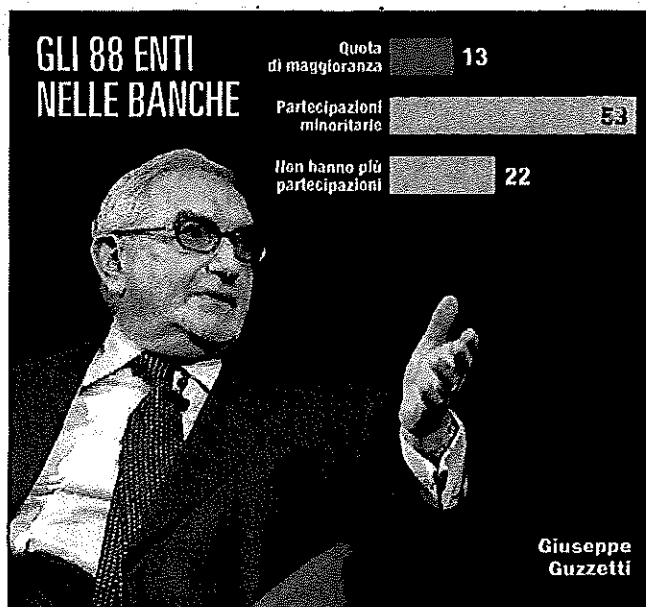


# Fondazioni e governo ultimo round per il potere

Andrea Greco

C'è un episodio che dice molto del dualismo Fondazioni sì-Fondazioni no. Giorni fa la Cassa Depositi e prestiti ha annunciato che 33 enti ex bancari investiranno 173 milioni per ampliare il nocciolo duro italiano in Cdp Reti, cassaforte del controllo di Terna e di Snam quest'estate violata dai cinesi di State Grid. Soldi veri quelli di Pechino: 2,1 miliardi di euro per il 35% della holding delle reti, con un premio sui prezzi di mercato e poltrone consiliari annesse. Ma quel blitz di luglio, tra i pochi fatti dell'afflato privatizzatore del governo Renzi, suscitò riserve, tra i Palazzi ministeriali e il Parlamento. Così a novembre è spuntato il puntello delle Fondazioni, che con le Casse avranno circa il 6% in Cdp Reti.

segue a pagina 2



## L'inverno delle Fondazioni così il governo vuole spezzare i legami con la politica

**AUMENTO DELL'IMPOSIZIONE FISCALE, REGOLE SEVERE PER LA GOVERNANZA E LE PARTECIPAZIONI. DA TESORO E PALAZZO CHIGI È PARTITO L'ASSALTO, L'ACRI RESISTE**

Andrea Greco

segue dalla prima

«Un buon investimento, stabile e in linea con quello che cercano i nuovi compratori», si nota tra i corridoi del Mef. Dove però nessuno nega come sia «anche una mossa per controbilanciare la presenza cinese nel capitale». Una simile chiamata mesi fa ci fu per l'azionariato di Bankitalia, tutto da inventare dopo il pla-

nificato esodo delle banche vigilate, sciogliere uno storico benché potenziale conflitto d'interesse. Anche lì siamo in attesa di vedere gli enti "spuntare" in Via Nazionale.

Sono due casi di una serie, per dire che il rapporto tra le Fondazioni e il Paese corre su uno stretto filo. Nella teoria più o meno liberista, nella vulgata à la page, i Fondatori sono brutti, vecchi - la nuova colpa ai nuovi investitori, nelle banche italiane e quali corpi intermedi dello Stato. Nella prassi di un pae-

se che certi giorni neanche il becco degli speculatori più vuole, gli enti sono diventati la stampella di Pietro Micca, l'ultima ridotta verso la resa. Matteo Renzi, leader politico che dice di non amare i «poteri forti», e portatore fisico della diversità - è a l m e n o vent'anni più

giovane della dirigenza media delle Fondazioni, 41 se si confronta con il dominus Giuseppe Guzzetti - promette di rompere questa ambiguità. E non lo fa con le dichiarazioni e le promesse di cui abbonda, ma con fatti e comportamenti: zero relazioni personali, più tasse per gli enti, riavvio del dossier di riforma della legge istitutiva Amato-Ciampi. L'esito di questo percorso, però, non è scontato: si sa che nel gioco del potere ogni vuoto va riempito da un pieno. Mentre qui i nuovi pieni scarseggiano per carenza di soldi pubblici e privati, protagonisti, idee.

Dall'intervento di Mario Draghi al Forex veronese del febbraio 2011, in cui l'allora governatore di Bankitalia invitava con vigore le Fondazioni a ricapitalizzare le banche italiane, si sono susseguiti messaggi contrapposti, secondo la prevalenza del bisogno di contanti o quella, più aulica, di ripiantare la foresta che lo stesso Giuliano Amato disse «pietrificata». L'altalena dura da almeno quattro anni, in cui le banche hanno quasi prosciugato il fiume dei dividendi, primo affluente del lago con cui le 88 Fondazioni riunite in Acri dal 2000

hanno erogato a fondo perso quasi 19 miliardi sui territori. Le ricapitalizzazioni bancarie hanno indotto a sforzi miliardari moltissimi, ansiosi di non diluirsi nelle conferitarie (talvolta anche solo di difendere il cospicuo investimento). D'altro lato, la crisi finanziaria non ha aiutato a vendere le loro azioni bancarie, per scindere il nesso originario (un obiettivo della legge istitutiva di 15 anni fa). È lo smottamento di banche ed economia ha portato in qualche caso al «disastro totale», mutuando le parole di Guzzetti, operato dagli enti di Genova e di Siena nel tentativo di difendere un male inteso campanilismo bancario; con altre non dissimili implosioni per Banca delle Marche, Tercas, Cariferrara e i loro azionisti di riferimento, che hanno intaccato l'immagine dell'Acri.

Si dice che Renzi in nove mesi non abbia sentito la curiosità di incontrare Guzzetti, Grande vecchio che da un ventennio regola il traffico tra Fondazioni, Stato, banche e terzo settore. Solo un paio di sms di saluto e disponibilità, nulla più. In un paese in cui molto è relazionalità e prendere caffè, è un indizio significativo. «Lo schema

mentale di Renzi - racconta un dirigente pubblico che lo conosce - anche se piuttosto semplicistico, prevede lo Stato sopra e gli enti locali in basso. Vuole rapporti diretti, come quando fa improvvisate al raduni scout o nelle fabbriche. Non ama chi si frappone nel mezzo». Per i Fondatori, che hanno abilmente riempito i «pieni» di un potere in ritirata (dello Stato dal welfare, di un mercato imperfetto dalle banche) questo è un problema. La loro prassi con funzionari, rappresentanti, mediatori conti-

nua a essere positiva: al Tesoro per esempio, che ha il compito di vigilarli, e con cui la consuetudine è stata stretta indipendentemente dal colore del governo. Qualche volta forse troppo, stretta, se si rivela al nulla o sta rilasciato per seguire le ricapitalizzazioni su Mps e Carige, che hanno rovinato le relative Fondazioni indebitatesi per la bisogna. Anche in Parlamento la lobby degli enti è potente e ramificata per tutto l'arco costituzionale. Ma quando si parla del governo, della nuova

politica di cui Renzi è alfiere, il discorso cambia.

Proprio da Parlamento e Tesoro vengono i pericoli di riforme e misure punitive che l'Acri e Guzzetti cercano di schivare. Palazzo Chigi ha inserito nella legge di Stabilità un altro aumento della tassazione sugli enti. Uno dei meno graditi, perché penalizza rispetto a soggetti privati innalzando dal 5% al 77% la base imponibile sui dividendi incassati. Dal 2011, tra misure più e meno ad hoc, il prelievo erariale sulle 88 Fondazioni Acri è salito da 100 a 340 milioni, nel 2015 saranno 360. Se la nuova misura passerà in Parlamento l'aliquota Ires degli enti salirà al 27,5% sul 77% dei dividendi, non su un ventesimo com'è per gli altri. «Tassazione di svantaggio», dicono all'Acri, mentre in pubblico Guzzetti s'è morsolato la lingua e limitato a dire, alle autorità accorse per la Giornata del risparmio: «Le vittime di questo provvedimento non saranno le Fondazioni, ma le persone fisiche in difficoltà, le organizzazioni di volontariato e le cooperative sociali», beneficiarie dei loro interventi. Da molte associazioni - come le reti Anpas, Convol, Assifero, Csnvnet, Forum terzo settore - è partita una campagna di sensibilizzazione perché non si riduca l'assegno da 850 milioni l'anno che le Fondazioni staccano come sussidiarietà del welfare statale (spesso supplenza ormai).

Ancor più temuta è una riforma del Tesoro su poteri, governance e ambiti operativi degli enti. Ci lavorava già il governo di Enrico Letta nell'estate 2013, sull'onda dell'imbarazzo per il caso Mps, somma di molte e impuniti infrazioni della legge istitutiva. Passato Letta anche il governo di Renzi ha riaperto un dossier analogo. Ma le ultime dichiarazioni del ministro Pier Carlo Padoan - proprio alla Giornata del risparmio, ospite Acri - danno il senso di una direzione più condivisa che drastica. «La legge Ciampi è articolata su principi generali - ha detto Padoan - che possono essere completati. Uno strumento utile potrebbe essere un atto negoziale tra amministrazione e Fondazioni, che individui in modo più specifico i comportamenti da osservare su gestione del patrimonio e governance. Molto è stato fatto con la Carta delle Fondazioni». La Carta è il codice «vo-

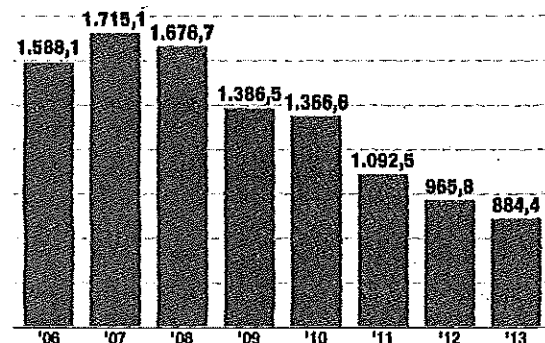
lontario ma vincolante» introdotto dall'Acri nell'aprile 2012, dopo che da un anno Guzzetti studiava come parare colpi normativi. Nella Carta ci sono varie condotte che l'associazione invita a osservare: cariche sociali «incompatibili con qualsiasi incarico o candidatura politica elettiva o amministrativa», gestione del patrimonio «fondata sulla diversificazione», attività istituzionale «trasparente e imparziale». Tradotto in pratica niente investimenti a debito o speculativi, niente quote in banca che eccedano il 30% del patrimonio, sincronia tra investimenti ed erogazioni. Con qualche anno per mettere in regola i morosi. Dal 2012 molte Fondazioni hanno recepito la Carta, ma ciò non ha impedito il perdurare di ruoli ambigui con la politica come quelli di Sergio Chiamparino e di Roberto Pinza (ex Pd ora capo di Fondazione Cariforh), nuovi disesti tipo Carige e Marche, una dozzina di enti ancora sbilanciati sulle banche conferitarie.

Dopo le citate parole di Padoan chi era a Roma con Guzzetti lo ha visto euforico, come di chi sta per vincere l'ennesima schermaglia politico-legale (la serie è antica, come rammenta l'ex ministro Giulio Tremonti). Ma nessun carisma o abilità negoziale preserverà le Fondazioni dal loro destino: di gestori di patrimoni sempre meno bancari. È intatto il vigore del patron non esime da un ricambio di classe dirigente che s'annuncia problematico. Chi è il Renzi delle Fondazioni, il leader che le tragherà nella «fase B» dopo quella istitutiva che dura da un quarto di secolo? Entro il 2016 scadono una settantina di presidenti di Fondazioni al secondo mandato, non rieleggibili. Quanto all'Acri, Guzzetti è in carica fino al 2019. Da tempo cerca successori ma non è facile succedergli. In Acri aveva prima puntato su Giuseppe Mussari, suo vice presidente per tanti anni, e si è visto com'è finita. Dal 2012 s'era coltivato Chiamparino, suo vice all'Acri e presidente nella Compagnia di San Paolo; ma l'ex sindaco di Torino due anni dopo lo ha «tradito» con la politica, tornando presidente della Regione Piemonte con il Pd. Sec'è qualche asso, resta nella manica.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

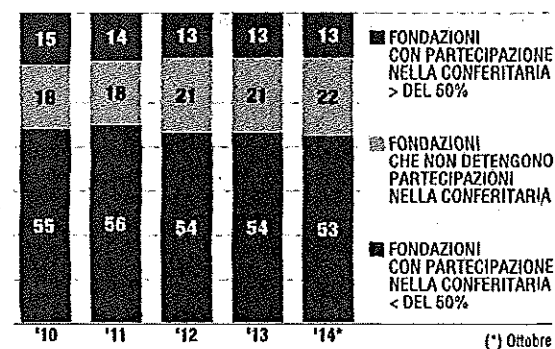
**LE EROGAZIONI DELLE FONDAZIONI**

In milioni di euro



**LE PARTECIPAZIONI NELLE BANCHE**

Totale Fondazioni: 88



**40,9**

**MILIARDI**

E' l'ammontare del patrimonio contabile e costituisce l'89,2% del passivo di bilancio

**17,5**

**MILIARDI**

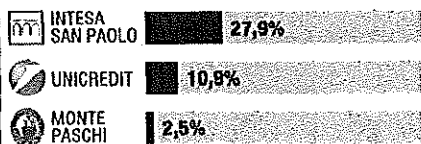
L'entità delle erogazioni in attività di filantropiche nel periodo compreso dal 2000 al 2013

**14,3**

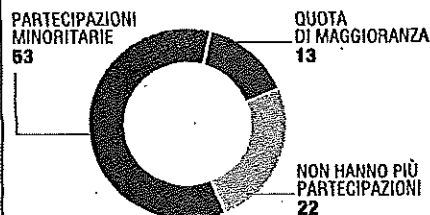
**MILIARDI**

Gli investimenti in attività finanziarie non immobilizzate che sono in crescita sull'anno precedente

**LA PRESENZA NELLE BANCHE**



**GLI 88 ENTI**



Qui sopra, il presidente della Bce Mario Draghi



# Intesa, il nuovo assetto della banca dei Territori

Procede la semplificazione dell'ad Messina: si passerà da diciassette a sei istituti  
La Cassa del Fvg manterrà la sua autonomia grazie alla sua posizione di confine

di Luigi Dell'Olio

MILANO

In casa Intesa SanPaolo procede la riorganizzazione della Banca dei Territori, una struttura che rappresenta la divisione più importante del gruppo (da qui arriva il 66% dei proventi operativi) e controlla una serie di società, come Mediocredito Italiano e Banca Prossima. Nelle scorse settimane sono stati indicati i nomi dei nuovi responsabili territoriali, ciascuno chiamato a svolgere - per usare la definizione di Ca' de Sass - il ruolo di "direttore generale del territorio". Le nomine indicano la volontà di un rinnovamento generazionale della banca e per la prima volta una funzione simile viene affidata a una donna, Cristina Balbo, a capo della direzione Piemonte, Valle d'Aosta e Liguria. Completano il quadro Paolo Giuseppe Graziano, Alessandro D'Oria, Luca Severini, Pierluigi Monceri, Francesco Guido e Renzo Simonato, quest'ultimo confermato alla guida della direzione regionale Veneto, Friuli Venezia Giulia e Trentino Alto Adige. Pochi giorni dopo è stata annunciata la costituzione della nuova struttura "area sales e marketing", affidata a Stefano

Barrese. Il piano diventerà pienamente operativo con l'avvio del nuovo anno e da quel momento ogni direzione regionale avrà un direttore commerciale per ciascun ambito di specializzazione, che a sua volta coordinerà i direttori di area, sotto i quali continueranno a operare le filiali.

Intanto procede la semplificazione territoriale di quello che è il primo gruppo bancario in Italia con 4.500 filiali e 11,1 milioni di clienti. Il piano d'impresa al 2017 prevede la semplificazione da diciassette a sei banche, tramite una serie di accorpamenti. Due operazioni sono già state condotte in posto, con Carivenezia e Banca di credito sardo, che nei giorni scorsi sono state integrate dentro Intesa SanPaolo. Restano in ballo quindici realtà e si sa già che in cinque casi il brand verrà mantenuto: si tratta - oltre alla già citata capogruppo - di Cr Firenze, Cr Bologna, Cassa di Risparmio del Veneto e Banco di Napoli. Nei giorni scorsi, intervenendo a un convegno presso l'Università di Padova, Messina ha dichiarato: "Abbiamo in mente nuove fusioni su questo territorio. Le annunceremo quando saranno deliberate". Quindi ha cercato di tran-

quillizzare la platea di imprenditori ed esponenti delle istituzioni che lo ascoltavano: «Il valore dell'azienda è fatto dalle persone e dai marchi, non tanto dalle società giuridiche». Cassa del Risparmio del Friuli Venezia Giulia non è la più grande tra quelle rimanenti, ma potrebbe mantenere la propria autonomia alla luce della particolarità del territorio servito, vale a dire la posizione di confine, che ne accresce l'appeal.

La riorganizzazione in corso, voluta per generare efficienza, esclude la possibilità che Intesa SanPaolo possa essere interessata a crescere per linee esterne in Italia. Un'ipotesi circolata dopo la bocciatura di Mps agli esami europei e il presunto incontro tra i vertici della Fondazione Montepaschi e della Fondazione Cariplo (grande azionista di Intesa SanPaolo). Anche perché l'esigenza è piuttosto quella di ridurre i costi della struttura. Il piano industriale ha individuato eccedenze di personale per 4.500 unità, anche se non sono previsti esuberanti, quanto piuttosto un ricollocamento tra le strutture esistenti e nuove iniziative che saranno lanciate nei prossimi mesi.



[ L'INTERVISTA ]

# Salole: "Ma in Europa solo 4 paesi su 24 prevedono la tassazione"

**IL PRESIDENTE DELL'ASSOCIAZIONE CONTINENTALE: "C'È UNA GRANDE VARIETÀ DI SCOPI E DI MODALITÀ OPERATIVE MA CI SONO TRE FATTORI CHE LE ACCOMUNANO E UNO DI QUESTI È L'INDIPENDENZA SIA DAI GOVERNI CHE DAL MONDO DEL BUSINESS"**

**Adriano Bonafede**

«Sulla base di una ricerca scodata dal nostro centro sul tema della tassazione, solo quattro paesi sui ventiquattro analizzati tassano le fondazioni. L'Italia è uno di questi. Ma questo prelievo fa calare le erogazioni, e questo non mi sembra in linea con il loro atto istitutivo». Gerry Salole è il direttore dell'associazione europea che raccoglie ben 230 fondazioni.

Dottor Salole, lei rappresenta le fondazioni europee. Che differenze ci sono tra quelle italiane e le altre?

«La risposta a questa domanda non è semplice. Prima di tutto, però, mi consenta di ricordarle che il nostro centro rappresenta soltanto una piccolissima parte delle fondazioni europee, che sono circa 100 mila, molte delle quali sono invisibili al pubblico. Si tratta di un'incredibile varietà e ricchezza per l'Europa. Inoltre, ogni anno nascono nuove fondazioni e nuove risorse vengono erogate ai territori e alla ricerca. Ci sono fondazioni di tutti i tipi: ad esempio, ci sono molti esempi in Europa di enti di questo tipo che controllano gruppi industriali, penso ad esempio alla Bosch. Tornando alla sua domanda, posso dirle che anche in Italia le fondazioni sono molto diverse tra di loro. Per cui può accadere che al-

cuni enti in Italia assomiglino ad altri in Europa più di quanto non assomiglino ad altre realtà italiane. In definitiva, le fondazioni si diversificano tra di loro per il modo in cui lavorano, per l'oggetto di cui si occupano e per il rapporto con gli enti territoriali».

Ci sono comunque anche in Europa fondazioni di origine bancaria?

«Assolutamente sì, non è certo una peculiarità italiana, anche se in Italia la loro origine ha sicuramente qualcosa di speciale. Esistono infatti enti di questo tipo in Svezia, Germania, Austria, Danimarca; la Norvegia ne ha addirittura una quindicina.»

Cosa intende quando dice che le fondazioni italiane hanno qualcosa di speciale?

«Il qualcosa di speciale sta nel loro atto di nascita. Sono nate tutte insieme - a parte la Compagnia di San Paolo, che risale al 1563 - grazie a una legge che ne ha decretato la nascita, negli anni Novanta, per scorporo dalle casse di risparmio e da altre banche controllate dal settore pubblico. Si tratta di un bell'esempio di cambiamento. Inoltre, queste fondazioni hanno patrimoni enormi, tanto che sono fra le più grandi in Europa».

Lei insiste molto sulla "bellezza" e sull'utilità della varietà presente in Europa. Per cui ognuna sembra diversa da ogni altra. Ma c'è qualcosa che le unisce, al di là delle singole missioni e provenienze?

«Certamente sì. Al di là di tutte le differenze possibili - e, mi creda, sono davvero tante - ci sono almeno tre fattori che le accomunano. Il primo è che hanno risorse che possono usare: qualcuna lo farà come proprietaria di gruppi industriali, qualcun'altra ha soltan-

to un grosso patrimonio, qual-

cun'altra riceve i soldi addirittura dalle lotterie di Stato, come quella belga (King Baudouin Foundation). Ma, in definitiva, tutte hanno risorse proprie. Il secondo fattore comune è che sono tutte indipendenti sia dai governi che dal mondo del business. Il terzo, infine, è che mettono risorse private a disposizione, diciamo così, del "bene pubblico".

"Bene pubblico": non è un po' vago?

«C'è una varietà di possibile utilizzo di quel patrimonio: affini di ricerca, come la Fondazione Volkswagen in Germania; a fini di social housing, per aiutare i giovani a trovare lavoro, per i diritti umani, per l'arte, ecc.».

Veniamo adesso a un tema caro alle fondazioni italiane. Queste, come lei sa, si lamentano del crescente carico fiscale sulle loro spalle. Hanno ragione?

«L'Italia è uno dei 4 paesi su 24 che tassano le fondazioni. Ma guardiamo come sono nate e che scopi avevano. Quando furono create, una ventina d'anni fa, esse avevano scopo di lavorare sul lungo termine per intervenire nel sociale. Siamo al di fuori del campo privato. Quel progetto contrasta chiaramente con quello dell'attuale governo di considerarle una fonte da tassare. Perché l'imposizione fiscale fa immediatamente calare le erogazioni. Delle due l'una: o ti fidi di questi enti e della loro capacità di spendere i soldi per fini sociali o di ricerca o li consideri come una qualsiasi società privata. Le fondazioni sono legate in generale a un territorio e a questo dedicano le loro risorse in una prospettiva di lungo termine. Il presupposto è che sap-

piano fare bene il loro mestiere, cioè pianificare le erogazioni a lungo termine per il bene pubblico».

Ma il governo potrebbe rispondere che con la tassazione può ricavare risorse da destinare comunque al bene pubblico.

«Certo, ma vorrei far presente che le fondazioni ragionano con una logica diversa. Racconterò un aneddoto per farlo capire. A Kristiansen, in Norvegia, il Comune aveva una centrale di produzione di energia che ha venduto per creare una fondazione che si occupasse di abbellire e migliorare nel corso del tempo la città. Avrebbe anche potuto incamerare quei soldi, ma ha preferito creare la fondazione, che adesso peraltro collabora con lo stesso municipio. Loha fatto perché pensava che la città avesse bisogno di investimenti di lungo periodo svincolati dai cicli della politica, che notoriamente guarda più al breve termine».

Un'ultima domanda, dottor Salole. Le fondazioni italiane ex bancarie possiedono ancora quote più o meno rilevanti degli Istituti di credito. Lei crede che dovrebbero a questo punto disfarsene?

«Non posso entrare nel merito di questo problema come direttore dell'associazione europea. Le fondazioni sono libere e indipendenti, quindi devono prendere una decisione in completa autonomia. Molte di loro devono ancora maturare una decisione, dopo di che sceglieranno il loro destino. C'è però un principio a cui, nella libera scelta, devono sempre, secondo me, attenersi».

Quale?

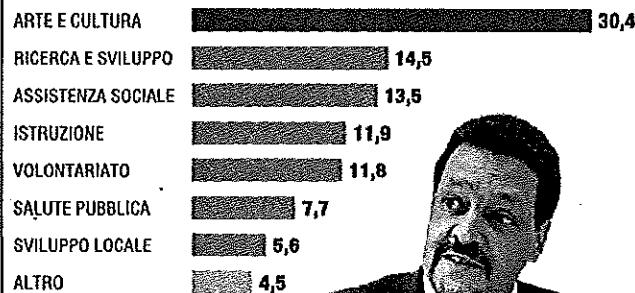
«Devono ricordarsi di agire sempre nell'interesse e nel rispetto della loro missione».



A sinistra, la nuova sede della Bce a Francoforte. Le fondazioni europee sono circa 100 mila. Le più grandi, circa 230, fanno parte della associazione europea.

## LE EROGAZIONI PER SETTORE

In %



Qui a destra, Gerry Salole, direttore dell'associazione delle fondazioni europee.



## [ I CONTI ]

### Il patrimonio è cresciuto anche in questi anni difficili

Il patrimonio delle fondazioni, in tutti questi anni di crisi, non si è affatto contratto, come molti pensano, ma è comunque cresciuto (naturalmente questo non vale per ogni singolo ente ma per il loro insieme). Dal 2000, anno di entrata in operatività della legge Ciampi, al 2013 questo patrimonio ha avuto un tasso di crescita medio annuo dell'1,2 per cento. Nello stesso periodo 2000-2013, le fondazioni hanno erogato risorse per

complessivi 17,5 miliardi di euro (7,4 nel solo periodo 2008-2013) e accantonato ulteriori risorse per l'attività erogativa futura per circa 1,8 miliardi di euro, per un totale di 19,3 miliardi. Hanno quindi - fanno notare all'Acri - assolto agli obblighi di salvaguardare il patrimonio e generare una redditività in grado di sostenere l'attività istituzionale, compatibilmente con l'andamento dei mercati finanziari. (a.b.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA

L'intervento

# Quel doppio (inutile) freno alle Fondazioni

Il divieto a investire in hedge fund e il tetto del 30% rischiano di diventare un boomerang

di STEFANO CASELLI\*

Il tema della regolamentazione dell'attività di investimento delle Fondazioni è ritornato di grande attualità per effetto del protocollo in via di redazione da parte degli organi competenti del ministero, che vieta investimenti in hedge fund e limita l'investimento nella banca di riferimento ad un terzo del valore del patrimonio della Fondazione stessa.

Come si pongono i due divieti, molto forti, di fronte agli obiettivi e all'esistenza di questi enti? Se i temi essenziali per la ragion d'essere delle Fondazioni sono la capacità di generare cash flow sufficiente per adempiere alla propria missione di erogazione, salvaguardando il valore del patrimonio nel corso del tempo, queste norme agiscono pericolosamente nella direzione opposta.

Con riferimento agli hedge fund l'esclusione di una classe di investimento riduce in generale la capacità di diversificazione del portafoglio. Nella scelta a priori sembra nascondersi un possibile assunto ideologico per cui gli hedge fund equivalgono a mag-

giori rischi o addirittura a pericoli sul fronte della reputazione. Tali assunti sono da rimuovere con forza e decisione in quanto gli hedge fund non sono propriamente una asset class come altre, ma piuttosto un insieme di strategie che si serve delle cosiddette classi d'investimento tradizionali. La caratteristica che li accomuna è quella della riduzione del rischio rispetto ad un rendimento obiettivo: mirano quindi a generare dei rendimenti più alti per unità di rischio che assumono.

Con riferimento al tetto del 30% del patrimonio investito nella banca di riferimento, l'obiettivo sembra quello di mitigare il potere di influenza (vera o presunta) della Fondazione nella banca stessa, attribuendo nei fatti a tale influenza un'accezione negativa.

Anche questa scelta va valutata con grande attenzione, soprattutto per quanto attiene i parametri che verranno definiti per quantitativi di titoli coinvolti e tempistica: se per effetto di tale limite, una Fondazione si trovasse costretta a vendere un ingente ammontare di azioni

della banca secondo timing sbagliati, ciò potrebbe essere dannoso per la salvaguardia del patrimonio. Più utile invece accompagnare la richiesta di scendere gradualmente nella partecipazione, con prescrizioni di buona corporate governance per le banche partecipate e per le stesse Fondazioni.

Il tema non è quindi quello di inserire paletti e vincoli immotivati ma quello di individuare le regole che spingano le Fondazioni, pur nel rispetto della propria missione, a diventare veri investitori istituzionali vigilati. E ciò può avvenire introducendo norme severe che regolamentino i processi gestionali.

Tali norme dovrebbero mirare a: 1) costituire comitati di investimento responsabili e competenti, insieme all'obbligo di ricorso ad advisor esterni di valore; 2) introdurre regole di trasparenza, che rendano la Fondazione responsabile delle scelte di investimento effettuate e tali scelte siano verificabili da terzi; 3) spingere le Fondazioni a dotarsi di management qualificato e competente in materia di gestio-

ne finanziaria; 4) spingere le Fondazioni a dotarsi di severi meccanismi di presenza nella governance nella banca di riferimento, attraverso la nomina di consiglieri indipendenti di comprovata esperienza e capacità tecnica, esercitando un concreto ruolo di indirizzo strategico della banca. Sebbene in maniera differenziata, alcune Fondazioni si sono già mosse in queste direzioni. Il percorso deve essere quindi quello di elevare le Fondazioni al ruolo di investitori responsabili e consapevoli del proprio ruolo complesso, a cavallo fra finanza e relazioni con il territorio, anziché quello di retroguardia rivolto solo ad una generica (e dannosa) limitazione dello spettro di attività. Questa seconda strada, che ci auguriamo non venga intrapresa, contiene in fin dei conti l'idea che le Fondazioni non abbiano titolo di svolgere il ruolo di investitori autorevoli e rilevanti per il sistema ma debbano essere solo depotenziate per effetto degli errori commessi da qualcuno di esse.

\* *Prorettore  
Università Bocconi*

