



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	29
Capitolo 2 Analisi Giuridica	45
Sezione 2.1 Legge 218/1990	45
Sezione 2.1.1 Modifiche Fiscali alla riforma Amato	50
Sezione 2.2 Decreto Legislativo 356/1990	52
Sezione 2.3 Legge sul Volontariato	58
Sezione 2.4 Modifiche legislative minori	60
Sezione 2.5 Novelle 1994-1995	62
Sezione 2.6 Interventi in materia fiscale 1995/1996	70
Sezione 2.7 Legge 461/1998	72
Sezione 2.8 Decreto legislativo 153/1999	76
Sezione 2.8.1 Legge sull'Editoria	94
Sezione 2.9 Normativa Secondaria derivata 1999/2001	94
Sezione 3.4 Primi Interventi Giurisprudenziali	103
Sezione 2.9 Riforma Tremonti	109
Sezione 2.10 Regolamento 217/2002	115
Sezione 2.10.1 Parere Consiglio di Stato 1354/2002	118
Sezione 2.11 Sentenze Corte Costituzionale 2003	120
Sezione 2.11.1 Regolamento 150/2004	123
Sezione 2.12 Modifiche Legislative Successive	124
Sezione 2.13 Coordinamento interventi giurisprudenziali in materia fiscale e normativa primaria	131

Capitolo 3 Schemi della disciplina	140
Sezione 3.1 Costituzione e Qualifica	140
Sezione 3.2 Governance	141
Sezione 3.3 Attività	144
Sezione 3.3.1 Rendicontazione	148
Sezione 3.4 Autorità di Vigilanza	149
Sezione 3.5 Trattamento Fiscale	151
Sezione 3.6 Beneficiari: situazioni giuridica e erogazioni	153
Capitolo 4 Considerazioni sulla natura giuridica	158
Capitolo 5 Organizzazione E Attività	169
Sezione 5.1 Percorso Evolutivo della Struttura	169
Sezione 5.1.1 Classificazione dell'Attività	171
Sezione 5.2 Organigramma	177
Sezione 5.3 Considerazioni Finali	185
Capitolo 6 Valutazione: tra strumenti e analisi	187
Sezione 6.1 Bilancio di Missione	188
Sezione 6.2 Premessa ai Modelli: Frontiera e Monetizzazione dei Costi e dei Benefici	193
Sezione 6.3 Modelli	195
Sezione 6.4 Quale Valutazione	199
Sezione 6.5 Rilevazione dei Dati	200
Sezione 6.6 Considerazioni: c'è un vincitore?	220
Conclusioni	229
Bibliografia	230

Riassunto Tesi

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). 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 protagonisti.

Centro focale di qualsiasi ricerca è sempre una domanda. Il fondamento della presente analisi è dunque 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. Il presente scritto si propone, pertanto, di indagare il tema secondo due binari paralleli scissi a loro volta in diverse direttrici.

La finalità della prima metà dell'opera è analizzare il rapporto tra le fondazione e la *politica*, il rapporto cioè con i politici nel senso di appartenenti alla classe politica dirigente. Legame, si anticipa, che la legge vorrebbe scisso sebbene 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*. Tale analisi parte dall'evoluzione storica del sistema bancario che ha portato alla creazione delle fondazioni bancarie. 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 con un occhio di riguardo alla differenza tra funzione pubblica o privata del *credito*. Proseguendo, 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, già ricordato, dei loro predecessori. 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). Perdurava il rapporto con l'apparato statale e i partiti, attraverso le nomine dirette del CICR. Nella seconda si riporta la disciplina (dalla primissima legge Amato n. 218 del 1990, passando per la riforma Ciampi che vorrebbe rotto il legame sia col mondo politico sia col mondo del credito, fino alle più recenti modifiche anche di derivazione comunitaria) al fine di cogliere tutte le sfaccettature dell'ente. Infine nella terza si conclude lo

studio sulla natura giuridica e il corrispondente rapporto con il settore pubblico e nello specifico si riportano i dati raccolti nella rilevazione sulla composizione del Consiglio di Indirizzo di tutte le fondazioni.

La seconda parte della tesi analizza la relazione tra le fondazioni e le banche e le *performance* ottenute. In astratto nulla infatti vieterebbe alle fondazioni di raggiungere i propri obiettivi pur in presenza di apparenti contraddizioni logico organizzativo giuridiche. Le difficoltà sorgerebbero infatti quando 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) sembrerebbe necessario che ognuno abbia il proprio ruolo con i propri compiti ben definiti. Altrimenti non si vede come potrebbe realizzarsi efficacemente il proprio compito. Per tali motivazioni la seconda parte scompone il problema in due. Una parte mira a descrivere l'organizzazione e l'attività delle fondazioni grazie allo studio dei bilanci aggregati realizzati dall'Associazione di Fondazioni e di Casse di risparmio spa, ACRI. In tale sede non si mancherà di descrivere il modello organizzativo dell'ente e la sua evoluzione nonché le attività attuate. Al contrario, la parte successiva è 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 ritenute 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).

Il percorso così delineato, lo si ripete, ha come punto di partenza un soggetto totalmente nuovo nel panorama italiano (e anche mondiale). 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, come già menzionato, 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 pletora 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, in un primo momento si sono descritte le attività e l'organizzazione come nella generalità dei casi svolte. Si riporta a titolo esemplificativo un organigramma tipo.

Successivamente se 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 interne 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. - 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 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.
- Debenedetti 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.
- Franzini 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 attivit  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>