organizzativa coerente con la mission e le modalità di perseguimento della stessa, individuate dal vertice strategico. Ecco che allora obiettivo è descrivere queste scelte sulla struttura strategico organizzativa.

Sezione 5.2 Organigramma

In particolare, inquadrare la struttura organizzativa delle fondazioni bancarie significa in primo luogo esplicitare le diverse configurazioni adottate rappresentate nell'organigramma dell'ente⁸³. Si tratta quindi di definire la struttura organizzativa secondo le sue componenti chiave di rapporti di dipendenza formale, di raggruppamento delle persone in unità organizzative (e di unità organizzative nell'organizzazione complessivamente considerata) e di sistemi di comunicazione e coordinamento. D'altronde le stesse Fondazioni sembrano riconoscere l'importanza della struttura e del personale sancendo nella

Previtali P., *Le fondazioni ex bancarie. Orientamento strategico, assetto organizzativo e competenze manageriali*, Giuffrè, Milano, 2002, p. 4

⁸² C. Gronroos, *Management e marketing dei servizi*, Isedi, Torino, 1994

⁸³ Per organigramma si intende la rappresentazione delle unità organizzative e degli organi di una organizzazione.

Carta delle Fondazioni al principio 9 che: *"Le Fondazioni riconoscono alla struttura operativa un ruolo rilevante nello svolgimento della propria funzione istituzionale"*.

Punto di partenza è il dettato normativo perché gli artt. 3 e 4, d.lgs. 153/1999 e il punto 4 dell'Atto di indirizzo del 5 agosto 1999 indicano tre criteri guida da seguire:

- Separazione tra le attività di gestione del patrimonio (quale processo di investimento) dalle altre attività;
- Determinazione in via generale delle modalità di svolgimento dell'attività istituzionale
- Separazione di ruoli organizzativi tra indirizzo, amministrazione e controllo all'interno della fondazione.

Consegue che è possibile dividere l'organizzazione in due segmenti sovraordinati: al livello superiore gli organi istituzionali e al livello inferiore la struttura operativa vera e propria. Per organi istituzionali si intende principalmente organo di indirizzo e consiglio di amministratori. Riassumendo i relativi compiti⁸⁴, è possibile attribuire il compito di direzione e programmazione all'organo di indirizzo mentre il compito di attuare le decisioni prese in tale sede è in capo agli amministratori.

Inoltre, le fondazioni bancarie italiane si caratterizzano per avere un ufficio adibito esclusivamente alla gestione del patrimonio. Come emerso dall'indagine di Cioccarelli e Previtali⁸⁵, tale ufficio si divide nella grande maggioranza dei casi in due unità operative (o comunque sono presenti due funzioni nella stessa unità operativa): quella denominata Finanza, più prettamente impegnata nella gestione del patrimonio, e quella adibita al coordinamento con i gestori esterni.

Quanto al resto della struttura è possibile dividere, scolasticamente, i vari modelli in semplice, elementare e funzionale. Si tratta, sia chiaro, di una

⁸⁴ Per una disamina più approfondita vedere i capitoli precedenti.

⁸⁵ Cfr.: Cioccarelli G., Previtali P., *Le fondazioni ex bancarie*, op. ibidem, p. 130

suddivisione in declino grazie all'affinarsi delle organizzazioni stesse e in particolare in quelle di dimensioni maggiori. Ad ogni modo, la struttura organizzativa semplice caratterizza le fondazioni di minore dimensione le quali operano prevalentemente (nell'ambito dell'attività istituzionale) attraverso meccanismi di *grant making* nella propria area geografica. In media il personale è in numero ridotto (come le funzioni stesse) e spesso ci si affida a risorse della banca conferitaria per l'espletamento dei compiti operativi. Infatti, al contrario della funzione di Coordinamento (affidata al Segretario Generale), quella di Erogazione e di Amministrazione (dalla contabilità alla segreteria) sono in mano a personale proveniente dalla banca che la fondazione utilizza in unità di *staff* apposite. In tal modo è mantenuto il controllo delle funzioni c.d. *core* mentre le altre sono espletate con un approccio flessibile non interamente formalizzato. Sopra alla figura del Segretario Generale si trovano naturalmente il consiglio di amministrazione e ancora sopra l'organo di indirizzo. L'ufficio erogazioni cura la predisposizione e l'attuazione del piano erogativo e degli interventi per il perseguimento degli scopi di interesse pubblico e di utilità e solidarietà sociale secondo le determinazioni dell'organo di indirizzo.

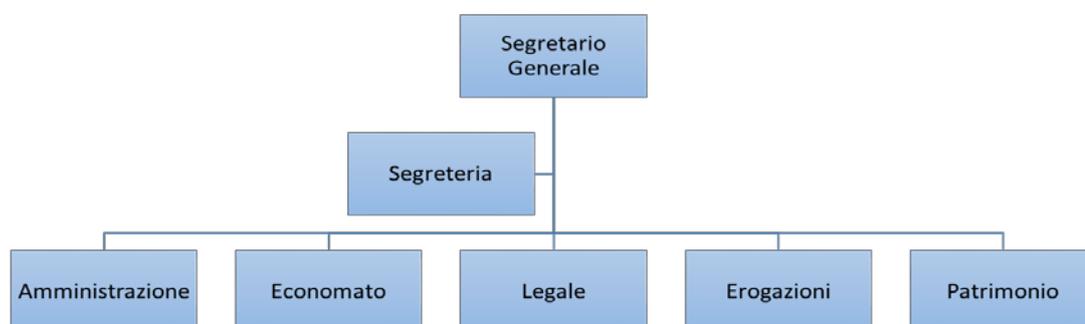
Di seguito si riporta un organigramma tipo⁸⁶.



Anche il secondo tipo di struttura, quella elementare, è coerente con la scelta orientata al *grant making* per quanto riguarda le erogazioni e non si discosta in modo significativo da quella semplice. Tuttavia, il modello si arricchisce di funzioni e di personale proprio (sebbene non siamo ancora di fronte all'assenza di

⁸⁶ Gli ideal-tipi in realtà non sono altro che una semplificazione della realtà, più complessa ed articolata di qualsiasi schema.

personale reperito della banca conferitaria). Al vertice dell'organico (cioè sempre sotto il CdA e l'organo di indirizzo) troviamo ancora il Segretario Generale, quale punto di collegamento tra gli organi istituzionali e quelli operativi, coadiuvato da un organo di *staff* apposito. L'ufficio adibito al patrimonio ha l'incarico della gestione del patrimonio, del controllo degli investimenti, nonché gestisce la tesoreria e la liquidità della fondazione; esso, inoltre, mantiene rapporti continuativi con l'*advisor* e con i gestori eventualmente esterni al fine anche della loro supervisione. Di nuovo, si riporta una struttura elementare.



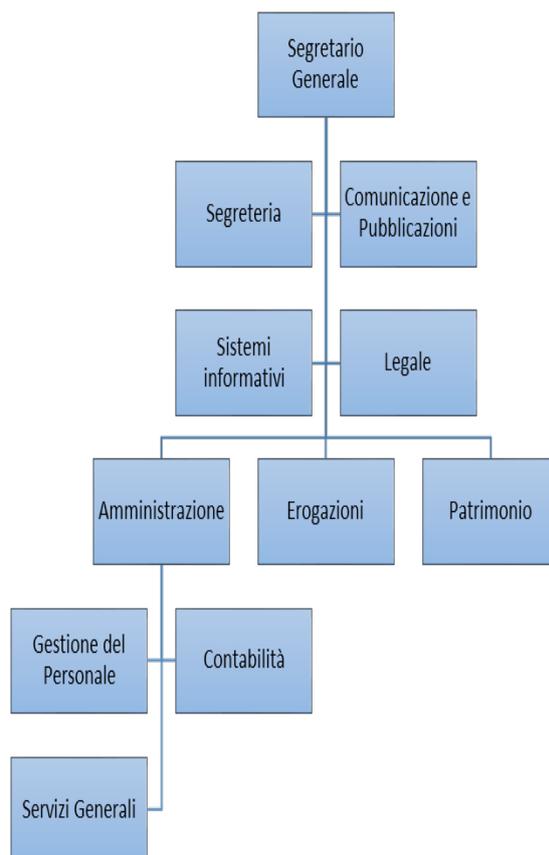
Infine, si passa al modello funzionale delle fondazioni di maggiori dimensioni. Tale modello riflette l'operatività al di fuori della propria localizzazione geografica e secondo molteplici direttive, sia quelle dell'erogazione in senso stretto sia quelle della realizzazione diretta. Le attività che diventano molteplici e di rilevante dimensione per poter essere svolte in modo efficiente vengono suddivise dal vertice fino alla base secondo una funzione comune in modo da consolidare nella medesima unità organizzativa tutte le conoscenze relative ad una specifica attività. Il principale punto di forza di tale configurazione è la possibilità di realizzare economie di scopo⁸⁷ grazie alle quale possono ridursi i costi. Infatti l'accorpamento di conoscenze specialistiche in una sola unità permettono di approfondire le competenze e di poter usufruire delle stesse strutture operative senza duplicazioni inutili per le medesime attività. Ad ogni modo vi sono anche dei punti negativi come una minore flessibilità e

⁸⁷ Si parla di economie di scopo piuttosto che di economie di scala data la generale immaterialità dei servizi offerti dalla fondazione.

conseguentemente una maggiore verticalizzazione della struttura che richiede una maggiore gerarchizzazione. Da un lato infatti, è vero che diminuisce lo *span of control* ovvero l'ampiezza della supervisione di un superiore gerarchico, dall'altro però è possibile un sovraccarico della linea decisionale. Parallelamente la burocratizzazione e compartimentalizzazione che ne deriva potrebbe portare ad un conflitto tra unità con funzioni diverse. Fondamentale al fine limitare le possibili frizioni conseguenti una tale suddivisione dei compiti, l'istituzione di unità di *staff* a livello corporate con compiti trasversali capaci cioè di affiancare l'intera struttura. Altresì, risulta necessario contro-bilanciare la stagnazione delle idee (cioè una minore innovazione) e la minore capacità di risposta alle dinamiche ambientali mediante canali orizzontali di collegamento. Essi si sostanziano (secondo un ordine crescente di legame realizzato) in: sistemi informativi, contatti diretti, task force, integratori full-time o team permanenti. Tali meccanismi comportano costi in base al grado di connessione richiesta e devono perciò essere attentamente valutati⁸⁸. Invero, gli amministratori ricorrono frequentemente alle commissioni quale organi collegiali di lavoro a cui è affidato uno specifico compito concernente ad un settore da finanziare o una qualsiasi attività da portare a termine (esempi spaziano dalla commissione tecnico-scientifica, alla commissione per le relazioni esterne e anche alla commissione per la nomina dei membri dell'organo di amministrazione). La finalità è snellire il processo decisionale, tuttavia è da sottolineare come non sempre le commissioni rappresentino strumenti di coordinamento efficienti ed efficaci: *“a volte esse stesse si caratterizzano per le vischiosità e lentezze decisionali per evitare le quali sono state istituite, e questo soprattutto nei casi in cui la loro composizione è frutto di logiche di distribuzione del potere organizzativo e non di scelte nel segno dell'equilibrio, della competenza e della professionalità”*⁸⁹. Precisamente, le commissioni sono spesso utilizzate per soddisfare il bisogno di esercitare influenza dei loro membri piuttosto che per effettive necessità operative dell'organo delegante. L'organigramma si articola solitamente come segue:

⁸⁸ Cfr.: Paoletti F. La struttura elementare e funzionale. In Costa G., Nacamulli R.C.D. Manuale di organizzazione aziendale. La progettazione organizzativa. (vol. 2, pp. 482-507). Torino: UTET, 1997.

⁸⁹ Rugiadini A., Organizzazione d'impresa, Giuffrè editore, Univ. Bocconi-Dip. economia aziendale, 1979.



Si sottolinea l'inclusione della Gestione del Personale all'interno della funzione di Amministrazione. Tale scelta evidentemente svilisce il ruolo propositivo che potrebbe avere tale attività al fine di caratterizzare la direzione strategica. Relegare la gestione del personale ad un momento meramente burocratico, sviluppato sugli aspetti giuridico-amministrativi è lacunoso dell'ottica strategica del personale, la c.d. gestione strategica dei servizi⁹⁰. La direzione delle risorse umane viene valutata di conseguenza secondo criteri di legittimità legislativa e contrattuale quale appendice della direzione amministrativa.

Ulteriore elemento di analisi sono le c.d. Community Foundation: si tratta di enti (mutuati dall'esperienza americana) nati su iniziativa della fondazione "madre" per adempiere più adeguatamente una specifica mission coinvolgendo le comunità locali. Non è assolutamente scontata una dotazione iniziale potendo

⁹⁰ Normann, R.: Service management: Strategy and leadership in service businesses, Wiley, Chichester West Sussex and New York, 1984.

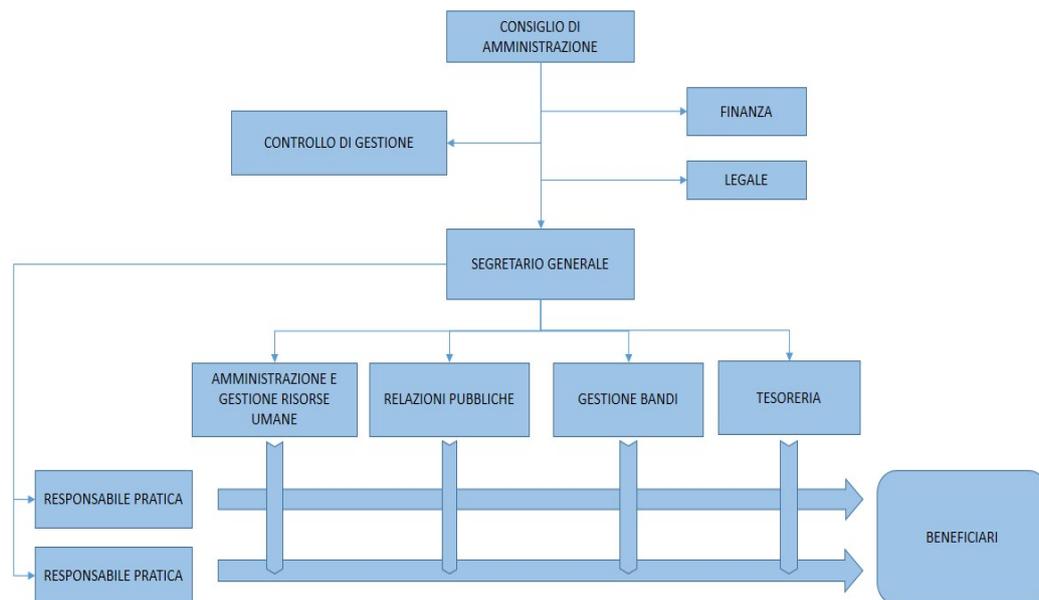
residuale tra la fondazione madre e la fondazione comunitaria solo un rapporto di collaborazione decisionale per coordinare gli sforzi. Infatti, tali soggetti devono autonomamente ricercare fondi per finanziarsi, e pertanto nelle strutture organizzative, accanto alle classiche attività sopra descritte, troviamo la *fund raising* quale autonoma funzione. Il successo dipende precisamente dalla capacità dell'ente di raccogliere sovvenzioni da parte delle comunità di riferimento per finanziare attività del non profit della medesima area. Si tratta evidentemente di una soluzione innovativa che viene adottata solo nelle fondazioni di maggiori dimensioni. Un esempio che si porta è quello della Fondazione CRT: la Fondazione bancaria della città di Torino ha costituito la Fondazione Sviluppo e Crescita quale “strumento operativo dedicato interamente al *venture philanthropy*⁹¹”. La finalità dell'ente resta la filantropia eppure vengono applicati metodi e mezzi propri delle imprese for profit e del capitalismo classico come la valutazione finanziaria dell'investimento iniziale e l'utilizzo di strumenti finanziari (prestiti, prestiti partecipativi, quote di capitale) accanto alle donazioni.

Per quanto riguarda le fondazioni di maggiori dimensioni si era già anticipato della loro maggiore complessità organizzativa. In particolare, è possibile osservare una piena attuazione del modello divisionale o matriciale, nel quale l'attività è tesa alla miglior combinazione tra unità organizzative a livello *corporate* e unità organizzative (o team, anche temporanei) responsabili del singolo prodotto o della specifica attività. In queste organizzazioni sono presenti perciò due direttrici: una prima relativa ad unità organizzative di *staff* direttamente alle dipendenze dell'amministrazione e adibite alla gestione di funzioni che possono essere efficacemente accentrate come ad esempio quella Legale o quella legata alla Gestione del patrimonio (Finanza); una seconda concentrata sulla dicotomia tra linea operativa e responsabili delle pratiche quali figure di collegamento flessibili e focalizzate al raggiungimento del risultato. Questi ultimi si occupano di perseguire le finalità istituzionali utilizzando risorse prese in prestito dalle funzioni di *line*. Il loro compito non può e non deve essere riassunto in una singola funzione proprio perché devono mettere insieme i mezzi della

⁹¹ Cfr.: <http://www.fondazioneCRT.it/en/fondazione-sviluppo-e-crescita-crt.html>

fondazione per erogare la prestazione di beneficenza. Peraltro, non esercitano alcuna autorità formale e proprio per questo motivo il loro compito si configura come il più critico all'interno della struttura⁹². Le pratiche assegnate possono essere suddivise in base alla tipologia di intervento, se la complessità delle stesse lo permette, e/o in base all'ambito dei settori di intervento come statutariamente definiti in conformità alle previsioni legislative dell'art. 1, comma c-bis, d.lgs. 153/1999. Di conseguenza, una tale struttura è coerente allo stesso tempo sia con attività di *grant making* che con quelle *operating* in quanto una semplice suddivisione a responsabili diversi permette di svolgere diversi compiti in parallelo. Questa forma ha altresì il vantaggio di permettere di affiancare alle economie di conoscenza realizzate all'interno delle singole funzioni (come in una organizzazione funzionale), una maggiore flessibilità grazie ai *project manager* (chiaramente nei limiti in cui riescono efficacemente a coordinare le risorse). Per di più, tali soggetti realizzano a loro volta economie di conoscenza all'interno della propria area di specializzazione: infatti, l'orientamento verso una determinata collettività beneficiaria favorisce (in quanto richiede) il perfezionamento di capacità specifiche. Dall'osservazione dell'organigramma, ricostruito nella figura seguente, si ricordano due momenti: un primo a proposito del ruolo della Gestione del personale, per la quale valgono le considerazioni svolte prima in occasione del struttura funzionale; un secondo sul dualismo tra la funzione Finanza e quella di Tesoreria, la quale gestisce contemporaneamente i movimenti contabili connessi alle pratiche e quelli relativi alle spese generali di funzionamento nonché i rapporti di credito e debito, con particolare riferimento agli enti beneficiari, alla azienda di gestione del patrimonio e ai fornitori di beni e servizi. È evidente che tale ufficio non si occupa della gestione degli investimenti quale momento di reperimento di capitali da utilizzare a fini istituzionali quanto piuttosto dell'amministrazione giuridico contabile dell'ente.

⁹² Mintzberg H.: "il compito del manager integratore non è facile; la difficoltà principale si collega con la necessità di influenzare il comportamento di persone sulle quali non esercita alcuna autorità formale", La progettazione dell'organizzazione aziendale, il Mulino, Bologna, 1996, p 151



Sezione 5.3 Considerazioni Finali

Rilievo di primaria importanza nel tracciare delle considerazioni conclusive va attribuito al concetto di autoreferenzialità. Si tratta, come già rilevato, della chiave di lettura delle scelte adottate dalle fondazioni bancarie, le quali nel silenzio della legge hanno dovuto (e devono costantemente) ricercare meccanismi di legittimazione. Viceversa i propri amministratori e ancora di più i consiglieri che siedono nell'organo di indirizzo non saranno mai al sicuro dalle accuse di subordinazione alle c.d. lobby e di svilimento delle logiche filantropiche. Si tratta quindi di immaginare, pur in assenza di una regolamentazione puntuale in materia, di un sistema strutturale capace di rendere gli amministratori responsabili delle proprie scelte di fronte alle collettività di riferimento. Si perché sono queste il vero *stakeholder*, portatore di interesse, delle fondazioni bancaria e non lo Stato, le banche conferitarie e nemmeno i partiti che partecipano alla loro nomina. La configurazione di un rapporto di agenzia tra comunità e organi fondazionali parrebbe espletare questa funzione. Questo rapporto di scambio prevede che un attore principale -la comunità- deleghi ad un altro -agente- il potere discrezionale di agire nell'interesse del principale, dietro ricompensa. Il principale non ha

controllo diretto sull'attività ed è interessato solo al risultato mentre l'agente che ha il controllo dell'attività si pone al servizio delle finalità altrui. Tuttavia, due problemi appaiono immediati: in primis la difficile distinzione del principale quale soggetto giuridico; in secundis, l'altrettanto difficile identificazione di un parametro oggettivo in base al quale giudicare l'operato degli amministratori. D'altronde un dato meramente numerico finanziario, come il bilancio di esercizio, non riuscirebbe a cogliere tutte le sfaccettature di un'attività votata alla beneficenza. In assenza di una responsabilità configurata/configurabile in tal senso, il Legislatore ha optato per spostare l'attenzione verso i meccanismi di controllo esterni sul momento della nomina dell'organo di indirizzo e sul rispetto del principio della trasparenza. Nondimeno, in tal modo continua a mancare un meccanismo in grado di correlare le scelte dell'amministrazione ai risultati ottenuti, senza contare che manca altresì un meccanismo interno di sanzione nei rapporti tra organo di indirizzo e di gestione. Eppure si noti anche che le fondazioni sono decisamente sensibili a criteri di valutazione esterni come il prestigio dei progetti o il riconoscimento mediante cerimonie. L'efficacia dell'azione e dell'assetto organizzativo verrebbe ad essere valutata in base all'immagine, in particolar modo ruolo centrale avrebbe la comunicazione del Documento Programmatico, come momento di confronto tra quanto dichiarato e quanto raggiunto. Proprio di questo tema, la valutazione dell'attività fondazionale, si occuperà il prossimo capitolo.

Capitolo 6 Valutazione: tra strumenti e analisi

Passaggio successivo nell'indagine è stabilire una modalità di valutazione delle fondazioni bancarie. In generale, la valutazione di qualsiasi attività è un momento fondamentale per la determinazione dell'attività stessa e certamente non solo per poter comporre paragoni oggettivi e imparziali. Prendere decisioni significa infatti valutare ipotesi alternative in un contesto di incertezza. Limitare l'incertezza passa in primo luogo per l'osservazione del passato, cioè per la valutazione di quanto già compiuto. Se per le aziende economiche for profit il parametro utilizzabile è chiaramente un dato economico, per le aziende non profit non può applicarsi la stessa logica. Come già accennato, alle fondazioni bancarie sarebbe inapplicabile una valutazione basata unicamente su indicatori finanziari desumibili dal bilancio. Accanto a questi è necessario porre altri indicatori di carattere sociale, come ad esempio la soddisfazione dei beneficiari dell'azione. I primi infatti fanno riferimento all'efficienza di un'unità produttiva intesa appunto come minimizzazione dei fattori produttivi utilizzati (efficienza tecnica) ovvero del costo (efficienza allocativa). Tali indicatori c.d. di performance si basano sulla costruzione di indici come rapporto tra grandezze e è, quindi, di facile realizzazione. Tuttavia, proprio questa facilità si accompagna a due problematiche: una prima, relativa alla scelta soggettiva delle grandezze stesse, una seconda relativa all'incapacità di cogliere tutte le sfaccettature dell'attività non profit o a scindere il risultato da fattori spuri. È indubbio infatti che per queste il ritorno economico non sia utilizzabile perché incapace di evidenziare la finalità dell'attività: organizzazioni che svolgono attività di assistenza, beneficenza e pubblica utilità mirano allo sviluppo della società e non al profitto in termini monetari. Le fondazioni bancarie non fanno eccezione. Non fanno eccezione pur in presenza della commistione con l'attività c.d. patrimoniale, perché questa gestione del patrimonio quale investimento finanziario si accompagna in subordine all'attività istituzionale di erogazione (come visto nel capitolo precedente). Peraltro, utilizzare un parametro monetario non solo svierebbe l'attenzione dalla finalità istituzionale, ma non riuscirebbe proprio a coglierne l'utilità prodotta. A questo problema il Legislatore sembrerebbe aver dato

soluzione semplicemente imponendo la redazione di un documento contabile apposito denominato Bilancio di Missione. Si ritiene, ciò nonostante, l'espedito insufficiente. Prima si descriverà lo strumento e successivamente si cercherà di motivare l'affermazione.

Sezione 6.1 Bilancio di Missione

Il Bilancio di Missione viene regolato dettagliatamente dall'Atto di Indirizzo del 2001 del Ministro del Tesoro come momento di rendicontazione delle attività di erogazione, di indicazione degli obiettivi sociali perseguiti dalla fondazione nei settori d'intervento nonché dei risultati ottenuti, anche con riferimento alle diverse categorie di destinatari. Nello specifico il Bilancio di Missione è incluso nella relazione sulla gestione all'interno del Bilancio d'esercizio e illustra⁹³:

- a) Il rendiconto delle erogazioni deliberate e delle erogazioni effettuate nel corso dell'esercizio, la composizione e i movimenti dei fondi per l'attività d'istituto e della voce "erogazioni deliberate";
- b) Gli obiettivi sociali perseguiti dalla fondazione nei settori d'intervento e i risultati ottenuti, anche con riferimento alle diverse categorie di destinatari;
- c) L'attività di raccolta fondi;
- d) Gli interventi realizzati direttamente dalla fondazione;
- e) L'elenco degli enti strumentali cui la fondazione partecipa, separando quelli operanti nei settori rilevanti da quelli operanti negli altri settori statutari e indicando per ciascun ente: la denominazione; la sede; l'oggetto o lo scopo; la natura e il contenuto del rapporto di partecipazione; il risultato dell'ultimo esercizio; la sussistenza del controllo ai sensi dell'articolo 6, commi 2 e 3, del decreto legislativo 17 maggio 1999, n. 153;
- f) L'attività delle imprese strumentali esercitate direttamente dalla fondazione, degli enti e società strumentali partecipati e delle fondazioni diverse

⁹³ Si riportano le indicazioni dell'Atto del Ministero:
https://www.acri.it/3_fond/3_fond_files/Norm_se/3_fondNS17.pdf.

da quelle di origine bancaria il cui patrimonio sia stato costituito con il contributo della fondazione;

g) I criteri generali di individuazione e di selezione dei progetti e delle iniziative da finanziare per ciascun settore d'intervento;

h) I progetti e le iniziative finanziati, distinguendo quelli finanziati solo dalla fondazione da quelli finanziati insieme ad altri soggetti;

i) I progetti e le iniziative pluriennali sostenuti e i relativi impegni di erogazione;

j) I programmi di sviluppo dell'attività sociale della fondazione.

In aggiunta si riportano in tema anche le conclusioni e la proposta dell'Acri come presentate nel Nono Rapporto annuale⁹⁴. Il documento chiarisce subito che il modello si caratterizza da un certo grado di flessibilità, per adattarsi alle esigenze in base alla dimensione patrimoniale e/o operativa; esso, infatti, ferma restando la struttura generale del documento lascia ampi margini di discrezionalità per quanto riguarda il livello di approfondimento ed il grado di dettaglio della presentazione.

⁹⁴ Cfr.: http://www.acri.it/17_ann/17_ann_files/9RAPP6.PDF

PREMESSA

Introduzione del Presidente

Nota metodologica

- Principi di riferimento, aspetti processuali, struttura e contenuti del documento
- Modalità di comunicazione del bilancio di missione
- Obiettivi di miglioramento per la successiva edizione

PRIMA SEZIONE: L'IDENTITÀ

La storia

Il contesto di riferimento

Il quadro normativo

La missione e la strategia

Gli stakeholder di missione

La struttura e i processi di governo e di gestione

- Gli organi statutari
- La struttura operativa
- I principali processi di governo e di gestione

Gli enti e le società strumentali

La partecipazione bancaria (eventuale)

SECONDA SEZIONE: L'IMPIEGO DEL PATRIMONIO

Strategia generale di gestione del patrimonio

Composizione e redditività

TERZA SEZIONE: L'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE

Il quadro generale - profili quantitativi

- Le risorse destinate all'attività istituzionale
- Erogazioni
- Destinazioni patrimoniali volte al perseguimento diretto della missione

Il processo erogativo

- Aspetti generali
- Valutazione ex ante, selezione e deliberazione
- Monitoraggio e valutazione ex post dei progetti finanziati

Il singolo settore di intervento

- Analisi dei bisogni specifici individuati, le relative strategie e gli interventi realizzati
- Valutazione dell'impatto aggregato dell'attività della fondazione nel settore
- Approfondimenti su specifici progetti sostenuti particolarmente significativi
- Elenco completo dei contributi deliberati relativi allo specifico settore di intervento

Le erogazioni previste da specifiche ¹⁸⁵ norme di legge

- Legge n. 266/91 in tema di volontariato

Attraverso il Bilancio di Missione pertanto, la fondazione perseguirebbe l'obiettivo di comunicare, in modo più trasparente possibile, ciò che la fondazione è e ciò che fa. D'altronde i soggetti non profit, ancora più di quelli for profit, fondano la propria esistenza su rapporti di fiducia con i propri interlocutori. Questi rapporti si basano principalmente sui canali comunicativi che gli attori sono in grado di porre in essere e qui si spazia dal messaggio pubblicitario allo stesso bilancio d'esercizio, dal comunicato stampa ai dati ed informazioni trasmessi agli organismi di controllo. Ogni mezzo comporta diverse esigenze legali e deontologiche e la necessità di diversi livelli di trasparenza collegati alla stessa pluralità di canali comunicativi. Il problema è connesso alla ricerca di una forma di *accountability* valida a livello di sistema. Concetto strettamente legato al ragionamento affrontato nel capitolo precedente a proposito del superamento dell'autoreferenzialità: difatti, il termine *accountability* significa dovere rendere conto, spiegare, giustificare cosa si sta facendo ai c.d. *stakeholders*, cioè a coloro che hanno una legittima aspettativa di essere correttamente informati sul comportamento dell'organizzazione⁹⁵. Si riporta anche per completezza un elenco dei possibili stakeholders, elencati secondo il grado in cui riescono ad incidere sulle dinamiche fondazionali:

- Stakeholder Interni:
 - Organi istituzionali: composti principalmente da no profit manager. Si tratta di stakeholder con un alto grado di specializzazione e competenze, i quali ragionano, o comunque dovrebbero ragionare, per obiettivi;
 - Dipendenti: si tratta di una categoria molto ampia spesso sottovalutata. La valorizzazione dovrebbe passare necessariamente attraverso carriere premianti basate sulla competenza e sulla conoscenza senza alcuna logica rivolta alla ricerca di consenso;
- Stakeholder esterni primari: si tratta dei beneficiari dei contributi cioè dei soggetti cui sono destinate le erogazioni e in particolare sono soggetti privati non profit per il 69,2% (in primis fondazioni private non profit e Associazioni non

⁹⁵ Cfr.: Daft, R.L. Organizzazione Aziendale, Apogeo, 2010.

profit rispettivamente per il 31,5% e il 13,3%) e soggetti pubblici per il 30,8% (divisi sostanzialmente alla pari tra enti locali e enti pubblici non territoriali)⁹⁶;

- Stakeholder esterni secondari:
 - Banche conferitarie: inevitabilmente è presente un canale privilegiato di dialogo tra fondazione-ente conferente e banca-società conferitaria, senza dimenticare peraltro anche l'importanza dei dividendi ricevuti dalla relativa partecipazione;
 - Amministrazioni locali: in questa categoria vengono considerate non tanto quanto beneficiari di contributi ma piuttosto come *partner* con i quali collaborare, in questa direzione si spesso è utilizzato lo strumento della Programmazione Negoziata⁹⁷;
 - Comunità di riferimento: la sfida consiste nel riuscire a creare un forte legame con il territorio pertinente al fine di focalizzare l'attività fondazionale e realizzare il c.d. principio di sussidiarietà;
 - Opinione pubblica: si tratta dell'aspetto concernente l'immagine, la reputazione di cui gode una fondazione di origine bancaria, evidente punto essenziale di un soggetto alla ricerca costante di *feedback* sul proprio comportamento.

Malgrado tutto ciò, lo strumento del Bilancio di Missione non fornisce niente più che una semplice descrizione dei principali interventi realizzati nell'anno di riferimento e si concentra ancora una volta sull'aspetto finanziario dei cicli dell'attività fondazionale, difettando di un indicatore sintetico della nuova ricchezza in termini sociali prodotta. Secondo la normativa, infatti, la ricchezza creata dalla fondazione sarebbe racchiusa nella voce Avanzo o Disavanzo di esercizio contenuta nel conto economico del bilancio d'esercizio. Tale voce contiene il Risultato delle gestioni patrimoniali al netto degli oneri (inclusi quelli

⁹⁶ I dati sono riferiti al 2012 come esposti al sito internet:

http://www.acri.it/6_news/6_news_files/Ita/Fondazioni.PDF

⁹⁷ La quale, si ricorda, disciplinato dalla L. 662/1996, permette alle istituzioni pubbliche, in concerto con soggetti privati, di elaborare piani d'azione pluriennali per il raggiungimento di obiettivi comuni.

degli organi statutari) e delle imposte. Si tratterebbe del momento in cui la generazione delle risorse dell'azienda economica viene trasmessa all'azienda di erogazione. Eppure, sembra quantomeno superficiale pensare che le due aziende possano essere così facilmente divise. Peraltro, già ad una prima lettura è chiaro che la previsione incentrata su ciclo economico non permetta la distinzione analitica tra costi di amministrazione e costi di gestione del portafoglio. In altre parole, gli utilizzatori del bilancio, in primis il soggetto economico deputato a prendere le decisioni in merito all'operatività della fondazione –l'organo di indirizzo-, non riuscirebbero a cogliere il grado e la qualità della partecipazione della gestione alle varie fasi dell'attività di una fondazione. La conoscenza si fermerebbe al quantum di ricchezza creata, senza, peraltro e inoltre, distinguere tra le due aziende che compongono la fondazione, ovvero senza distinguere tra la ricchezza generata dalla gestione del patrimonio e dall'attività di erogazione. La domanda cui rispondere è allora come valutare e giudicare organizzazioni che operano nei settori dell'assistenza, della beneficenza e che svolgono attività di pubblica utilità inserendo criteri oggettivi ed economici di efficacia ed efficienza senza svilire la complessità del sistema.

Sezione 6.2 Premessa ai Modelli: Frontiera e Monetizzazione dei Costi e dei Benefici

Prima di proseguire la ricerca sull'analisi dell'operatività delle fondazioni bancarie si ritiene doveroso ricordare per completezza di esposizione un'ulteriore metodica che affianca quella degli indicatori di *performance* quale strumento per valutare l'attività di un'azienda: la costruzione di modelli di ottimizzazione basati su frontiere di efficienza. A parità di input vi sarà una frontiera che massimizza la produzione e a parità di output una che minimizza il costo. Secondo questi schemi le organizzazioni efficienti operano direttamente sulla frontiera, viceversa quelle inefficienti operano o sotto la frontiera (nel caso della frontiera di produzione) oppure sopra la frontiera (nel caso della frontiera di costo). Questa premessa serve a chiarire che entrambe le tradizionali metodologie richiedono opportune considerazioni. Infatti, anche la costruzione di una frontiera ottimizzante pur avendo il pregio della rigosità quantitativa deve prendere atto che il terzo settore è sottoposto a condizionamenti di varia natura ulteriori rispetto ad un'impresa di

produzione. I concetti di efficienza tecnica e di efficienza allocativa devono essere reinterpretati, parlando, in generale, di efficienza gestionale nel senso della capacità delle organizzazioni non-profit di utilizzare combinazioni produttive di minimo costo, subordinatamente ai vincoli di finalità sociale cui le stesse sono sottoposte. Si consideri che le organizzazioni non profit e pure le fondazioni hanno la caratteristica di essere imprese con molteplici obiettivi da portare avanti contemporaneamente e che tali obiettivi differiscono nelle declinazioni da ente ad ente. Per questi motivi il concetto di efficienza gestionale andrebbe considerato come funzionamento interno del sistema operativo quale sequenza di compiti compiuti dalle persone⁹⁸. Il riferimento non può essere al confronto fra diverse unità produttive perché valido solo se il prodotto e i fattori impiegati fossero identificabili, misurabili ed omogenei tra loro. Proprio per superare queste problematiche si è sviluppato lo studio nell'ambito dell'Economia del benessere concepito da Arthur Cecil Pigou nel 1920 c.d. Analisi Costi-Benefici (ABC). Secondo questo meccanismo di indagine, dopo una fase iniziale in cui si definiscono i servizi offerti, si assegna un valore quantitativo ai costi e benefici che derivano da questi che successivamente verrà poi tradotto in termini monetari. La monetizzazione, pur con le sue difficoltà, riuscirebbe ad assicurare la confrontabilità tra interventi diversi perché permetterebbe di affidargli un valore in termini finanziari. Se l'evento comporta benefici la monetizzazione si basa sulla Disponibilità a Pagare (DAP) mentre al contrario l'evento implica dei costi allora la monetizzazione si basa sulla Disponibilità ad Accettare (DAA). Ad ogni modo pur grazie a questi parametri resterebbe comunque di difficile soluzione la stima delle qualità dei servizi⁹⁹. È di evidenza come il fondamento di questo metodo, cioè la monetizzazione, sia soggettivo.

Si passi ora ad analizzare tre esempi concreti di proposte per la valutazione di un soggetto complesso come quello delle fondazioni bancarie.

⁹⁸ Borgonovi E., *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Milano E.G.E.A., 1996.

⁹⁹ Angeloni L. - Fiorentini G., *Analisi di efficienza per organizzazioni non-profit*, in Borzaga C. - Fiorentini G. - Maccacena A. (a cura di), *Non profit e sistemi di welfare. Il contributo dell'analisi economica*, Roma, 1996.

1. Indagine svolta su commissione della Fondazione Cassa di Risparmio di Venezia da S. Funari e D. Rizzi¹⁰⁰;
2. Proposta presentata nella Monografia a cura di C. Leardini, L'amministrazione della Fondazione Bancaria¹⁰¹;
3. Modello realizzato in occasione dell'indagine effettuata da Mediobanca Securities presentata al convegno del 23 luglio 2012 firmata da Andrea Filtri e Antonio Guglielmi¹⁰².

Sezione 6.3 Modelli

Il primo modello fu presentato nel novembre del 2002 come metodo per valutare la capacità di erogazione delle Fondazioni del Nord-Est d'Italia secondo le logiche della ricerca operativa. La *performance* considerata è la capacità delle fondazioni di realizzare proventi dal patrimonio e successivamente di erogare prestazioni. Lo strumento adottato è quello c.d. *data envelopment analysis* (DEA). Si tratta di un approccio nato per misurare l'efficienza delle imprese con una marcata e molteplice diversificazione di input e output. Il primo a presentare l'idea fu Farrell (1957)¹⁰³ il quale costruì una frontiera che univa efficienza produttiva e allocativa. Il modello teoricamente funzionava eppure fu solo con Charnes, Cooper & Rhodes (1978)¹⁰⁴ che si riuscì a stimare una soluzione empirica problema attraverso la costruzione di un indice unico unitario. Il modello DEA, basato sulla programmazione matematica, permette quindi un confronto fra soggetti diversi perché assegna dei pesi di ponderazione oggettivi alle variabili: la misura dell'efficienza sarà rapportata all'unità. Un'organizzazione inefficiente perciò otterrà un punteggio inferiore a uno proprio perché esisteranno organizzazioni che producono gli stessi output con quantità inferiori di input

¹⁰⁰ Cfr.: Funari S., Rizzi D., *Una valutazione della capacità di erogazione delle fondazioni bancarie del nord-est*, in *Economia Pubblica*, F. 4, 2003, p 27

¹⁰¹ Cfr.: Leardini C., *L'Amministrazione della Fondazione Bancaria*, Università degli studi di Verona, pubblicazioni della Facoltà di Giurisprudenza, Monografie, Cedam Editore, 2005.

¹⁰² Cfr.: sito internet <http://www.mediobanca.it/it/stampa-comunicazione/eventi-iniziative/mediobanca-incontra-le-fondazioni-di-origine-bancaria.html>

¹⁰³ Farrell M. J., *The Measurement of Productive Efficiency*, in *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)*, Vol. 120, No. 3, 1957, pp. 253-290. Disponibile anche sul sito internet <http://www.aae.wisc.edu/aae741/Ref/Farrell%201957.pdf>

¹⁰⁴ Charnes, A., Cooper W., Rhodes E., *Measuring the efficiency of decision-making units*, in *European Journal of Operational Research* vol. 2, 1978, pp. 429-444.

(oppure chiaramente al contrario, a parità di input producono più output). Questo tipo di modello evita problemi di soggettività nella scelta dei pesi seppure in apparenza rimane soggettiva l'identificazione dei fattori produttivi e del rendimento finale: per ovviare facilmente al problema basterebbe prendere come riferimento tutti gli indici. L'indagine parte dai dati desunti dai bilanci redatti dalle fondazioni assumendo che ciascun indice di bilancio fornisca un'informazione precisa riguardo ad un particolare aspetto dell'attività relativamente ad un output. Si formula il problema DEA:

$$\begin{array}{ll}
 \min & v_1 \\
 \text{s.a.} & \sum_{r=1}^t u_r y_{r0} = 1 \\
 & \sum_{r=1}^t u_r y_{rj} - v_1 \leq 0 \quad (j = 1, \dots, n; j \neq 0) \\
 & u_r, v_1 \geq \varepsilon \quad (r = 1, \dots, t)
 \end{array}$$

Si suppone di disporre di un numero totale t di indicatori di bilancio; sia inoltre n il numero complessivo di fondazioni bancarie incluse nell'analisi valutativa. La variabile di output $y(r, j)$ nel problema rappresenta, in questo contesto, il valore del generico indicatore di bilancio r ($r = 1, \dots, t$) per la generica fondazione bancaria j ($j = 1, \dots, n$) ed il peso associato all'indice di bilancio r -esimo è indicato con $u(r)$. Si introduce inoltre arbitrariamente una variabile di input a valore unitario per tutte le fondazioni e sia v_1 il peso ad essa associato. Il peso virtuale $y(r, j) * u(r)$ esprime il contributo, in termini percentuali, dell'indice di bilancio r -esimo alla valutazione della fondazione target. Dal primo vincolo del problema si vede come la somma dei pesi virtuali sia uguale a 1. L'approccio dell'indagine prevede l'utilizzo della metodica *windows* cioè la costruzione di valutazioni diverse per fondazioni bancarie in diversi momenti temporali; in altre parole, la stessa organizzazione viene considerata come molteplici soggetti in base al momento temporale di analisi in modo da poterne confrontare i risultati.

La seconda proposta parte dalla scissione della fondazione bancaria secondo le due aziende che la compongono: azienda di gestione del patrimonio e azienda di erogazione. Come già visto, l'organo di indirizzo decide le politiche finanziarie secondo una visione strategia finalizzata all'attività istituzionale e in seguito sarà compito degli amministratori con l'ausilio della struttura operativa individuare le modalità concrete di attuazione di tale strategie. La ricchezza creata da questa parte dell'ente sottostà ai classici canoni di valutazione come differenza tra ricavi di prodotto, intesi come proventi di natura finanziaria, e costi dei fattori di produzione impiegati per ottenerli. Ulteriore considerazione dell'analisi è la subordinazione del dato finanziario allo scopo di utilità sociale. Per questi motivi, nel passaggio, le risorse andrebbero rapportate e declinate con coefficienti di priorità in base ad un'analisi dei bisogni effettuata dall'organo di indirizzo stesso. In definitiva, i ricavi di utilità dagli interventi deliberati ed interamente erogati, sono definibili dal prodotto del coefficiente di priorità assegnato per le risorse finanziarie destinate allo stesso. Il concetto è chiarito nella figura seguente. Momento critico è l'assegnazione dei livelli di priorità che richiede operativamente di associare ad ogni livello -massimo, discreto, ridotto- un coefficiente numerico. Rilievo finale sollevato dall'autrice è l'opportunità di costruire una matrice uguale per tutte le fondazioni di origine bancaria per rendere immediatamente confrontabili tra loro i risultati in termini di ricchezza nuova creata attraverso l'attività erogativa.



Il terzo esempio è proposto da Andrea Filtri e Antonio Guglielmi nel rapporto *Banking Foundations*. Premessa del loro lavoro è la considerazione che le fondazioni nel decidere gli investimenti tengano conto sostanzialmente di tre fattori: il rischio (e quindi la conservazione del capitale), i proventi necessario a coprire le spese annuali e gli stanziamenti istituzionali preventivati e infine il rendimento finanziario. Al fine di raccogliere in un indicatore sintetico la valutazione sull'attività complessiva delle fondazioni bancarie, si è creato un c.d. *indicatore Mediobanca di performance*:

$$\text{Returns (t=1)} = \frac{\text{Core revenues (t=1)} - \text{core costs (t=1)} + \Delta\text{performance (t=1)}}{\text{Market value (t=0)} + \text{grants (t=0)}}$$

Il rendimento al tempo t è calcolato come il rapporto tra la somma del *cash flow* netto generato dall'investimento (dividendi, interessi e proventi meno i costi della fondazione) e l'apprezzamento del capitale in quell'anno e la somma tra il valore di mercato e delle erogazioni dell'anno precedente. Il modello ha diversi vantaggi:

- Permette di incorporare tutte le tipologie di investimento senza favorirne una in particolare (per esempio non si predilige un ufficio interno su uno esterno oppure ancora un portafoglio diversificato su uno concentrato);

- Permette di cogliere i costi della gestione in quanto i *core costs* comprendono:

- Retribuzione degli impiegati;
- Remunerazione dei *board*;
- Spese per consulenti esterni;
- Spese generali e di amministrazione (G&A);
- Ammortizzazioni.

- Permette di livellare il dato in base all'erogazione effettivamente fornita dalle singole fondazioni, altrimenti si otterrebbe un indice falsato dalle differenze tra politiche istituzionali nei vari enti.

Sezione 6.4 Quale Valutazione

Si è parlato a lungo della valutazione, sia in termini generali sia declinata nella realtà delle fondazioni bancarie. Si vuole chiarire ora che l'indagine quantitativa come strumento di valutazione certamente permette un maggior grado di oggettività dei risultati ma non fornisce tutte le risposte che interessano, manca infatti l'approfondimento sulle caratteristiche qualitative. Indicatori quantitativi sintetici risultano da una miriade di impatti diversi, alcuni positivi, altri nulli e altri persino negativi; non sarebbe perciò evidente come possano essere utilizzati a livello decisionale. D'altra parte, se guardiamo dal punto di vista dell'apprendimento, da una misura così aggregata si imparerebbe molto poco.

Ora proprio perché valutare costa, costa risorse che potrebbero essere utilizzate direttamente per fini istituzionali, andrebbe utilizzata quantomeno con parsimonia e solo quando può realmente supportare le decisioni o almeno le opinioni dell'organo di indirizzo. Peraltro, come già affermato, non solo i soggetti interni dovrebbero beneficiare di una valutazione, ma anche gli *stakeholders*. E questi possono farlo solo se la rendicontazione delle erogazioni e la rendicontazione delle realizzazioni sono trasparenti. Possono farlo se si crea cioè un canale comunicativo tra i soggetti coinvolti basato sul reciproco rispetto. La reputazione eviterebbe tra l'altro di considerare un criterio di selezione ampiamente usato nel mondo del non profit: l'impatto sociale. Si tratta nei fatti di un richiamo generico non supportato da spiegazione sul reale significato della locuzione o delle modalità dell'utilizzo che dovrebbero avere le stime ottenute¹⁰⁵. Per di più, sarebbe poco proficuo valutare l'impatto del sostegno dato alle

¹⁰⁵ Martini A., Romano B., *Quale valutazione per le fondazioni grantmaking?*, in Turati G., Piacenza M., Segre G. (a cura di) *Le fondazioni: solo un patrimonio alla ricerca di uno scopo? Un percorso di lettura in chiave economica*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, 2008: *Spesso l'impatto sociale viene indicato come criterio di selezione delle richieste di finanziamento, come nel seguente caso: "Tutti i progetti presentati saranno esaminati e comparati fra loro in modo che possano essere obiettivamente individuati i più pregevoli ai fini di un efficace impatto sociale"*.

istituzioni esistenti, così come quello dei progetti che la fondazione persegue una tantum. Allora, la reputazione assume allora criterio guida nei rapporti fondazionali. La reputazione non può però essere valutata con indicatori di bilancio o frontiere di efficienza o ancora con criteri oggettivi. I sistemi di indagine sono principalmente la somministrazione di questionari e le interviste, metodi invero afflitti da diversi problemi, in primis la scarsa generalizzabilità a causa dei diversi *background* degli intervistati.

Sembrerebbe quindi inevitabile affidarsi a parametri per la verità già esclusi, tornando in definitiva, al punto di partenza. Si affermava l'impossibilità di valutare le fondazioni bancarie secondo criteri economico finanziari eppure nei fatti l'unica valutazione possibile è quella basata sulla sopravvivenza economica dell'ente. Se la fondazione bancaria sopravvive potrà continuare a perseguire l'utilità sociale e lo sviluppo economico.

Sezione 6.5 Rilevazione dei Dati

Come già accennato nell'introduzione questa sezione sarà dedicata alle fondazioni all'interno di Unicredit S.P.A.. Quest'ultima è la più grande banca italiana e la quarantaduesima per capitalizzazione al 2013 nel mondo. Indubbiamente uno dei c.d. campioni nazionali italiani di cui si parlò nel capitolo storico. Le fondazioni bancarie che partecipano al suo capitale sono la Fondazione Roma, la Fondazione Cassa di Risparmio di Torino, la Fondazione CariVerona, la Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna e infine la Fondazione Cassa di Risparmio di Modena. Si ricorda che le ultime due partecipano sia direttamente sia mediante l'intermediario finanziario Carimonte Holding S.P.A. nella quale la fondazione del Monte di Bologna e Ravenna ha il 40.04% mentre spetta alla Fondazione Cassa di Risparmio di Modena il restante (59.96%). La partecipazione all'interno della stessa banca deriva dalle successive operazioni di aggregazione che hanno interessato questo polo sulla spinta delle stesse fondazioni. I dati raccolti sono relativi all'ultimo periodo di vita, sono relativi cioè al periodo in cui già da tempo le fondazioni avrebbero dovuto abbandonare la presa sul settore bancario e diversificare il proprio patrimonio. Ad ogni modo in questi ultimi anni l'economia intera italiana è stata scossa dalla crisi globale, che come noto ha

colpito in primo luogo le banche. E allora forse chi avrà saputo adeguarsi alla legge sarà avvantaggiato anche dal punto di vista della sopravvivenza finanziaria.

In primo luogo è necessario analizzare i singoli dati dei bilanci e gli indici costruiti.

- Per la valutazione del peso della partecipazione nella banca conferitaria si è utilizzato il rapporto tra il valore contabile della partecipazione e l'attivo anno per anno;
- Per la valutazione dell'attività istituzionale si sono rapportate le erogazioni dell'anno come risultanti dal bilancio di Missione con il patrimonio netto;
- Per la valutazione della gestione del patrimonio si sono analizzate le voci del bilancio d'esercizio relative alla gestione del patrimonio evidenziando i proventi al lordo degli oneri e delle tasse al fine di parametrarli al patrimonio netto;
- Per la valutazione sulla gestione si sono rapportati di oneri ordinari ai proventi lordi dell'anno e si sono altresì correlati gli oneri per gli organi statutari con le attività.

	2012	2011	2010	2009	2008
€	-	28.854,00	79.776.339,00	72.020.466,00	33.591.788,00
€	46.340.960,00	44.189.005,00	5.603.310,00	14.624.977,00	41.020.315,00
€	2.019.611,00	718.436,00	733.557,00	617.793,00	2.286.194,00
€	3.986,00	3.986,00	53.930,00	-	732.561,00
€	1.468.000,00	7.651.947,00	32.385.397,00	32.540.173,00	-
€	739.742,00	1.616.087,00	48.735,00	61,00	314.294,00
€	92.366,00	164.138,00	303.760,00	35.180,00	6.180.308,00
€	50.664.665,00	54.306.773,00	118.797.168,00	119.838.650,00	15.476.762,00
€	1.444.712.622,00	1.432.440.553,00	1.761.341.873,00	1.725.249.351,00	1.691.007.440,00
	3,507%	3,791%	6,745%	6,946%	0,915%
€	14.408.799,00	12.947.420,00	14.319.250,00	12.042.474,00	11.792.068,00
	28,44%	23,84%	12,05%	10,05%	76,19%
	9,40%	9,20%	24%	23%	23%
	0,484%	0,94%	1,1%	1,04%	1,2%

	2012	2011	2010	2009	2008
€	133.663,00	4.027.316,00	101.776,00	4.647.587,00	4.647.587,00
€	14.299.237,00	178.804.592,00	31.429.813,00	29.845.249,00	139.938.929,00
€	24.503.027,00	26.143.462,00	21.400.772,00	18.585.260,00	48.110.434,00
1. €	3.958.441,00	21.324.452,00	13.625.835,00	3.395.833,00	182.846.410,00
€	12.666.330,00	1.770.572,00	103.144.187,00	224.248.792,00	36.076.365,00
€	6.868.954,00	7.535.497,00	6.858.403,00	78.861.673,00	3.826.693,00
€	4.827.550,00	248.953.617,00	1.699.483,00	5.345.834,00	82.670.365,00
€	67.257.202,00	84.760.276,00	150.805.047,00	305.239.730,00	123.128.789,00
€	2.658.394.150,00	2.647.721.664,00	4.268.007.495,00	4.241.203.132,00	4.203.716.331,00
	2,530%	3,201%	3,533%	7,152%	2,929%
€	9.658.861,00	11.367.995,00	15.633.765,00	116.379.639,00	17.634.091,00
	14,36%	13,41%	10,37%	5,12%	14,32%
	43,00%	33,00%	46%	56%	48,98%
	3,530%	4,21%	4,2%	6,08%	4,84%

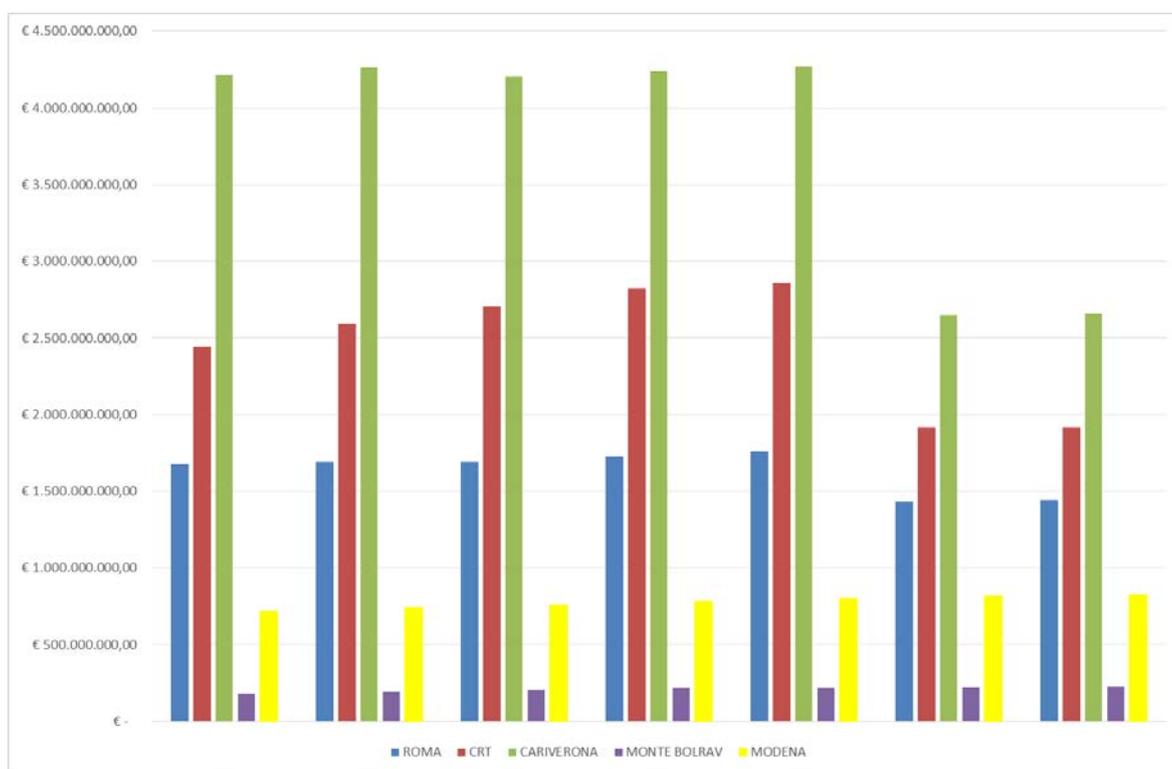
ENNA	2012	2011	2010	2009	2008
	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	€ 10.643.656,00	€ 17.084.005,00	€ 22.078.499,00	€ 32.569.160,00	€ 42.469.778,00
	€ 2.659.079,00	€ 3.350.046,00	€ 2.775.829,00	€ 2.724.251,00	€ 2.841.821,00
im.	€ 861.596,00	€ 913.755,00	€ 149.238,00	€ 329.780,00	€ 1.146.611,00
	€ 591.802,00	€ 274.066,00	€ 91.515,00	€ 168.597,00	€ 527.625,00
	€ 52.221,00	€ 57.510,00	€ 53.858,00	€ 57.009,00	€ 55.774,00
	€ 909.667,00	€ 79.600,00	€ 185.227,00	€ 8.460,00	€ 135.211,00
	€ 15.718.021,00	€ 19.931.472,00	€ 25.334.166,00	€ 35.857.257,00	€ 43.828.348,00
	€ 224.282.088,00	€ 221.485.873,00	€ 218.047.137,00	€ 213.563.151,00	€ 206.906.933,00
	7,008%	8,999%	11,619%	16,790%	21,183%
	€ 3.953.109,00	€ 2.690.294,00	€ 2.876.006,00	€ 2.771.196,00	€ 2.905.278,00
	25,15%	13,50%	11,35%	7,73%	6,63%
CREDIT	0,029%	0,001%	0,001%	0,001%	0,001%
1 UCG	2,290%	2,910%	2,890%	3,150%	3,350%
G	0,9458%	1,166%	1,158%	1,262%	1,342%
attivo	52,97%	53,38%	54,05%	53,91%	56,73%

	2012	2011	2010	2009	2008
	€ 5.638.165,00	€ 3.777.713,00	€ 966.184,00	€ 8.833.095,00	€ 3.681.865,00
	€ 23.401.674,00	€ 36.412.806,00	€ 44.467.956,00	€ 61.812.621,00	€ 79.231.864,00
	€ 6.989.312,00	€ 11.489.628,00	€ 9.117.647,00	€ 10.293.053,00	€ 7.986.600,00
n.	€ 2.739.569,00	€ 11.787.809,00	€ 12.086,00	€ 5.861.214,00	€ 7.781.593,00
	€ 5.928.357,00	€ 1.116.409,00	€ 48.046,00	€ 9.684.325,00	€ 7.713.886,00
	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	€ 74.702,00	€ 6.219.270,00	€ 790.847,00	€ 55.013,00	€ 478.863,00
	€ 44.771.779,00	€ 47.228.017,00	€ 55.378.594,00	€ 77.170.671,00	€ 68.519.983,00
	€ 825.004.991,00	€ 814.754.106,00	€ 799.232.507,00	€ 780.883.134,00	€ 754.847.028,00
	5,427%	5,797%	6,929%	9,882%	9,077%
	€ 3.681.037,00	€ 2.869.638,00	€ 2.904.132,00	€ 2.714.711,00	€ 2.725.647,00
	8,22%	6,08%	5,24%	3,52%	3,98%
REDIT	0,650%	0,099%	0,099%	0,053%	0,056%
UCG	2,290%	2,910%	2,890%	3,150%	3,350%
	2,023%	1,844%	1,832%	1,942%	2,065%
ittivo	37,43%	26,99%	27,30%	25,76%	25,77%

I risultati sono mostrati nei seguenti grafici.

Il primo è riferita all'evoluzione del patrimonio delle fondazioni dal 2006 ad oggi mediante un istogramma a colonne. In primo luogo, ci si permette di ricordare al lettore che la legge all'art. 5, I comma, d.lgs. 153/1999 richiede esplicitamente che le fondazioni amministrino il patrimonio "in modo da conservarne il valore". Ebbene le valutazioni che derivano dalle informazioni contenute nel grafico possono avere una duplice natura. Sul versante delle fondazioni di minore dimensione, Fondazione Cassa di Risparmio di Modena e Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna, i risultati sono positivi o comunque in linea con la legge: tali soggetti sono riusciti a mantenere la dotazione

patrimoniale e anzi ad incrementarla, la prima in media del 2,374% e la seconda del 3,703%. All'opposto quelle di maggiore dimensione, Fondazione Cassa di Risparmio di Torino e CariVerona, hanno bruciato la prima circa mezzo miliardo di euro e la seconda uno e mezzo. Tale inflazione verrà spiegata in seguito per ora limitandosi a presentare i fatti. Ad ogni modo pur in presenza di questa perdita ancora è prevalente la forza di Cariverona che dispone di un patrimonio pari a più di mille volte il patrimonio del Monte romagnolo e più di 300 volte della fondazione modenese. Infine è necessario presentare la situazione di Fondazione Roma che si pone in una via di mezzo in quanto, sì, in media il patrimonio è diminuito, ma ciò è dovuto ad un singolo calo immediatamente ripreso l'anno seguente.



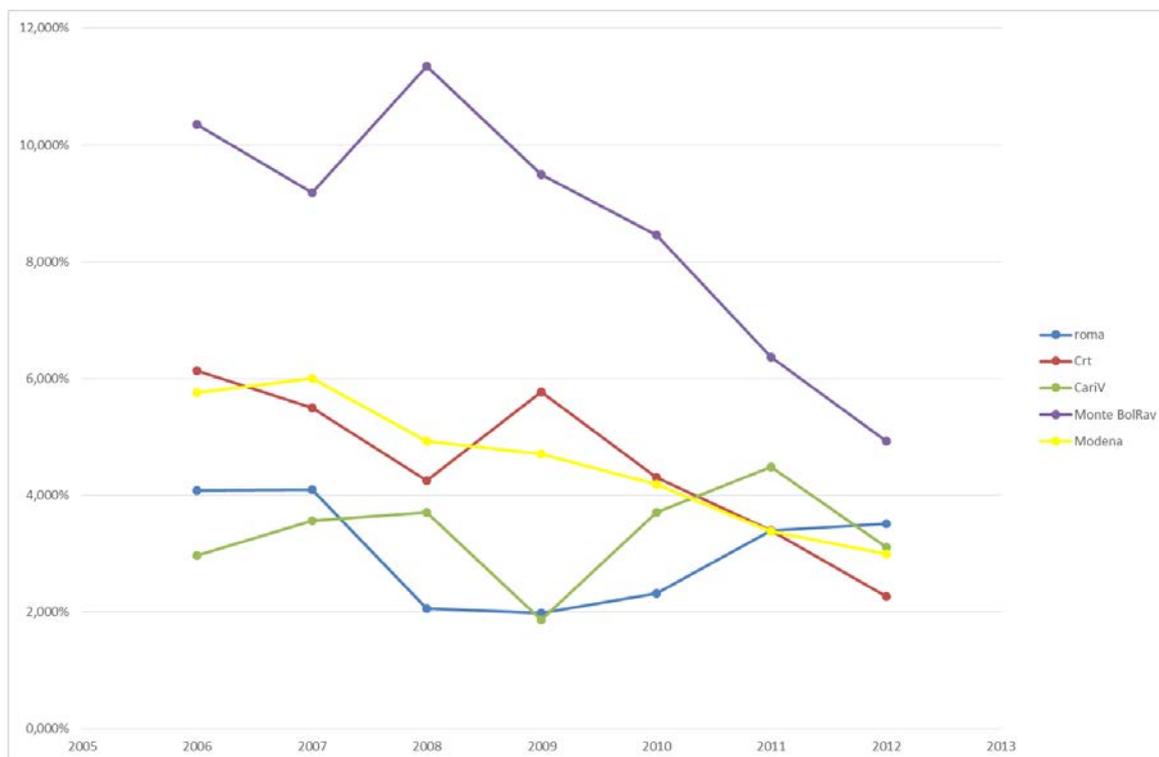
PATRIMONIO

Sul versante dell'attività istituzionale si presenta il prossimo grafico. Il diagramma è stato costruito con il rapporto tra le attività deliberate nell'anno e il patrimonio netto. Si evince un sostanziale trend negativo per la quasi totalità del campione, con la sola eccezione di Fondazione Roma. Inoltre se i dati sono letti tenendo questo a mente i risultati della figura precedente sull'evoluzione del

patrimonio si può desumere che il picco sfavorevole sia ancora più grave. In particolare il risultato negativo interessa maggiormente le fondazioni minori, soprattutto in considerazione degli aumenti patrimoniali, e la fondazione torinese: precisamente, si registra un abbattimento della metà delle erogazioni fornite alle proprie comunità di riferimento. La fondazione CariVerona ha lasciato sostanzialmente stabile il proprio flusso di beneficienza nel dato mediano; tuttavia, è agile riflettere sulla contraddizione dell'andamento altalenante tra i vari esercizi e osservare altresì il trend negativo dal 2011.

Peraltro, volendo guardare oltre il panorama nazionale per dare un metro di paragone si ricorda che le fondazioni statunitensi sono obbligate per legge a erogare almeno il 5% del proprio patrimonio, obbligo che quindi le pone ad un livello decisamente superiore rispetto alle fondazioni italiane che raramente hanno toccato tale “picco” di beneficienza. Quanto alla fondazione romana, ancora fuori dal coro, si registra che dopo un calo iniziale vi è una ripresa stabile dell'erogazione. Sembra qui necessario soffermarsi sull'argomento per comprenderne appieno le motivazioni. La lettura dei bilanci d'esercizio del periodo considerato evidenzia la formazione durante il periodo amministrativo 2009 di un nuovo modello di gestione del Fondo per la stabilizzazione delle erogazioni. Tale fondo già voluto dall'Atto di indirizzo 19 aprile 2001, art. 6, ha la finalità di preservare il valore che le fondazioni portano sul territorio mediante la logica assicurativa di accantonare durante i periodi economicamente floridi e di attingervi in quelli di crisi. Nondimeno i dati non rassicurano come le parole degli stessi bilanci: si riporta a titolo di esempio la definizione di tale fondo della fondazione Cariverona *“Il Fondo di stabilizzazione delle erogazioni viene alimentato nell'ambito della destinazione dell'Avanzo di esercizio con l'intento di assicurare un flusso stabile di risorse”*. Sembrerebbe quindi che le finalità istituzionali in un orizzonte temporale pluriennale siano salvaguardate, eppure come si è avuto modo di osservare non è così se non per fondazione Roma. Il vantaggio è da attribuirsi alle modalità di formazione di tali somme. Dagli anni successivi allo scoppio della bolla dei mutui *subprime* infatti è stato deciso di togliere una parte dalla componente obbligazionaria della Gestione e di investirla in strumenti finanziari a breve termine con preferenza sui titoli di stato tedeschi,

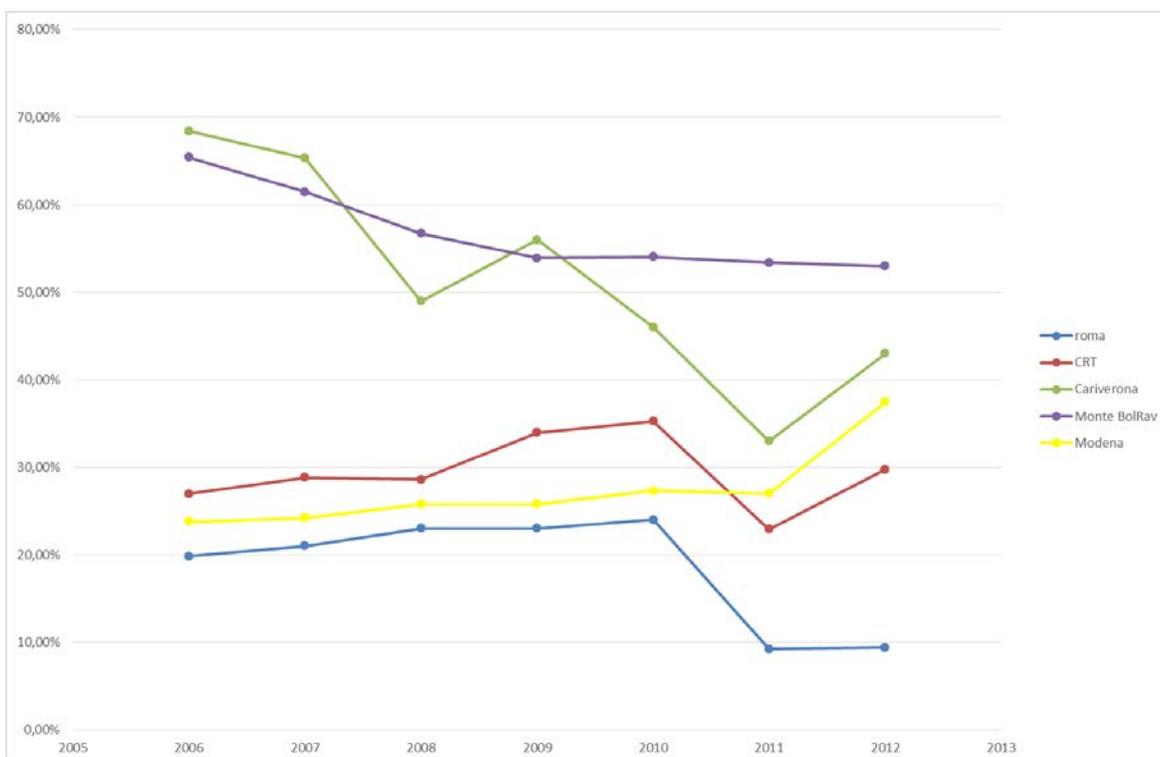
francesi e italiani costituendo così un apposito fondo. In tal modo poiché tali titoli sono prontamente liquidabili, seppur a scadenze diverse, si garantisce un valido presidio alle erogazioni correnti. L'analisi successiva proprio di questa caratteristica permetterà di trarre conclusioni sul futuro (possibile) della categoria.



ATTIVITA' ISTITUZIONALE

Quanto al peso della banca conferitaria, cioè Unicredit Group come risultante dai processi di concentrazione, si presenta il grafico sottostante. Il dato si riferisce all'importanza percentuale del ricavato dalla partecipazione nella banca rispetto all'attivo fondazionale complessivamente considerato. Il processo che ci si dovrebbe aspettare dopo la lettura della legge sarebbe la progressiva diminuzione di tale rapporto perché la legge impone chiaramente all'art. 7 d.lgs.153/1999: *“Le Fondazioni diversificano il rischio di investimento del patrimonio”*. La ratio della normativa è quella di evitare che una eccessiva concentrazione in un determinato asset ponga la fondazione in una situazione di dipendenza da questo e dal suo andamento economico. Ebbene, ci si aspetterebbe una progressiva diminuzione del rapporto in questione, invece al contrario solo Fondazione Roma sembra avere stabilmente diminuito il proprio interesse nella

banca. Le altre pur in casi in cui si è in presenza di un trend in tal senso, nel 2011 hanno aderito all'aumento di capitale di Unicredit e perciò si sono legate a doppio filo alle sorti di quest'ultima (addirittura in un periodo di difficoltà generale causato dalla crisi globale). Fondazione Roma all'opposto ha opportunamente approfittato dell'aumento di capitale per diluire la propria presenza arrivando a detenere una partecipazione di solo il 0.484% in Unicredit e contemporaneamente evitare di immettere circa 500 milioni di euro come CRT e Cariverona. Ugualmente il Monte di Bologna e Ravenna e la Fondazione Modena hanno stretto il proprio rapporto con la banca e ora detengono rispettivamente il 0.029% e il 0.65%. Nondimeno la loro presenza cresce in considerazione della partecipazione del veicolo finanziario Carimonte Holding fino al 0,9458% nel primo caso e al 2.023% nel secondo: tali percentuali comportano un peso sull'attivo superiore al 50% nel caso del Monte e quasi del 40% nel caso modenese. Difficile paragonare questi casi con quella di Roma dove la partecipazione ha un peso di appena il 9,4%.



PESO BANCA CONFERITARIA

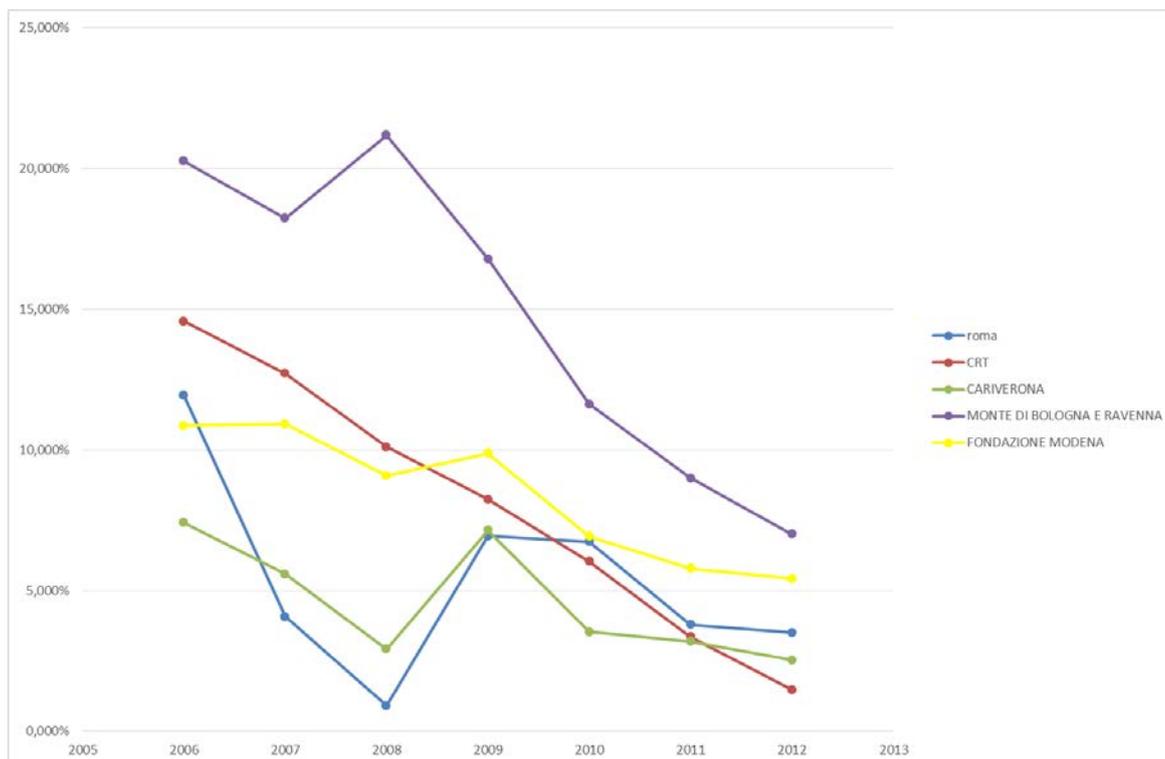
Il prossimo grafico presenta i risultati della gestione del patrimonio delle fondazioni quale rapporto tra proventi e patrimonio netto. I risultati non sono particolarmente rosei per nessuno. Si ricorda che l'influenza sulle erogazioni non è stata biunivoca grazie ai vari fondi che le fondazioni sono obbligate ad accantonare. Per quanto riguarda le riflessioni, tralasciando quelle scontate sulla crisi finanziaria, sembra evidente riprendere le conclusioni già svolte a livello aggregato dall'indagine Mediobanca Securities menzionata precedentemente. In tale sede si dichiarava categoricamente l'insostenibilità del modello attuale delle fondazioni bancarie. La risposta dell'Acri fu repentina¹⁰⁶ e per la verità non contraddiceva le evidenze raccolte quanto piuttosto gli scenari futuri. L'Associazione guidata da Guzzetti espressamente ribadisce: *“Ovviamente questo intervento delle Fondazioni di origine bancaria [nelle banche] ...ha causato una temporanea interruzione del processo di diversificazione del patrimonio. Nonostante ciò abbia influenzato negativamente la redditività del patrimonio delle Fondazioni nel breve periodo, una corretta lettura dei dati dimostra che il modello adottato dalle fondazioni di origine bancaria è sostenibile nel medio periodo”*. Lo stesso documento non chiarisce quali considerazioni giustificano quest'ultima affermazione. Peraltro, in media il campione interno a Unicredit si allinea ai risultati della ricerca aggregata condotta ogni anno dall'Acri ed esposta nel XVIII Rapporto Annuale nella parte relativa¹⁰⁷. Prima di proseguire l'analisi dei dati, si vuole porre l'accento sul cambiamento avvenuto sulle modalità di gestione del patrimonio di Fondazione Roma. L'amministrazione degli investimenti è stata rivisitata al fine di passare da una gestione accentrata ad una esternalizzata attraverso più investitori specializzati indicando solamente che il rendimento medio nel lungo periodo (pari a 10 anni) sia almeno pari al 2%, cioè all'inflazione. La nuova struttura rimanda a quella del c.d. Organismo di Investimento Collettivo del Risparmio (OICR), soggetto che raccoglie risorse dal pubblico dei risparmiatori, attraverso l'emissione di quote, e le investe come un unico patrimonio. Ora, la somiglianza con la fondazione non sta nel raccogliere liquidità mediante l'emissione di strumenti finanziari quanto nella metodologia di

¹⁰⁶ Cfr.: sito internet http://www.acri.it/_img/schedemediobanca.pdf

¹⁰⁷ Cfr.: sito internet https://www.acri.it/17_ann/17_ann_files/18RAPP2.PDF

investimento del patrimonio. La procedura di selezione dei Gestori prevede un processo valutativo fondato sia su criteri qualitativi che quantitativi. La scelta ricade normalmente sugli intermediari abilitati, ai sensi del TUF (D.Lgs. 24 febbraio 1998, n.58), sulla base di una lista iniziale (contact list) per ciascuna specifica asset class. I candidati della contact list sono sollecitati a rispondere ad un questionario (RFP) che cerca di rilevare gli aspetti inerenti il processo ed il prodotto di investimento, il personale addetto, l'organizzazione nel suo insieme. L'analisi delle risposte ai questionari insieme al rating fornito da un advisor terzo costituiscono una prima scrematura dei candidati potenziali che scaturisce in una short list. I candidati della short list vengono incontrati per avere conoscenza diretta delle persone e la giusta impressione sul modus operandi. Infine, con un ultimo esame finale sulle possibili combinazioni dei candidati che meglio hanno presentato i prodotti di investimento, si sceglie il gestore finale¹⁰⁸. Grazie a tale processo si sgrava la fondazione di spendere risorse sull'attività finanziaria e permette quindi di focalizzarsi maggiormente sul proprio c.d. *core business* che nel caso specifico è la beneficenza. Fondazione Roma ha potuto così sperimentare un nuovo modello operativo di cui si parlerà più avanti e comunque, lo si anticipa, maggiormente in linea con la volontà della legge. Tornando a risultati patrimoniali è proprio questo cambiamento di modalità di gestione del patrimonio che ha comportato i risultati così negativi al momento del cambiamento. Sia chiaro non tanto per l'incapacità dei gestori quanto per le maggiori difficoltà riscontrate dal settore dei Fondi Bilanciati, assimilabile al portafoglio come nuovamente strutturato. Peraltro, incide nello spiegare le differenze anche la diversa normativa in tema di svalutazione che impone regole più stringenti per le voci non immobilizzate e quindi in definitiva avvantaggia le fondazioni che ricevono i propri proventi principalmente da questa categoria all'interno della quale naturalmente si trova la partecipazione nella banca conferitaria.

¹⁰⁸ Cfr.: bilancio annuale Fondazione Roma

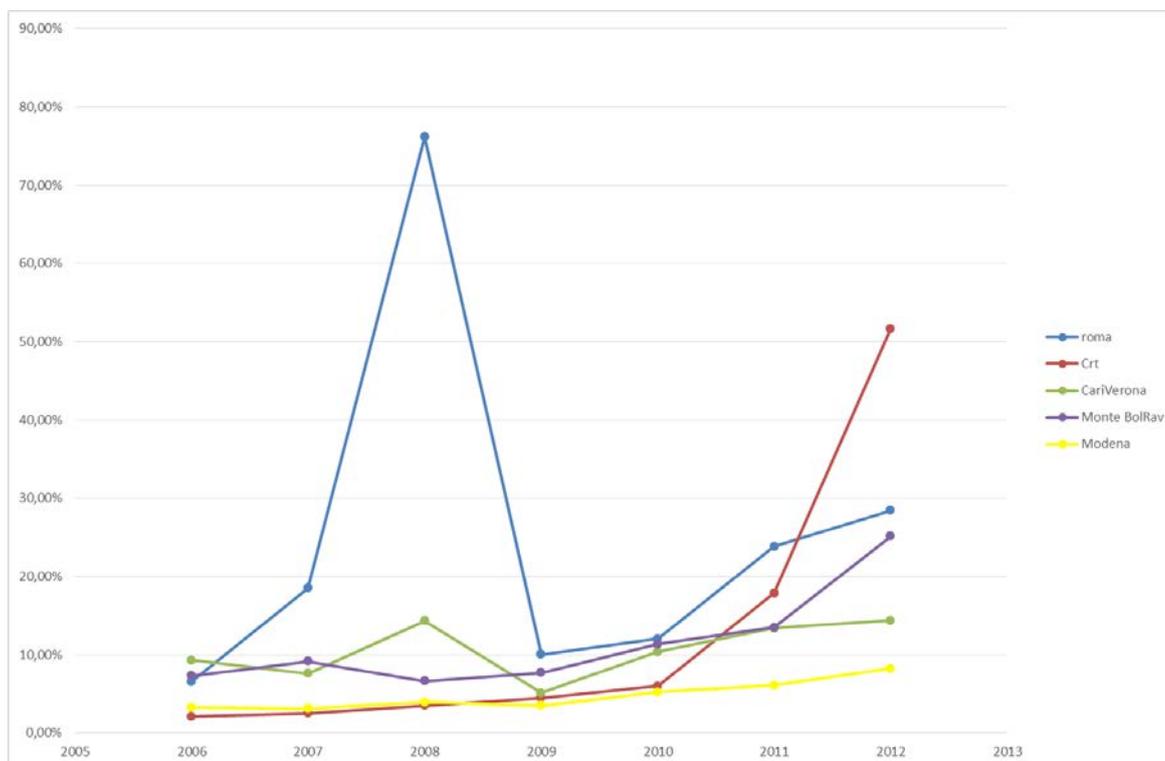


RISULTATI PATRIMONIALI

L'ultimo diagramma riporta i costi della struttura quale rapporto tra gli oneri ordinari e i proventi lordi. In tal modo vuole evidenziarsi le spese supportate e la loro differenza temporale: ciò permetterebbe di analizzare la fondazione sotto il punto di vista dell'efficienza gestionale, ciò definisce che percentuale dei proventi se ne va in spese. Peraltro, si tratta di un'indicazione che include tutti gli oneri ordinari ovvero:

- a) Compensi e rimborsi spese organi statutari;
- b) Per il personale;
- c) Per consulenti e collaboratori esterni;
- d) Per servizi di gestione del patrimonio;
- e) Interessi passivi ed altri oneri finanziari;
- f) Commissioni di negoziazione;
- g) Ammortamenti e altri oneri.

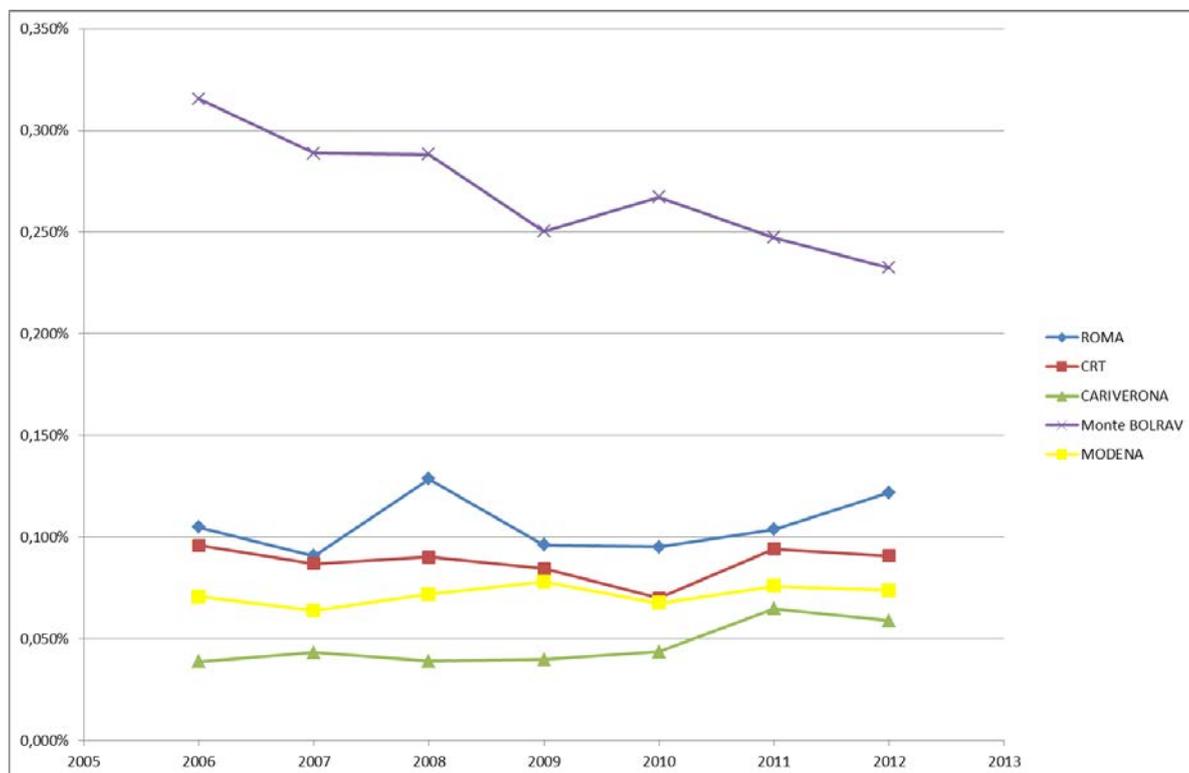
Perciò restituisce un risultato spurio dato che i meri costi attribuibili agli organi e al personale sono caricati di costi aggiuntivi come visto. Ad ogni modo, i risultati del campione sono per tutte negativi e purtroppo si incrementano nel periodo. Ciò significa che le fondazioni hanno costi sempre maggiori rispetto ai propri risultati patrimoniali. Inoltre c'è un caso particolarmente negativo: Fondazione Roma nel 2008. Questo va attribuito non alle maggiori spese che sono in linea con quelle medie dell'ente ma al brusco calo dei risultati patrimoniali come evidenziati precedentemente.



COSTO DELLA STRUTTURA

Perciò, interessante sarebbe scindere le voci ed escludere così la loro eterogeneità. In particolar modo le spese per gli organi statutari (organo di indirizzo, consiglio di amministrazione e collegio dei sindaci) potrebbe essere suddiviso tra i vari componenti in modo da evidenziare qual è il compenso medio conferito al singolo membro per compiere un'attività di beneficenza. Questo dato viene successivamente rapportato rispetto il costo del personale statutario e l'incidenza sul totale delle attività della fondazione. La percentuale ottenuta mediante la divisione, tra appunto oneri per organi statutari e attività, sarà

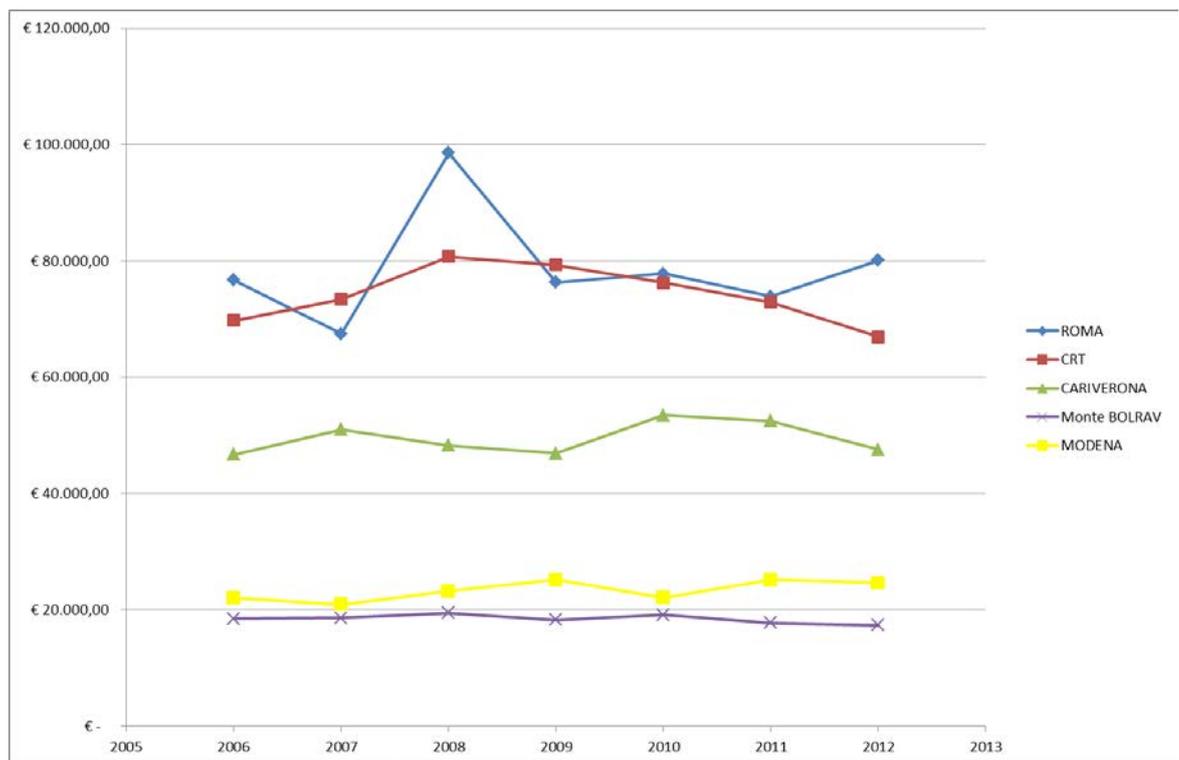
compresa tra 0 e 1, o meglio tra 0% e 100%. Dunque più la risposta sarà vicina a 0 più si avrà efficienza viceversa se il rapporto è troppo alto allora la fondazione avrà un consiglio di indirizzo e di amministrazione evidentemente eccessivamente numerosi rispetto il patrimonio che sono chiamati a gestire.



RAPPORTO COSTO ORGANI STATUTARI ATTIVO

Dall'andamento delle curve costruite si ricava che in media il costo della gestione è lo 0,097% dell'attivo. Vi sono tuttavia, fondazioni più efficienti come ad esempio Cariverona e Fondazione Modena che nel 2012 registrano rispettivamente un 0,059% e un 0,074%, mentre al contrario la Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna si colloca decisamente sopra la media del campione con un 0,233% al 2012, pur osservando un andamento positivo del trend. Peraltro, per completezza, è necessario considerare che proprio queste ultime due fondazioni (Modena e Bologna/Ravenna) in realtà si caricano di ulteriori costi (pur non strettamente connessi agli organi statutari) dovuti alla partecipazione nella Holding finanziaria Carimonte per circa 60.000 euro Fondazione Modena e 40.000 euro Fondazione del Monte.

Per quanto riguarda il compenso medio del singolo membro statutario si sottolinea prontamente l'ampia forbice tra gli enti: tra le fondazioni di minori dimensioni e maggiori il divario arriva anche a più di 50.000 euro l'anno. Nota positiva va a Cariverona grazie ai compensi contenuti rispetto alla controparte torinese e romana.



COMPENSO MEDIO ANNUO DEGLI ORGANI STATUTARI

	2006	2007	2008	2009	2010
·	2.146.900,00	1.821.267,00	2.661.716,00	1.984.450,00	2.023.619,00
·	2.047.658.410,00	2.006.172.876,00	2.068.547.493,00	2.063.986.973,00	2.128.423.377,00
	0,105%	0,091%	0,129%	0,096%	0,095%
	28	27	27	26	26
·	76.675,00	67.454,33	98.582,07	76.325,00	77.831,50
·	2.789.264,00	2.789.739,00	3.069.369,00	3.014.037,00	2.821.608,00
·	2.906.341.172,00	3.210.874.655,00	3.400.045.366,00	3.564.229.546,00	4.030.947.578,00
	0,096%	0,087%	0,090%	0,085%	0,070%
	40	38	38	38	37
·	69.731,60	73.414,18	80.772,87	79.316,76	76.259,68
·	2.007.721,00	2.193.530,00	2.075.711	2.017.460	2.299.218,00
·	5.130.035.971,00	5.159.414.916,00	5.079.078.378,00	5.307.373.950,00	5.273.138.442,00
	0,039%	0,043%	0,039%	0,040%	0,044%
	43	43	43	43	43
·	46.691,19	51.012,33	48.272,35	46.917,67	53.470,19
·	664.647,00	651.206,00	700.400,00	640.286,00	689.458,00
·	210.658.491,00	225.397.158,00	242.974.518,00	255.678.163,00	257.989.487,00
	0,316%	0,289%	0,288%	0,250%	0,267%
	36	35	36	35	36
·	18.462,42	18.605,89	19.455,56	18.293,89	19.151,61

Sezione 6.6 Considerazioni: c'è un vincitore?

Dopo questa, per la verità forse prolissa, elencazione di dati ed elementi strutturali delle fondazioni bancarie nella pancia di Unicredit Group si ritiene doveroso tirare infine le somme per giungere ad un quadro complessivo. Le evidenze empiriche non sono rassicuranti. Innanzitutto il patrimonio cioè la ricchezza cui le fondazioni sono chiamate a gestire in nome della collettività, ricchezza formatasi nel corso dei secoli fino a raggiungere somme immense per il panorama italiano. Si tratta, sempre per quanto riguarda il campione osservato, di cifre che al proprio picco massimo ammontavano a quasi 10 miliardi di euro. Eppure già al tutto il 2012 questo si era ridotto di più del 23% scendendo fino a quasi 7 miliardi di euro. Il dato consiste nella diminuzione del patrimonio netto

delle fondazioni maggiori, Cariverona, CRT e Fondazione Roma, le quali hanno perso rispettivamente il 36.9%, il 21.7% e il 13.9% del patrimonio iniziale. Il fenomeno è strettamente connesso alla drastica riduzione dei risultati finanziari sulla gestione dei fondi a disposizione e quindi alla crisi finanziaria che, come noto, ha colpito principalmente o comunque più duramente il settore bancario. Settore bancario non ancora scisso dalle fondazioni, impossibile negarlo. Infatti non si capisce come si possa negare che la partecipazione nella banca conferitaria pesa sull'attivo dal (circa) 30% in su, con la sola eccezione di Fondazione Roma dove il peso si attesta su poco meno del 10%. Proprio questa differenza spiegherebbe la minore inflazione del patrimonio capitolino; d'altronde la caduta è stata solo minore e non nulla perché la decisione di diluire la propria presenza e il proprio legame è avvenuta tardi, quando la crisi già aveva colpito. Ciononostante deve apprezzarsi la direzione che sembra essere quella giusta soprattutto in considerazione anche degli altri elementi precedentemente presentati. Infatti, se nell'analisi si aggiunge il dato costruito sull'attività istituzionale si nota come Fondazione Roma sia l'unica capace di risollevarne le perdite di ritorno sul territorio degli anni precedenti. Al contrario sembra potersi affermare che le altre fondazioni abbiano dovuto fare una scelta: o mantenere il patrimonio, o supportare la banca o diminuire la propria presenza nel terzo settore. La decisione a conti fatti sembra essere stata proprio quella di sostegno al settore creditizio, sostegno invero costoso. Sostegno senz'altro voluto anche da soggetti esterni alle stesse fondazioni, illustri pareri per la verità come ad esempio quello di Mario Draghi¹⁰⁹. Sostegno nondimeno volontario in quanto certamente nessun obbligo può leggersi in tal senso (anzi per la verità la legge dispone proprio il contrario). Come conseguenza dai dati raccolti può concludersi che la dotazione patrimoniale ne ha sofferto così come le erogazioni ne hanno sofferto. Quest'ultimo crollo invero sembra essere particolarmente negativo proprio perché in aperto contrasto con la volontà (quantomeno espressa) della legge. Le erogazioni di Fondazione CRT sono passate in 6 anni da 150 milioni di euro a 43 milioni di euro (-244%), quelle di Cariverona da 125 milioni di euro a 82 (-51%), quelle della Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna da 18 milioni di euro a

¹⁰⁹ Cfr.: supra cap. 1.

11 (-40%) e infine quelle di Fondazione Modena da 41 a 24 (sempre -40%). Per il vero anche per Fondazione Roma si osserva un calo nell'arco dei 6 anni, ma se questo si suddivide in due periodi rispetto la decisione presa in rapporto ad Unicredit, è possibile affermare prima una perdita del 50% e poi un incremento del 48% fino ad erogare nel 2012 50 milioni di euro. Ebbene vale la pena chiedersi a cosa sia dovuta questa differenziazione. E allora delle due l'una, o costi di gestione minori (efficienza) o un'attività maggiormente efficace. In primis, ci si chiede se sarebbe possibile attribuire ai minori costi di struttura il vantaggio ottenuto da Fondazione Roma. Dalla rilevazione precedente non sembra potersi affermare che il costo di Fondazione sia inferiore né in termini assoluti né in termini relativi. Il compenso per i suoi membri degli organi istituzionali è tra i più alti dell'intero settore e pesa in media sull'attivo per lo 0.1% mentre per le altre *big* il peso è del 0.08% (CRT) e del 0.04% (Cariverona). Insomma non si può certo dire che Fondazione Roma sia economica, ciononostante funziona ed è efficace. Potrà in un futuro essere più efficiente. Potranno essere migliorati i propri processi interni di gestione. Nondimeno, adesso e in totale autonomia riesce dove le altre falliscono, riesce a fare beneficenza. Elevati costi sarebbero presumibilmente da attribuire alla fase iniziale di cambiamento, è infatti noto che qualsiasi azienda/impresa/società o comunque soggetto economico, quando muta i propri sistemi operativi incorre in nuovi costi. Ad ogni modo per poterli comprendere appieno è necessario analizzare la struttura organizzativa della fondazione. Successivamente si analizzerà invece il punto di forza, l'attività istituzionale.

Nota metodologica iniziale prevedrebbe che l'analisi organizzativa venga scissa secondo le tre direttrici classiche, ma l'attenzione verrà posta solo sui livelli di grado superiore: Teoria organizzativa (macro), Teoria Meso. Si tralascia infatti l'analisi del Comportamento organizzativo in quanto focalizzato su un aspetto eccessivamente "micro" non rilevanti ai fini presenti. La teoria macro è l'esame dell'organizzazione come entità unica occupandosi del quadro generale e delle principali unità. La teoria meso (cioè mediana) si interessa invece dell'integrazione tra micro e macro, per capire come la struttura e il contesto possano agire sui singoli comportamenti.

Come per qualsiasi organizzazione, la struttura di Fondazione Roma si basa su due macro elementi¹¹⁰: le Procedure, le routine organizzative necessarie allo scopo di imporre un ordine (più o meno fisso) e le Relazioni interne tra le persone (tra membri degli organi e tra dipendenti e tra loro). Quanto a queste ultime possono essere suddivise, a loro volta, tra sistema delle deleghe e commissioni interne con compiti specifici. Le deleghe sono riferite all'interno del Consiglio di Amministrazione e sono una prassi voluta dallo stesso presidente, Prof. Avv. Emmanuele F. M. Emanuele, a partire dal 2008. La motivazione è da ricercare nella volontà di rendere attiva la collaborazione di tutti i consiglieri, responsabilizzandoli maggiormente. La specializzazione che deriva da questo meccanismo di gerarchia verticale e funzionale potrebbe, sì, favorire l'accumulo di conoscenza e competenza, ma allo stesso tempo potrebbe ostacolare la creazione di un'identità comune e condivisa, un senso di appartenenza. Ciò fa sorgere la necessità, quantomeno, di una cultura interna capace di superare eventuali barriere. Ad ogni modo, le deleghe assegnate, per il mandato 2012 – 2017, sono per:

- Il perseguimento delle finalità istituzionali nei Settori Rilevanti scelti:
- “Arte, attività e beni culturali” e “Ricerca scientifica e tecnologica”;
- “Educazione, istruzione e formazione”;
- “Volontariato, filantropia e beneficenza”;
- Sviluppo della Fondazione sul territorio extra Città di Roma e provincia;
- Questioni di ordine giuridico;
- Questioni di carattere tecnico immobiliare.

Quanto alle Commissioni, che hanno funzioni prevalentemente consultive, è possibile fare un'ulteriore suddivisione in base all'attività svolta, vi sono infatti quelle che operano nell'ambito di uno specifico Settore Istituzionale e quelle a

¹¹⁰ Tutto il materiale seguente è stato reperito dai bilanci della fondazione stessa pubblicati sul sito internet istituzionale.

supporto dell'organizzazione complessivamente considerata. Le prime sono vere e proprie appendici del Consiglio di Amministrazione e perciò sono formate da membri di questo, al contrario le seconde si caratterizzano per essere strutture di collegamento orizzontale e sono formate a loro volta da membri del Comitato di Indirizzo, da Soci o da esperti esterni. Queste ultime sono:

- Commissione consultiva “Bilancio e Patrimonio”: i pareri espressi sono relativi alle problematiche inerenti la gestione patrimoniale;

- Commissione consultiva “Atti Normativi”: competente a esprimere opinioni in tema di legislazione nazionale e comunitaria di settore;

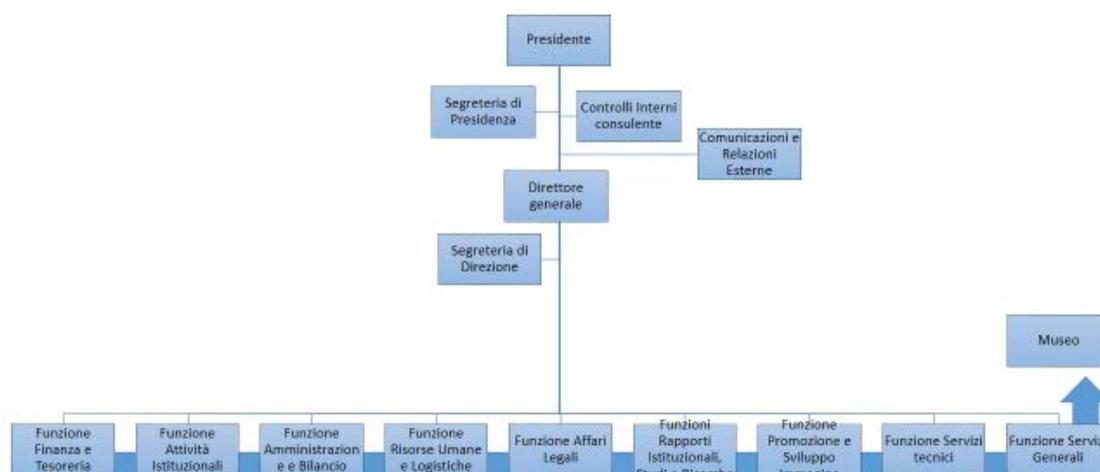
- Commissione consultiva “Affari Internazionali”: in ausilio al Responsabile delle relazioni esterne soprattutto per quanto riguarda il panorama estero;

- Commissione consultiva “Fondo Patrimonio Artistico”: i cui pareri sono delle vere e proprie valutazioni economiche ed artistiche sulle opere d'arte che vengono presentate alla Fondazione;

- Commissione consultiva tecnica immobiliare: che si esprime soprattutto sulla gestione degli immobili di proprietà, principalmente Palazzo Sciarra e Palazzo Cipolla.

L'altro aspetto della struttura, cioè le Procedure, si basa sulla formalizzazione delle regole adottate dalla fondazione attraverso l'Organigramma, il Mansionario e naturalmente i Regolamenti Interni. Il primo riassume l'architettura dell'organizzazione dai livelli gerarchici superiori fino alle unità operative. Strettamente collegato vi è il Mansionario quale documento continuamente aggiornato che contiene le mansioni e i compiti assegnati alle varie posizioni lavorative. Insieme formalizzano la struttura perché il primo fissa le relazioni gerarchiche e il secondo le mansioni svolte. L'organigramma rappresenta pertanto uno strumento eccellente per sintetizzare la forma dell'organizzazione. In particolare, attraverso il confronto dei diversi

organigrammi di Fondazione Roma dal 2008 ad oggi possono osservarsi i cambiamenti intervenuti.



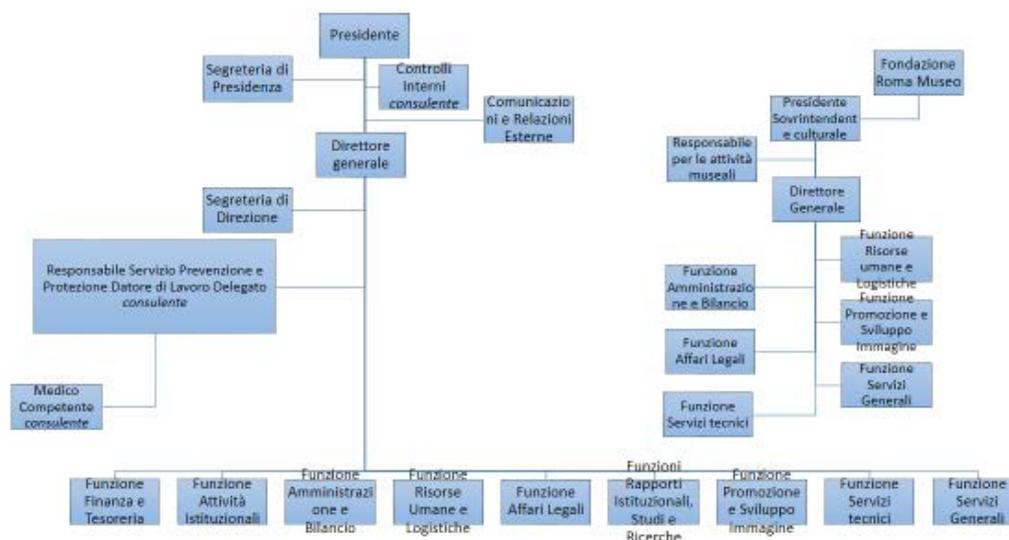
2008

In questo periodo la struttura, con una composizione fortemente gerarchica, nella quale ogni unità operativa è incardinata in un sistema verticale di supervisione facente capo al direttore generale per quanto riguarda le unità operative e al presidente per quelle cc.dd. di staff (quindi sono presenti tutti i difetti di questa tipologia già visti precedentemente¹¹¹), venne stemperata da un collegamento orizzontale di tipo divisionale denominato Museo. Si tratta di un'unità operativa, prima nominata Museo del Corso poi battezzata Fondazione Roma – Museo, che usufruisce delle unità funzionali della struttura per compiere la propria attività svincolata dal resto in quanto focalizzato unicamente sul proprio output¹¹². Il costo di un collegamento di tal genere grava tutto sulla capacità del responsabile dell'unità Museo di saper gestire personale né connesso da vincoli gerarchici né stabilmente adibito ad attività specifiche della *strategic business unit*. Si ricordi che nella figura riportata si è indicato solo una, Museo, delle molteplici unità “indipendenti” che sfruttano la struttura fondazionale. Di

¹¹¹ Cfr.: Sezione 5.2

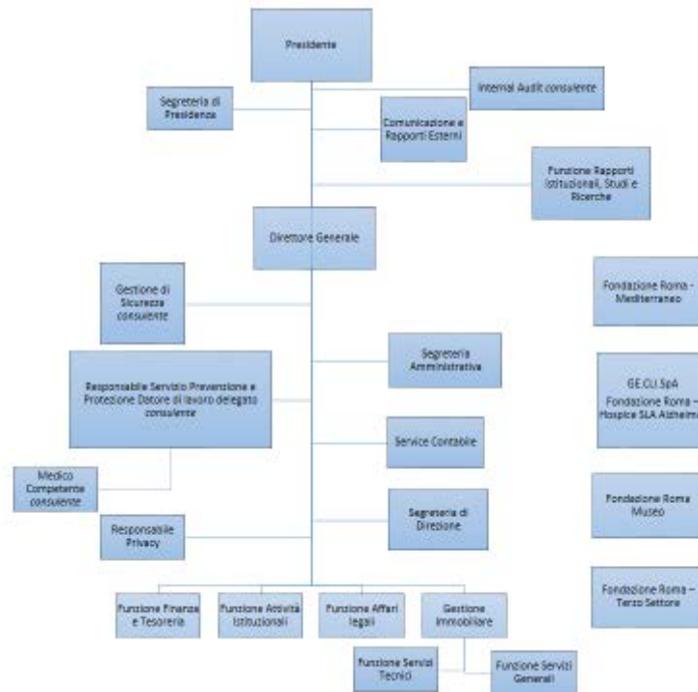
¹¹² La Mission, descritta nel Bilancio 2008, è creare un “luogo di socializzazione legato alle scoperte culturali”.

conseguenza, i costi di collegamenti di cui si parlava sono inevitabilmente elevati. Prima di passare al periodo successivo si ritiene per completezza necessario sottolineare l'importanza assunta dalla unità/funzione Controlli interni: a questa è affidata altresì la verifica dell'attività istituzionale e di riferire direttamente al Comitato di indirizzo e al Consiglio di Amministrazione.



2009 e 2010

Nel biennio successivo si decise di svincolare le singole unità c.d. divisionali, cioè incentrate un singolo prodotto o meglio nel caso su una specifica attività, sgravandole dalla necessità di utilizzare strutture e organico di livello centrale grazie alla dotazione di una struttura autonoma. La scelta si basa evidentemente sul *trade off* tra i costi di coordinamento come precedentemente analizzati e il costo di istituire (e mantenere) una nuova struttura al servizio della singola attività. Analizzando il bilancio relativo a questa gestione separata si può leggere come pur in presenza di un deciso incremento degli oneri per il personale (nel 2008 erano infatti sostanzialmente assenti perché compresi in quelli della fondazione) si rileva una diminuzione dei costi ordinari per la produzione (i quali vengono assimilati ai costi ordinari della struttura).



2011 e 2012

Nell'ultimo biennio si è compiuto il processo fino alla totale scissione delle attività mediante imprese strumentali controllate come risulta chiaramente anche dallo stesso organigramma. In tal modo si è potuto snellire la struttura perché, pur restando sempre di tipo funzionale con risalto sulla gerarchia verticale, sono state rese autonome le singole aziende di beneficenza. I costi sostenuti a questo punto sono di duplice provenienza, da una lato la struttura centrale e dall'altro quelle periferiche. Proprio da queste evidenze si coglie la scelta di Fondazione Roma; in altre parole si è deciso di operare nel terzo settore non tanto tramite erogazioni cc.dd. a pioggia o procedure a Bando, quanto piuttosto attraverso un'operatività diretta che grava inevitabilmente l'organizzazione di spese altrimenti inesistenti. Tuttavia, permette contemporaneamente il controllo sulle singole gestioni e permette altresì di curare progetti oltre un orizzonte temporale di breve periodo. In definitiva, l'operatività diretta mediante imprese strumentali permette un più efficace raggiungimento dei propri obiettivi, ripresi dalla legge ed inseriti nello statuto all'art. 2: *“La Fondazione persegue scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico”*.

Si riportano le imprese attualmente in attività:

- Fondazione Roma – Museo: sede espositiva nata nel 1999 all'interno di Palazzo Cipolla come occasione per portare a conoscenza dei cittadini in principio opere d'arte private appartenute alla Fondazione e successivamente l'arte in generale con un occhio di riguardo all'arte straniera e il confronto con l'italianità;

- Fondazione Roma – Terzo Settore: come braccio operativo della fondazione madre incaricata di sostenere iniziative di volontariato e di impresa sociale;

- Fondazione Roma – Mediterraneo: nata nel 2008 per incoraggiare la cooperazione interculturale tra i paesi del Mediterraneo nelle aree dello Sviluppo economico e sociale, della Formazione e dell'Arte;

- GE.CLI.SpA Fondazione Roma – Hospice Sla Alzheimer: nel dicembre 2011 è stata acquisita il 100% della società suddetta che si occupa della cura dei malati terminali e di malattie neurodegenerative secondo una logica di centralità del paziente in quanto persona.

Volendo ricapitolare, si sono delineate le linee di debolezza e di forza di Fondazione Roma come risultanti già dall'indagine. Di particolare importanza la scelta sul *quomodo* svolgere la propria attività istituzionale perché ha permesso alla fondazione di proseguire nella propria strada del Terzo Settore contrariamente alle altre fondazioni. Si tratterebbe quindi un esempio chiaro di come la relazione politici-fondazioni di origine bancaria non sia affatto una relazione deleteria. Nociva lo diventa solo quando si aggiungono le banche e si forma un triangolo insostenibile.

Conclusioni

Centro focale di qualsiasi ricerca è sempre una domanda. Il fondamento della presente analisi è precisamente la duplice domanda attinente alla collocazione all'interno del sistema e all'organizzazione delle fondazioni bancarie. Ci si è interrogati su quale sia il loro ruolo e sul *quomodo* dovrebbero raggiungere le proprie finalità. Si è cercato in altre parole di rispondere al *conundrum* posto da tali enti. Sono un dilemma, ovvero un interrogativo del panorama prettamente italiano.

Si ricorda infatti brevemente che poco spartiscono con le loro cugine tedesche o con quelle statunitensi (presi come esempi di modelli agli antipodi). In Italia, le fondazioni bancarie affiorarono dalla separazione delle funzioni creditizie da quelle filantropiche nelle casse di risparmio e divennero proprietarie del capitale della società alla quale residuarono compiti prettamente finanziari cioè le banche. Al contrario quelle tedesche nascono dal fondatore bancario, le *Sparkasse* e sono dotate di un patrimonio proprio completamente distinto senza che vi sia alcuna mutazione nella natura pubblica della cassa. La fondazione di origine bancaria non diventa azionista della banca e quindi non può né amministrare gli utili derivanti dall'attività creditizia né prendere decisioni direttive nei consigli dell'ente fondatore. Gioca perciò un ruolo ben preciso e definito. Ancora, negli Stati Uniti d'America le fondazioni sono di origine completamente privata con radici nella filosofia liberale. I privati americani, era noto già a Alexis de Tocqueville nel XIX secolo, hanno sempre preferito impegnarsi in prima persona nel c.d. *welfare state* quale contraltare al forte individualismo che permea la cultura anglosassone e all'intervento dello Stato. Di conseguenza, la beneficenza americana può essere presa a paragone solo dal punto di vista operativo: in primo luogo quali soggetti capaci di relazionarsi intimamente con il territorio e carpirne le necessità. A ben vedere la finalità potrebbero essere assimilabili alle controparti nostrane eppure in queste ultime è assente, ancora, la stessa precisa determinazione.

Dunque nel voler riassumere il viaggio percorso si è chiarito il punto di partenza. Un soggetto nuovo. Virtuoso quanto a finalità ma lacunoso quanto a modalità. La legge aveva ed ha chiaro che le fondazioni bancarie avrebbero dovuto in primo luogo traghettare il settore bancario italiano dal pubblico al privato e in secondo luogo diventare protagonisti del c.d. Terzo Pilastro. In apparenza tutto molto semplice: le fondazioni avrebbero ricevuto le azioni delle nascenti banche spa, dai dividendi avrebbero ricevuto i primi introiti per iniziare a fare beneficenza, poi una volta stabilizzate avrebbero diluito la propria partecipazione nelle banche fino a scomparirne e avrebbero reinvestito il ricavato per continuare a raccogliere il necessario per proseguire il loro intento di assistenza. La presente indagine ha precisamente il compito di esaminare i profili di una tale rivoluzione che dovevano passare dal distacco dal mondo del credito e dal mondo dei politici. I risultati dimostrano che forse qualcosa andò storto. Si badi bene qui non si vuole fare nessun discorso moralista o perbenista, si tratta solo di un dato di fatto alla luce dei dati che si sono riscontrati, si tratta quindi di incentivi e di possibilità.

Quanto al primo rapporto con il settore pubblico si è indagato principalmente sulle modalità di nomina dei vertici e si è giunti a conclusione (capitolo 4) che permane saldamente un collegamento. Infatti, nel primo periodo di vita delle fondazioni, gli allora enti conferenti, era il CICR che nominava i vertici che a loro volta avrebbero nominato gli amministratori delle banche. Ancora, nel secondo periodo, successivo alla riforma Ciampi, la selezione dei membri dell'organo di indirizzo fondazionale spettava a una pletera diversa di soggetti tutti nondimeno riconducibili all'alveo pubblico.

Quanto al rapporto con gli istituti di credito si è adottato un campione ristretto per l'analisi. Si è considerata la sola UniCredit Group quale soggetto mediamente rappresentativo di tutta la popolazione e scevro da situazioni (che ci si permette di definire) patologiche come quella rappresentata dalla Fondazione Monte dei Paschi e dalla relativa Banca. Orbene, dopo aver descritto le attività si sono pesate le partecipazioni delle fondazioni dentro Unicredit e il risultato è stato quello di un impegno tutt'altro che spezzato. Non solo le fondazioni sono presenti massicciamente all'interno della banca campione d'Italia per un dato aggregato

del 10%, ma, inoltre, questa partecipazione pesa nei bilanci delle singole per almeno un terzo. Infatti con la sola eccezione di Fondazione Roma (9.4%) il peso varia dal 29.72% di CRT fino al 52.97% di Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna (Capitolo 6.5 e 6.6). In definitiva non può dirsi scisso né il rapporto con le banche né il rapporto con il mondo della politica.

L'analisi non poteva tuttavia fermarsi qui. Nulla vieterebbe in principio che il mantenimento di tali relazioni (seppur contrario alla ratio della legge, la quale è formalmente rispettata da tutte le fondazioni) fosse funzionale al miglior raggiungimento dei propri fini. In altre parole, la ricerca si è spinta oltre e ci si è chiesti se tali rapporti siano andati a deteriori della beneficenza nel Terzo Settore. Nella valutazione di un soggetto non profit ci si è chiesti quale sarebbe dovuto essere il criterio da utilizzare (Capitolo 6.4) poiché in principio sembrerebbe doversi escludere quello finanziario e applicare al più un'analisi costi/benefici (ACB). Anzi per la verità la migliore valutazione passerebbe per l'impatto sociale: tuttavia, molto spesso, viene indicato come criterio di selezione delle richieste di finanziamento con richiami generici non supportati da spiegazioni e modalità con cui lo si stimerebbe o dall'utilizzo che dovrebbero avere le stime ottenute. Per utilizzare l'impatto dovrebbe infatti stabilirsi un rapporto di causa effetto tra la l'iniziativa finanziata od attuata e il cambiamento osservato nel problema sociale che si tenta di risolvere. Si tratterebbe di apprendere lezioni utili nella prospettiva di una replica futura; quindi, l'unica strada rimasta sarebbe quella di internalizzare tali conoscenze all'interno di una precisa struttura organizzativa in modo da poterne usufruire in futuro. Con ogni evidenza un tal criterio è di difficile esame da parte di un analista esterno. In aggiunta, l'analisi dell'argomento è stata affrontata anche attraverso i metodi utilizzati nel passato per altre ricerche sulle fondazioni bancarie: si è presa in considerazione la *data envelopment analysis* (DEA), l'analisi secondo i ricavi di utilità scaturenti dalla scissione delle fondazioni bancarie in due distinte aziende, una di finanziamento e una di beneficenza e infine, l'indicatore Mediobanca di performance presentato dal rapporto 2012 *Banking Foundations*. In conclusione, per mancanza di oggettività si è giunti alla conclusione che non può che utilizzarsi un metro di misura

scaturente dal bilancio cioè proprio un parametro finanziario che in principio si era escluso.

Per tali motivi si sono analizzati i bilanci delle fondazioni relativi agli ultimi anni (Capitolo 6.5) sottolineando di preciso l'importanza di due dati: risultato dell'attività istituzionale (quantità di ritorno sul territorio ponderata il patrimonio) e risultato patrimoniale (rapporto tra proventi e patrimonio netto). Da tale studio, senza ripetere qui i dati già presenti nel capitolo dedicato, appare chiaro che solo una fondazione non ha distrutto valore rispetto alle altre ed è riuscita a raggiungere il un obiettivo di efficacia. Si tratta di Fondazione Roma.

Così, scavando sempre più a fondo, dopo aver raggiunto questo punto dell'indagine si è deciso di proseguire per interrogarsi su quale sia il motivo di tale successo. Si evidenzia in primo luogo che il successo di Fondazione Roma non riguarda l'efficienza operativa sotto il punto di vista dei costi della struttura (che anzi nel caso di specie sono tra i più alti del settore), ma interessa l'efficacia quanto alla capacità di raggiungere i propri obiettivi. In primo luogo la fondazione bancaria della capitale potrebbe a ragione smettere di chiamarsi "bancaria" per il fatto di aver sostanzialmente abbandonato la partecipazione nella banca conferitaria di riferimento (l'allora Capitalia e oggi Unicredit) se non per un minimale residuo del 0.4%. Per di più, la gestione c.d. finanziaria del patrimonio della fondazione capitolina è stato affidato a gestori esterni selezionati secondo attenti scrutini di professionalità con l'intento di sgravare il personale della fondazione da una gestione così delicata e potersi quindi dedicare pienamente all'attività non profit. Attività che viene svolta direttamente abbandonando la logica dell'erogazione a pioggia (c.d. del "ricco signore") che ancora caratterizza la maggior parte degli interventi fondazionali. In un siffatto modo la fondazione Roma riesce a ricreare le condizioni di cui si parlava precedentemente di (auto)creazione di conoscenze interne da poter (ri)utilizzare.

Volendo vedere il problema affrontato come un puzzle, sembra che Fondazione Roma possa essere considerata come l'ultimo tassello. Sembrerebbe che non sia il rapporto con gli ambienti politici l'ingranaggio difettoso quanto piuttosto questo con il mondo del credito. In altre parole sarebbe il triangolo fondazioni-politica-

banche a sovraccaricare le prime di compiti e impedirgli di agire efficacemente verso quel fine di utilità sociale che la legge vorrebbe. Queste già da tempo avrebbero dovuto seguire l'esempio di Fondazione Roma. Invece sono sempre vicine alle banche e anno dopo anno devono scegliere dove mettere soldi (sempre più scarsi): settore non profit o settore bancario? Forse i rapporti sono così intricati che le fondazioni bancarie italiane non sanno come scioglierli. Oppure, più semplicemente, il rapporto è di talmente lunga data che si sono innamorate dei loro aguzzini.

Bibliografia

- Alexis de Tocqueville, *La democrazia in America*, Milano, BUR, 1999.
- Andreatta B., Ciampi C. A., Draghi M., Grassini F. A., Letta E., Monti M., Mussari G., Salvemini T. (2011)
- Anello P., *Negate le agevolazioni fiscali alle fondazioni bancarie*, in *Corr. Trib.*, f. 9, 2009.
- Angeloni L. - Fiorentini G., *Analisi di efficienza per organizzazioni non-profit*, in Borzaga C. - Fiorentini G. - Matacena A. (a cura di), *Non profit e sistemi di welfare. Il contributo dell'analisi economica*, Roma, 1996.
- Baldassarre A., *Le Casse di Risparmio come formazioni sociali e società di credito private*, in (a cura di) Roversi Monaco F. A., *Le fondazioni Casse di risparmio*, Bologna, Il Mulino, 1999.
- Banfi A. et Al., *Il sistema finanziario tedesco*, il Mulino, Bologna, 1991.
- Barbetta G. P., *Le fondazioni di origine bancaria: dalla nascita per caso all'esercizio dell'innovazione sociale*, in *Patrimoni e scopi. Per un'analisi economica delle fondazioni*", a cura di Turati G., Piacenza M., Segre G., Ed. Fondazione Agnelli, 2008.
- Barucci E. e Messori M., *Oltre lo shock*, Egea, Milano, 2009.
- Basile M., *Le persone giuridiche*, Giuffrè, Milano, 2003.
- Bassanini F., *Fondazioni Bancarie e ammodernamento dello stato: riforma e controriforma, o trionfo di Penelope?*, in *Il Ponte*, 2003.
- Bassanini F., *Le Fondazioni Bancarie Oltre la Crisi*, relazione svolta al 21° Congresso dell'ACRI, Siena, 10 giugno 2009.
- Bassanini F., *Postfazione in C. Cittadino, Dove lo Stato non arriva. Pubblica Amministrazione e Terzo settore*, Firenze, Passagli, 2008.
- Battilossi S., *L'eredità della banca mista*, in *Italia contemporanea*, 1995, F. 195, pp. 625.
- Bellavite Pellegrini C., *Storia del banco ambrosiano, Fondazione ascesa e dissesto*, Bari, Editori Laterza Roma, 2002
- Belli F. e Mazzini F., *Fondazioni bancarie*, voce del *Digesto*, IV Edizione - *Discipline Privatistiche - Sezione Commerciale*, Torino, UTET, 2000.
- Belli F., *Commento artt. 2 e 3 d.lgs. c.p.s.n. 691/1947*, in *Capriglione, Mezzacapo, Codice Commentato della banca*, Milano, 1990, II

Benessia A., Le fondazioni bancarie di fronte alla crisi finanziaria: prime riflessioni, in Banca, Impresa, Società, n. 3, 2009.

Bessone M., Investimento finanziario, Diritto europeo dei mercati mobiliari, discipline di pubblica vigilanza, in Diritto & Diritti, rivista giuridica online, www.diritto.it/articoli/commerciale/bessone9.html.

Bishop M., The Business of giving, A survey of wealth and philanthropy, in The Economist, vol. 378, n. 8466, 2006.

Bodega D., Denicolai S. et Al., Fondazioni di origine bancaria: innovazione ed evoluzione, FrancoAngeli, Milano, 2009.

Bodega D., Denicolai S. et Al., Managerialità delle Fondazioni di origine bancaria, FrancoAngeli, Milano, 2011.

Boeri T. e Guiso L. nel quotidiano La Repubblica, <http://www.astrid-online.it/Disciplina/Rassegna-s/index.htm>.

Borgonovi E., *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Milano E.G.E.A., 1996.

Bottari C., Riforma costituzionale e nuova disciplina delle fondazioni bancarie, Maggioli, Ravenna, 2003.

Brandeis L., *The other people money and how bankers use it*, New York, Stokes, 1914 <http://www.law.louisville.edu/library/collections/brandeis/node/191>.

Brower B., *The New Philanthropists and the Emergence of Venture Philanthropy*, Washington D.C. CSIS, 2001.

C. Gronroos, *Management e marketing dei servizi*, Isedi, Torino, 1994

Calderoni M. e Sabbatini R., Le Fondazioni bancarie un autentico mostro. Amato: lo confesso, mi sento Frankenstein, Il Sole 24 Ore, 21 novembre 1996.

Capriglione F., in Capriglione, Mezzacapo, *Codice Commentato*, I

Capriglione F., Privatizzazione e Mercato: Le fondazioni bancarie, In Banca, borsa e titoli di credito, 1996.

Casadei B., Le community foundation: una scelta strategica per le fondazioni delle casse di risparmio, in Aa. Vv., *Fondazioni e organizzazioni non profit in Usa. Percorsi possibili per la realtà italiana*, Rimini, 1997.

Cesarini F., Osservazioni in merito alla dismissione del controllo della banca conferitaria, in Banca impresa società, 1999.

Charnes, A., Cooper W., Rhodes E., *Measuring the efficiency of decision-making units*, in European Journal of Operational Research vol. 2, 1978, pp. 429–444.

Ciampi C.A. (Intervento del), Assemblea Annuale Associazione Bancaria Italiana, Roma, 25 giugno 1997.

Cillo P. et Al., Capacità creativa e innovazione. Un modello interpretativo resource-based, in Sinergie, giugno 2005, leggibile anche sul sito internet: <http://www.sinergiejournal.it/rivista/index.php/sinergie/article/view/178/214>.

Cioccarelli G., Previtali P., Le fondazioni ex bancarie. Orientamento strategico, assetto organizzativo e competenze manageriali, Giuffrè, Milano, 2002.

Clarich M. e Pisaneschi A., in Le fondazioni bancarie, a cura di G. Ponzanelli, G. Giappichelli Editore, Torino, 2005.

Clarich M. e Pisaneschi A., in Le fondazioni bancarie: dalla holding creditizia all'ente non-profit, Bologna, Il Mulino, 2001.

Clarich M. e Pisaneschi A., La riforma delle fondazioni bancarie, in Giornale di Diritto Amministrativo, n. 3, 2002.

Clarich M. e Pisaneschi A., Le fondazioni bancarie tra sussidiarietà e tentazioni neostataliste, in Il Ponte, 2003.

Clarich M., Le Casse di Risparmio: verso un nuovo modello, Bologna, Il Mulino, 1984.

Collana Storica della Banca d'Italia, Storia della legislazione Bancaria, Marsilio, Venezia, 2012

Colombo G. M., Associazioni: enti commerciali o enti non commerciali?, in Corr. Trib., f.28, 2009.

Corso F. e Messa P., Da Frankenstein a principe azzurro, Marsiglio, Venezia, 2011.

Costi R., Gli aspetti civilistici della nuova disciplina, Rimini, Maggioli, 2003

Costi R., La riforma delle fondazioni bancarie, in Le fondazioni Bancarie – Quaderni di giurisprudenza commerciale, n.189, Milano 1999.

Cova A., Banca e industria dal 1914 al 1926, in Conti, G., Cova, A., La Francesca, S., Lezioni sulla formazione del sistema bancario italiano, 2011, Associazione per lo sviluppo degli studi di banca e borsa – Università Cattolica del Sacro Cuore

Crafts N. Magnani M., The golden age and the second globalization in Italy, in Banca d'Italia, quaderni di Storia economica, 17, ottobre 2011.

Daft R.L., Organizzazione Aziendale, Apogeo, 2010.

Debendetti F., "La proprietà primo problema", in "Sole 24 Ore", 30 gennaio 2013

Del Gatto S., in Le fondazioni bancarie, G. Giappichelli, Torino, 2005.

Denicolai S., Maturità Manageriale, innovazione sociale e modelli emergenti, in Fondazioni di origine bancaria: innovazione ed evoluzione, FrancoAngeli, Milano, 2009.

Di Capua, in Privatisierung von Landesbanken und Sparkassen, Bad Homburg, 2001.

Di Fulvio D., in Bianco e Nero, rubrica de LaPorzione.it 8 aprile 2012.

Di Plinio G., Il Common core della deregulation, Milano, Giuffrè, 2005.

Di Tanno T., Il regime fiscale delle dismissioni delle fondazioni bancarie, Il Ponte, vol. 59, F. 5, 2003.

Dini L., in la Stampa, il 28 ottobre 2010.

Donges J.B., in Privatisierung von Landesbanken und Sparkassen, Bad Homburg, 2001.

Döring T., German Public Banks under the Pressure of the EU Subsidy Proceedings, Intereconomics, Marzo/Aprile, 2003.

Draghi M., nelle Considerazioni Finali all'incarico quale Governatore della Banca d'Italia del 31 maggio 2011.

Eisenberg, P., Today's corporate philanthropy: More "self-interest" than "enlightened", The Chronicle of Philanthropy, 26 gennaio 1995.

Elson A., Governing Global Finance: the Evolution of the International Financial Architecture, New York, Palgrave Macmillan, 2011.

Emmanuele F. M. E., Evoluzioni e vicende delle Fondazioni di origine bancaria, Napoli 2004.

Escalar G., Fondazioni di origine bancaria e imprese strumentali nel settore dei beni e delle attività culturali - Gli aspetti fiscali, in Aedon Rivista di arti e diritto on line, num. 1, 2009, Issn 1127-1345.

Eugenio Gaiotti and Alessandro Secchi, Questioni di Economia e Finanza (Occasional papers) Number 141 – November 2012 Monetary policy and fiscal dominance in Italy from the early 1970s to the adoption of the euro: a review

http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/econo/quest_ecofin_2/qef141/QEF_141.pdf

Fanfani T., (a cura di), *Alle origini della Banca. Etica e Sviluppo economico*, Roma, 2003

Farrell M. J., *The Measurement of Productive Efficiency*, in *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)*, Vol. 120, No. 3, 1957, pp. 253-290.

Fedele A., *Il regime fiscale delle associazioni*, in *Riv. Dir. Trib.*, f. 4, 1995.

Feroni G. C. e Andreani E., *Fondazioni e banche*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2011.

Feroni G. C., *Crisi finanziaria e intervento pubblico a sostegno del sistema creditizio*, in *La Costituzione economica, Rivista Percorsi Costituzionali* n. 3, 2009.

Feroni G. C., *Fondazioni di origine bancaria, ordinamento del credito e crisi economica*, 2011.

Ferro Luzzi P., *Fondazioni bancarie: che fare?* In *Diritto della banca e del mercato finanziario*, 1999.

Fontana F. e Caroli M., *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano, 2009.

Franzinelli M., Magnani M., Beneduce, *Il finanziere di Mussolini*, Mondadori, 2009

Funari S., Rizzi D., *Una valutazione della capacità di erogazione delle fondazioni bancarie del nord-est*, in *Economia Pubblica*, F. 4, 2003.

Gaffuri A.M., *La tassazione dei redditi d'impresa prodotti all'estero: principi generali*, Milano, 2008.

Galgano F., *Le fondazioni bancarie a venti anni dalla loro origine*, in *Iusimpresa, Contratto e Impresa*, Cedam, 2010.

Galgano F., *Sulle cosiddette Fondazioni bancarie*, in *Contratto ed impresa*, n. 3, 1996.

Gallo F., *Fondazioni e fisco*, in *Rass. Trib.*, f. 4, 2004.

Gallo F., *I soggetti del libro primo del codice civile e l'Irpeg: problematiche e possibili evoluzioni*, in *Riv. Dir. Trib.*, f. 3, 1993.

Gallo F., *La natura ai fini fiscali dell'ente che ha conferito ad una s.p.a. la propria azienda creditizia*, in *Riv. Dir. Trib.*, 1991.

Galullo R., *Nelle Fondazioni il «pieno» dei Comuni*, in *Sole 24 ore* del 18 febbraio 2002.

Gentili A., *La riforma delle fondazioni d'origine*, in *Rivista Diritto Civile*, 1999.

Geronzi C., Relazione introduttiva al Convegno annuale della Banca d'Italia, su Sistemi bancari e Finanziari internazionali: evoluzione e stabilità, 9 novembre 2010.

Gola C. e Roselli A., Verso un sistema bancario e finanziario europeo? Il sistema bancario del Regno Unito e la riforma della vigilanza, in Quaderni di ricerche n.42, Ente per gli studi monetari, bancari e finanziari, Einaudi, 2003.

Grant R. M., Toward a knowledge based theory of the firm, in Strategic Management Journal, Vol. 17, 1996

Graziani A., L'economia italiana dal 1945 ad oggi, Bologna, 1972

Gugnoni G., Dottorato di ricerca, Dai Monti di Pietà e le Casse di Risparmio alle Fondazioni Bancarie: evoluzione e profili di riforma, Alma Mater Studiorum – Università di Bologna, 2010

Guiso L., "Meglio veri padroni per le banche", in "Sole 24 Ore", 14 febbraio 2013

Hafer R. W., The federal Reserve System. An Encyclopedia, Westport, Greenwood Press, 2005.

Hannan, M.T. e Freeman, J. (1984), Structural inertia and organizational change, in "American Sociological Review", 49, pp. 149-164.

Hargadon A. B., Firms as knowledge brokers: Lessons in pursuing continuous innovation, California Management Review, vol. 40, n. 3, 1998.

Hill T. e Westbrook R., SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall, Long Range Planning, vol. 30, n. 1, 1997.

Hobswan, Il secolo breve, 1994.

Kaplan R. S., Norton D. P., Balanced scorecard. Tradurre la strategia in azione, Editore ISEDI, 2000.

Klaus J. Hopt et Aa. Vv., Feasibility Study on a European Foundation Statute Final Report, Max Planck Institute for Comparative and International Private Law, 2009.

Koetterer M. et al., Structures and trends in german banking, Kiel Working Paper n.1225, 2004.

Labate G. et Al., Fondazioni bancarie ed enti non commerciali nel diritto interno e nel diritto comunitario: profili di diritto tributario, Archivio Ceradi, 3 maggio 2010.

Leardini C., L'Amministrazione della Fondazione Bancaria, Università degli studi di Verona, pubblicazioni della Facoltà di Giurisprudenza, Monografie, Cedam Editore, 2005.

Macchiati A., Le fondazioni come investitori istituzionali, in Aa. Vv., Le fondazioni bancarie, un

patrimonio alla ricerca di uno scopo, Roma, 1999.

Maltoni A., L'autorità di vigilanza sulle fondazioni di origine bancaria e sugli enti collettivi senza scopo di lucro: un'autorità indipendente sul modello della Charity Commission for England and Wales?, in Non profit, 1999.

Manas J. Pinar, Las fundaciones y el Protectorado, Poder Judicial n° 13.

Mancuso G., Le cajas de ahorro quali enti fondazionali del sistema creditizio spagnolo, in Fondazioni e banche, G. Giappichelli editore, Torino, 2011.

Marotta, G. La Banca, Bologna, Il Mulino, 1999.

Martini A., Romano B., *Quale valutazione per le fondazioni grantmaking?*, in Turati G., Piacenza M., Segre G. (a cura di) Le fondazioni: solo un patrimonio alla ricerca di uno scopo? Un percorso di lettura in chiave economica, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, 2008

Maruzzi L., Natura giuridica delle erogazioni concesse dalle fondazioni bancarie, in Enti non profit, n.5, 2008.

Masera R., La corporate governance nelle banche, Il Mulino, Bologna, 2006

Matteucci N., L'Origine storica delle Casse di Risparmio, in Le Fondazioni Casse di Risparmio, (a cura di F.A. Roversi Monaco), Dogana (Repubblica di S. Marino), 1998.

Matteucci N., L'origine storica delle Casse di Risparmio, in Roversi Monaco F. A. (a cura di), Le fondazioni Casse di Risparmio, Rimini, Maggioli, 1998

Medeossi P. L., La grana della CDP per le Fondazioni, in il Messaggero Veneto il 2 gennaio 2013.

Merusi F., La fine della storia: la vendita obbligatoria delle partecipazioni, in Dalla banca pubblica alla Fondazione privata, Torino, G. Giappichelli, 2000.

Merusi F., Opera pia e impresa bancaria nelle Casse di Risparmio, in Studi in onore di Egidio Tosato, Milano, Giuffrè, 1982.

Merusi F., Trasformazioni della banca pubblica, Bologna, Il Mulino, 1985.

Miglio A. e Patuelli A., Fondazioni e banche: garanzie e prospettive, Libro Aperto, Ravenna, 2009.

Mintzberg H., La progettazione dell'organizzazione aziendale, il Mulino, Bologna, 1996.

Misani N., Ordanini A., Perrini F., Economia e gestione delle imprese, Egea, Milano 2006

Monge F., La governance delle fondazioni bancarie, FrancoAngeli, Milano, 2009.

Morbidelli G., Sulla natura degli enti conferenti a struttura associativa e sul grado di autonomia costituzionalmente riconosciuta, in *Le fondazioni casse di risparmio*, Rimini, Maggioli, 1998.

Napolitano G., *Pubblico e privato nel diritto amministrativo*, Giuffrè, Milano, 2003.

Nigro A., *Fondazioni bancarie: quale futuro?*, in *Banca impresa società*, n. 3, 1995.

Normann, R.: *Service management: Strategy and leadership in service businesses*, Wiley, Chichester West Sussex and New York, 1984.

Onado M., *Stato Banche Europa. Il circolo vizioso da fermare subito*, in "Il Sole24 Ore", 28 aprile 2012

Pagliari G., *Le fondazioni Bancarie*, Giuffrè, Milano, 2004.

Pagliazzi P., Nicosia N., "Monte di Soccorso", in *Novissimo Digesto Italiano*, vol. X, Torino, 1968

Paoletti F. *La struttura elementare e funzionale*. In Costa G., Nacamulli R.C.D. *Manuale di organizzazione aziendale. La progettazione organizzativa*. (vol. 2, pp. 482-507). Torino: UTET, 1997.

Passarelli G., *L'ordinamento del credito e il ruolo delle fondazioni filantropiche negli USA*, in *Fondazioni e Banche*, 2011.

Pastori G. e Zagrebelsky G., *Le fondazioni bancarie: una grande riforma da consolidare*, Il Mulino, Bologna, 2011.

Pavanelli G., *Dalla Carità al Credito*, G. Giappichelli, Torino, 1991.

Pedersen T., *Relazione di Apertura dell'Accademy of International Business (AIB)*, San Diego, il 28 giugno 2009.

Peluso G., *Banche regolamentazione e politica economica (1946-1990)*, in Conte (a cura di), *Le banche e l'Italia*, Bancaria Editrice, 2011

Perotti R., *Fondazioni, buone opere e grandi costi*, in *Il Sole 24 Ore*, 24 settembre 2006.

Pichierri A., *Regolazione dei sistemi locali*, Il Mulino, 2002.

Pierini A., *Considerazioni sulla tutela del risparmio a margine degli interventi di riforma del legislatore statunitense e di quello italiano*, in *Diritto Pubblico Comparato ed Europeo*, IV, 2006.

Pierini A., *Ordinamento del Credito e del settore del non profit in Gran Bretagna*, in *Fondazioni e Banche*, G.Giappichelli Editore, Torino, 2011.

Police A., Fondazioni di origine bancaria e imprese strumentali nel settore dei beni e delle attività culturali, in Aedon Rivista di arti e diritto on line, num. 1, 2009, Issn 1127-1345.

Ponzellini M., articolo del 30 aprile 2011 sul quotidiano Libero <http://www.liberoquotidiano.it/news//726616/Banche--Ponzellini--dalle-Fondazioni-tutto-il-male-che-viene-fatto-nel-sistema.html>.

Powell, W. e DiMaggio, P. (1983), The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality, in "American Sociological Review", 48, aprile, 147-160 .

Powell, W. e DiMaggio, P. (1991), The new institutionalism in organizational analysis: 183-203. Chicago: University of Chicago Press.

Prodi R., intervista a Radio24, il 22 settembre 2010.

Radogna T., Gli enti commerciali, in Dir. Prat. Trib., f. 5, 1993.

Rehman S. S., The Obama administration and the U.S. financial crisis, in Global Economy Journal, vol.1, 2001.

Rescigno P., Fondazioni bancarie e codice civile, in AA. VV., in Le fondazioni bancarie, Milano, 1999

Rochet J., Why are there so many banking crisis?, Princeton, Princeton University Press, 2008.

Rugiadini A., Organizzazione d'impresa, Giuffrè editore, Univ. Bocconi-Dip. economia aziendale, 1979.

Russell E.D., New deal banking reforms and keynesian welfare state capitalism, New York, Routledge, 2008.

Ruta G., Il processo di formazione della legge bancaria, in "Bancaria", 24, 1966

Saccomanni F., Relazione al 21° Congresso delle Fondazioni di Origine Bancaria, il 10 giugno 2009.

Salamon L., Rapporto per le fondazioni di origine bancaria – L'Alchimia caritatevole Italiana, presentato a Roma il 10 giugno 2010.

Salomon L., American's Nonprofit Sector: A Primer, New York, Foundation Center, 1999.

Santangelo I. A., Pensiero e Cultura nell' Illuminismo, Bonanno, 2011.

Sapienza P., The effects of Government Ownership on Bank Leading, in Journal of Financial Economics, n. 72, 2004.

- Saraceno P., L'istituto per la ricostruzione industriale IRI, III, Origini, ordinamento e attività svolta, Torino, 1956.
- Sarcinelli M., La vigilanza sul sistema finanziario: obiettivi, assetti e approcci, in *Moneta e Credito*, n. 227, 2004.
- Schlesinger P., Le c.d. "fondazioni bancarie", in *Banca a borsa*, 1995.
- Schmidt R.H., The political debate about saving banks, in *Schmalenbach Business Review*, n. 61, 2009.
- Scott, W. R., *Organizations, rational, natural and open systems* (4th ed.), New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- Sellens J. Torrent e Merino D. Castillo, *La banca multicanal: la transformación del sector financiero en la economía del conocimiento*, Madrid, Esic, 2010.
- Senin A., Monte di pegno, voce *Enciclopedia del Diritto*, Giuffrè, vol. XXVI, Milano, 1976.
- Shull B., The Gramm-Leach-Bliley Act: Review and Recent Developments, in *Occasional Paper National Economics Research Associates*, 1 March 2000.
- Spinelli L. (a cura di), *Enti di Assistenza ed Enti Ecclesiastici*, Mucchi, Modena, 1983.
- Tardivo C. M., Erogazioni di beneficenza da parte di Casse di Risparmio: problematicità e modalità di attuazione, in *Il Risparmio*, n. 5, 1982.
- Tieghi M., Le imprese strumentali delle fondazioni di origine bancaria: l'ottica economico-aziendale, «NON PROFIT», 2004, 2.
- Tonchia S., in *La Guida del Sole 24 ore alla Balanced Scorecard: Progettare e Gestire il Sistema Aziendale delle Prestazioni*, Gruppo 24 Ore, 2009.
- Toniolo G., *L'economia dell'Italia fascista*, Bari, 1980
- Torchia L., I limiti del controllo pubblico sull'autonomia privata, in *Il Ponte*, maggio 2003.
- Vitols S., Are German Banks Different?, in *Small Business Economics*, Volume 10, Number 2, March 1998.
- Zamboni Garavelli P., in *Capriglione, Mezzacapo, Codice Commentato*, I.
- Zoppini G., L'autonomia statutaria delle fondazioni di origine bancaria, in *Banca Borsa*, 2000.

SITOGRAFIA

<http://www.fiscooggi.it/giurisprudenza/articolo/fondazioni-bancarie-la-cassazione-chiude-lannosa-questione>

https://www.reading.ac.uk/web/FILES/CCLFR/crivellaro_fondazionibancarie.pdf

<http://www.openstarts.units.it/dspace/bitstream/10077/7487/1/Pavan.pdf>

<http://www.patrimoniosos.it/rsol.php?op=getarticle&id=81166>

<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2011/3/sau.htm>

http://archivistorico.corriere.it/2007/maggio/14/Quanta_politica_banca_ce_0_070514021.shtml

http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/eufoundation/feasibilitystudy_en.pdf

http://www.acri.it/7_even/7_even_files/10_GF/10GF_Salamon.pdf

<http://www.sinergiejournal.it/rivista/index.php/sinergie/article/view/178/214>

<http://www.acri.it/files/default.asp>

<http://www.bancaditalia.it/bancaditalia/funzgov/gov/partecipanti>

Appendice

	Numero totale dei membri	Assembleare	Pubblica	Episcopale	Ass. di categoria	Cooptazione	Ente culturale e/Università	Associazioni di Volontariato
Compagnia di San Paolo	21	0,0%	24,0%	0,0%	28,0%	19,0%	19,0%	10,0%
Ente Cassa di Risparmio di Firenze	22	50,0%	44,0%	1,0%	1,0%	0,0%	4,0%	0,0%
Fondazione Agostino De Mari - Cassa di Risparmio di Savona	14	0,0%	43,0%	8,0%	21,0%	28,0%	0,0%	0,0%
Fondazione Banca del Monte "Domenico Siniscalco-Ceci" di Foggia	11	0,0%	37,0%	9,0%	9,0%	36,0%	9,0%	0,0%
Fondazione Banca del Monte di Lombardia	27	0,0%	29,0%	0,0%	25,0%	12,0%	22,0%	12,0%
Fondazione Banca del Monte di Lucca	12	0,0%	50,0%	1,0%	26,0%	0,0%	22,0%	1,0%
Fondazione Banca del Monte di Rovigo	5	0,0%	40,0%	0,0%	20,0%	40,0%	0,0%	0,0%
Fondazione Banca del Monte e Cassa di Risparmio Faenza	11	0,0%	27,0%	9,5%	18,0%	18,0%	18,0%	9,5%
Fondazione Banca Nazionale delle Comunicazioni	15	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	7,0%

Fondazione Banco di Sardegna	18	0,0%	28,0%	0,0%	22,0%	28,0%	22,0%	0,0%
Fondazione Banco di Sicilia	23	0,0%	35,0%	5,0%	35,0%	0,0%	25,0%	0,0%
Fondazione Carivit	14	50,0%	21,0%	0,0%	8,0%	0,0%	21,0%	0,0%
Fondazione Cassa dei Risparmi di Forlì	22	50,0%	23,0%	0,0%	9,0%	0,0%	9,0%	9,0%
Fondazione Cassa di Risparmi di Livorno	24	50,0%	25,0%	0,0%	17,0%	0,0%	4,0%	4,0%
Fondazione Cassa di Risparmio della Provincia dell'Aquila	18	50,0%	27,0%	0,0%	7,0%	0,0%	11,0%	7,0%
Fondazione Cassa di Risparmio della Provincia di Chieti	18	50,0%	22,0%	0,0%	6,5%	0,0%	15,0%	6,5%
Fondazione Cassa di risparmio della provincia di Macerata	18	50,0%	23,0%	5,5%	10,5%	0,0%	5,5%	5,5%
Fondazione Cassa di Risparmio della Provincia di Teramo	10	0,0%	50,0%	0,0%	20,0%	30,0%	0,0%	0,0%
Fondazione Cassa di Risparmio della Spezia	18	0,0%	33,0%	5,5%	22,0%	39,5%	0,0%	0,0%
Fondazione Cassa di Risparmio delle Province Lombarde - Cariplo	40	0,0%	47,5%	2,5%	2,5%	30,0%	15,0%	2,5%
Fondazione Cassa di Risparmio di Alessandria	13	0,0%	53,0%	7,0%	0,0%	40,0%	0,0%	0,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di	18	50,0%	22,0%	5,5%	11,5%	0,0%	5,5%	5,5%

Ascoli Piceno								
Fondazione Cassa di Risparmio di Asti	21	0,0%	48,0%	0,0%	24,0%	28,0%	0,0%	0,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Biella	15	0,0%	28,0%	13,0%	13,0%	40,0%	6,0%	0,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Bolzano	28	50,0%	21,0%	0,0%	4,0%	0,0%	21,0%	4,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Bra	10	0,0%	40,0%	10,0%	20,0%	30,0%	0,0%	0,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Calabria e di Lucania	24	0,0%	41,0%	0,0%	16,0%	33,0%	0,0%	10,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Carpi	19	0,0%	32,0%	10,0%	21,0%	17,0%	10,0%	10,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Carrara	14	0,0%	42,0%	0,0%	21,0%	21,0%	16,0%	0,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Cento	22	50,0%	18,0%	4,5%	18,0%	0,0%	9,5%	0,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Cesena	20	50,0%	20,0%	5,0%	10,0%	0,0%	10,0%	5,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Città di Castello	18	50,0%	12,0%	5,5%	5,5%	0,0%	16,0%	5,5%
Fondazione Cassa di Risparmio di Civitavecchia	14	50,0%	22,0%	0,0%	14,0%	0,0%	7,0%	7,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo	23	0,0%	53,0%	4,5%	21,0%	0,0%	8,5%	13,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di	18	50,0%	33,0%	5,5%	0,0%	0,0%	11,5%	0,0%

Fabriano e Cupramontana								
Fondazione Cassa di Risparmio di Fano	14	50,0%	29,0%	7,0%	7,0%	0,0%	7,0%	0,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Fermo	14	50,0%	22,0%	7,0%	7,0%	0,0%	7,0%	7,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Ferrara	50	50,0%	12,0%	2,0%	30,0%	0,0%	6,0%	0,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Foligno	20	50,0%	20,0%	0,0%	10,0%	0,0%	15,0%	5,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Fossano	17	0,0%	41,0%	5,0%	8,0%	23,0%	23,0%	0,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Genova e Imperia	28	0,0%	50,0%	8,0%	17,0%	25,0%	0,0%	0,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Gorizia	17	0,0%	42,0%	0,0%	18,0%	18,0%	11,0%	11,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Imola	20	50,0%	15,0%	5,0%	15,0%	0,0%	15,0%	0,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Jesi	24	50,0%	20,0%	9,0%	9,0%	0,0%	9,0%	3,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Loreto	12	50,0%	16,0%	16,0%	6,0%	0,0%	6,0%	6,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca	14	50,0%	29,0%	0,0%	7,0%	0,0%	7,0%	7,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Mirandola	15	0,0%	48,0%	13,0%	13,0%	0,0%	13,0%	13,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di	19	0,0%	45,0%	5,0%	10,0%	15,0%	15,0%	10,0%

Modena								
Fondazione Cassa di Risparmio di Orvieto	10	50,0%	20,0%	10,0%	10,0%	0,0%	10,0%	0,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo	28	0,0%	32,0%	8,0%	25,0%	17,5%	17,5%	0,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Parma e M.C.P. di Busseto	12	0,0%	33,0%	9,0%	16,0%	25,0%	9,0%	9,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Perugia	20	50,0%	25,0%	5,0%	15,0%	0,0%	5,0%	0,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Pesaro	30	50,0%	24,0%	4,0%	8,0%	0,0%	14,0%	0,0%
Fondazione Pescaraabruzzo - Cassa di Risparmio di Pescara e di Loreto Aprutino	10	0,0%	40,0%	0,0%	30,0%	0,0%	30,0%	0,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Pisa	24	50,0%	25,0%	0,0%	4,0%	0,0%	17,0%	4,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia	24	50,0%	25,0%	4,0%	8,0%	0,0%	4,0%	8,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Prato	14	50,0%	14,0%	0,0%	22,0%	0,0%	14,0%	0,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Puglia	12	0,0%	17,0%	8,0%	17,0%	33,0%	25,0%	0,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Reggio Emilia - Pietro Manodori	13	0,0%	30,0%	8,0%	23,0%	23,0%	8,0%	8,0%
Fondazione	20	50,0%	35,0%	0,0%	5,0%	0,0%	5,0%	5,0%

Varrone - Cassa di Risparmio di Rieti								
Fondazione Cassa di Risparmio di Rimini	18	50,0%	17,0%	5,0%	28,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Roma	20	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	25,0%	5,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Saluzzo	20	50,0%	25,0%	5,0%	10,0%	0,0%	5,0%	5,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di San Miniato	24	50,0%	25,0%	4,5%	16,0%	0,0%	0,0%	4,5%
Fondazione Cassa di Risparmio di Savigliano	12	0,0%	50,0%	8,0%	8,0%	0,0%	26,0%	8,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Spoleto	22	50,0%	22,0%	4,5%	4,5%	0,0%	10,0%	4,5%
Fondazione Cassa di Risparmio di Terni e Narni	20	50,0%	25,0%	5,0%	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Torino	24	0,0%	50,0%	4,5%	12,5%	33,0%	0,0%	0,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Tortona	16	50,0%	18,75 %	6,25%	12,5%	0,0%	0,0%	12,5%
Fondazione Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto	18	0,0%	45,0%	0,0%	28,0%	0,0%	16,0%	11,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Trieste	16	0,0%	31,25 %	0,0%	18,75 %	43,75%	6,25%	0,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Udine e Pordenone	24	0,0%	29,0%	0,0%	29,0%	17,0%	25,0%	0,0%
Fondazione Cassa	14	50,0%	21,0%	7,0%	7,0%	15,0%	0,0%	0,0%

di Risparmio di Vercelli								
Fondazione Cassa di Risparmio di Verona Vicenza Belluno e Ancona	32	0,00%	43,75 %	9,375%	6,25%	18,75%	21,875 %	0,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Vignola	15	0,0%	40,0%	0,0%	15,0%	25,0%	20,0%	0,0%
Fondazione Cassa di Risparmio di Volterra	18	50,0%	22,0%	5,5%	5,5%	0,0%	11,5%	5,5%
Fondazione Cassa di Risparmio e Banca del Monte di Lugo	18	50,0%	17,0%	5,5%	11,5%	0,0%	5,5%	5,5%
Fondazione Cassa di Risparmio in Bologna	28	50,0%	21,0%	7,0%	10,0%	0,0%	7,0%	5,0%
Fondazione Cassa di Risparmio Salernitana	9	0,0%	55,0%	0,0%	33,0%	0,0%	12,0%	0,0%
Fondazione Cassamarca	9	0,0%	33,5%	0,0%	11,0%	33,5%	22,0%	0,0%
Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna	24	0,0%	37,5%	4,0%	16,0%	0,0%	37,5%	0,0%
Fondazione di Piacenza e Vigevano	25	0,0%	36,0%	8,0%	12,0%	16,0%	12,0%	16,0%
Fondazione di Venezia	14	0,0%	35,0%	0,0%	7,0%	42,0%	16,0%	0,0%
Fondazione Monte dei Paschi di Siena	16	0,0%	87,5%	6,3%	0,0%	0,0%	6,3%	0,0%
Fondazione Monte di Parma	9	0,0%	45,0%	11,0%	22,0%	11,0%	11,0%	0,0%
Fondazione Monte di Pietà di Vicenza	8	0,0%	50,0%	12,5%	12,5%	0,0%	25,0%	0,0%

Istituto Banco di Napoli Fondazione	27	0,0%	40,0%	0,0%	25,0%	12,0%	23,0%	0,0%
Fondazione San Marino - Cassa di Risparmio della Repubblica di San Marino - S.U.M.S.	8	62,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	37,5%
MEDIA	18,5	23,4%	31,4%	4,2%	13,9%	10,9%	11,4%	4,0%
VARIAZIONE STANDARD	7,1	25,3%	13,6%	4,0%	8,6%	14,2%	8,6%	5,6%

Compagnia di San Paolo

Il Consiglio Generale è composto da ventuno Consiglieri, dei quali diciassette così designati:

- a) due dal Comune di Torino;
- b) uno dalla Regione Piemonte;
- c) uno dall'Amministrazione Provinciale di Torino;
- d) uno dal Comune di Genova;
- e) due dalla Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Torino;
- f) uno dalla Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Genova;
- g) uno dalla Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Milano;
- h) uno dalla Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Roma;
- i) uno dalla Unione Regionale delle Camere di Commercio del Piemonte;
- j) uno dal Consiglio Regionale del Volontariato di cui alla legge della Regione Piemonte 29 agosto 1994, n. 38;
- k) uno dall'Accademia delle Scienze di Torino, sentita alternativamente la classe di Scienze fisiche, matematiche e naturali e la classe di Scienze morali, storiche e filologiche;
- l) uno dall'Accademia Nazionale dei Lincei, sentita alternativamente la classe di Scienze morali, storiche e filologiche e la classe di Scienze fisiche, matematiche e naturali;
- m) uno dalla Commissione Nazionale per la Parità e le Pari Opportunità tra Uomo e Donna;
- n) uno dal Presidente pro-tempore della Commissione della Comunità Europea, sentiti il CERN, la ESA e l'Istituto Universitario Europeo;
- o) uno da un Ente avente sede in uno degli Stati membri della Unione Europea svolgente attività istituzionale in uno o più dei settori rilevanti, da indicarsi da parte del Consiglio Generale nel corso di una riunione da tenersi nell'ultimo

anno della durata in carica, con efficacia per la sola designazione relativa alla formazione dell'organo di indirizzo subentrante;

p) i restanti quattro vengono eletti per cooptazione alla prima riunione del Consiglio.

Ente Cassa di Risparmio di Firenze

Il Comitato di Indirizzo è composto da 22 membri.

Di questi:

- undici sono designati dall'Assemblea dei Soci (L'Assemblea designa la metà dei componenti il Comitato di Indirizzo scegliendo preferibilmente fra i soci dell'Ente personalità affermate nel campo dei beni e delle attività culturali, della ricerca scientifica e delle innovazioni tecnologiche, della cura dell'ambiente naturale, dell'agricoltura toscana e del paesaggio storico, di una libera professione economica o giuridica ovvero nel campo della gestione finanziaria o di imprese qualificate ovvero nella guida di enti pubblici di rilievo sociale o di istituzioni storiche di utilità civile. I componenti il Comitato di Indirizzo designati dall'Assemblea sono scelti preferibilmente fra residenti da più di tre anni nel territorio tradizionale dell'istituzione.) **n.b. i soci sono sostanzialmente rimasti immutati dal 1990**

Gli altri undici componenti sono designati:

- uno dal Sindaco di Firenze;
- uno dal Presidente della Provincia di Firenze, scelto fra personalità attive nel volontariato;
- uno dal Sindaco di Arezzo;
- uno dal Sindaco di Grosseto;
- uno dal Sindaco di Empoli;
- uno dal Presidente della C.C.I.A.A. di Firenze;
- uno dal Rettore dell'Università di Firenze;
- uno dal Presidente dell'Istituto Universitario Europeo;
- uno dal Presidente dell'Accademia dei Georgofili, scelto fra gli studiosi dell'ambiente naturale e/o del paesaggio;
- uno dal Presidente dell'Accademia Toscana di Scienze e Lettere "La Colombaria";
- uno dall'Ordinario Diocesano di Firenze, scelto fra gli esperti di arte sacra.

Fondazione Agostino De Mari - Cassa di Risparmio di Savona

Il Consiglio Generale di Indirizzo è l'organo di indirizzo della Fondazione. Il Consiglio Generale è composto di 14 (quattordici) membri come di seguito designati:

- 2 (due) dal Presidente della Provincia di Savona;
- 2 (due) dal Sindaco del Comune di Savona;

- 2 (due) di comune accordo dai Presidenti della Comunità Montana Ingauna, della Comunità Montana Pollupice, della Comunità Montana Val Bormida, della Comunità Montana del Giovo per i restanti comuni della provincia. Nel caso in cui non vi sia accordo sulle designazioni, ciascun Presidente provvederà ad indicare una candidatura e, tra queste, il Consiglio Generale di Indirizzo in carica provvederà ad effettuare le relative nomine, tenendo in considerazione la professionalità dei designati;

- 3 (tre) dal Presidente della Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Savona;

- 1 (uno) dal Vescovo della Diocesi di Savona e Noli;

- 4 (quattro) dal Consiglio Generale di Indirizzo in carica (cooptazione).

Fondazione Banca del Monte "Domenico Siniscalco-Ceci" di Foggia

L' Organo di Indirizzo è composto da undici membri residenti da almeno un anno nella Provincia di Foggia, che non abbiano compiuto il settantunesimo anno di età nell' anno solare di nomina – esclusi quelli eventualmente nominati mediante il metodo della cooptazione - designati nell' esclusivo interesse della Fondazione come segue:

- due dal Comune di Foggia;

- due dall' Amministrazione Provinciale di Foggia;

- uno dalla Curia Arcivescovile di Foggia-Bovino;

- uno dalla Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Foggia, in modo da assicurare di volta in volta l'alternanza tra le diverse quattro categorie;

- uno dalla Università degli Studi di Foggia;

- quattro dalla apposita Consulta della Società Civile convocata in seno alla Fondazione e costituita da: Direttore della Filiale di Foggia della Banca d' Italia, Direttore Generale della Azienda sanitaria locale di Foggia, Responsabile provinciale del Centro operativo della Sovrintendenza per i Beni Archeologici per la Puglia, Responsabile provinciale del Centro operativo della Sovrintendenza dei Beni Architettonici e paesaggistici per la Puglia, Direttore dell'Archivio di Stato di Foggia, Direttore della Biblioteca Provinciale La Magna Capitana di Foggia, Direttore del Museo Civico di Foggia, Direttore del Conservatorio musicale Umberto Giordano di Foggia, Direttore dell'Accademia delle Belle Arti di Foggia.

Fondazione Banco del Monte della Lombardia

Il Comitato di Indirizzo è composto da ventisette componenti, di cui quattordici espressione degli enti territoriali e delle autonomie pubbliche funzionali in campo economico, dieci espressione di forme associative, istituzionali od organizzative della società civile, nonché tre personalità cooptate per chiara ed indiscussa fama e dal Presidente della Fondazione che ha solo funzioni di convocazione e regolazione delle riunioni dell'organo.

Provvedono alla designazione dei componenti il Comitato di Indirizzo i seguenti enti ed organismi, con le modalità appresso indicate:

a) mediante la designazione di un nominativo – a cura del legale rappresentante di ciascun ente designante, come espressione delle relative comunità – da parte dei seguenti Enti locali: le Province di Milano e Pavia; i Comuni di Milano, Pavia, Brescia, Bergamo, Crema e Monza;

b) mediante la designazione di un nominativo – a cura del legale rappresentante di ciascun ente designante, come espressione delle categorie produttive – da parte delle seguenti autonomie funzionali in campo economico: le Camere di Commercio, Industria, Artigianato ed Agricoltura di Milano, Pavia, Varese, Mantova, Como, Cremona;

c) mediante la designazione di gruppi di nominativi, che documentino le particolari qualifiche richieste dalla presente lettera, come espressione della comunità lombarda nelle aree di intervento o nei settori gestionali di interesse della Fondazione:

c1.) tre esperti in organizzazione e gestione della ricerca scientifica e della formazione avanzata espressi da:

c1.1.) i Rettori delle Università Statale di Milano, Bocconi, Cattolica del S. Cuore, Politecnico di Milano e dell'Istituto Universitario di Lingue Moderne che individuano ciascuno un nominativo avente l'incarico in Provincia di Milano;

c1.2.) i Rettori delle Università di Brescia, Bergamo, dell'Insubria e C. Cattaneo di Castellanza che individuano ciascuno un nominativo con incarico rispettivamente in Provincia di Brescia, Bergamo, Como e Varese;

c1.3.) il Rettore dell'Università di Pavia, sentito il Direttore dell'Istituto Universitario Superiore di Pavia, individua una terna di nominativi con l'incarico in provincia di Pavia;

c2.) un esperto in organizzazione e gestione della ricerca biomedica e dell'assistenza sanitaria scelto tra i nominativi individualmente designati da:

- i Presidenti dei seguenti Istituti: Istituto Neurologico Carlo Besta, Fondazione Maugeri, Fondazione Mondino ed Istituto Europeo di Oncologia;

c3.) un esperto in organizzazione e gestione degli ambienti naturali scelto tra i nominativi individualmente designati da:

- i Presidenti del Parco Lombardo della Valle del Ticino, del Parco Nord Milano e del Parco del Mincio;

c4.) un esperto in studio e gestione dei beni artistici scelto tra i nominativi individualmente designati da:

- i Direttori dei musei civici di Pavia, di Brescia e del Museo Poldi Pezzoli di Milano;

c5.) tre esperti in organizzazione e gestione di servizi sociali e di volontariato applicato ai servizi sociali designati da:

c5.1.) il Presidente del Comitato di Gestione del Fondo speciale regionale per i Centri di Servizio per il Volontariato, di cui all'art. 2 del D.M. Tesoro 21 dicembre 1994 e successive modificazioni, che individua una terna di nominativi aventi l'incarico in Lombardia;

c5.2.) il Presidente del Centro di Servizio per il Volontariato della Provincia di Milano che individua una terna di nominativi aventi l'incarico in Provincia di Milano;

c5.3.) il Presidente del Centro di Servizi per il Volontariato della Provincia di Pavia che individua una terna di nominativi aventi l'incarico in Provincia di Pavia;

c6.) un esperto in management, anche con riferimento a soggetti non profit, scelto nell'ambito di una terna indicata dal Consiglio di Amministrazione della Banca Regionale Europea SpA fatte salve le cause di indesignabilità e di incompatibilità per coloro che svolgono funzioni di amministrazione, direzione o controllo presso la società bancaria conferitaria o sue controllate o partecipate.

La scelta del nominativo nell'ambito di ciascuno dei gruppi di designati o delle singole terne, di cui agli alinea della precedente lettera c), è operata dal Presidente della Fondazione, sentito il Presidente del Collegio Sindacale.

Il Comitato di Indirizzo coopta, nella riunione di insediamento e su proposta del Presidente, tre personalità, dotate di chiara ed indiscussa fama per particolare qualificazione ed esperienza nelle aree di intervento fondazionale, che possano fornire peculiari e significativi apporti al conseguimento degli scopi statutari, specie in settori d'intervento non adeguatamente coperti dalle competenze dei suoi componenti.

Fondazione banca del monte di Lucca

L'Organo di Indirizzo è composto da 12 membri, ivi compreso il Presidente ed il Vice Presidente, che sono nominati dall'Organo di Indirizzo tra i propri componenti. La carica di Presidente dell'Organo di Indirizzo coincide con la carica di Presidente del Consiglio di Amministrazione: il Presidente non ha diritto di voto nell'Organo di Indirizzo e, nell'ambito di esso, è solo titolare dei poteri strumentali necessari per lo svolgimento dell'attività dell'organo.

I membri dell'Organo di Indirizzo sono designati – ai fini della nomina - nell'esclusivo interesse della FONDAZIONE:

a. due dalla Provincia di Lucca;

b. tre dal Comune di Lucca;

c. uno dal Comune di Capannori, dal Comune di Castelnuovo Garfagnana e dal Comune di Viareggio: tali Enti designeranno un nominativo d'accordo tra loro; nel caso in cui non si trovasse l'accordo, ciascun Ente designerà un proprio nominativo e, all'interno della rosa dei nominativi comunicati dagli Enti, si provvederà alla nomina mediante cooptazione;

d. uno dall'Associazione Ce.I.S Gruppo "Giovani e Comunità" - Lucca, dalla Arciconfraternita di Misericordia - Lucca e dalla Croce Verde - P.A. Comitato Humanitas - Lucca: tali Enti designeranno un nominativo d'accordo tra loro; nel caso in cui non si trovasse l'accordo, ciascun Ente designerà un proprio nominativo e, all'interno della rosa dei nominativi comunicati dagli Enti, si provvederà alla nomina mediante cooptazione;

e. uno dall'Accademia Lucchese di Scienze, Lettere ed Arti - Lucca e dalla Fondazione Giovanni Pascoli - Castelvecchio Pascoli: tali Enti designeranno un nominativo d'accordo tra loro; nel caso in cui non si trovasse l'accordo, ciascun Ente designerà un proprio nominativo e, all'interno della rosa dei nominativi comunicati dagli Enti, si provvederà alla nomina mediante cooptazione;

f. tre dalla Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Lucca;

g. uno dalla Fondazione Festival Pucciniano – Torre del Lago e dalla Fondazione Carnevale di Viareggio - Viareggio: tali Enti designeranno un nominativo d'accordo tra loro; nel caso in cui non si trovasse l'accordo, ciascun Ente designerà un proprio nominativo e, all'interno della rosa dei nominativi comunicati dagli Enti, si provvederà alla nomina mediante cooptazione.

Fondazione Banca del Monte di Rovigo

L'organo di indirizzo è composto da 5 membri. Di questi, 2 membri sono nominati dallo stesso organo di indirizzo e 3 membri sono designati:

- 1 dal Comune di Rovigo,

- 1 dalla Provincia di Rovigo,

- 1 dalla Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Rovigo.

L'organo di indirizzo nomina 2 componenti scelti fra persone che si siano distinte sul piano scientifico, culturale nei settori di intervento della Fondazione o che abbiano maturato particolari esperienze nella promozione di attività a vantaggio dello sviluppo socio economico del territorio di prevalente operatività della Fondazione e che per le loro qualità possano efficacemente contribuire al perseguimento dei fini istituzionali della Fondazione stessa.

Fondazione banca del monte e cassa di risparmio Faenza

L'Organo di Indirizzo è composto da undici membri che devono possedere, quali requisiti di professionalità, adeguate conoscenze in materie inerenti i settori di intervento o funzionali all'attività della Fondazione e devono aver maturato esperienza operativa nell'ambito della libera professione o in campo imprenditoriale o accademico o aver espletato funzioni direttive o di amministrazione presso enti pubblici o privati di adeguate dimensioni. I predetti undici membri sono designati - ai fini della nomina -, nell'esclusivo interesse della Fondazione come segue:

- a) n. 2 dal Sindaco del Comune di Faenza,
- b) n. 1 dal Presidente della Provincia di Ravenna;
- c) n. 2 dal Presidente della Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Ravenna;
- d) n. 1 dal Consiglio Scolastico Distrettuale o dall'Organo che ne assorbirà le funzioni, da scegliersi fra persone in possesso di adeguata professionalità, competenza ed esperienza nel settore dell'istruzione;
- e) n. 1 dalla Diocesi di Faenza-Modigliana, nell'ambito delle organizzazioni che perseguono finalità educativopedagogiche, di assistenza e solidarietà sociale;
- f) n. 1 dall'Agenzia Polo Ceramico soc. cons. a r.l. di Faenza da scegliersi fra persone la cui professionalità sia particolarmente rappresentativa nei settori della scienza, della ricerca, della università e della ceramica in genere;
- g) n. 1 dalla Consulta Faentina delle Associazioni di Volontariato da scegliersi fra persone che abbiano un'adeguata professionalità, competenza ed esperienza nei settori di intervento della Fondazione;
- h) n. 2 cooptati dallo stesso Consiglio di Indirizzo, secondo quanto previsto dal successivo art. 17, scelti fra personalità di chiara ed indiscussa fama, espressive comunque della realtà locale, residenti nell'ambito del territorio di competenza della Fondazione, particolarmente esperti nei settori d'intervento della Fondazione o con conoscenze specialistiche in materie funzionali alle attività e agli scopi della Fondazione stessa, tenuto anche conto di professionalità eventualmente non presenti fra i nominati di cui alle lettere precedenti.

Fondazione Banca Nazionale delle Comunicazioni

I componenti dell'Organo di Indirizzo in numero di 15 sono designati, ai fini della nomina, nell'esclusivo interesse della Fondazione da:

1) Enti Storici di Riferimento

a) Sei dalle quattro Organizzazioni sindacali dei trasporti maggiormente rappresentative a livello nazionale individuati tra il personale in servizio o in pensione del Gruppo FS S.p.A.,

b) Due dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti

2) Ministero dell'Economia e delle Finanze

c) Uno.

Oltre agli Enti di cui al punto 1), che come Enti Fondatori costituiscono il riferimento storico permanente e al Ministero dell'Economia e delle Finanze di cui al punto 2), gli Enti di cui ai punti 3) e 4) sono prescelti in relazione al legame della loro attività con i settori eletti dalla Fondazione.

3) Enti operanti localmente nell'ambito delle Regioni destinatarie dei contributi previsti dalla L. 266/91

d) Uno, operante nell'ambito Regione Lazio;

e) Uno, operante nell'ambito della Regione Calabria

4) Enti della Società Civile

f) Uno, dall'Università degli Studi di Perugia;

g) Uno, da un Ente di elevato prestigio che si occupa a livello nazionale di educazione, formazione e tutela degli utenti dei mezzi di comunicazione sociale;

h) Uno, da un Ente di elevato prestigio che interviene a livello internazionale in presenza di crisi umanitarie, operando in particolare nei territori colpiti da calamità naturali o da eventi bellici, con risposte di solidarietà immediate e concrete;

i) Uno, da un Ente di ampia notorietà, operante a livello nazionale ed internazionale in materia di disagio sociale anche connesso al fenomeno dell'emigrazione.

Fondazione Banco di Sardegna

Il comitato di indirizzo è composto da diciotto membri. Cinque membri del comitato di indirizzo sono scelti direttamente dal comitato di indirizzo. Uno di essi deve appartenere agli ambienti del volontariato e un altro al mondo dell'ecologismo in Sardegna. Quattro altri membri del comitato di indirizzo sono scelti sulla base delle designazioni delle due università degli studi della Sardegna. A tal fine, i relativi senati accademici propongono ciascuno due terne, una di candidati esperti nei campi dell'economia, del diritto o degli studi umanistici, e un'altra di candidati esperti nei campi della biologia, della medicina o delle tecnologie. Nove altri membri del comitato di indirizzo sono scelti sulla base delle designazioni provenienti dal consiglio regionale della Sardegna, dai quattro consigli provinciali della Sardegna, dalle quattro camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura della Sardegna: ognuna di tali istituzioni propone una terna di candidati.

Fondazione banco di Sicilia

Il Consiglio superiore si compone di ventitré membri, dei quali:

a) due sono espressione della Pubblica Amministrazione e perciò sono nominati dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, scelti anche tra i propri dipendenti;

b) dodici sono espressione degli enti locali e sono nominati:

b.1) quattro dal Presidente della regione Sicilia;

b.2) uno fra i tre proposti dai nove comuni capoluogo;

b.3) uno fra tre proposti dai nove Presidenti delle nove provincie della Sicilia;

b.4) sei fra le terne proposte dalle Camere di commercio siciliane;

c) nove sono espressione delle c.d. personalità e sono nominati da:

c.1) due dai sei nominativi proposti dal Consiglio regionale per i beni culturali e ambientali della regione;

c.2) tre tra le terne proposte dalla Università regionali a rotazione;

c.3) uno fra i tre nominativi proposti dalla Confindustria Sicilia;

c.4) uno fra i tre nominativi proposti dalla ConfCommercio Sicilia;

c.5) uno fra i tre nominativi proposti dalla Conferenza episcopale siciliana;

c.6) uno fra i tre nominativi proposti dall'Accademia Nazionale dei Lincei.

Il Consiglio se lo ritiene necessario può elevare il numero dei membri a venticinque cooptando altri due membri tra personalità di chiara e indiscussa fama.

Fondazione Carivit

Il Consiglio di Indirizzo è formato da quattordici componenti. I componenti del Consiglio di Indirizzo sono eletti per metà dall'Assemblea dei Soci e per metà designati da parte dei seguenti enti, espressivi della realtà locale, hanno il potere di designare sette componenti del Consiglio di Indirizzo secondo le rispettive specifiche indicazioni:

- a) Università degli Studi della Tuscia: due docenti riferiti rispettivamente all'area delle discipline umanistiche e delle discipline scientifiche.
- b) Soprintendenze competenti per territorio: Soprintendenza per i beni archeologici del Lazio; Soprintendenza per i beni architettonici e per il paesaggio del Lazio; Soprintendenza archivistica per il Lazio: un esperto in discipline afferenti alla tutela, gestione e promozione dei beni ed attività culturali.
- c) Amministrazione provinciale di Viterbo: un esperto in attività amministrative o in discipline proprie dell'economia civile.
- d) Comune di Viterbo: un esperto in attività amministrative o in discipline proprie dell'economia civile.
- e) Comune di Civita Castellana, Comune di Montefiascone, Comune di Tarquinia e Comune di Vetralla: un esperto in attività amministrative o in discipline proprie dell'economia civile.
- f) Camera di Commercio di Viterbo: un esponente dell'economia o della finanza o dell'organizzazione aziendale.

Fondazione cassa dei risparmi di Forlì

Il Consiglio generale è composto da ventidue consiglieri così designati:

- a)- uno dal Presidente della Provincia di Forlì – Cesena,
- uno dal Sindaco del Comune di Forlì,
- uno congiuntamente dai Sindaci dei Comuni di Forlimpopoli, Bertinoro, Meldola, Castrocaro Terme e Terra del Sole,
- uno congiuntamente dai Sindaci dei Comuni di Civitella di Romagna, Dovadola, Predappio e Modigliana,
- uno congiuntamente dai Sindaci dei Comuni di Santa Sofia, Galeata, Bagno di Romagna, Verghereto, Premilcuore, Rocca San Casciano, Portico e San Benedetto e Tredozio;
- b) - uno dal Presidente della C.C.I.A.A. della Provincia di Forlì-Cesena,
- uno dal Rettore della Alma Mater Studiorum Università di Bologna,
- uno congiuntamente dai legali rappresentanti degli ordini e dei collegi professionali,
- uno congiuntamente dai legali rappresentanti degli enti e associazioni di volontariato, con forte presenza nel territorio di prevalente attività della Fondazione, del settore socio-assistenziale,
- uno congiuntamente dai legali rappresentanti degli enti e associazioni di volontariato, con forte presenza nel territorio di prevalente attività della Fondazione, del settore socio-sanitario,
- uno congiuntamente dai legali rappresentanti degli enti e associazioni culturali con forte presenza nel territorio di prevalente attività della Fondazione;
- c) - undici dalla Assemblea.

Fondazione cassa di risparmio di Livorno

Il Comitato di indirizzo, nel rispetto dell'esigenza di equilibrio tra le sue componenti prevista dall'attuale disciplina, è composto da 24 membri, dei quali:

- a) 12 sono designati dall'Assemblea della Fondazione;
- b) 12 sono designati dai seguenti soggetti:
 - i) due designati dal Comune di Livorno;
 - ii) due designati dalla Provincia di Livorno;

- iii) uno designato congiuntamente dai comuni di Collesalveti, Rosignano Marittimo, Cecina e Castagneto Carducci;
- iv) uno designato congiuntamente dai comuni di San Vincenzo, Campiglia Marittima, Piombino e Portoferraio;
- v) uno designato dalla Camera di Commercio di Livorno;
- vi) uno designato congiuntamente dall'Associazione Industriali della Provincia di Livorno, dall'API Toscana Livorno, dall'Unione Provinciale Agricoltori;
- vii) uno designato congiuntamente dalla Confederazione Nazionale dell'Artigianato di Livorno, dalla Confederazione Italiana Esercenti Attività Commerciali Turistiche e dei Servizi di Livorno, dall'Unione Commercio Turismo e Servizi della Provincia di Livorno e dal Comitato Territoriale Lega Cooperative di Livorno;
- viii) uno designato congiuntamente dall'Università degli Studi di Pisa, dalla Scuola Normale Superiore di Pisa e dalla Scuola Superiore S. Anna di Pisa;
- ix) uno, provvisto di specifica competenza nell'ambito del volontariato e dell'assistenza alle categorie sociali deboli, designato dalla Diocesi di Livorno d'intesa con la Comunità Ebraica di Livorno.
- x) uno designato congiuntamente dall'Autorità Portuale di Livorno e dall'Autorità Portuale di Piombino con riferimento agli scopi di sviluppo economico nel settore marittimo-portuale perseguiti dalla Fondazione.

Fondazione cassa di risparmio della provincia dell'Aquila

Il consiglio generale, che è l'organo di indirizzo della Fondazione, è composto da diciotto membri così designati:

- nove membri dall'assemblea dei soci;
- nove dai seguenti organismi, enti o istituzioni:
 - uno dalla Provincia dell'Aquila;
 - uno dal Comune dell'Aquila;
 - uno dal Comune di Avezzano;
 - uno dal Comune di Sulmona;
 - uno, a rotazione e nell'ordine, dai Comuni di Castel di Sangro, Celano, Pratola Peligna e Carsoli;
 - uno dalla Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura dell'Aquila;
 - uno dalla Soprintendenza per i Beni Ambientali, Architettonici, Artistici e Storici per l'Abruzzo dell'Aquila;
 - uno dall'Università dell'Aquila;
 - uno dal Prefetto dell'Aquila, scelto tra le organizzazioni di volontariato della provincia dell'Aquila.

Fondazione Cassa di Risparmio della Provincia di Chieti

Il Comitato di Indirizzo è formato da 18 componenti nominati con le seguenti modalità:

- a) 9 componenti designati dall'Assemblea, scelti tra personalità che per professionalità competenza ed esperienza, in particolare nei settori cui è rivolta l'attività della Fondazione, possano efficacemente contribuire al perseguimento dei fini istituzionali;

b) 9 componenti nominati dal Comitato d'Indirizzo scegliendo tra le terne di candidati designati dai seguenti Enti, Istituzioni ed Amministrazioni:

1. un componente: Provincia di Chieti
2. un componente: Comune di Chieti
3. un componente: Comune di Guardiagrele
4. un componente: Comuni di Vasto, Lanciano ed Ortona;
5. un componente: Istituzione Deputazione Teatrale Teatro Marrucino – Chieti; Scuola Civica Musicale - Lanciano; Scuola Civica Musicale – Vasto;
6. un componente: Sovraintendenza per i Beni Ambientali Architettonici Artistici e Storici – L'Aquila; Sovraintendenza Archeologica dell'Abruzzo – Chieti; Archivio di Stato - Chieti;
7. un componente: Università degli Studi "G.D'annunzio" – Chieti;
8. un componente: Camera di Commercio, Industria Artigianato ed Agricoltura – Chieti;
9. un componente: Associazione Nazionale Famiglie di fanciulli e Adulti Subnormali – Chieti; Confraternita Misericordia Città di Chieti; Centro Solidarietà, Incontro, Ascolto e Prima Accoglienza – Chieti.

Fondazione Cassa di risparmio della provincia di Macerata

L'Organo di indirizzo è composto da diciotto membri, oltre il Presidente, di cui:

- a. nove, nominati dall'Assemblea dei soci, tra candidati di elevata professionalità, competenza ed esperienza
- b. nove, nominati dall'Organo di indirizzo, previa verifica dei requisiti richiesti, nell'ambito della rosa di tre candidati, designati – ove occorra, d'intesa tra loro – da parte di ciascuna delle categorie degli enti, istituzioni ed associazioni nell'ordine e nel numero appresso indicati:
 1. Provincia di Macerata: n. un componente;
 2. Comuni della zona costiera della provincia di Macerata, nell'ordine a rotazione tra loro: n. un componente;
 3. Comuni della zona collinare della provincia di Macerata, nell'ordine a rotazione tra loro: un componente;
 4. Comuni della zona montana della provincia di Macerata, nell'ordine a rotazione tra loro: un componente;
 5. Camera di Commercio Industria e Agricoltura di Macerata: n. due componenti;
 6. Università degli Studi di Macerata, Università degli Studi di Camerino e Accademia di belle Arti di Macerata: n. un componente;
 7. Pio Sodalizio dei Piceni di Roma: un componente;
 8. Associazioni del volontariato con sede legale nella provincia di Macerata e iscritte da almeno due anni nel registro istituito presso la Regione Marche a norma dell'art. 6 della legge 11.8.1991 n. 266: un componente.

Fondazione Cassa di Risparmio della Provincia di Teramo

Il Consiglio di Indirizzo è composto di dieci membri, compreso il Presidente nominato dal Consiglio di Indirizzo fra i propri componenti; i quali sono nominati dallo stesso Consiglio di Indirizzo su designazione di soggetti esterni - fatta nel rispetto delle disposizioni dettate al riguardo dallo Statuto e nell'esclusivo interesse della Fondazione – o in via esclusiva ed autonoma, come segue:

- due membri sono espressione della comunità di Teramo e sono designati dal Sindaco del Comune di Teramo;
- un membro è espressione della comunità di Atri ed è designato dal Sindaco del Comune di Atri;
- un membro è espressione della comunità di Nereto ed è designato dal Sindaco del Comune di Nereto;
- un membro è designato dal Presidente della Provincia di Teramo;
- un membro è designato dal Presidente della Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura della Provincia di Teramo;
- un membro è designato dal Consorzio per lo Sviluppo Industriale di Teramo;
- tre membri sono nominati direttamente dallo stesso Consiglio di Indirizzo.

Fondazione Cassa di Risparmio della Spezia

Il Consiglio di Indirizzo è l'organo di Indirizzo della Fondazione ed è composto da diciotto membri nominati dal Consiglio uscente che li sceglie:

- a) due all'interno di due terne di diversi nominativi, di cui almeno una composta da residenti nei comuni della Riviera spezzina e della Val di Vara, proposte dal Presidente della Provincia della Spezia;
- b) due all'interno di due terne di diversi nominativi proposte dal Sindaco della Spezia;
- c) uno all'interno di una terna di nominativi proposta dal Sindaco di Sarzana sentiti i Sindaci dei Comuni della Val di Magra;
- d) uno all'interno di tre terne di nominativi proposte, una ciascuno, dai Sindaci di Aulla, Pontremoli, Fivizzano;
- e) uno all'interno di una terna di nominativi proposta dal Presidente della C.C.I.A.A. della Spezia;
- f) uno all'interno di una terna di nominativi proposta dal Vescovo della Diocesi della Spezia, Sarzana e Brugnato;
- g) tre all'interno di rose di diversi nominativi di esperti del settore economico proposte dalle organizzazioni imprenditoriali e sindacali della Provincia della Spezia;
- h) cinque esperti nei settori di intervento della Fondazione di cui almeno uno esponente attivo del settore del volontariato e uno esponente del settore della cultura e della formazione;
- i) due tra personalità che per professionalità, esperienza e competenza possano contribuire al miglior perseguimento dei fini istituzionali della Fondazione.

Fondazione Cassa di Risparmio delle Provincie Lombarde Fondazione Cariplo

La Commissione Centrale di Beneficienza è composta da quaranta Commissari, dei quali:

- a) venti sono espressione delle comunità e del territorio di prevalente riferimento della Fondazione;

b) venti sono personalità che, con l'apporto della propria professionalità, competenza ed esperienza, siano in grado di contribuire al perseguimento dei fini istituzionali.

I Commissari di cui alla lettera a) precedente sono nominati dalla Commissione uscente che li sceglie:

a) uno all'interno di una terna proposta da ciascuna delle Province di Bergamo, Brescia, Como, Cremona, Lecco, Lodi, Mantova, Novara, Pavia, Sondrio, Varese e Verbania;

b) tre all'interno di tre terne, uno per ciascuna terna, proposte dalla Provincia di Milano;

c) uno all'interno di una terna proposta dalla Regione Lombardia;

d) tre all'interno di tre terne, uno per ciascuna terna, proposte dal Comune di Milano;

e) uno all'interno di una terna proposta dai Presidenti delle Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura delle Province lombarde e delle Province di Novara e Verbania.

I Commissari di cui alla lettera b) precedente sono nominati dalla Commissione uscente che li sceglie secondo i seguenti criteri:

Sei Commissari sono scelti:

a) uno all'interno di una terna proposta dall'Arcivescovo della Diocesi di Milano, Metropolita della Regione Lombardia;

b) uno all'interno di una terna proposta dalla Conferenza dei Rettori delle Università Lombarde;

c) uno all'interno di una terna proposta dai Presidenti degli enti pubblici e privati riconosciuti come Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico ai sensi della vigente normativa e aventi sede in Lombardia;

d) uno all'interno di una terna proposta dai Presidenti dei Centri di Servizio del Volontariato della Regione Lombardia;

e) uno all'interno di una terna proposta dai Presidenti degli enti riconosciuti come Istituti culturali di interesse regionale dalla Regione Lombardia ai sensi della vigente normativa regionale;

f) uno all'interno di una terna proposta dai Presidenti delle sezioni regionali lombarde delle Associazioni di protezione ambientale riconosciute di interesse nazionale dal Ministero dell'Ambiente ai sensi della vigente normativa e operanti in Lombardia.

Ulteriori sette Commissari sono scelti dalla Commissione Centrale di Beneficenza uscente sulla base delle candidature avanzate, mediante presentazione di terne di nominativi dalle organizzazioni senza fine di lucro, operanti nei settori ammessi. Ciascuna organizzazione può presentare una sola terna di nominativi.

I rimanenti sette Commissari sono scelti dalla Commissione Centrale di Beneficenza uscente tra personalità che per professionalità, esperienza e competenza, possano contribuire al miglior perseguimento dei fini istituzionali della Fondazione.

Fondazione Cassa di Risparmio di Alessandria

Il Consiglio Generale è composto da un minimo di 13 ad un massimo di 15 Consiglieri secondo decisione stabilita dallo stesso Consiglio Generale. I componenti il Consiglio Generale sono designati e nominati come segue:

a) due designati dal Prefetto di Alessandria;

b) due designati dall'Amministrazione provinciale di Alessandria;

c) tre designati dall'Amministrazione comunale di Alessandria;

d) uno designato dal Vescovo di Alessandria;

e) da un minimo di cinque ad un massimo di sette nominati dallo stesso Consiglio Generale tra personalità di chiara e indiscussa fama in grado di integrare le competenze già presenti nel Consiglio.

Fondazione Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno

L'Organo di indirizzo è composto dal Presidente della Fondazione, dal Vice Presidente e da 18 componenti dei quali:

a) n. 9 sono designati dall'Assemblea dei Soci;

b) n. 9 sono designati da enti privati e pubblici espressivi della realtà locale del territorio di riferimento della Fondazione. In particolare sono nominati dall'Organo di indirizzo in carica al momento della designazione, che li sceglie:

- n. 1 all'interno di una terna designata dal Comune di Ascoli Piceno;

- n. 1 all'interno di una terna designata dal Comune di San Benedetto del Tronto;

- n. 1 all'interno di una terna designata dal Comune di Amandola;

- n. 1 all'interno di una terna designata dalla Regione Marche.

- n. 1 congiuntamente dai seguenti Enti: Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Ascoli, Associazione degli Industriali della provincia di Ascoli Piceno, Confcommercio di Ascoli Piceno, Conf.Gen. Ital. Artig. (CGIA) della provincia di Ascoli Piceno, Conf. Naz. Artig. (CNA) della provincia di Ascoli Piceno, Unione Provinciale Agricoltori (UPA) di Ascoli Piceno, Confesercenti di Ascoli Piceno;

- n. 1 congiuntamente dalle seguenti Università: Politecnica delle Marche, UNICAM – Università degli Studi di Camerino, UNIMC – Università degli Studi di Macerata;

- n. 1 congiuntamente dagli Ordini professionali dei Medici Chirurghi ed Odontoiatri e dei Farmacisti della provincia di Ascoli Piceno, in alternanza con gli Ordini Professionali degli Ingegneri, degli Architetti, dei Notai, degli Avvocati e dei Commercialisti ed esperti contabili della provincia di Ascoli Piceno, anch'essi congiuntamente;

- n. 1 dalla Associazione Volontariato Marche – sezione di Ascoli Piceno;

- n. 1 congiuntamente dal Vescovo della Diocesi di Ascoli Piceno e dal Vescovo della Diocesi di San Benedetto del Tronto, Ripatransone, Montalto.

Fondazione Cassa di Risparmio di Asti

Il Consiglio di indirizzo è composto di 21 Consiglieri. La composizione del Consiglio di Indirizzo è la seguente:

a) cinque membri designati dal Comune di Asti, di cui almeno uno con competenze specifiche in uno dei settori rilevanti della Fondazione;

b) cinque membri designati dalla Provincia di Asti, di cui almeno uno con competenze specifiche in uno dei settori rilevanti della Fondazione;

c) cinque membri designati dalla C.C.I.A.A. di Asti, in rappresentanza delle varie categorie economiche.

I consiglieri di cui alle lettere a), b) e c) sono nominati dal Consiglio di Indirizzo uscente.

d) sei consiglieri scelti tra persone in possesso di specifici requisiti di professionalità e competenza nelle attività istituzionali della Fondazione ovvero nella gestione di risorse economico-finanziarie, così nominati:

n.2 dal Consiglio di Indirizzo uscente;

n.4 dal Consiglio di Indirizzo subentrato.

Fondazione Cassa di Risparmio di Biella

L'Organo di Indirizzo è composto di n. 15 componenti.

I consiglieri sono designati e nominati come segue:

a) due dal Vescovo di Biella o superiore ecclesiastico,

b) due dal Comune di Biella,

c) due dall'Amministrazione della Provincia di Biella,

d) due dalla Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Biella,

e) uno alternativamente dai Rettori dell'Università e del Politecnico di Torino, scelto tra i professori titolari di insegnamenti attivati presso la stessa Città degli Studi di Biella,

f) sei dallo stesso Organo di Indirizzo.

Fondazione Cassa di Risparmio di Bolzano

L'organo di indirizzo è composto da 28 membri così designati:

– 14 dall'assemblea dei soci;

- 7 dai seguenti enti:

1 dalla Provincia Autonoma di Bolzano;

1 dal Comune di Bolzano;

1 dal Comune di Merano;

1 dal Comune di Brunico;

2 dal Consorzio dei Comuni;

1 dalla Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Bolzano;

- 7 dai rappresentanti delle organizzazioni appartenenti ai settori di intervento:

1 dalla consulta culturale del gruppo linguistico tedesco presso la Giunta Provinciale;

1 dalla consulta culturale del gruppo linguistico italiano presso la Giunta Provinciale;

1 dalla consulta provinciale dell'assistenza sociale;

1 dalla Libera Università di Bolzano;

2 dalle organizzazioni economico-imprenditoriali Wirtschaftsring e USEB;

1 dalla Federazione Protezionisti altoatesini.

Fondazione Cassa di Risparmio di Bra

I Consiglieri del Comitato di indirizzo (composto da dieci membri) sono designati come segue:

a) due all'interno di due terne, uno per ciascuna terna, proposte dal Comune di Bra;

b) uno all'interno di una terna proposta dai Comuni di Sommariva Perno, Santa Vittoria d'Alba, Ceresole d'Alba, Sanfrè, Baldissero d'Alba;

c) uno all'interno di una terna, proposta dalla Provincia di Cuneo;

d) uno all'interno di una terna proposta dalla Camera di commercio, industria, artigianato ed agricoltura di Cuneo scelto tra personalità del mondo economico;

e) uno all'interno di una terna proposta dalla Arciconfraternita della Misericordia di Bra;

f) uno all'interno di una terna proposta dalla Associazione Artigiani, dall'Unione Industriale, dall'Unione Provinciale commercianti, dall'Unione Provinciale Agricoltori, dalla Federazione Provinciale Coltivatori diretti aderenti al "Patto per lo sviluppo della Provincia di Cuneo";

g) tre scelti dal Comitato di indirizzo tra personalità che per professionalità, esperienza e competenza possano integrare le competenze già presenti nel Comitato di indirizzo, al fine di favorire il perseguimento dei fini istituzionali della Fondazione.

Fondazione Cassa di Risparmio di Calabria e di Lucania

Il Consiglio Generale è costituito da numero ventiquattro membri di cui:

a) sedici designati da enti pubblici e privati espressivi delle realtà locali;

b) otto personalità di riconosciuta competenza ed esperienza.

I Consiglieri di cui al punto a) sono nominati dal Consiglio Generale uscente che ne sceglie:

a) sette tra le terne, uno per terna, proposte, una ciascuna, dai Presidenti delle Province di Catanzaro, Cosenza, Crotone, Reggio Calabria, Vibo Valentia, Matera e Potenza;

b) due tra le terne, uno per terna, proposte una dal Presidente della Giunta Regionale della Calabria e una dal Presidente della Giunta Regionale della Basilicata;

c) uno all'interno di una terna proposta dal Sindaco del Comune di Cosenza;

d) uno all'interno di una terna proposta, secondo il criterio di rotazione, dall'Unione delle Camere di Commercio della Calabria e della Basilicata;

e) due all'interno di due terne, uno per terna, proposte una ciascuno, da due Organismi operanti, uno in Calabria e l'altro in Basilicata, nel mondo del volontariato;

f) tre all'interno di tre terne, uno per terna, proposte, una ciascuno, dai Presidenti di due Ordini Professionali della Calabria e dal Presidente di un Ordine Professionale della Basilicata.

I consiglieri di cui alla lettera b) sono nominati direttamente dal Consiglio Generale

Fondazione Cassa di Risparmio di Carpi

Il Consiglio di indirizzo è composto da n. 19 membri. I componenti sono designati come segue:

- n. 3 Comune di Carpi
- n. 1 Comune di Novi
- n. 1 Comune di Soliera
- n. 1 Provincia di Modena
- n. 2 Camera di Commercio, Industria, Agricoltura e Artigianato di Modena
- n. 1 Università degli studi di Modena
- n. 1 Conferenza dei Dirigenti scolastici di Carpi, Novi e Soliera
- n. 2 Diocesi di Carpi
- n. 2 Ordini professionali
- n. 2 Espressione del Volontariato nei Comuni di Carpi, Novi e Soliera
- n. 3 Cooptati da parte dello stesso Consiglio.

Fondazione Cassa di Risparmio di Carrara

Il Comitato di indirizzo è composto da quattordici membri, designati come segue:

- quattro dal Comune di Carrara;
- uno dal Comune di Massa;
- uno dalla Provincia di Massa e Carrara;
- uno all'interno di una terna proposta dall'Accademia di Belle Arti di Carrara;
- uno all'interno di una terna proposta dalla Associazione degli Industriali della provincia di Massa e Carrara;
- uno all'interno di una terna proposta da un'associazione di protezione ambientale riconosciuta dal Ministero dell'Ambiente da individuarsi dallo stesso Comitato;
- due dalla Camera di Commercio, Industria, Agricoltura ed Artigianato di Massa e Carrara;
- tre cooptati tra docenti universitari, nel settore economico-giuridico e nel settore socio-sanitario e comunque tra soggetti di chiara e indiscussa fama che possano aiutare la Fondazione al raggiungimento dei propri fini.

Fondazione Cassa di Risparmio di Cento

I componenti del Consiglio di Indirizzo (ventidue) sono designati come segue:

- undici dall'Assemblea dei Soci della Fondazione;

- uno dal Comune di Cento;

- due, di cui uno con competenza nei settori della cultura e dell'arte ed uno con competenza nell'area dell'assistenza sociale, collettivamente e, quindi, a maggioranza degli enti che abbiano espresso la loro indicazione, dai seguenti Comuni:

- Bondeno,
- Castello d'Argile,
- Finale Emilia,
- Mirabello,
- Pieve di Cento,
- Poggio Renatico,
- Sant'Agostino,
- Vigarano Mainarda;

- uno dalla Provincia di Ferrara, con particolari competenze nella formazione professionale o nella programmazione territoriale;

- tre dalla C.C.I.A.A. di Ferrara espressione delle attività imprenditoriali dell'area centese, sentite le rispettive associazioni di categoria;

- uno collettivamente e, quindi, a maggioranza degli enti che abbiano espresso la loro indicazione dai seguenti Ordini Professionali, con esercizio della propria attività nell'area centese:

- Ordine degli Avvocati della Provincia di Ferrara,
- Ordine dei Farmacisti della Provincia di Ferrara,
- Ordine degli Ingegneri della Provincia di Ferrara,
- Ordine degli Architetti, Pianificatori, Paesaggisti e Conservatori della Provincia di Ferrara,
- Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti contabili della Provincia di Ferrara,
- Ordine dei Notai della Provincia di Ferrara,
- Collegio dei Ragionieri della Provincia di Ferrara,
- Ordine dei Medici della Provincia di Ferrara;

- uno, espressione del volontariato assistenziale del centese, dall'Arcidiocesi di Bologna;

- uno dall'Università degli Studi di Ferrara, individuato fra i propri professori e ricercatori di ruolo;

- uno dalla Fondazione Patrimonio degli Studi di Cento, con esperienza dirigenziale nell'ambito della istruzione nel territorio di tradizionale radicamento ed operatività della Cassa di Risparmio di Cento.

Fondazione Cassa di Risparmio di Cesena

Il Consiglio Generale è composto da venti membri. La metà dei componenti è nominata dal Consiglio Generale su designazione dell'Assemblea dei Soci. L'altra metà è così composta:

a) sei componenti sono nominati dal Consiglio Generale scegliendoli nell'ambito di una rosa di tre candidati per ogni componente da nominare, su designazione - una ciascuno - da parte del Comune di Cesena, della Provincia di Forlì-Cesena, della C.C.I.A.A. di Forlì-Cesena, della Diocesi di Cesena-Sarsina, del Centro Servizi per il Volontariato della Provincia di Forlì-Cesena (che li individuerà fra le associazioni per il volontariato, operanti nel settore socio-assistenziale, nel territorio di attività della Fondazione), della Università degli Studi di Bologna-Sedi Decentrate nel territorio di attività della Fondazione;

b) quattro componenti sono nominati dal Consiglio Generale che, per ognuno di essi, delibererà sulla base di terne di nominativi designati dagli Enti sotto indicati:

Gruppo 1: - Comuni di Bagno di Romagna, Borghi, Mercato Saraceno, Roncofreddo, Sarsina, Sogliano al Rubicone, Verghereto, congiuntamente fra loro;

Gruppo 2: - Comuni di Cesenatico, Gambettola, Gatteo, Longiano, Montiano, San Mauro Pascoli, Savignano sul Rubicone, congiuntamente fra loro;

Gruppo 3: - Accademia dei Filopatri, Conservatorio Musicale Maderna di Cesena, Biblioteca Malatestiana di Cesena, congiuntamente fra loro;

Gruppo 4: - Categorie economiche della Provincia di Forlì-Cesena, a mezzo delle Associazioni rappresentative degli Agricoltori, degli Artigiani, dei Commercianti, della Cooperazione, dell'Industria individuate dal Consiglio di Amministrazione, congiuntamente fra loro.

Fondazione Cassa di Risparmio di Città di Castello

L'organo di indirizzo è composto da diciotto membri così designati:

a) cinquanta per cento dall'assemblea dei soci;

b) cinquanta per cento dai seguenti organismi, enti od istituzioni:

- n. 1 dal Comune di Città di Castello;

- n. 1 di concerto fra i comuni di San Giustino, Montone, Citerna, Umbertide, Lisciano Niccone, Pietralunga, Monte Santa Maria Tiberina;

- n. 1 dall'Azienda locale sanitaria (A.S.L.) che ha sede in Città di Castello;

- n. 1 dal Vescovo pro tempore della diocesi di Città di Castello;

- n. 1 dall'Università degli studi di Perugia;

- n. 1 dalla Camera di Commercio Industria Artigianato Agricoltura di Perugia;

- n. 1 dalla Fondazione Albizzini - Collezione Burri;

- n. 1 di concerto fra loro dalle Fondazioni Segapeli, Lascito Cassarotti, Monti Torrioli;

- n. 1 di concerto tra loro dalle seguenti associazioni di volontariato: Centro Accoglienza San Giovanni per handicappati di Città di Castello, Associazione Cardiopatici Alta Valle del Tevere di Città di Castello, Associazione Genitori Oggi di San Giustino, Associazione Cammino della Speranza di Città di Castello, Centro Permanente Solidarietà Civica G. Caterbi, Associazione "Noi di Userna" di Città di Castello, Associazione di Volontariato Ecclesiale di Città di Castello,

Associazione Alto Tevere contro il cancro di Città di Castello, Avis comunale di Umbertide, Avis comunale di San Giustino, Avis comunale di Pietralunga, Avis comunale di Città di Castello.

Fondazione Cassa di Risparmio di Civitavecchia

L'organo di indirizzo è composto da quattordici membri così designati:

- sette dall'assemblea dei soci;

-sette dai seguenti organismi, enti o istituzioni:

- 1 dal Comune di Civitavecchia;
- 2 di concerto tra i Comuni di: Allumiere, Cerveteri, Ladispoli, Manziana, Montalto di Castro, Santa Marinella, Tarquinia e Tolfa;
- 1 di concerto tra: A.V.O. di Civitavecchia, CARITAS di Civitavecchia ed UNITALSI di Civitavecchia;
- 1 dall'Università La Sapienza di Roma;
- 1 di concerto tra i seguenti Ordini, Associazioni o rappresentanze professionali di Civitavecchia ove presenti ovvero di Roma:
 - Ingegneri;
 - Architetti;
 - Medici;
 - Avvocati;
 - Dottori Commercialisti;
- 1 dalla Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Roma.

Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo

Il Consiglio Generale è composto di n. 23 membri. I componenti il Consiglio Generale sono designati come segue:

a) tre dall'Amministrazione Comunale di Cuneo, due da quella di Alba e due da quella di Mondovì scelti tra cittadini residenti da almeno tre anni in uno dei Comuni della zona, rispettivamente, di Cuneo, di Alba e di Mondovì;

b) uno dall'Amministrazione Provinciale di Cuneo, scelto tra i cittadini residenti da almeno tre anni in uno dei comuni delle zone, a rotazione e nell'ordine, di Alba, di Mondovì e di Cuneo;

c) uno dall'Amministrazione Provinciale di Cuneo, scelto tra i cittadini residenti da almeno tre anni in uno dei Comuni della provincia di Cuneo non inclusi tra quelli delle zone di Cuneo, di Alba e di Mondovì;

d) uno dall'Amministrazione Comunale, a rotazione e nell'ordine, come da appendice riportata in calce, di Dronero, di Borgo San Dalmazzo, di Busca, di Boves e di Caraglio, scegliendo tra cittadini residenti, da almeno tre anni, in un Comune della zona di Cuneo;

e) uno dall'Amministrazione Comunale, a rotazione e nell'ordine, come da appendice riportata in calce, di Canale, di Cortemilia, di Montà, di S. Stefano Belbo e di Cherasco, scegliendo tra cittadini residenti, da almeno tre anni, in un Comune della zona di Alba;

f) uno dall'Amministrazione Comunale, a rotazione e nell'ordine, come da appendice riportata in calce, di Villanova Mondovì, di Bagnasco, di S. Michele Mondovì, di Ceva e di Farigliano, scegliendo tra cittadini residenti, da almeno tre anni, in un Comune della zona di Mondovì;

g) uno dal Consorzio Socio Assistenziale del Cuneese, scelto tra i cittadini espressione del mondo del volontariato socioassistenziale residenti da almeno tre anni in uno dei Comuni della zona di Cuneo; tale carica è incompatibile con quella di amministratore di uno dei Comuni facenti parte del predetto Consorzio;

h) uno dall'Amministrazione dell'Azienda Ospedaliera S. Croce e Carle di Cuneo, scelto tra cittadini esperti nel settore sanitario e residenti da almeno tre anni in uno dei Comuni della zona di Cuneo;

i) quattro, di cui due dalla Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Cuneo e due dalle associazioni provinciali più rappresentative delle categorie economiche del Commercio, dell'Industria, dell'Artigianato e dell'Agricoltura;

l) uno dalle Organizzazioni Sindacali provinciali dei lavoratori dipendenti e pensionati più rappresentative, scelto tra i cittadini residenti da almeno tre anni in uno dei Comuni delle zone, a rotazione e nell'ordine, di Cuneo, di Alba e di Mondovì;

m) uno dalla Commissione diocesana di arte sacra e cultura, rispettivamente, delle diocesi di Alba, di Mondovì e di Cuneo, scelto tra i cittadini residenti da almeno tre anni in uno dei comuni delle zone, a rotazione e nell'ordine, di Alba, di Mondovì e di Cuneo;

n) uno dal Comitato di Gestione del Fondo Speciale per il Volontariato della Regione Piemonte scelto tra i cittadini espressione del mondo del volontariato e residenti da almeno tre anni in uno dei comuni delle zone, a rotazione e nell'ordine, di Mondovì, di Cuneo e di Alba;

o) uno dal Comitato Provinciale di Cuneo del CONI scelto tra i cittadini che si siano distinti nello sport quali atleti e/o dirigenti e residenti da almeno tre anni in uno dei comuni delle zone, a rotazione e nell'ordine, di Cuneo di Alba e di Mondovì;

p) uno dall'Associazione per gli Insegniamenti Universitari in Provincia di Cuneo scelto tra i docenti universitari residenti da almeno tre anni in uno dei comuni, a rotazione e nell'ordine, delle zone di Mondovì, di Cuneo e di Alba e preferibilmente docenti di corsi universitari decentrati nelle rispettive zone.

Fondazione Cassa di Risparmio di Fabriano e Cupramontana

L'organo di indirizzo è composto da 18 membri, così designati:

a - n. 9 dall'assemblea dei soci;

b - n. 1 dal consiglio comunale di Fabriano;

c - n. 1 dal consiglio comunale di Cupramontana;

d - n. 1 dai consigli comunali di Sassoferrato e Genga;

e - n. 1 dai consigli comunali di Arcevia, Cerreto d'Esi e Serra S. Quirico;

f - n. 1 dai consigli comunali di Monteroberto e Maiolati Sp.;

g - n. 1 dai consigli comunali di S. Paolo di Jesi e Staffolo;

h - n. 1 dalla Fondazione Merloni;

i - n. 1 dalla Diocesi Fabriano-Matelica;

I - n. 1 dall'Università Politecnica delle Marche.

Gli enti chiamati alla designazione, esclusa l'assemblea dei soci per la quale la designazione è unica, devono indicare alla Fondazione una rosa di tre candidati, in possesso dei requisiti richiesti dallo statuto e dall'organo di indirizzo

Fondazione Cassa di Risparmio di Fano

Il Consiglio Generale è composto da n. 14 membri designati come segue:

- a) n° 7 dall'Assemblea dei Soci;
- b) n° 2 dal Comune di Fano;
- c) n° 1 dalla Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Pesaro e Urbino;
- d) n° 1 dalla Diocesi di Fano, Fossombrone, Cagli e Pergola
- e) n° 1 dall'Università degli Studi di Urbino;
- f) n° 1 dai Comuni di Cartoceto, Fossombrone, Montemaggiore al Metauro, Saltara e Serrungarina;
- g) n° 1 dai Comuni di Barchi, Mondolfo, Monte Porzio, Orciano, Pergola, Piagge e San Costanzo.

Fondazione Cassa di Risparmio di Fermo

L'Organo di indirizzo è composto da 14 membri così designati:

- A) n. 7 dall'Assemblea dei Soci;
- B) n. 7 dai seguenti Enti:
 - a) n. 1 dal Comune di Fermo;
 - b) n. 1 dai Comuni di Sant'Elpidio a Mare e Porto Sant'Elpidio;
 - c) n. 1 dai Comuni di Falerone, Montottone, Monte Urano e Montegranaro;
 - d) n. 1 dall'Arcidiocesi di Fermo;
 - e) n. 1 esperto di Volontariato designato d'intesa dalle Associazioni: "Comunità di Capodarco", "Unitalsi Diocesana" e "AVULSS" di Fermo; Fermo 16
 - f) n. 1 designato dall'Unione Industriali del Fermano in quanto avente sede in Fermo;
 - g) n. 1 personalità del mondo accademico designata d'intesa tra i Rettori delle Università statali aventi corsi universitari stabili nella città di Fermo.

Fondazione Cassa di Risparmio di Ferrara

L'organo di Indirizzo è composto dal Presidente, dal Vice presidente e da 50 membri designati:

- a) dall'Assemblea dei Soci, nel numero di 25, con riferimento a personalità che, per professionalità, competenze, esperienze e radicamento nel territorio, possano contribuire al perseguimento dei fini istituzionali;

b) dai seguenti soggetti nel numero di 25:

- due dalla Provincia di Ferrara, di cui uno con particolari competenze nel settore della formazione professionale;
- due dal Comune di Ferrara, di cui uno con particolari competenze nel settore sanitario;
- uno congiuntamente tra loro dai Comuni di Argenta, Bondeno, Cento e Portomaggiore;
- uno congiuntamente tra loro dai Comuni di Codigoro, Comacchio, Copparo e Goro;
- uno dalla Camera di Commercio, Industria, Artigianato ed Agricoltura di Ferrara;
- uno congiuntamente tra loro dai Consorzi di Bonifica della Provincia di Ferrara;
- uno dalla Curia Arcivescovile di Ferrara-Comacchio, con particolari competenze nel settore del volontariato;
- uno dall'Università degli Studi di Ferrara;
- uno dal Presidente della Lega Provinciale delle Cooperative e Mutue di Ferrara;
- uno dal Presidente della Confcooperative unione provinciale di Ferrara; 13
- uno congiuntamente tra loro dai Segretari Generali Provinciali di C.G.I.L., C.I.S.L. e U.I.L. di Ferrara;
- uno dal Presidente dell'Unione degli Industriali di Ferrara;
- uno dal Presidente provinciale di Ferrara della Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della piccola impresa;
- uno dal Presidente della Confartigianato provinciale di Ferrara;
- uno dal Presidente della Associazione Commercianti provinciale di Ferrara;
- uno dal Presidente della Confesercenti provinciale di Ferrara;
- uno dal Presidente della Federazione Provinciale Coltivatori Diretti di Ferrara;
- uno dal Presidente dell'Unione Provinciale degli Agricoltori di Ferrara;
- uno congiuntamente tra loro dai Presidenti provinciali di Ferrara della Confederazione Italiana Agricoltori e della A.P.I. Associazione piccole/medie industrie;
- due congiuntamente tra loro dagli Ordini degli Architetti, degli Avvocati, dei Dottori Commercialisti, dei Geometri, degli Ingegneri, dei Medici e dai collegi dei Ragionieri e dei Notai di Ferrara;
- due congiuntamente tra loro dalla Accademia delle Scienze, Deputazione Ferrarese di Storia Patria, Ferrariae Decus, Italia Nostra Sezione di Ferrara.

Fondazione Cassa di Risparmio di Foligno

1. L'Organo di Indirizzo è composto da 20 membri designati:

1) n. 10 dall'Assemblea dei Soci;

2) n. 10 dai seguenti soggetti:

- a) n. 2 dal Comune di Foligno;
- b) n. 1 d'intesa fra i Comuni di Bevagna, Cannara, Gualdo Cattaneo, Montefalco, Nocera Umbra, Spello, Trevi e Valtopina;
- c) n. 1 dalla Regione dell'Umbria;
- d) n. 2 dalla Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Perugia, da individuare, a rotazione, tra gli operatori dei settori rappresentati che svolgano la propria attività nel territorio del Comune di Foligno da almeno tre anni;
- e) n. 1 dall'Ente Autonomo Giostra della Quintana di Foligno;
- f) n. 1 a rotazione e nell'ordine:
 - a) d'intesa fra le associazioni di volontariato aventi sede nel Comune di Foligno e risultanti iscritte alla data di richiesta di designazione, al registro regionale di cui alla legge regionale n. 15 del 25 maggio 1994 e successive modifiche;
 - b) dalla Consulta di coordinamento delle associazioni culturali, costituita con atto del 6/5/1983 (previa formalizzazione di detto atto costitutivo in forma pubblica) per conto dei propri aderenti aventi sede nel comune di Foligno, che risultino anche iscritti all'albo delle associazioni istituito dal Comune di Foligno;
- g) n. 1 dalla Soprintendenza per i beni Ambientali, Architettonici, Artistici e Storici di Perugia;
- h) n. 1 dall'Università degli Studi di Perugia.

Salva ed impregiudicata la competenza dell'Assemblea dei Soci per la designazione della metà dei componenti l'Organo di Indirizzo, i restanti dieci componenti designati dai soggetti ed enti di cui ai punti precedenti, vengono nominati dall'Organo di Indirizzo scegliendoli all'interno di ogni terna di candidati proposta.

Fondazione Cassa di Risparmio di Fossano

Il Comitato di indirizzo è composto di n. 17 Consiglieri, ivi compreso il Presidente nominato dal Comitato di indirizzo tra i propri componenti.

I Consiglieri sono designati come segue:

- a) due dal Comune di Fossano scelti tra cittadini residenti a Fossano da almeno tre anni;
- b) uno dal Comune di Centallo scelto tra cittadini residenti a Centallo da almeno tre anni;
- c) uno dal Comune di Cervere scelto tra cittadini residenti a Cervere da almeno tre anni;
- d) uno dal Comune di Trinità scelto tra cittadini residenti a Trinità da almeno tre anni;
- e) uno, a rotazione, dai Comuni di Salmour e Sant'Albano Stura scelto tra cittadini residenti da almeno tre anni nel Comune designante;
- f) uno dalla Provincia di Cuneo scelto tra cittadini residenti da almeno tre anni in uno dei sopra elencati Comuni cui è conferito il diritto di designazione;
- g) uno dalla Camera di Commercio, Industria, Artigianato ed Agricoltura di Cuneo scelto tra personalità del mondo economico residenti da almeno tre anni in uno dei sopra elencati Comuni cui è conferito il diritto di designazione;

h) uno dal Comitato di indirizzo scegliendo su una terna di nominativi in possesso di adeguate conoscenze specialistiche nel settore dell'arte e della conservazione e valorizzazione dei beni culturali ed ambientali, residenti a Fossano da almeno tre anni, proposti, uno cadauno, dalla Casa di Studio Fondazione Federico Sacco, Italia Nostra Sezione di Fossano, Commissione di Arte Sacra della Diocesi di Fossano;

i) uno dal Comitato di indirizzo scegliendo su nominativi in possesso di adeguate conoscenze specialistiche nel settore dell'istruzione, residenti a Fossano da almeno tre anni, proposti, uno cadauno, dai Presidi delle Scuole Medie inferiori e superiori con sede a Fossano;

l) uno dal Comitato di indirizzo scegliendo su una terna di nominativi in possesso di adeguate conoscenze specialistiche nel settore della sanità, residenti a Fossano da almeno tre anni, proposti, uno cadauno, dalla Associazione Volontari del Sangue (Avis) Sezione di Fossano, dalla Croce Bianca di Fossano, dalla Associazione Donatori Midollo Osseo, Sez. di Fossano;

m) uno dal Vescovo della Diocesi di Fossano, scelto fra cittadini espressione degli interessi connessi al settore dell'assistenza delle categorie sociali più deboli, residenti in Fossano da almeno tre anni;

n) uno dal Comitato di indirizzo scegliendo su una terna di nominativi espressione degli interessi connessi alla promozione dello sviluppo economico, residenti da almeno tre anni in uno dei Comuni cui è conferito il diritto di designazione, proposti dal "Patto per lo Sviluppo";

o) quattro, su proposta del Presidente, mediante cooptazione da parte del Comitato di indirizzo, scelti fra personalità di chiara ed indiscussa fama, espressione degli interessi connessi ai settori di intervento di volta in volta individuati dal Comitato di indirizzo.

Fondazione Cassa di Risparmio di Genova e Imperia Carige

Il Consiglio di indirizzo è formato da 28 componenti, ivi compreso il presidente:

a) 1 componente designato dalla Regione Liguria;

b) 3 componenti designati dal Presidente della Provincia di Genova;

c) 3 componenti designati dal Presidente della Provincia di Imperia;

d) 5 componenti designati dal Sindaco del Comune di Genova;

e) 2 componenti designati dal Sindaco del Comune di Imperia;

f) 5 componenti, dei quali 3 designati dal Presidente della Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Genova, 1 dal Presidente della Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Imperia e 1 dal Presidente della Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Savona;

g) 2 componenti qualificati nel settore dei servizi sociali e assistenziali dei quali 1 designato dall'Arcivescovo di Genova e 1 di concerto dai Vescovi di Albenga e Ventimiglia;

h) 4 componenti nominati dal Consiglio di indirizzo, previa valutazione con criteri di tipo selettivo-comparativo, sulla base di candidature presentate da enti e aggregazioni della società civile operanti nei settori di attività della Fondazione e/o da personalità qualificate nei medesimi settori, secondo procedure precedentemente rese note attraverso pubblicazione sul quotidiano più diffuso nella regione;

i) 3 componenti nominati dal Consiglio di indirizzo in funzione delle esigenze di professionalità richieste dalla programmazione della Fondazione.

Fondazione Cassa di Risparmio di Gorizia

Il Consiglio di Indirizzo è formato da diciassette componenti designati da:

a) uno dalla Regione Autonoma Friuli-Venezia Giulia;

b) due dalla Provincia di Gorizia;

c) due dal Comune di Gorizia;

d) uno dal Comune di Monfalcone;

e) uno dal Comune di Grado, dal Comune di Cormons e dal Comune di Gradisca: tali enti designeranno un nominativo d'accordo tra loro; in caso di disaccordo, ciascun soggetto designerà un proprio nominativo e, all'interno della rosa dei nominativi così indicati, il Consiglio di Indirizzo provvederà alla relativa nomina;

f) due dal Presidente della Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Gorizia, scelti tra personalità del mondo economico e produttivo;

g) uno dai Rettori dell'Università degli Studi di Trieste e di Udine, scelto tra coloro che svolgono attività di insegnamento universitario presso il Polo di Gorizia. I soggetti designanti indicheranno un nominativo d'accordo tra loro; in caso di disaccordo, ciascun soggetto potrà designare il nominativo di sua competenza e, all'interno della rosa dei nominativi così indicati, il Consiglio di Indirizzo provvederà alla relativa nomina;

h) uno dai Presidenti di dieci enti o associazioni aventi sede in provincia di Gorizia ed ivi costituiti da almeno cinque anni che svolgano una qualificata attività in campo artistico-culturale. I soggetti designanti, individuati volta per volta dal Consiglio di Indirizzo anche con carattere di rotazione, indicheranno un nominativo d'accordo tra loro; in caso di disaccordo, ciascun soggetto potrà designare il nominativo di sua competenza e, all'interno della rosa dei nominativi così indicati, il Consiglio di Indirizzo provvederà alla relativa nomina;

i) uno dai Presidenti degli Ordini dei medici, architetti, ingegneri, commercialisti, avvocati e consulenti del lavoro, scelto tra professionisti iscritti negli albi professionali della provincia di Gorizia. I soggetti designanti indicheranno un nominativo d'accordo tra loro; in caso di disaccordo, ciascun soggetto potrà designare il nominativo di sua competenza e, all'interno della rosa dei nominativi così indicati, il Consiglio di Indirizzo provvederà alla relativa nomina;

j) due dai Presidenti di venti enti o associazioni del volontariato, aventi sede in provincia di Gorizia ed ivi costituiti da almeno cinque anni che risultino, preferibilmente, iscritti al 31 dicembre dell'anno precedente nell'apposito Registro tenuto dalla Regione Autonoma Friuli-Venezia Giulia ai sensi della legge 11.8.1991, n.266, scelti tra persone rappresentative del mondo del volontariato. I soggetti designanti, individuati volta per volta dal Consiglio di Indirizzo anche con carattere di rotazione, indicheranno i nominativi da designare d'accordo tra loro; in caso di disaccordo, ciascun soggetto potrà designare i nominativi di competenza e, all'interno della rosa dei nominativi così indicati, il Consiglio di Indirizzo provvederà alle relative nomine;

k) tre componenti scelti dal Consiglio di Indirizzo tra personalità di chiara ed indiscussa fama in grado di contribuire efficacemente al perseguimento delle finalità istituzionali della Fondazione.

Fondazione Cassa di Risparmio di Imola

Il Consiglio Generale è composto da numero 20 consiglieri:

a) numero 10 consiglieri designati dall'Assemblea dei Soci;

b) numero 5 Consiglieri designati dai seguenti enti territoriali del comprensorio di Imola:

- 1 dal Comune di Imola scelto tra persone che abbiano un'adeguata competenza ed esperienza nel settore della Sanità Pubblica in accordo con l'ASL di Imola;

- 1 dalla Provincia di Bologna scelto tra persone che abbiano un'adeguata competenza ed esperienza nel settore della Pubblica Istruzione d'intesa con i Dirigenti Scolastici di tutti gli Istituti di Scuola Media Superiore del Circondario di Imola;

- 1 dall'Assemblea dei Sindaci del Circondario di Imola, costituito con delibera n. 65 del 21.03.1995 del Consiglio Provinciale di Bologna e composto dai Comuni di Borgo Tossignano Casalfiumanese, Castel del Rio, Castel Guelfo, Castel San Pietro Terme, Dozza, Fontanelice, Imola, Medicina e Mordano, scelto tra persone che abbiano un'adeguata competenza ed esperienza nel settore del volontariato in accordo con la Caritas Diocesana di Imola;

- 2 dalla Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Bologna scelti tra qualificati esponenti di imprese imolesi, sentite le Associazioni di Categoria del Circondario di Imola;

c) numero 5 Consiglieri designati, uno ciascuno, dai seguenti enti e organizzazioni rappresentativi della società culturale, civile, religiosa ed economica:

- Diocesi di Imola, scelto fra persone che abbiano un'adeguata competenza ed esperienza nel settore dell'assistenza alle categorie sociali più deboli;

- Università di Bologna scelto d'intesa con le Facoltà che abbiano istituito nel territorio imolese dei Corsi Universitari decentrati;

- Associazione Culturale "Giuseppe Scarabelli" di Imola, scelto fra persone che abbiano una adeguata competenza ed esperienza nel settore della conservazione e valorizzazione dei beni culturali con preminente attenzione alle pubblicazioni editoriali;

- Associazione Liberi Professionisti "G. Codronchi Argeli" di Imola, scelto fra persone che abbiano un'adeguata competenza ed esperienza nel campo delle libere professioni, in accordo con l'" Osservatorio Professionale Imolese";

- Centro Studi "L.Einaudi" di Imola scelto tra persone che abbiano un'adeguata competenza ed esperienza nel campo delle ricerche storiche, economiche, sociologiche ed ambientali del territorio.

Fondazione Cassa di Risparmio di Jesi

L'Organo di Indirizzo è composto da 24 membri, oltre il Presidente che partecipa senza diritto di voto, così designati:

a) n. 12 dall'Assemblea dei Soci;

b) n. 12 dai seguenti enti, organismi, istituzioni:

1) Provincia di Ancona: n.1 componente;

2) Comune di Jesi: n. 2 componenti;

3) Comune di Senigallia: n.1 componente;

4) Comuni della Vallesina: n.1 componente a rotazione mediante sorteggio;

5) Diocesi di Jesi: n.1 componente;

6) Diocesi di Senigallia: n.1 componente;

7) Università di Ancona e Macerata: n.1 componente a rotazione mediante sorteggio;

8) Istao (Istituto Adriano Olivetti di Ancona) e Distretto Scolastico n. 8 di Jesi: n.1 componente a rotazione mediante sorteggio;

9) Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Ancona: n.1 componente;

10) Ordini della Provincia di Ancona degli: Architetti, Avvocati, Dottori Agronomi e Forestali, Dottori Commercialisti, Ingegneri e Medici: n.1 componente a rotazione mediante sorteggio;

11) Associazioni di Volontariato con sede legale ed operanti nei comuni elencati all'art. 3 e iscritte da almeno cinque anni nel registro istituito presso la Regione Marche a norma dell'art. 6 della legge n. 266 del 11/8/1991: n.1 componente a rotazione mediante sorteggio.

Fondazione Cassa di Risparmio di Loreto

Il Consiglio Generale è composto da 12 membri così designati:

- 1 dal Comune di Loreto;
- 1 dal Comune di Castelfidardo;
- 1 dalla Delegazione Pontificia per il Santuario della Santa Casa di Loreto;
- 1 dalle Istituzioni Riunite Opere Laiche Lauretane e Pia Casa Hermes;
- 1 a rotazione, nell'ordine d'indicazione, dai seguenti enti:
 - Pro-Loce Castelfidardo;
 - Pro-Loce Loreto;
- 1 a rotazione, nell'ordine d'indicazione, dai seguenti enti:
 - Croce Rossa Italiana;
 - Associazione Industriali della Provincia di Ancona;
 - Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Ancona;
 - Università degli Studi di Ancona;
- 6 dall'assemblea dei soci.

Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca

L'Organo di Indirizzo è composto da 14 componenti, esclusi il Presidente ed il Vice Presidente della Fondazione, nominati dall'Organo di Indirizzo medesimo con le seguenti modalità:

- sette componenti sono scelti all'interno delle terne di candidati designate una ciascuno:
 - dalla Provincia di Lucca;
 - dal Comune di Lucca;
 - congiuntamente dai Comuni di Altopascio, Bagni di Lucca, Barga, Borgo a Mozzano, Capannori, Castel nuovo Garfagnana e Porcari;
 - congiuntamente dai Comuni di Camaiore, Forte dei Marmi, Massarosa, Pietrasanta, Seravezza, Stazzema e Viareggio;

- congiuntamente dall'Università di Pisa e da IMT Alti Studi di Lucca;
- dalla Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Lucca;
- congiuntamente dal Centro Nazionale per il Volontariato di Lucca e dall'Arcidiocesi di Lucca;
- sette componenti sono designati dall'Assemblea dei Soci.

Fondazione Cassa di Risparmio di Mirandola

L'Organo di indirizzo è composto da quindici membri così individuati:

- due designati dal Comune di Mirandola;
- uno designato dal Comune di Finale Emilia;
- uno designato dal Comune di Concordia sulla Secchia;
- uno designato dal Comune di S. Felice sul Panaro;
- uno designato dalla Unione Comuni modenesi Area Nord;
- due designati dalla Camera di Commercio di Modena;
- uno designato dalla Provincia di Modena;
- uno designato dall'Università di Modena e Reggio Emilia;
- uno designato dalla Deputazione di Storia Patria per le Antiche Province Modenesi;
- uno designato dalla Parrocchia Santa Maria Maggiore di Mirandola;
- uno designato dalla Parrocchia Santi Filippo e Giacomo Apostoli di Finale Emilia;
- due designati dal Presidente della Consulta del volontariato di Mirandola in accordo, nel rispetto del principio della rotazione, con le associazioni di volontariato iscritte al Registro regionale di cui all'art.2, lettere a-b (socio-assistenziale, sanitario) della Legge regionale Emilia Romagna 2 settembre 1996 n.37.

Fondazione Cassa di Risparmio di Modena

Il Consiglio di indirizzo è composto dal Presidente e da 19 membri. I consiglieri vengono nominati dal Presidente della Fondazione in carica su designazione:

- a) 4 dall'Amministrazione comunale di Modena;
- b) 2 dall'Amministrazione provinciale di Modena;
- c) 1 dall'Amministrazione comunale di Sassuolo
- d) 1 dall'Amministrazione comunale di Castelfranco Emilia
- e) 1 dall'Amministrazione comunale di Pavullo nel Frignano
- f) 2 dalla Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Modena;

g) 3 dall'Università degli Studi di Modena, di cui uno scelto fra i professori ordinari delle discipline scientifiche, uno scelto fra i professori ordinari delle discipline economico-giuridiche e uno scelto fra i professori ordinari delle discipline umanistiche;

h) 2 dal centro di servizio per il volontariato, di cui all'art. 15 della L. 11.08.1991, n. 266, avente sede in Modena,

i) 1 dall'Arcidiocesi di Modena-Nonantola,

l) 3 vengono nominati per cooptazione da parte dello stesso Consiglio, anche fra non residenti nella provincia di Modena.

Fondazione Cassa di Risparmio di Orvieto

Il Consiglio di Indirizzo è composto da 10 membri così designati:

- cinque dall'Assemblea dei soci;
- cinque dai seguenti organismi, enti o istituzioni:
 - uno dal Comune di Orvieto;
 - uno dai Comuni di cui all'art.3, 1° comma, escluso il Comune di Orvieto, con designazione congiunta;
 - uno dalla Fondazione Museo Claudio Faina di Orvieto;
 - uno dall'Opera Pia S. Maria del Duomo di Orvieto;
 - uno dalla Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Terni, da scegliersi a rotazione tra le categorie economiche operanti nel comprensorio di Orvieto.

Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo

Il Consiglio Generale è composto da 28 Consiglieri, nominati dall'organo stesso, come segue:

- a) due su designazione del Sindaco del Comune di Padova;
- b) due su designazione del Sindaco del Comune di Rovigo;
- c) due su designazione del Presidente della Provincia di Padova;
- d) tre su designazione del Presidente della Provincia di Rovigo, di cui uno tra i residenti in Comune di Adria;
- e) tre su designazione del Presidente della Camera di Commercio, Industria, Artigianato ed Agricoltura di Padova;
- f) due su designazione del Presidente della Camera di Commercio, Industria, Artigianato ed Agricoltura di Rovigo;
- g) due su designazione del Rettore dell'Università degli Studi di Padova;
- h) uno su designazione del Presidente dell'Accademia Galileiana di Scienze Lettere ed Arti in Padova;
- i) uno su designazione del Presidente dell'Accademia dei Concordi di Rovigo;
- l) uno, su designazione del Vescovo della Diocesi di Padova, scelto tra persone che si siano distinte per competenza e esperienza in relazione agli interventi di tutela e conservazione dei beni culturali ecclesiastici o agli interventi di solidarietà;

m) uno, su designazione del Vescovo della Diocesi di Adria-Rovigo, scelto tra persone che si siano distinte per competenza e esperienza in relazione agli interventi di tutela e conservazione dei beni culturali ecclesiastici o agli interventi di solidarietà;

n) due scelti tra i professionisti residenti nella provincia di Padova ed iscritti negli albi professionali della stessa provincia da almeno cinque anni. Le categorie professionali sono designate di volta in volta dal Consiglio Generale della Fondazione in relazione alle esigenze dell'attività della stessa e la designazione è fatta dal Presidente dell'Ordine;

o) uno, sentiti il Soprintendente per i Beni Artistici e Storici del Veneto ed il Soprintendente per i Beni Ambientali e Architettonici del Veneto Orientale;

p) cinque nominati dal Consiglio Generale, di cui tre tra i residenti nella provincia di Padova e due tra i residenti nella provincia di Rovigo, scelti fra personalità di chiara ed indiscussa fama, nell'ottica di assicurare un'equilibrata, appropriata e diversificata composizione del Consiglio medesimo, con particolare riferimento alle esperienze e competenze utili allo svolgimento dell'attività istituzionale di cui all'art.4 dello Statuto ed all'amministrazione e gestione del patrimonio.

Fondazione Cassa di Risparmio di Parma e M.C.P. di Busseto

Il Consiglio Generale è l'Organo di indirizzo della Fondazione e si compone di dodici membri, così designati:

a) numero due dal Sindaco del Comune di Parma;

b) numero uno dal Presidente della Provincia di Parma;

c) numero uno dal Vescovo della Diocesi di Parma, mediante la proposta di una rosa di tre candidati;

d) numero uno dal Magnifico Rettore della Università degli Studi di Parma, mediante la proposta di una rosa di tre candidati;

e) numero uno dal Presidente della Camera di Commercio, Industria, Agricoltura e Artigianato di Parma, mediante la proposta di una rosa di tre candidati;

f) numero uno mediante una rosa congiunta di tre nominativi predisposta dai Presidenti di almeno quattro associazioni imprenditoriali di categoria da individuarsi volta per volta dal Consiglio Generale tra quelle che siano ritenute maggiormente rappresentative, anche in ragione del numero dei loro iscritti e della loro rilevanza sul territorio, in ciascuno dei comparti dell'industria, del commercio, dell'artigianato e dell'agricoltura; in mancanza della rosa congiunta, ogni Presidente può fornire una propria rosa individuale di tre candidati;

g) numero uno dal Consiglio Comunale di Busseto, mediante la proposta di una rosa di tre candidati;

h) numero tre su nomina diretta del Consiglio Generale uscente.

i) numero uno mediante una rosa congiunta di tre nominativi predisposta dai Presidenti di almeno quattro associazioni del volontariato individuate volta per volta.

Fondazione Cassa di Risparmio di Perugia

Il Comitato di Indirizzo è composto da venti membri, compresi il Presidente ed il Vice Presidente. L'Assemblea provvede a nominare dieci componenti il Comitato di Indirizzo. I rimanenti componenti sono designati dagli enti ed istituzioni di seguito elencati:

- uno dalla Regione dell'Umbria;

- uno dalla Provincia di Perugia;

- due dal Comune di Perugia;
- uno, mediante turnazione e secondo l'ordine appresso indicato, dai comuni di Assisi, Bastia Umbra, Castiglione del Lago, Gualdo Tadino, Gubbio, Marsciano, Todi, Umbertide;
- uno dalla Camera di Commercio, Industria, Artigianato ed Agricoltura di Perugia;
- uno dall'Università degli Studi di Perugia individuato tra i propri docenti e residente nella provincia di Perugia;
- uno dalla Diocesi di Perugia – Città della Pieve;
- due, mediante turnazione e secondo l'ordine appresso indicato, dai seguenti ordini professionali (uno per ciascuno): Ordine degli Avvocati di Perugia; Ordine degli Architetti della provincia di Perugia; Ordine dei Dottori Agronomi e Dottori Forestali di Perugia; Ordine dei Dottori Commercialisti della Circostrizione dei Tribunali di Perugia e Orvieto; Ordine dei Farmacisti della Provincia di Perugia; Ordine degli Ingegneri di Perugia; Ordine dei Medici Chirurghi ed Odontoiatri di Perugia; Collegio Notarile di Perugia; Ordine dei Dottori Veterinari di Perugia.

Fondazione Cassa di Risparmio di Pesaro

Il Consiglio generale, organo di indirizzo della Fondazione, è composto da trenta consiglieri designati come segue:

- a) 1 dal Comune di Pesaro;
- b) 1 dal Comune di Urbino;
- c) 1 dalla Provincia di Pesaro e Urbino;
- d) 2 a rotazione dai Comuni di Urbania, Pergola, Cagli, Fossombrone, Fermignano, Sant'Angelo in Lizzola, Sant'Angelo in Vado, Carpegna;
- e) 2 dalla Camera di Commercio, Industria, Artigianato, Agricoltura di Pesaro e Urbino;
- f) 2 dal Prefetto di Pesaro e Urbino;
- g) 1 dalla Diocesi di Pesaro;
- h) 2 dalla Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo";
- i) 1 dalla Fondazione Rossini Opera Festival Pesaro;
- l) 1 dall'Ente Olivieri;
- m) 1 dall'Accademia Raffaello in Urbino;
- n) 15 dall'Assemblea dei soci.

Fondazione Pescarabruzzo - Cassa di Risparmio di Pescara e di Loreto Aprutino

Il Comitato di Indirizzo è composto da 10 membri, fra i quali deve essere nominato il Presidente della Fondazione. I membri del Comitato di Indirizzo sono designati o nominati, nel solo interesse della Fondazione, secondo le procedure seguenti:

- a) due sono designati dall'Amministrazione Comunale di Loreto Aprutino;
- b) uno è designato dall'Amministrazione Comunale di Pescara;

c) uno è designato dall'Amministrazione Provinciale di Pescara;

d) tre sono designati, in ragione di uno ciascuno, dai tre soggetti seguenti:

I. Accademia d'Abruzzo – Pescara;

II. Associazione Scuola, Cultura ed Arte – Pescara;

III. Fondazione per la promozione della cultura professionale e dello sviluppo economico – Pescara.

e) tre sono nominati dal Comitato di Indirizzo prevedendo un'adeguata e qualificata rappresentanza del territorio in cui opera la Fondazione e l'apporto di professionalità che per competenza, esperienza e professionalità, possano efficacemente contribuire al perseguimento dei fini istituzionali.

Fondazione Cassa di Risparmio di Pisa

La Deputazione, cioè l'Organo di Indirizzo, è composta di 24 componenti, dei quali:

n. 12 designati dall'Assemblea dei Soci;

n. 6 designati da enti locali, quali portatori degli interessi generali, anche economici, del territorio nel quale opera la Fondazione in relazione alla sua attività e più esattamente:

1 dalla Provincia di Pisa,

1 dalla Camera di Commercio di Pisa,

2 dal Comune di Pisa,

1 dai Comuni di Bientina, Buti, Calci, Calcinaia, Castelfranco di Sotto, San Giuliano Terme, Santa Maria a Monte, Santa Croce sull'Arno, Vecchiano e Vicopisano, con il voto favorevole di almeno due terzi dei designanti fra i quali i Comuni di San Giuliano Terme e/o Santa Croce sull'Arno;

1 dai Comuni di Capannoli, Casciana Terme, Cascina, Crespina, Lari, Peccioli, Ponsacco, Pontedera e Terricciola, con il voto favorevole di almeno due terzi dei designanti fra i quali i Comuni di Cascina e/o Pontedera;

n. 3 designati di comune accordo – in relazione ai settori della ricerca scientifica e tecnologica e dell'arte, attività e beni culturali - dalle maggiori istituzioni culturali del territorio: Università di Pisa, Scuola Normale Superiore, Scuola Superiore S. Anna di Studi Universitari e di perfezionamento, Opera della Primaziale Pisana;

n. 1 designato di comune accordo - in relazione agli scopi di sviluppo economico da perseguire nei settori di attività della Fondazione – dalle associazioni provinciali più rappresentative delle categorie economiche del Commercio, Agricoltura e Artigianato, più esattamente identificate come segue: Confcommercio, Confesercenti, Confartigianato, Confederazione Nazionale dell'Artigianato, Confederazione Autonoma Sindacati Artigiani, Associazione Cristiana Artigiani Italiani, Unione Provinciale Agricoltori, Coldiretti, Confederazione Italiana Agricoltori;

n. 1 designato, in relazione agli scopi di cui al punto precedente e al settore della ricerca scientifica e tecnologica, di comune accordo dalle associazioni provinciali più rappresentative della categoria dell'industria, più esattamente identificate nella Unione Industriale Pisana e nella Associazione Piccole e Medie Industrie aderenti alla Confapi – Delegazione di Pisa;

n. 1 designato, per le problematiche riguardanti volontariato, filantropia e beneficenza, di comune accordo fra loro dalla Provincia di Pisa e dai Comuni del territorio con popolazione superiore ai 20.000 abitanti, fra esperti del settore.

Fondazione Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia

Il Consiglio Generale è l'organo di indirizzo della Fondazione. Esso è composto dal Presidente e da 24 membri nominati dal Consiglio Generale in carica su designazione dei soggetti sotto indicati:

A) n. 12 da parte dell'Assemblea dei soci;

B) n. 12 da parte dei seguenti soggetti:

a) n. 1 dal Sindaco del Comune di Pistoia;

b) n. 1 dai Sindaci dei Comuni di Agliana, Montale, Quarrata e Serravalle Pistoiese;

c) n. 1 dai Sindaci dei Comuni di Marliana, Massa e Cozzile, Montecatini Terme, Pescia e Uzzano;

d) n. 1 dai Sindaci dei Comuni di Buggiano, Chiesina Uzzanese, Lamporecchio, Larciano, Monsummano Terme, Pieve a Nievole e Ponte Buggianese;

e) n. 1 dal Presidente della Comunità Montana Appennino Pistoiese;

f) n. 1 dal Presidente della Amministrazione Provinciale di Pistoia;

g) n. 2 dal Presidente della Camera di Commercio di Pistoia;

h) n. 2 dai Presidenti o loro delegati delle Associazioni di volontariato della Provincia di Pistoia, iscritte da almeno un anno nel Registro Generale delle organizzazioni di volontariato della Regione Toscana, di cui all'articolo 6 della legge 11 agosto 1991, n. 266, convocati in apposita Assemblea dal Presidente della Fondazione;

i) n. 1 dal Vescovo di Pistoia;

j) n. 1 dal Rettore dell'Università di Firenze.

Fondazione Cassa di Risparmio di Prato

Il Consiglio d'Indirizzo è composto da 14 membri, ivi compresi il Presidente ed il Vice Presidente. I Consiglieri vengono designati per metà dall'Assemblea dei Soci e per metà da parte dei seguenti enti:

n. 1 dal Presidente della Provincia di Prato,

n. 1 dal Sindaco del Comune di Prato,

n. 1 dal Rettore dell'Università degli Studi di Firenze, sentiti i responsabili delle strutture didattiche attive nella sede universitaria di Prato;

n. 1 dai Presidenti delle Istituzioni culturali, esclusa l'Università degli Studi di Firenze, congiuntamente tra loro,

n. 1 dal Presidente della Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Prato, 9

n. 1 dai Presidenti delle seguenti associazioni, congiuntamente tra loro:

- Unione Industriale Pratese,

- Unione dei Commercianti di Prato - Commercio - Turismo - Servizi,

- Confesercenti Provinciale di Prato,

- C.N.A. Artigianato Pratese,

- Confartigianato di Prato;

n. 1 dai Presidenti dei seguenti Ordini professionali, congiuntamente tra loro:

- Distretti notarili riuniti di Firenze, Pistoia e Prato, fra gli esercenti la professione nell'area, Ordine degli Avvocati di Prato,

- Ordine dei Dottori Commercialisti, Collegio dei Ragionieri e Periti Commerciali di Prato della Circostrizione del Tribunale di Prato,

- Ordine degli Architetti, Ordine degli Ingegneri, Collegio dei Geometri e Collegio dei Periti Industriali della Provincia di Prato,

- Ordine dei Medici Chirurghi e Odontoiatri, Ordine dei Farmacisti

Fondazione Cassa di Risparmio di Puglia

L'Organo d'indirizzo è costituito da dodici componenti suddivisi in due categorie:

- n.7 componenti rappresentativi di Enti pubblici e privati, espressivi della realtà locale pugliese;
- n. 5 componenti costituenti personalità che per professionalità competenza ed esperienza, in particolare nei settori cui è rivolta l'attività della Fondazione, possono efficacemente contribuire al perseguimento dei fini istituzionali.

I sette componenti rappresentativi di enti espressivi della realtà pugliese sono individuati all'interno di altrettante terre proposte, una ciascuna, dall'Unione delle Province Pugliesi, dall'Unioncamere di Puglia, dalla Direzione Regionale per i Beni Culturali e Paesaggistici della Puglia, dalla Federazione Industria della Puglia, dalla Federturismo-Puglia, dalla Conferenza Episcopale Pugliese e dalla Lega Italiana per la Lotta contro i Tumori di Puglia.

Dei cinque componenti costituenti personalità, uno è designato dal Comitato Universitario Regionale di Coordinamento - Puglia, Organismo di riconosciuta indipendenza e qualificazione operante nei settori d'intervento della Fondazione, e quattro sono cooptati con provvedimento del Consiglio d'Indirizzo fra personalità di chiara e indiscussa fama.

Fondazione Cassa di Risparmio di Ravenna

Il Consiglio di Indirizzo ha scelto di non renderlo consultabile al pubblico, pur contro disposizioni di legge e comunque anche dietro richiesta.

Fondazione Cassa di Risparmio di Reggio Emilia - Pietro Manodori

Il Consiglio Generale è composto da tredici membri che sono designati e nominati come segue:

- due designati dal Sindaco di Reggio Emilia;

- due designati dal Presidente della Provincia di Reggio Emilia;

- due designati dalla Camera di Commercio, Industria, Agricoltura e Artigianato di Reggio Emilia;

- uno designato di concerto dagli Albi dei Medici e Chirurghi e degli Odontoiatri della Provincia di Reggio Emilia, che abbia una adeguata professionalità, competenza ed esperienza nel settore della sanità;

- uno designato da una associazione di volontariato particolarmente significativa operante nella Provincia di Reggio Emilia nel settore socio assistenziale, individuata di volta in volta dal Consiglio Generale della Fondazione, che abbia una adeguata professionalità, competenza ed esperienza nel predetto settore;

- uno designato dal Vescovo della Diocesi di Reggio Emilia-Guastalla, che abbia una adeguata professionalità, competenza ed esperienza nel settore dell'arte e della conservazione e valorizzazione del patrimonio artistico;
- uno designato dal CIS - Scuola Aziendale di Formazione Superiore di Reggio Emilia, che abbia una adeguata professionalità, competenza ed esperienza nel settore della formazione e nella promozione dello sviluppo economico locale;
- uno nominato dal Consiglio Generale della Fondazione, che abbia una adeguata professionalità, competenza ed esperienza nel settore della istruzione;
- uno nominato dal Consiglio Generale della Fondazione, che abbia una adeguata professionalità, competenza ed esperienza in uno dei settori di intervento della Fondazione;
- uno nominato dal Consiglio Generale della Fondazione, che abbia conoscenze specialistiche in materie inerenti i settori di intervento o funzionali alle attività ed agli scopi della Fondazione

Fondazione Varrone - Cassa di Risparmio di Rieti

Il Consiglio di Indirizzo è composto da 20 membri così designati:

- 50 per cento dall'Assemblea dei Soci;
- 50 per cento dai seguenti organismi, enti o istituzioni:
 - ◆ uno dalla Regione Lazio;
 - ◆ due dalla Provincia di Rieti;
 - ◆ due dal Comune di Rieti;
 - ◆ uno, congiuntamente, dalla Comunità Montana del Montepiano Reatino Va zona, dalla Comunità Montana del Velino VIa zona e Comunità Montana Salto Cicolana VIIa zona, in rappresentanza di tutti i Comuni facenti parte delle dette Comunità Montane;
 - ◆ uno, congiuntamente, dalla Comunità Montana del Turano VIIIa zona, dalla Comunità Montana della Sabina IVa zona e dalla Comunità Montana XXa zona, in rappresentanza di tutti i Comuni facenti parte delle dette Comunità Montane;
 - ◆ uno dalla Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Rieti;
 - ◆ uno, congiuntamente, dalle seguenti Associazioni Sanitarie: AVIS, AIDO, ALCLI e Lega Italiana per la Lotta contro i Tumori;
 - ◆ uno, congiuntamente, dai seguenti soggetti: CRI sezione di Rieti, CARITAS e UNITALSI;

Fondazione Cassa di Risparmio di Rimini

Il Consiglio Generale è formato da 18 componenti. La metà dei componenti è designata dall'Assemblea dei Soci. L'altra metà è così composta:

- quattro componenti sono designati, rispettivamente, uno dal Sindaco del Comune di Rimini, uno dal Presidente della Provincia di Rimini, uno dal Presidente della Camera di Commercio di Rimini, uno dal Vescovo della Diocesi di Rimini;
- un componente è designato dal Sindaco del Comune che, tra quelli sottoindicati, sarà chiamato a tale nomina, con richiesta del Presidente della Fondazione ad uno di essi di volta in volta indirizzata: Comune di Riccione, Comune di

Cattolica, Comune di Santarcangelo, Comune di Bellaria – Igea Marina, gli altri Comuni minori della Provincia di Rimini, di concerto fra loro;

- tre componenti sono designati dal Presidente pro-tempore di ciascuna delle tre Associazioni che, tra quelle sottoindicate, saranno chiamate a tale nomina, con richiesta del Presidente della Fondazione a tre di esse di volta in volta indirizzata: Associazioni degli Albergatori della Provincia di Rimini, di concerto tra loro, Associazione Industriali di Rimini, Api della Provincia di Rimini, Associazioni rappresentative degli Artigiani della Provincia di Rimini, di concerto tra loro, Associazioni rappresentative degli Operatori del Commercio e dei Servizi della Provincia di Rimini, di concerto tra loro, Associazioni rappresentative degli Agricoltori della Provincia di Rimini, di concerto tra loro, Associazione Meeting per l'amicizia tra i popoli di Rimini,

- un componente è designato dal Presidente pro-tempore degli ordini e collegi professionali che, tra quelli sottoindicati, saranno chiamati a tale nomina, con richiesta del Presidente della Fondazione ad uno di essi di volta in volta indirizzata: Ordine degli Architetti della Provincia di Rimini, Ordine degli Avvocati di Rimini, Ordine dei Dottori Commercialisti di Rimini, Ordine degli Ingegneri della Provincia di Rimini, Ordine dei Medici Chirurghi e degli Odontoiatri della Provincia di Rimini, Collegio dei Geometri di Rimini, Collegio dei Ragionieri Commercialisti di Rimini, Consiglio Notarile dei Distretti riuniti di Forlì e Rimini.

Fondazione Cassa di Risparmio di Roma

Il numero dei membri del Comitato di Indirizzo è di 20, di cui:

a) 10 sono designati dall'Assemblea dei Soci;

b) 4 sono designati all'interno di terne indicate da quattro persone di chiara fama ed indipendenza su richiesta del Consiglio stesso ovvero alternativamente sono cooptati dal Consiglio;

c) 6 sono designati all'interno di terne proposte dai seguenti soggetti:

1. Soprintendenza speciale del Polo Museale di Roma;

2. Università degli Studi di Roma "La Sapienza";

3. Università degli Studi di Roma "Tor Vergata";

4. Istituto Dermatologico dell'Immacolata – IDI - IRCCS;

5. Policlinico Universitario "Agostino Gemelli";

6. AVIS –Associazione Volontari Italiani Sangue – Comunale di Roma.

Fondazione Cassa di Risparmio di Saluzzo

L'Organo di Indirizzo è composto di n. 20 membri. I componenti sono designati come segue:

a) metà dall'Assemblea dei Soci;

b) metà dalle seguenti amministrazioni, associazioni, enti:

- 1 dal Comune di Saluzzo;

- 1 di concerto dai Comuni di Cardè e Scarnafigi;

- 1 di concerto dai Comuni di Manta e Lagnasco;

- 1 dalla Comunità Montana Valli Po, Bronda e Infernotto;

- 1 dalla Comunità Montana Valle Varaita;
- 1 dall'Associazione di Pubblica Assistenza Croce Verde/Saluzzo;
- 1 dall'Associazione di Studi sul Saluzzese/Saluzzo;
- 1 dal Vescovo della Diocesi di Saluzzo in riferimento all'Ufficio dei Beni Culturali Ecclesiastici;
- 2 dall'Associazione tra le Categorie Economiche "Patto per lo Sviluppo della Provincia di Cuneo", formato dall'Associazione Artigiani della Provincia di Cuneo, dall'Unione Industriale della Provincia di Cuneo, dall'Unione Provinciale Commercianti ed Esercenti di Cuneo, dall'Unione Provinciale Agricoltori di Cuneo, dalla Federazione Provinciale Coltivatori Diretti di Cuneo.

Fondazione Cassa di Risparmio di San Miniato

Il Consiglio di Indirizzo è composto dal Presidente e da 24 membri nominati dal Consiglio di Indirizzo in carica su designazione:

A) dall'Assemblea dei Soci n. 12;

B) dagli enti locali territoriali del comprensorio di San Miniato nel seguente modo:

n. 1 dal Comune di San Miniato;

n. 1 dal Comune di Santa Croce sull'Arno;

n. 4 designati, alternativamente e nell'ordine, come segue:

a) n. 1 dal Comune di Castelfranco di Sotto o dal Comune di San Miniato;

b) n. 1 dal Comune di Fucecchio o dal Comune di Empoli;

c) n. 1 dal Comune di Pontedera o dal Comune di Ponsacco;

d) n. 1 dal Comune di Montopoli Valdarno o dal Comune di Santa Maria a Monte.

C) da enti e organizzazioni rappresentativi della società civile, religiosa ed economica nel seguente modo:

n. 1 dal Vescovo della Diocesi di San Miniato;

n. 1 dalla Fondazione Istituto del Dramma Popolare di San Miniato;

n. 2 dalla Camera di Commercio Industria e Agricoltura di Pisa, scelti:

a) n. 1 fra gli imprenditori conciari della zona della pelle e del cuoio;

b) n. 1 alternativamente, fra gli imprenditori del mobile e gli imprenditori agricoli della zona;

n. 1 dalla Misericordia di San Miniato Basso;

n. 1 dalla Pubblica Assistenza di Capanne.

Fondazione Cassa di Risparmio di Savigliano

Il Consiglio Generale è composto da dodici Consiglieri oltre un tredicesimo che può essere cooptato dal Consiglio per motivi specifici. I consiglieri sono designati come segue:

- a) due dal Comune di Savigliano, scelti tra cittadini ivi residenti da almeno tre anni;
- b) tre complessivamente dai Comuni di Genola, Marene e Monasterolo di Savigliano, che ne nominano uno per ciascuno, scegliendoli tra i cittadini residenti nei rispettivi Comuni da almeno tre anni;
- c) uno dalla Provincia di Cuneo, scelto tra cittadini residenti a Savigliano da almeno tre anni;
- d) uno dalla Camera di Commercio, Industria, Artigianato ed Agricoltura di Cuneo, scelto tra personalità del mondo economico;
- e) uno dal Consiglio Generale su proposta del Presidente dopo che questi abbia sentito il parere del Direttore Generale dell'ASL competente per territorio, da scegliersi fra le personalità di chiara ed indiscussa fama che abbiano acquisito particolare professionalità, esperienza e competenza nel settore della sanità residente in Provincia di Cuneo da almeno tre anni;
- f) uno congiuntamente dai Dirigenti Scolastici degli Istituti di Istruzione Saviglianesi, da scegliersi fra le personalità che abbiano acquisito particolare professionalità, esperienza e competenza nel settore dell'istruzione e residenti a Savigliano da almeno 3 anni;
- g) uno dall'Unità Pastorale di cui fa parte Savigliano, da scegliersi tra le personalità che per professionalità, esperienza e competenza possano contribuire al migliore perseguimento dei fini istituzionali della Fondazione;
- h) uno dal Patto per lo Sviluppo della provincia di Cuneo, da scegliersi tra le personalità che per professionalità, esperienza e competenza possano contribuire al migliore perseguimento dei fini istituzionali della Fondazione;
- i) uno, congiuntamente, dalla Società di S.Vincenzo de' Paoli – Consiglio Particolare di Savigliano, dal Consorzio Monviso Solidale delle Comunità locali del Fossanese, Saluzzese e Saviglianese, dall'Associazione Oasi Giovani Onlus e dall'Associazione Solidarietà Handicappati Savigliano scelto fra gli esponenti di associazioni operanti nel volontariato residenti a Savigliano da almeno tre anni.

Fondazione Cassa di Risparmio di Spoleto

L'Organo di Indirizzo è composto da 22 membri. L'Assemblea dei Soci provvede a designare undici componenti l'Organo di Indirizzo. I rimanenti componenti sono designati dagli enti e dalle istituzioni di seguito elencati:

1 dalla Regione dell'Umbria;

1 dalla Provincia di Perugia;

2 dal Comune di Spoleto;

1 dal Comune di Norcia e dal Comune di Cascia a rotazione;

1 dalla Camera di Commercio, Industria, Agricoltura e Artigianato di Perugia a rotazione fra i settori e preferibilmente tra gli operatori del comprensorio spoletino;

1 dall'Arcidiocesi di Spoleto – Norcia;

1 dal Centro Italiano di Studi sull'Alto Medioevo, Spoleto;

1 dall'Istituzione Teatro Lirico Sperimentale "A. Belli", Spoleto;

1 dalla Fondazione Cassa di Risparmio delle Provincie Lombarde, Milano;

1 dalla Fondazione Francesca, Valentina e Luigi Antonini, Spoleto.

Fondazione Cassa di Risparmio di Terni e Narni

Il Comitato di indirizzo è composto da venti membri che vengono designati:

- n. 10 dall'Assemblea dei Soci;
- n. 3 dal Comune di Terni;
- n. 1 dal Comune di Narni;
- n. 1 dalla Provincia di Terni;
- n. 1 dalla Curia Vescovile di Terni, Narni e Amelia;
- n. 2 dalla Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Terni;
- n. 2 indicati a rotazione, stabilita per sorteggio, dagli Organismi professionali della Provincia di Terni sotto elencati:
 - Ordine degli Avvocati;
 - Ordine dei Dottori Commercialisti;
 - Ordine degli Ingegneri;
 - Ordine dei Medici Chirurghi e Odontoiatri;
 - Collegio Notarile;
 - Ordine degli Architetti.

Fondazione Cassa di Risparmio di Torino CRT

Il Consiglio di Indirizzo è composto di 24 membri.

Di essi 12 sono espressione del territorio:

- uno designato all'interno di una terna proposta dalla Regione Piemonte;
- uno designato all'interno di una terna proposta dalla Regione Valle d'Aosta;
- tre designati all'interno di tre terne proposte dal Comune di Torino;
- due designati all'interno di due terne proposte dalla Provincia di Torino;
- uno designato all'interno di una terna proposta da ciascuna delle seguenti provincie: Alessandria, Asti, Cuneo, Novara (alternata a Verbano Cusio Ossola), Vercelli (alternata a Biella).

I restanti 12 sono espressione della professionalità e competenza:

- uno designato all'interno di una terna proposta dalla Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Torino;
- uno designato all'interno di una terna proposta dalla Conferenza Episcopale Piemontese;

- uno designato all'interno di una terna proposta dal Comitato Regionale Universale del Piemonte;
- uno designato all'interno di una terna proposta dall'Unione Regionale delle Camere di Commercio del Piemonte;
- otto scelti dal Consiglio stesso.

Fondazione Cassa di Risparmio di Tortona

1. L'Organo di indirizzo è composto da 16 (sedici) membri così designati:

8 (otto) componenti dall'Assemblea dei soci;

8 (otto) componenti dai seguenti enti, organismi od istituzioni:

1 dal Comune di Tortona, quale originario Fondatore dell'ente;

1 di concerto tra i Comuni di Casalnoceto, Castelnuovo Scivia, Isola Sant'Antonio, Novi Ligure, Pontecurone, Pozzolo Formigaro, Sale, Sarezzano, Villalvernia e Villaromagnano;

1 di concerto tra i seguenti Comuni facenti parte della Comunità Montana Valli Curone – Grue – Ossona e della Comunità Montana Val Borbera e Valle Spinti: Arquata Scivia, Borghetto Borbera, Brignano Frascata, Cabella Ligure, Garbagna, Monleale, Rocchetta Ligure, Stazzano e Vignole Borbera;

1 dalla Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Alessandria;

1 di concerto tra la Società di Mutuo Soccorso ed Istruzione fra gli Operai di Tortona e la Consulta delle associazioni di volontariato di Tortona;

1 dalla Diocesi di Tortona;

1 dalla Società Storica Pro Iulia Dertona di Tortona, quale originaria Fondatrice dell'ente;

1 di concerto tra l'Ordine degli Avvocati di Tortona, l'Ordine degli Ingegneri della Provincia di Alessandria, l'Ordine degli Architetti della Provincia di Alessandria, il Collegio dei Geometri di Alessandria, l'Ordine dei Dottori Commercialisti di Alessandria, il Collegio dei Ragionieri e Periti commerciali di Tortona, il Collegio Notarile dei Distretti Riuniti di Alessandria, Acqui e Tortona, l'Ordine dei Medici Chirurghi e degli Odontoiatri della Provincia di Alessandria, l'Ordine dei Farmacisti della Provincia di Alessandria, il Collegio Provinciale Agrotecnici di Alessandria, l'Ordine dei Dottori Agronomi e dei Dottori Forestali di Alessandria.

Fondazione Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto

Il Comitato di Indirizzo è composto da 18 membri, nominati, su designazione:

a) 2 del Sindaco del Comune di Trento;

b) 2 del Sindaco del Comune di Rovereto;

c) 4 della Provincia Autonoma di Trento;

d) 5 della Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Trento, dei quali 2 direttamente da parte del Presidente;

e) 3 del Rettore dell'Università degli Studi di Trento;

f) 2 delle organizzazioni che operano nel settore della cultura.

Fondazione Cassa di Risparmio di Trieste

Il Consiglio Generale è composto da sedici membri, dei quali:

A) nove sono designati dagli enti, pubblici e privati, espressivi delle realtà locali;

B) sette sono personalità che per professionalità, competenza ed esperienza, in particolare nei settori cui è rivolta l'attività della Fondazione, possono efficacemente contribuire al perseguimento dei fini istituzionali.

I componenti di cui alla lettera A) sono nominati dal Consiglio Generale che li sceglie:

a) tre all'interno di tre terne, uno per ciascuna terna, proposta dal Sindaco del Comune di Trieste;

b) uno all'interno di una terna proposta dal Presidente della Regione Autonoma Friuli - Venezia Giulia;

c) uno all'interno di una terna proposta dal Presidente della Provincia di Trieste;

d) tre all'interno di tre terne, uno per ciascuna terna, proposta dalla Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Trieste;

e) uno nella persona del Rettore dell'Università degli Studi di Trieste pro tempore in carica.

I componenti di cui alla lettera B) sono nominati dal Consiglio Generale mediante cooptazione.

Fondazione Cassa di Risparmio di Udine e Pordenone Crup

Il numero dei componenti dell'Organo di Indirizzo è di 24, 20 dei quali designati da enti espressivi delle realtà locali, e 4 cooptati. I componenti designati devono essere residenti da almeno tre anni nelle province di Udine o Pordenone.

Ciascuno dei seguenti enti locali designa una terna di candidati tra i quali viene nominato un componente dell'Organo di Indirizzo:

- Provincia di Udine;

- Provincia di Pordenone;

- Comune di Udine;

- Comune di Pordenone;

- Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura - Udine;

- Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura - Pordenone;

- Comune di Aquileia;

- Comune di Cividale;

- Comune di Sesto al Reghena.

Ciascuno dei seguenti enti, espressivi delle realtà locali, designa una terna di candidati tra i quali viene nominato un componente dell'Organo di Indirizzo:

- Università degli Studi di Udine;

- Consorzio di Pordenone per la Formazione Superiore, gli Studi Universitari e la Ricerca;
- Azienda ospedaliero-universitaria Santa Maria della Misericordia - Udine;
- Consorzio Universitario del Friuli - Udine;
- Deputazione di Storia Patria per il Friuli - Udine;
- Centro Iniziative Culturali Pordenone;
- Ordine degli Avvocati di Udine;
- Ordine degli Avvocati di Pordenone;
- Ordine degli Avvocati di Tolmezzo;
- Ordine dei Medici Chirurghi e degli Odontoiatri della Provincia di Udine;
- Ordine dei Medici Chirurghi e degli Odontoiatri della Provincia di Pordenone.

Fondazione Cassa di Risparmio di Vercelli

L'Organo di indirizzo è composto da 14 membri, dei quali:

a) 7 designati dall'Assemblea dei soci;

b) 5 designati dai seguenti organismi, enti o istituzioni, pubblici e privati:

- 1 dal Comune di Vercelli;
 - 1 dalla Provincia di Vercelli;
 - 1 dal Comune di Borgosesia;
 - 1 dalla Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Vercelli;
 - 1 dall'Arcidiocesi di Vercelli anche in rappresentanza degli Enti ecclesiastici fondatori;
- c) 2 nominati per cooptazione dall'Organo di indirizzo, nella prima seduta di insediamento e con il voto favorevole della maggioranza assoluta dei membri incarica.

Essi saranno scelti:

- uno tra le personalità del mondo della cultura, con particolare riferimento al territorio di Vercelli ed agli insediamenti universitari e politecnici locali;
- uno tra le personalità più significative operanti nel mondo del volontariato di Vercelli e provincia.

Fondazione Cassa di Risparmio di Verona Vicenza Belluno e Ancona

Il Consiglio Generale è composto dal Presidente e da 32 Consiglieri.

- Ventidue Consiglieri vengono nominati dal Consiglio Generale sulla base di designazioni effettuate, ai sensi dei commi successivi, in numero di:

4 dal Sindaco di Verona;

1 dal Presidente della Provincia di Verona;

1 dal Sindaco di Legnago;

1 dal Sindaco di Vicenza;

1 dal Presidente della Provincia di Vicenza;

1 dal Sindaco di Bassano del Grappa;

1 dal Sindaco di Mantova;

1 dal Sindaco di Belluno;

1 dal Sindaco di Feltre;

1 dal Sindaco di Pieve di Cadore;

1 dal Sindaco di Ancona;

1 dal Presidente della CCIAA di Verona;

1 dal Presidente della CCIAA di Vicenza;

1 dal Vescovo di Verona tra persone che si siano distinte per competenza e esperienza in relazione agli interventi di tutela e conservazione dei beni culturali ecclesiastici o agli interventi di solidarietà;

1 dal Vescovo di Vicenza tra persone che si siano distinte per competenza e esperienza in relazione agli interventi di tutela e conservazione dei beni culturali ecclesiastici o agli interventi di solidarietà;

1 dal Vescovo di Belluno-Feltre tra persone che si siano distinte per competenza e esperienza in relazione agli interventi di tutela e conservazione dei beni culturali ecclesiastici o agli interventi di solidarietà;

2 dal Rettore dell'Università di Verona;

1 fino a quando Vicenza non sarà sede di Università, dopo di che la designazione sarà di competenza diretta del Rettore, dal Presidente del Consorzio per gli Studi universitari di Vicenza tra persone che si siano distinte per la promozione della ricerca o della didattica a livello universitario.

- Quattro Consiglieri vengono nominati dal Consiglio Generale sentiti, quanto a:

1 il Soprintendente ai Beni Ambientali e Architettonici per le Province di Verona, Vicenza e Rovigo; il Soprintendente ai beni storico-artistici per il Veneto; il Soprintendente all'Archeologia per il Veneto;

1 i direttori generali delle Ulss della Provincia di Verona e dell'azienda ospedaliera di Verona, con riferimento a chi opera nel settore dell'assistenza sanitaria;

1 i direttori generali delle Ulss delle Province di Vicenza e di Belluno, con riferimento a chi opera nel settore dell'assistenza sanitaria;

1 i presidenti dell'Accademia di Agricoltura Scienze e Lettere di Verona e dell'Accademia Olimpica di Vicenza.

- Sei Consiglieri vengono nominati dal Consiglio Generale, prevalentemente in relazione all'ambito territoriale di cui all'articolo 2, comma 3, tra personalità eminenti, di chiara e indiscussa fama, che per professionalità, competenza ed esperienza nei campi di attività della Fondazione nonché nel campo del volontariato, possano efficacemente contribuire ai suoi scopi istituzionali.

Fondazione Cassa di Risparmio di Vignola

Il Consiglio è formato di quindici membri composto:

- a) da tre membri designati dal Comune di Vignola;
- b) da due membri designati dal Comune di Spilamberto;
- c) da un membro designato dai Comuni di Marano sul Panaro e Savignano sul Panaro;
- d) da tre membri designati dall'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, distintamente per ciascuno degli ambiti delle discipline scientifiche, economico-giuridiche ed umanistiche;
- e) da due membri designati dalla Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Modena;
- f) da quattro membri scelti dal Consiglio tra personalità che, per professionalità, competenza ed esperienza possano efficacemente contribuire al perseguimento dei fini istituzionali della Fondazione.

Fondazione Cassa di Risparmio di Volterra

L'Organo di Indirizzo è composto da 18 membri così designati:

- a) nove dall'Assemblea dei soci;
- b) quattro dagli enti locali territoriali nel seguente modo:
 - due dal Comune di Volterra;
 - uno, per la Bassa Val di Cecina, dal Comune di Cecina;
 - uno dalla Comunità Montana dell'Alta Val di Cecina;
- c) due da enti e organizzazioni aventi finalità culturali e didattiche nel seguente modo:
 - uno dall'Università di Pisa congiuntamente alla Scuola Normale Superiore di Pisa e all'Istituto Superiore Sant'Anna di Pisa;
 - uno dall'Accademia dei Sepolti di Volterra, come riconoscimento dell'importanza attribuitale quale antichissimo sodalizio volterrano che annovera una parte preminente dei cittadini di rilievo per la loro posizione e per la loro più volte dimostrata professionalità nel campo dell'arte, dell'economia e del sociale della città;
- d) tre da enti e organizzazioni rappresentativi della società civile, religiosa ed economica del comprensorio di Volterra nel seguente modo:
 - uno dalla Curia Vescovile di Volterra;
 - uno dalla C.C.I.A.A. di Pisa;

- uno, congiuntamente tra loro, dalle tre associazioni di volontariato aventi una notevole rilevanza nel tessuto sociale dell'intero territorio volterrano: Arciconfraternita della Misericordia di Volterra, Avis dell'Alta Val di Cecina, Mondo Nuovo di Volterra

Fondazione Cassa di Risparmio e Banca del Monte di Lugo

Il Consiglio di Indirizzo è composto da diciotto membri, designati:

a) nove dall'Assemblea dei Soci, di cui almeno sei residenti nel territorio di competenza della Fondazione da non meno di tre anni;

b) nove dai seguenti Enti pubblici e privati espressivi delle realtà locali ed operanti nel territorio di competenza della Fondazione:

- uno dalla Provincia di Ravenna;
- due dal Comune di Lugo;
- uno dall'Associazione Intercomunale della Bassa Romagna;
- due dalla C.C.I.A.A. di Ravenna;
- uno dalla Diocesi di Imola;
- uno dall'A.V.I.S. Comprensoriale di Lugo;
- uno dal Comitato di Distretto di Lugo dell'Azienda U.S.L. di Ravenna.

Fondazione Cassa di Risparmio in Bologna

Il Collegio di indirizzo è composto da n. 28 membri designati come segue:

- n. 14 da parte dell'Assemblea dei soci;
- n. 14 da parte dei seguenti Enti/Organismi:

Regione Emilia-Romagna 1

Provincia di Bologna 1

Comune di Bologna 2

Conferenza metropolitana (a rotazione tra Comuni della Provincia di Bologna) 1

Camera di Commercio di Bologna (a rotazione fra le categorie economiche) 2

Università degli Studi di Bologna (Senato Accademico) 2

Arcidiocesi di Bologna 2

Ordini professionali (a rotazione) 1

Organismi culturali (a rotazione) 1

Prefettura di Bologna (con competenze nell'area del non profit e del volontariato) 1.

Fondazione Cassa di Risparmio Salernitana

Il Consiglio di Indirizzo è composto dal Presidente e da nove Consiglieri che vengono così designati:

- a) tre dal Presidente della Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Salerno;
- b) due dal Sindaco del Comune di Salerno;
- c) due dal Presidente della Provincia di Salerno;
- d) uno dall'Amministratore dell'Ente Provinciale per il Turismo di Salerno;
- e) uno dal Magnifico Rettore dell'Università degli Studi di Salerno.

Fondazione Cassamarca

Il Consiglio di Indirizzo e di Programmazione è composto di nove Consiglieri scelti tra persone che si siano distinte nel campo imprenditoriale ed economico, nelle attività amministrative, nell'espletamento di funzioni pubbliche, nelle libere professioni, o di cui sia riconosciuto l'elevato livello culturale e scientifico.

Sei Consiglieri sono scelti sulla base delle designazioni formulate:

- 1 dal Presidente dell'Amministrazione Provinciale di Treviso;
- 1 dal Sindaco del Comune di Treviso;
- 1 dal Sindaco del Comune di Castelfranco Veneto;
- 1 dal Presidente della Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Treviso;
- 1 dal Rettore dell'Università degli Studi di Padova;
- 1 dal Rettore dell'Università "Ca' Foscari" di Venezia.

La nomina di ciascun Consigliere è fatta dal Consiglio di Indirizzo e di Programmazione uscente su una terna espressa da ciascuno dei predetti Organi.

Il Consiglio uscente provvede anche alla cooptazione di altri tre membri del Consiglio di Indirizzo e di Programmazione, su indicazione del Presidente della Fondazione.

Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna

Il Consiglio di Indirizzo è composto da 24 membri nominati come segue:

- a) 1 dalla Regione Emilia Romagna;
- b) 2 dalla Amministrazione Provinciale di Bologna;
- c) 1 dalla Amministrazione Provinciale di Ravenna;
- d) 3 dalla Amministrazione Comunale di Bologna;
- e) 2 dalla Amministrazione Comunale di Ravenna;
- f) 3 dalla Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Bologna;

- g) 1 dalla Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Ravenna;
- h) 3 dalla Università degli Studi di Bologna;
- i) 1 dalla Diocesi di Bologna;
- l) 1 dalla Fondazione "Casa di Oriani";
- m) 1 dalla Fondazione Teatro Comunale di Bologna;
- n) 1 dalla Fondazione Flaminia;
- o) 1 dalla Deputazione di Storia Patria per le Province di Romagna;
- p) 1 dalla Accademia Nazionale di Agricoltura;
- q) 1 dall'Associazione di Cultura e di Politica "il Mulino";
- r) 1 in qualità di Membro di diritto nella persona del Padre Guardiano, pro-tempore, del Convento dell'Osservanza di Bologna o suo delegato per tutta la durata del mandato.

Il Consiglio di Indirizzo può elevare il numero dei componenti da 24 a 26 attraverso la cooptazione di due membri da individuarsi fra personalità di chiara ed indiscussa fama

Fondazione di Piacenza e Vigevano

Il Consiglio Generale è composto da 25 consiglieri designati come segue:

- a. due dal Comune di Piacenza;
- b. due dalla Provincia di Piacenza;
- c. tre dai comuni della provincia di Piacenza, ad eccezione del comune capoluogo;
- d. tre dalla Camera di Commercio, Industria, Artigianato ed Agricoltura di Piacenza;
- e. uno dalla Diocesi di Piacenza-Bobbio;
- f. uno dalla Università Cattolica di Piacenza;
- g. uno dal Politecnico di Milano;
- h. tre dagli organismi, con sede nella provincia di Piacenza, iscritti nel registro generale del volontariato della regione Emilia Romagna operanti nei settori socio – assistenziali, attività culturali e valorizzazione dei beni culturali;
- i. uno dalla Associazione La Ricerca, con sede in Piacenza; l. uno dal Conservatorio di Musica "G. Nicolini", con sede in Piacenza;
- m. due dal Comune di Vigevano;
- n. uno dalla Diocesi di Vigevano;
- o. uno dagli organismi, con sede in Vigevano, iscritti nel registro generale del volontariato della regione Lombardia operanti nei settori socio – assistenziali, attività culturali e valorizzazione dei beni culturali ;

p. tre dal medesimo Consiglio Generale, scelti tra personalità di chiara e indiscussa fama;

Fondazione di Venezia

Il Consiglio Generale è composto da 14 consiglieri ed è presieduto dal Presidente della Fondazione. I consiglieri sono nominati dal Consiglio Generale, secondo la seguente composizione:

a. uno designato dalla Provincia di Venezia;

b. tre designati dal Comune di Venezia;

c. uno designato dal Comune di Portogruaro;

d. uno designato dall'Università Ca' Foscari di Venezia;

e. uno designato dall'Università Iuav di Venezia;

f. uno designato dalla Camera di Commercio di Venezia;

g. sei cooptati dallo stesso Consiglio Generale, come espressione di personalità di chiara ed indiscussa fama, che per apporto di professionalità, competenza ed esperienza, possano efficacemente contribuire al perseguimento dei fini istituzionali.

Fondazione Monte dei Paschi di Siena

La Deputazione Generale è composta da sedici membri nominati:

. otto dal Comune di Siena, di cui uno d'intesa con la Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Siena;

. cinque dalla Provincia di Siena, di cui uno d'intesa con la Consulta provinciale per il volontariato;

. uno dalla Regione Toscana;

. uno dall'Università degli Studi di Siena;

. uno dall'Arcidiocesi di Siena, Colle di Val d'Elsa e Montalcino.

Fondazione Monte di Parma

Il Consiglio Generale è composto, oltre che dal Presidente della Fondazione, che lo presiede, da nove membri che sono designati come segue:

a) due dal Sindaco del Comune di Parma;

b) uno dal Presidente della Provincia di Parma;

c) uno dal Presidente della Provincia di Parma su proposta dei Sindaci dei Comuni della Provincia di Parma, escluso il Sindaco del Comune di Parma, convocati in apposita assemblea;

d) due dal Presidente della Camera di Commercio, Industria, Agricoltura, Artigianato della Provincia di Parma;

e) uno congiuntamente dai Vescovi delle Diocesi di Parma e Fidenza;

f) uno dal Magnifico Rettore dell'Università degli Studi di Parma;

g) uno dal Consiglio Generale tra le persone che si sono distinte nel campo del volontariato, tenendo conto delle segnalazioni alla Fondazione da parte delle associazioni di volontariato operanti nella Provincia di Parma.

Fondazione Monte di Pietà di Vicenza

L'Organo di indirizzo è composto dal Presidente, dal Vice Presidente e da ulteriori 6 membri. I componenti vengono nominati dall'Organo di indirizzo sulla base di designazioni effettuate in numero di:

- a) tre dal Consiglio comunale di Vicenza;
- b) uno dal Consiglio della Provincia di Vicenza;
- c) uno dalla Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Vicenza;
- d) uno dall'Accademia Olimpica di Vicenza
- e) uno dalla Caritas della Diocesi di Vicenza;
- f) uno dal Centro Internazionali di Studi Andrea Palladio di Vicenza.

Istituto Banco di Napoli Fondazione

Consiglio Generale, organo di indirizzo dell'Istituto, è formato, oltre che dal Presidente dell'Istituto, da ventisette componenti:

- a) tre, designati dal Presidente della Giunta Regionale della Campania;
- b) sei, designati, uno per ciascuno, dai Presidenti delle Giunte Regionali di Abruzzo, Basilicata, Calabria, Lazio, Molise e Puglia;
- c) uno, designato dal Presidente della Giunta Provinciale di Napoli;
- d) uno, designato dal Sindaco della Città di Napoli;
- e) sei, designati, uno per ciascuno, dai Rettori delle Università degli Studi Federico II di Napoli, Bari, Molise, Basilicata, Magna Graecia di Catanzaro e D'Annunzio di Chieti;
- f) sette, designati, uno per ciascuna, dalle Unioni Regionali delle Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di ciascuna delle Regioni di cui ai punti a) e b) del presente comma;
- g) tre designati, tra personalità di chiara e indiscussa fama, da altrettanti maggiori enti o associazioni nazionali private operanti sull'intero territorio nazionale designati dal Consiglio stesso nel Documento programmatico.

Fondazione San Marino - Cassa di Risparmio della Repubblica di San Marino - S.U.M.S.

La fondazione in questione nasce atipicamente perché in ritardo nel 2001. È sprovvista di un Organo di indirizzo le cui funzioni sono ripartite tra Assemblea e Consiglio di Amministrazione. Ciononostante, si ritiene interessante riportare come si formano tali soggetti. L'Assemblea raduna naturalmente coloro i quali possedevano la qualità di socio anche precedentemente il 2001 e i nuovi soci, i quali acquistano tale qualità solo su proposta della stessa assemblea, inoltre sono soci di diritto: l'Associazione Nazionale dell'Industria Sammarinese, l'Unione Nazionale Artigiani Sammarinesi, l'Unione Sammarinese Commercianti e l'Associazione Sammarinese Produttori Agricoli. Per quanto riguarda il CdA, invece, che si compone di 8 membri, la designazione spetta per 5 membri all'Assemblea e per i restanti 3 membri alla S.U.M.S. (società unione mutuo soccorso della Repubblica di San Marino).

Sottosezione Aggregazioni

Questa la sintesi della composizione dei gruppi italiani:

- Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo:
 - Cariplo,
 - Istituto Bancario San Paolo di Torino,
 - Istituto Banco di Napoli,
 - Banca Nazionale delle Comunicazioni,
 - Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno,
 - Cassa di Risparmio di Città di Castello,
 - Cassa di Risparmio di Civitavecchia,
 - Cassa di Risparmio di Foligno,
 - Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia,
 - Cassa di Risparmio di Rieti,
 - Cassa di Risparmio di Spoleto,
 - Cassa di Risparmio di Terni e Narni,
 - Cassa di Risparmio di Viterbo,
 - Cassa di Risparmio di Venezia,
 - Cassa di Risparmio di Firenze, che aveva incorporato la Cassa di Risparmio di Mirandola, la Banca Monte di Parma, la Cassa dei Risparmi di Forlì,
 - Cassa di Risparmio in Bologna e Cardine, derivante dalla concentrazione delle Casse di Risparmio di Padova e Rovigo, di Udine e Pordenone, di Gorizia.

- UniCredit Group:

- Banco di Sicilia,
- Cassa di Risparmio di Palermo,
- Cassa di Risparmio di Torino,
- Cassa di Risparmio di Verona, Vicenza, Belluno e Ancona (Cariverona)
- Cassa di Risparmio di Treviso-Cassamarca,
- Cassa di Risparmio di Trieste,
- Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto,
- Cassa di Risparmio di Modena,
- Cassa di Risparmio di Carpi,
- Cassa di Risparmio di Perugia,
- Cassa di Risparmio di Roma,
- Cassa di Risparmio di Reggio Emilia,
- Cassa di Risparmio della Banca del Monte di Bologna e Ravenna.

- Gruppo Monte dei Paschi di Siena:

- Banca Monte dei Paschi di Siena,
- Biverbanca S.p.A., risultante dall'unione delle Casse di Risparmio delle Fondazioni di Biella e di Vercelli.

- Gruppo Carige della Banca Carige S.p.A.:

- Cassa di Risparmio di Genova e Imperia,
- Banca del Monte di Lucca S.p.A.,
- Cassa di Risparmio di Carrara S.p.A.,

- Cassa di Risparmio di Savona S.p.A.,
- Banca Cesare Ponti.
- Gruppo Bancario Banca delle Marche:
 - Cassa di Risparmio di Macerata,
 - Cassa di Risparmio di Pesaro,
 - Cassa di Risparmio di Jesi,
 - Carilo - Cassa di Risparmio di Loreto S.p.A.
- Gruppo UBI Banca:
 - Banca Regionale Europea-B.R.E. Banca S.p.A., originata dalla fusione della Cassa di Risparmio di Cuneo e della Banca del Monte di Lombardia,
 - Cassa di Risparmio di Tortona,
 - Banca Carime S.p.A., nata dalla fusione delle Casse di Risparmio meridionali: la Cassa di Risparmio Salernitana, la Cassa di Risparmio di Calabria e Lucania e la Cassa di Risparmio di Puglia.
- Gruppo della Banca Popolare dell'Emilia-Romagna -BPER:
 - Carispaq-Cassa di Risparmio della Provincia dell'Aquila,
 - il Banco di Sardegna,
 - la Banca della Campania S.p.A.,
 - Banca del Monte di Foggia,
 - Banca CRV - Cassa di Risparmio di Vignola.
- Gruppo Banco Popolare:
 - Cassa di Risparmio di Lucca,

- Cassa di Risparmio di Pisa,
- Cassa di Risparmio di Livorno,
- Cassa di Risparmio di Imola.
- Gruppo Bancario Cassa di Risparmio di Cesena:
 - Cassa di Risparmio di Cesena S.p.A.,
 - Banca di Romagna S.p.A. (Cassa di Risparmio e Banca del Monte di Lugo e della Banca del Monte e Cassa di Risparmio di Faenza).
- Gruppo Crèdit Agricole:
 - Cassa Risparmio di Parma e Piacenza S.p.A.,
 - Cassa di Risparmio della Spezia S.p.A..
- Banca Popolare di Vicenza incorporante la Cariprato - Cassa Di Risparmio di Prato S.p.A.
- Banca di Legnano (interna al Gruppo Bipiemme - Banca Popolare di Milano) incorporante la Cassa di Risparmio di Alessandria S.p.A..
- Gruppo Veneto Banca:
 - Cassa di Risparmio di Fabriano e Cupramontana S.p.A.
- Il Gruppo Credito Valtellinese controlla La Carifano - Cassa di Risparmio di Fano S.p.A..
- Popolare di Bari:
 - Cassa di Risparmio di Orvieto S.p.A.
- Gruppo Cassa di Risparmio di Ferrara:
 - Cassa di Risparmio di Ferrara S.p.A.,
 - Banca di Credito e Risparmio di Romagna S.p.A.,

- Banca Farnese S.p.A.,
- Banca Modenese S.p.A.,
- Banca Popolare di Roma S.p.A..
- Gruppo Cassa di Risparmio di Ravenna:
 - Cassa di Risparmio di Ravenna S.p.A.,
 - Banca di Imola S.p.A.,
 - Banco di Lucca e del Tirreno S.p.A.
 - Cassa dei Risparmi di Milano e della Lombardia S.p.A..
- Gruppo Bancario Tercas:
 - Banca Tercas S.p.A.,
 - Cassa di Risparmio di Pescara (Banca Caripe S.p.A.).

ROMA	2006		2007	
oneri organi	€	2.146.900,00	€	1.821.267,00
attivo	€	2.047.658.410,00	€	2.006.172.876,00
rapporto		0,105%		0,091%
numero di membri statutari		28		27
salario medio	€	76.675,00	€	67.454,33

CRT	2006		2007	
oneri organi	€	2.789.264,00	€	2.789.739,00
attivo	€	2.906.341.172,00	€	3.210.874.655,00
rapporto		0,096%		0,087%
numero di membri statutari		40		38
salario medio	€	69.731,60	€	73.414,18

CARIVERONA	2006		2007	
oneri organi	€	2.007.721,00	€	2.193.530,00
attivo	€	5.130.035.971,00	€	5.159.414.916,00
rapporto		0,039%		0,043%
numero di membri statutari		43		43
salario medio	€	46.691,19	€	51.012,33

Monte BOLRAV	2006		2007	
oneri organi	€	664.647,00	€	651.206,00
attivo	€	210.658.491,00	€	225.397.158,00
rapporto		0,316%		0,289%
numero di membri statutari		36		35
salario medio	€	18.462,42	€	18.605,89

MODENA	2006		2007	
oneri organi	€	617.001,00	€	586.263,00
attivo	€	873.577.560,00	€	917.622.556,00
rapporto		0,071%		0,064%
numero di membri statutari		28		28
salario medio	€	22.035,75	€	20.937,96

	2008		2009		2010		2011
€	2.661.716,00	€	1.984.450,00	€	2.023.619,00	€	1.847.909,00
€	2.068.547.493,00	€	2.063.986.973,00	€	2.128.423.377,00	€	1.780.467.664,00
	0,129%		0,096%		0,095%		0,104%
	27		26		26		25
€	98.582,07	€	76.325,00	€	77.831,50	€	73.916,36

	2008		2009		2010		2011
€	3.069.369,00	€	3.014.037,00	€	2.821.608,00	€	2.771.476,00
€	3.400.045.366,00	€	3.564.229.546,00	€	4.030.947.578,00	€	2.941.665.174,00
	0,090%		0,085%		0,070%		0,094%
	38		38		37		38
€	80.772,87	€	79.316,76	€	76.259,68	€	72.933,58

	2008		2009		2010		2011
	2.075.711		2.017.460	€	2.299.218,00	€	2.308.150,00
€	5.079.078.378,00	€	5.307.373.950,00	€	5.273.138.442,00	€	3.558.179.881,00
	0,039%		0,040%		0,044%		0,065%
	43		43		43		44
€	48.272,35	€	46.917,67	€	53.470,19	€	52.457,95

	2008		2009		2010		2011
€	700.400,00	€	640.286,00	€	689.458,00	€	638.751,00
€	242.974.518,00	€	255.678.163,00	€	257.989.487,00	€	258.210.728,00
	0,288%		0,250%		0,267%		0,247%
	36		35		36		36
€	19.455,56	€	18.293,89	€	19.151,61	€	17.743,08

	2008		2009		2010		2011
€	672.130,00	€	729.471,00	€	640.124,00	€	729.024,00
€	935.440.744,00	€	935.663.109,00	€	949.455.082,00	€	960.493.097,00
	0,072%		0,078%		0,067%		0,076%
	29		29		29		29
€	23.176,90	€	25.154,17	€	22.073,24	€	25.138,76

2012	
€ 2.162.034,00	
€ 1.774.600.447,00	
0,122%	0,106%
27	
€ 80.075,33	

2012	
€ 2.543.562,00	
€ 2.800.433.602,00	
0,091%	0,088%
38	
€ 66.935,84	

2012	
€ 2.045.468,00	
€ 3.470.202.798,00	
0,059%	0,047%
43	
€ 47.569,02	

2012	
€ 625.175,00	
€ 268.878.367,00	
0,233%	0,270%
36	
€ 17.365,97	

2012	
€ 714.558,00	
€ 968.914.014,00	
0,074%	0,072%
29	
€ 24.639,93	

media 0,097%

Bibliografia

- Alexis de Tocqueville, *La democrazia in America*, Milano, BUR, 1999.
- Andreatta B., Ciampi C. A., Draghi M., Grassini F. A., Letta E., Monti M., Mussari G., Salvemini T. (2011)
- Anello P., *Negate le agevolazioni fiscali alle fondazioni bancarie*, in *Corr. Trib.*, f. 9, 2009.
- Angeloni L. - Fiorentini G., *Analisi di efficienza per organizzazioni non-profit*, in Borzaga C. - Fiorentini G. - Maticena A. (a cura di), *Non profit e sistemi di welfare. Il contributo dell'analisi economica*, Roma, 1996.
- Baldassarre A., *Le Casse di Risparmio come formazioni sociali e società di credito private*, in (a cura di) Roversi Monaco F. A., *Le fondazioni Casse di risparmio*, Bologna, Il Mulino, 1999.
- Banfi A. et Al., *Il sistema finanziario tedesco*, il Mulino, Bologna, 1991.
- Barbetta G. P., *Le fondazioni di origine bancaria: dalla nascita per caso all'esercizio dell'innovazione sociale*, in *Patrimoni e scopi. Per un'analisi economica delle fondazioni*", a cura di Turati G., Piacenza M., Segre G., Ed. Fondazione Agnelli, 2008.
- Barucci E. e Messori M., *Oltre lo shock*, Egea, Milano, 2009.
- Basile M., *Le persone giuridiche*, Giuffrè, Milano, 2003.
- Bassanini F., *Fondazioni Bancarie e ammodernamento dello stato: riforma e controriforma, o trionfo di Penelope?*, in *Il Ponte*, 2003.
- Bassanini F., *Le Fondazioni Bancarie Oltre la Crisi*, relazione svolta al 21° Congresso dell'ACRI, Siena, 10 giugno 2009.
- Bassanini F., *Postfazione in C. Cittadino, Dove lo Stato non arriva. Pubblica Amministrazione e Terzo settore*, Firenze, Passagli, 2008.

Battilossi S., L'eredità della banca mista, in *Italia contemporanea*, 1995, F. 195, pp. 625.

Bellavite Pellegrini C., *Storia del banco ambrosiano, Fondazione ascesa e dissesto*, Bari, Editori Laterza Roma, 2002

Belli F. e Mazzini F., *Fondazioni bancarie*, voce del *Digesto*, IV Edizione - *Discipline Privatistiche - Sezione Commerciale*, Torino, UTET, 2000.

Belli F., *Commento artt. 2 e 3 d.lgs. c.p.s.n. 691/1947*, in Capriglione, Mezzacapo, *Codice Commentato della banca*, Milano, 1990, II

Benessia A., *Le fondazioni bancarie di fronte alla crisi finanziaria: prime riflessioni*, in *Banca, Impresa, Società*, n. 3, 2009.

Bessone M., *Investimento finanziario, Diritto europeo dei mercati mobiliari, discipline di pubblica vigilanza*, in *Diritto & Diritti*, rivista giuridica online, www.diritto.it/articoli/commerciale/bessone9.html.

Bishop M., *The Business of giving, A survey of wealth and philathropy*, in *The Economist*, vol. 378, n. 8466, 2006.

Bodega D., Denicolai S. et Al., *Fondazioni di origine bancaria: innovazione ed evoluzione*, FrancoAngeli, Milano, 2009.

Bodega D., Denicolai S. et Al., *Managerialità delle Fondazioni di origine bancaria*, FrancoAngeli, Milano, 2011.

Boeri T. e Guiso L. nel quotidiano *La Repubblica*, <http://www.astrid-online.it/Disciplina/Rassegna-s/index.htm>.

Borgonovi E., *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Milano E.G.E.A., 1996.

Bottari C., *Riforma costituzionale e nuova disciplina delle fondazioni bancarie*, Maggioli, Ravenna, 2003.

Brandeis L., *The other people money and how bankers use it*, New York, Stokes,

1914 <http://www.law.louisville.edu/library/collections/brandeis/node/191>.

Brower B., *The New Philanthropists and the Emergence of Venture Philanthropy*, Washington D.C. CSIS, 2001.

C. Gronroos, *Management e marketing dei servizi*, Isedi, Torino, 1994

Calderoni M. e Sabbatini R., *Le Fondazioni bancarie un autentico mostro. Amato: lo confesso, mi sento Frankenstein*, Il Sole 24 Ore, 21 novembre 1996.

Capriglione F., in *Capriglione, Mezzacapo, Codice Commentato*, I

Capriglione F., *Privatizzazione e Mercato: Le fondazioni bancarie*, In *Banca, borsa e titoli di credito*, 1996.

Casadei B., *Le community foundation: una scelta strategica per le fondazioni delle casse di risparmio*, in Aa. Vv., *Fondazioni e organizzazioni non profit in Usa. Percorsi possibili per la realtà italiana*, Rimini, 1997.

Cesarini F., *Osservazioni in merito alla dismissione del controllo della banca conferitaria*, in *Banca impresa società*, 1999.

Charnes, A., Cooper W., Rhodes E., *Measuring the efficiency of decision-making units*, in *European Journal of Operational Research* vol. 2, 1978, pp. 429–444.

Ciampi C.A. (Intervento del), *Assemblea Annuale Associazione Bancaria Italiana*, Roma, 25 giugno 1997.

Cillo P. et Al., *Capacità creativa e innovazione. Un modello interpretativo resource-based*, in *Sinergie*, giugno 2005, leggibile anche sul sito internet: <http://www.sinergiejournal.it/rivista/index.php/sinergie/article/view/178/214>.

Cioccarelli G., Previtali P., *Le fondazioni ex bancarie. Orientamento strategico, assetto organizzativo e competenze manageriali*, Giuffrè, Milano, 2002.

Clarich M. e Pisaneschi A., in *Le fondazioni bancarie*, a cura di G. Ponzanelli, G. Giappichelli Editore, Torino, 2005.

Clarich M. e Pisaneschi A., in *Le fondazioni bancarie: dalla holding creditizia*

all'ente non-profit, Bologna, Il Mulino, 2001.

Clarich M. e Pisaneschi A., La riforma delle fondazioni bancarie, in *Giornale di Diritto Amministrativo*, n. 3, 2002.

Clarich M. e Pisaneschi A., Le fondazioni bancarie tra sussidiarietà e tentazioni neostataliste, in *Il Ponte*, 2003.

Clarich M., *Le Casse di Risparmio: verso un nuovo modello*, Bologna, Il Mulino, 1984.

Collana Storica della Banca d'Italia, *Storia della legislazione Bancaria*, Marsilio, Venezia, 2012

Colombo G. M., Associazioni: enti commerciali o enti non commerciali?, in *Corr. Trib.*, f.28, 2009.

Corso F. e Messa P., *Da Frankenstein a principe azzurro*, Marsiglio, Venezia, 2011.

Costi R., *Gli aspetti civilistici della nuova disciplina*, Rimini, Maggioli, 2003

Costi R., La riforma delle fondazioni bancarie, in *Le fondazioni Bancarie – Quaderni di giurisprudenza commerciale*, n.189, Milano 1999.

Cova A., Banca e industria dal 1914 al 1926, in Conti, G., Cova, A., La Francesca, S., *Lezioni sulla formazione del sistema bancario italiano*, 2011, Associazione per lo sviluppo degli studi di banca e borsa – Università Cattolica del Sacro Cuore

Crafts N. Magnani M., The golden age and the second globalization in Italy, in *Banca d'Italia, quaderni di Storia economica*, 17, ottobre 2011.

Daft R.L., *Organizzazione Aziendale*, Apogeo, 2010.

Debendetti F., “La proprietà primo problema”, in “*Sole 24 Ore*”, 30 gennaio 2013

Del Gatto S., in *Le fondazioni bancarie*, G. Giappichelli, Torino, 2005.

Denicolai S., *Maturità Manageriale, innovazione sociale e modelli emergenti*, in

Fondazioni di origine bancaria: innovazione ed evoluzione, FrancoAngeli, Milano, 2009.

Di Capua, in Privatisierung von Landesbanken und Sparkassen, Bad Homburg, 2001.

Di Fulvio D., in Bianco e Nero, rubrica de LaPorzione.it 8 aprile 2012.

Di Plinio G., Il Common core della deregulation, Milano, Giuffr , 2005.

Di Tanno T., Il regime fiscale delle dismissioni delle fondazioni bancarie, Il Ponte, vol. 59, F. 5, 2003.

Dini L., in la Stampa, il 28 ottobre 2010.

Donges J.B., in Privatisierung von Landesbanken und Sparkassen, Bad Homburg, 2001.

D ring T., German Public Banks under the Pressure of the EU Subsidy Proceedings, Intereconomics, Marzo/Aprile, 2003.

Draghi M., nelle Considerazioni Finali all'incarico quale Governatore della Banca d'Italia del 31 maggio 2011.

Eisenberg, P., Today's corporate philanthropy: More "self-interest" than "enlightened", The Chronicle of Philanthropy, 26 gennaio 1995.

Elson A., Governing Global Finance: the Evolution of the International Financial Architecture, New York, Palgrave Macmillan, 2011.

Emmanuele F. M. E., Evoluzioni e vicende delle Fondazioni di origine bancaria, Napoli 2004.

Escalar G., Fondazioni di origine bancaria e imprese strumentali nel settore dei beni e delle attivit  culturali - Gli aspetti fiscali, in Aedon Rivista di arti e diritto on line, num. 1, 2009, Issn 1127-1345.

Eugenio Gaiotti and Alessandro Secchi, Questioni di Economia e Finanza (Occasional papers) Number 141 – November 2012 Monetary policy and fiscal

dominance in Italy from the early 1970s to the adoption of the euro: a review (http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/econo/quest_ecofin_2/qef141/QEF_141.pdf)

Fanfani T., (a cura di), *Alle origini della Banca. Etica e Sviluppo economico*, Roma, 2003

Farrell M. J., *The Measurement of Productive Efficiency*, in *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)*, Vol. 120, No. 3, 1957, pp. 253-290.

Fedele A., *Il regime fiscale delle associazioni*, in *Riv. Dir. Trib.*, f. 4, 1995.

Feroni G. C. e Andreani E., *Fondazioni e banche*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2011.

Feroni G. C., *Crisi finanziaria e intervento pubblico a sostegno del sistema creditizio*, in *La Costituzione economica, Rivista Percorsi Costituzionali* n. 3, 2009.

Feroni G. C., *Fondazioni di origine bancaria, ordinamento del credito e crisi economica*, 2011.

Ferro Luzzi P., *Fondazioni bancarie: che fare?* In *Diritto della banca e del mercato finanziario*, 1999.

Fontana F. e Caroli M., *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano, 2009.

Franzinelli M., Magnani M., Beneduce, *Il finanziere di Mussolini*, Mondadori, 2009

Funari S., Rizzi D., *Una valutazione della capacità di erogazione delle fondazioni bancarie del nord-est*, in *Economia Pubblica*, F. 4, 2003.

Gaffuri A.M., *La tassazione dei redditi d'impresa prodotti all'estero: principi generali*, Milano, 2008.

Galgano F., *Le fondazioni bancarie a venti anni dalla loro origine*, in *Iusimpresa*,

Contratto e Impresa, Cedam, 2010.

Galgano F., Sulle cosiddette Fondazioni bancarie, in *Contratto ed impresa*, n. 3, 1996.

Gallo F., Fondazioni e fisco, in *Rass. Trib.*, f. 4, 2004.

Gallo F., I soggetti del libro primo del codice civile e l'Irpeg: problematiche e possibili evoluzioni, in *Riv. Dir. Trib.*, f. 3, 1993.

Gallo F., La natura ai fini fiscali dell'ente che ha conferito ad una s.p.a. la propria azienda creditizia, in *Riv. Dir. Trib.*, 1991.

Galullo R., Nelle Fondazioni il «pieno» dei Comuni, in *Sole 24 ore* del 18 febbraio 2002.

Gentili A., La riforma delle fondazioni d'origine, in *Rivista Diritto Civile*, 1999.

Geronzi C., Relazione introduttiva al Convegno annuale della Banca d'Italia, su Sistemi bancari e Finanziari internazionali: evoluzione e stabilità, 9 novembre 2010.

Gola C. e Roselli A., Verso un sistema bancario e finanziario europeo? Il sistema bancario del Regno Unito e la riforma della vigilanza, in *Quaderni di ricerche n.42, Ente per gli studi monetari, bancari e finanziari*, Einaudi, 2003.

Grant R. M., Toward a knowledge based theory of the firm, in *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 1996

Graziani A., *L'economia italiana dal 1945 ad oggi*, Bologna, 1972

Gugnoni G., Dottorato di ricerca, *Dai Monti di Pietà e le Casse di Risparmio alle Fondazioni Bancarie: evoluzione e profili di riforma*, Alma Mater Studiorum – Università di Bologna, 2010

Guiso L., “Meglio veri padroni per le banche”, in “*Sole 24 Ore*”, 14 febbraio 2013

Hafer R. W., *The federal Reserve System. An Encyclopedia*, Westport, Greenwood Press, 2005.

Hannan, M.T. e Freeman, J. (1984), Structural inertia and organizational change, in "American Sociological Review", 49, pp. 149-164.

Hargadon A. B., Firms as knowledge brokers: Lessons in pursuing continuous innovation, California Management Review, vol. 40, n. 3, 1998.

Hill T. e Westbrook R., SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall, Long Range Planning, vol. 30, n. 1, 1997.

Hobswan, Il secolo breve, 1994.

Kaplan R. S., Norton D. P., Balanced scorecard. Tradurre la strategia in azione, Editore ISEDI, 2000.

Klaus J. Hopt et Aa. Vv., Feasibility Study on a European Foundation Statute Final Report, Max Planck Institute for Comparative and International Private Law, 2009.

Koetterer M. et al., Structures and trends in german banking, Kiel Working Paper n.1225, 2004.

Labate G. et Al., Fondazioni bancarie ed enti non commerciali nel diritto interno e nel diritto comunitario: profili di diritto tributario, Archivio Ceradi, 3 maggio 2010.

Leardini C., L'Amministrazione della Fondazione Bancaria, Università degli studi di Verona, pubblicazioni della Facoltà di Giurisprudenza, Monografie, Cedam Editore, 2005.

Macchiati A., Le fondazioni come investitori istituzionali, in Aa. Vv., Le fondazioni bancarie, un patrimonio alla ricerca di uno scopo, Roma, 1999.

Maltoni A., L'autorità di vigilanza sulle fondazioni di origine bancaria e sugli enti collettivi senza scopo di lucro: un'autorità indipendente sul modello della Charity Commission for England and Wales?, in Non profit, 1999.

Manas J. Pinar, Las fundaciones y el Protectorado, Poder Judicial n° 13.

Mancuso G., Le cajas de ahorro quali enti fondazionali del sistema creditizio spagnolo, in *Fondazioni e banche*, G. Giappichelli editore, Torino, 2011.

Marotta, G. *La Banca*, Bologna, Il Mulino, 1999.

Martini A., Romano B., *Quale valutazione per le fondazioni grantmaking?*, in Turati G., Piacenza M., Segre G. (a cura di) *Le fondazioni: solo un patrimonio alla ricerca di uno scopo? Un percorso di lettura in chiave economica*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, 2008

Maruzzi L., Natura giuridica delle erogazioni concesse dalle fondazioni bancarie, in *Enti non profit*, n.5, 2008.

Masera R., *La corporate governance nelle banche*, Il Mulino, Bologna, 2006

Matteucci N., L'Origine storica delle Casse di Risparmio, in *Le Fondazioni Casse di Risparmio*, (a cura di F.A. Roversi Monaco), Dogana (Repubblica di S. Marino), 1998.

Matteucci N., L'origine storica delle Casse di Risparmio, in Roversi Monaco F. A. (a cura di), *Le fondazioni Casse di Risparmio*, Rimini, Maggioli, 1998

Medeossi P. L., La grana della CDP per le Fondazioni, in *il Messaggero Veneto* il 2 gennaio 2013.

Merusi F., La fine della storia: la vendita obbligatoria delle partecipazioni, in *Dalla banca pubblica alla Fondazione privata*, Torino, G. Giappichelli, 2000.

Merusi F., Opera pia e impresa bancaria nelle Casse di Risparmio, in *Studi in onore di Egidio Tosato*, Milano, Giuffrè, 1982.

Merusi F., *Trasformazioni della banca pubblica*, Bologna, Il Mulino, 1985.

Miglio A. e Patuelli A., *Fondazioni e banche: garanzie e prospettive*, Libro Aperto, Ravenna, 2009.

Mintzberg H., *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, il Mulino, Bologna, 1996.

Misani N., Ordanini A., Perrini F., *Economia e gestione delle imprese*, Egea, Milano 2006

Monge F., *La governance delle fondazioni bancarie*, FrancoAngeli, Milano, 2009.

Morbidelli G., *Sulla natura degli enti conferenti a struttura associativa e sul grado di autonomia costituzionalmente riconosciuta*, in *Le fondazioni casse di risparmio*, Rimini, Maggioli, 1998.

Napolitano G., *Pubblico e privato nel diritto amministrativo*, Giuffr , Milano, 2003.

Nigro A., *Fondazioni bancarie: quale futuro?*, in *Banca impresa societ *, n. 3, 1995.

Normann, R.: *Service management: Strategy and leadership in service businesses*, Wiley, Chichester West Sussex and New York, 1984.

Onado M., *Stato Banche Europa. Il circolo vizioso da fermare subito*, in "Il Sole24 Ore", 28 aprile 2012

Pagliari G., *Le fondazioni Bancarie*, Giuffr , Milano, 2004.

Pagliazzi P., Nicosia N., "Monte di Soccorso", in *Novissimo Digesto Italiano*, vol. X, Torino, 1968

Paoletti F. *La struttura elementare e funzionale*. In Costa G., Nacamulli R.C.D. *Manuale di organizzazione aziendale. La progettazione organizzativa*. (vol. 2, pp. 482-507). Torino: UTET, 1997.

Passarelli G., *L'ordinamento del credito e il ruolo delle fondazioni filantropiche negli USA*, in *Fondazioni e Banche*, 2011.

Pastori G. e Zagrebelsky G., *Le fondazioni bancarie: una grande riforma da consolidare*, Il Mulino, Bologna, 2011.

Pavanelli G., *Dalla Carit  al Credito*, G. Giappichelli, Torino, 1991.

Pedersen T., *Relazione di Apertura dell'Accademy of International Business*

(AIB), San Diego, il 28 giugno 2009.

Peluso G, Banche regolamentazione e politica economica (1946-1990), in Conte (a cura di), Le banche e l'Italia, Bancaria Editrice, 2011

Perotti R., Fondazioni, buone opere e grandi costi, in Il Sole 24 Ore, 24 settembre 2006.

Pichierri A., Regolazione dei sistemi locali, Il Mulino, 2002.

Pierini A., Considerazioni sulla tutela del risparmio a margine degli interventi di riforma del legislatore statunitense e di quello italiano, in Diritto Pubblico Comparato ed Europeo, IV, 2006.

Pierini A., Ordinamento del Credito e del settore del non profit in Gran Bretagna, in Fondazioni e Banche, G.Giappichelli Editore, Torino, 2011.

Police A., Fondazioni di origine bancaria e imprese strumentali nel settore dei beni e delle attività culturali, in Aedon Rivista di arti e diritto on line, num. 1, 2009, Issn 1127-1345.

Ponzellini M., articolo del 30 aprile 2011 sul quotidiano Libero <http://www.liberoquotidiano.it/news//726616/Banche--Ponzellini--dalle-Fondazioni-tutto-il-male-che-viene-fatto-nel-sistema.html>.

Powell, W. e DiMaggio, P. (1983), The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality, in "American Sociological Review", 48, aprile, 147-160 .

Powell, W. e DiMaggio, P. (1991), The new institutionalism in organizational analysis: 183-203. Chicago: University of Chicago Press.

Prodi R., intervista a Radio24, il 22 settembre 2010.

Radogna T., Gli enti commerciali, in Dir. Prat. Trib., f. 5, 1993.

Rehman S. S., The Obama administration and the U.S. financial crisis, in Global Economy Journal, vol.1, 2001.

Rescigno P., Fondazioni bancarie e codice civile, in AA. VV., in Le fondazioni bancarie, Milano, 1999

Rochet J., Why are there so many banking crisis?, Princeton, Princeton University Press, 2008.

Rugiadini A., Organizzazione d'impresa, Giuffrè editore, Univ. Bocconi-Dip. economia aziendale, 1979.

Russell E.D., New deal banking reforms and keynesian welfare state capitalism, New York, Routledge, 2008.

Ruta G., Il processo di formazione della legge bancaria, in "Bancaria", 24, 1966

Saccomanni F., Relazione al 21° Congresso delle Fondazioni di Origine Bancaria, il 10 giugno 2009.

Salamon L., Rapporto per le fondazioni di origine bancaria – L'Alchimia caritatevole Italiana, presentato a Roma il 10 giugno 2010.

Salomon L., American's Nonprofit Sector: A Primer, New York, Foundation Center, 1999.

Santangelo I. A., Pensiero e Cultura nell' Illuminismo, Bonanno, 2011.

Sapienza P., The effects of Government Ownership on Bank Leading, in Journal of Financial Economics, n. 72, 2004.

Saraceno P., L'istituto per la ricostruzione industriale IRI, III, Origini, ordinamento e attività svolta, Torino, 1956.

Sarcinelli M., La vigilanza sul sistema finanziario: obiettivi, assetti e approcci, in Moneta e Credito, n. 227, 2004.

Schlesinger P., Le c.d. "fondazioni bancarie", in Banca a borsa, 1995.

Schmidt R.H., The political debate about saving banks, in Schmalenbach Business Review, n. 61, 2009.

Scott, W. R., Organizations, rational, natural and open systems (4th ed.), New

Jersey: Prentice Hall, 1995.

Sellens J. Torrent e Merino D. Castillo, *La banca multicanal: la transformación del sector financiero en la economía del conocimiento*, Madrid, Esic, 2010.

Senin A., Monte di pegno, voce *Enciclopedia del Diritto*, Giuffré, vol. XXVI, Milano, 1976.

Shull B., *The Gramm-Leach-Bliley Act: Review and Recent Developments*, in *Occasional Paper National Economics Research Associates*, 1 March 2000.

Spinelli L. (a cura di), *Enti di Assistenza ed Enti Ecclesiastici*, Mucchi, Modena, 1983.

Tardivo C. M., Erogazioni di beneficenza da parte di Casse di Risparmio: problematicità e modalità di attuazione, in *Il Risparmio*, n. 5, 1982.

Tieghi M., *Le imprese strumentali delle fondazioni di origine bancaria: l'ottica economico-aziendale*, «NON PROFIT», 2004, 2.

Tonchia S., in *La Guida del Sole 24 ore alla Balanced Scorecard: Progettare e Gestire il Sistema Aziendale delle Prestazioni*, Gruppo 24 Ore, 2009.

Toniolo G., *L'economia dell'Italia fascista*, Bari, 1980

Torchia L., I limiti del controllo pubblico sull'autonomia privata, in *Il Ponte*, maggio 2003.

Vitols S., *Are German Banks Different?*, in *Small Business Economics*, Volume 10, Number 2, March 1998.

Zamboni Garavelli P., in *Capriglione, Mezzacapo, Codice Commentato*, I.

Zoppini G., *L'autonomia statutaria delle fondazioni di origine bancaria*, in *Banca Borsa*, 2000.

SITOGRAFIA

<http://www.fiscooggi.it/giurisprudenza/articolo/fondazioni-bancarie-la-cassazione-chiude-lannosa-questione>

https://www.reading.ac.uk/web/FILES/CCLFR/crivellaro_fondazionibancarie.pdf

<http://www.openstarts.units.it/dspace/bitstream/10077/7487/1/Pavan.pdf>

<http://www.patrimoniosos.it/rsol.php?op=getarticle&id=81166>

<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2011/3/sau.htm>

http://archivistorico.corriere.it/2007/maggio/14/Quanta_politica_banca_ce_0_070514021.shtml

http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/eufoundation/feasibilitystudy_en.pdf

http://www.acri.it/7_even/7_even_files/10_GF/10GF_Salamon.pdf

<http://www.sinergiejournal.it/rivista/index.php/sinergie/article/view/178/214>

<http://www.acri.it/files/default.asp>

<http://www.bancaditalia.it/bancaditalia/funzgov/gov/partecipanti>