



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI

“M. FANNO”

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ECONOMIA E DIRITTO

TESI DI LAUREA

“LA GOVERNANCE DELLE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA”

RELATORE:

CH.MO PROF. BOESSO GIACOMO

LAUREANDA: ANNA PEDON

MATRICOLA N. 1206562

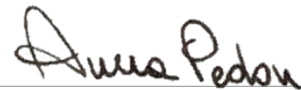
ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere.

Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

The candidate declares that the present work is original and has not already been submitted, totally or in part, for the purposes of attaining an academic degree in other Italian or foreign universities. The candidate also declares that all the materials used during the preparation of the thesis have been explicitly indicated in the text and in the section "Bibliographical references" and that any textual citations can be identified through an explicit reference to the original publication.

Firma dello studente



INDICE

<i>Introduzione</i>	8
<i>Capitolo 1</i> Le Fondazioni di Origine Bancaria	10
1. Il contesto storico.....	10
2. L’origine delle Fondazioni di Origine Bancaria.....	12
3. Lo scenario dove operano le Fondazioni.....	14
4. Chi sono oggi le Fondazioni di Origine Bancaria	17
5. Il ruolo delle Fondazioni di Origine Bancaria e l’intento filantropico: enti erogatori o strategicamente operativi?	19
6. Altre disposizioni in tema di Fondazioni di Origine Bancaria	21
7. Le Fondazioni di Origine Bancaria oggi	23
7.1. Alcuni dati	23
<i>Capitolo 2</i> La <i>governance</i> delle Fondazioni di Origine Bancaria	27
1. Gli organi delle Fondazioni di Origine Bancaria	27
2. L’Organo di Indirizzo.....	29
2.1. La nomina.....	31
2.2. Le competenze.....	33
2.3. Il funzionamento.....	34
2.4. I compensi	35
3. L’Organo di Amministrazione	36
3.1. I ruoli del Consiglio di Amministrazione e la “squadra di cervelli”	39
3.2. La nomina.....	39
3.3. Le competenze.....	41
3.3.1. La delega	43
3.4. Il funzionamento.....	43
3.5. I compensi	44
4. L’Organo di Controllo.....	45
4.1. Il Collegio Sindacale	46
4.1.1. La nomina.....	47
4.1.2. I compensi	48
4.2. La società di revisione.....	48
5. Il Presidente.....	49
5.1. La nomina.....	49
5.2. Le competenze.....	50

5.3. I compensi.....	51
5.4. Il Presidente emerito	52
6. L'Assemblea dei Soci e il Collegio dei Probiviri	52
6.1. Le competenze	54
6.2. Il funzionamento	54
6.3. Il Collegio dei Probiviri	54
7. Il Direttore o Segretario Generale.....	55
8. Cause di incompatibilità, decadenza e sospensione.....	56
8.1. Cause di incompatibilità	57
8.2. Cause di sospensione	58
8.3. Cause di decadenza	59
8.4. Conflitto di interessi.....	59
<i>Capitolo 3 L'analisi della governance delle FOB</i>	61
1. Il campione rappresentativo	61
2. L'Organo di Indirizzo	63
2.1. La numerosità.....	63
2.2. I componenti – analisi.....	65
2.2.1. Il genere	65
2.2.2. L'età	66
2.2.3. La formazione scolastica – scuola e area di studio	67
2.2.4. L'impiego attuale	71
2.3. I soggetti preposti alla designazione	73
2.4. La durata del mandato.....	75
2.5. La frequenza delle riunioni	75
3. L'Organo di Amministrazione	76
3.1. La numerosità.....	76
3.2. I componenti – analisi.....	77
3.2.1. Il genere	77
3.2.2. L'età	79
3.2.3. La formazione scolastica – scuola e area di studio	80
3.2.4. L'impiego attuale	82
3.3. La durata del mandato.....	83
3.4. La frequenza delle riunioni	84
4. L'Organo di Controllo	85
4.1. La numerosità.....	85

4.2. I componenti – analisi	86
4.2.1. Il genere.....	86
4.2.2. L'età.....	87
4.2.3. La formazione scolastica – scuola e area di studio.....	88
4.2.4. L'impiego attuale.....	90
4.3. La durata del mandato	90
4.4. La frequenza delle riunioni.....	90
5. Il Presidente.....	91
<i>Conclusioni</i>	93
<i>Bibliografia</i>	96
<i>Riferimenti normativi e regolamenti</i>	100
<i>Sitografia</i>	101

INTRODUZIONE

Nel Novecento il mutare delle esigenze di mercato ha reso necessaria un'evoluzione del sistema bancario: da enti bancari sottoposti al controllo pubblico, gli istituti bancari sono diventati privati, mutando la loro forma giuridica da organizzazioni senza fine di lucro a società per azioni. Proprio questa conversione ha causato la nascita involontaria di enti denominati Fondazioni di Origine Bancaria.

Queste organizzazioni “nate per caso” hanno avuto delle difficoltà a trovare il proprio ruolo nel sistema economico: inizialmente erano semplici enti amministratori di partecipazioni di società bancarie, attività che risultava riduttiva e non soddisfacente, che mantenevano l'originaria veste giuridica filantropica.

Le funzioni di beneficenza non risultavano però pienamente esercitate, dal momento che risultavano subordinate a quella di gestione delle partecipazioni.

Opportuni interventi normativi hanno permesso all'”ente pubblico conferente”, nome con cui erano originariamente conosciute le Fondazioni di Origine Bancaria, il perseguimento degli originari fini organizzativi: l'interesse pubblico e di utilità sociale, oltre all'assistenza e alla tutela delle categorie sociali più deboli.

Nonostante l'introduzione di un'apposita normativa, creata con lo scopo di appianare i dubbi sulle Fondazioni di Origine Bancaria e contenente le disposizioni generali per il funzionamento delle stesse, ad oggi risulta ancora piuttosto scarna e non completa, in modo particolare con riguardo alla *governance*.

Tentativi di implementazione delle regole sulle modalità di gestione, sull'operatività e sugli organi sono giunti nel 2012, con la Carta delle Fondazioni, e nel 2015, con il Protocollo di Intesa ACRI-MEF, dei codici di autoregolamentazione formulati il primo tra Fondazioni dello stesso genere, con testo approvato poi dall'ACRI¹, e il secondo di comune accordo tra il Ministero dell'Economia e delle Finanze e l'ACRI, in quanto rappresentante della categoria delle Fondazioni di Origine Bancaria.

Il fulcro del presente elaborato è l'analisi della composizione della *governance* delle 86 Fondazioni di Origine Bancaria.

Verranno presentati questi enti particolari, partendo dalle origini delle Fondazioni e le motivazioni che ne hanno determinato la nascita, ponendo l'attenzione sul contesto in cui operano e come si classificano all'interno del Terzo settore, settore di riferimento per questo tipo di organizzazioni. In particolare ci soffermeremo sul ruolo e l'identità che rivestono oggi

¹ L'ACRI, Associazione di Fondazioni e Casse di Risparmio S.p.A., è l'associazione rappresentativa delle Fondazioni di Origine Bancaria.

le Fondazioni di Origine Bancaria e com'è strutturata la disciplina di riferimento, oltre ai pregi e difetti della stessa.

Nel secondo capitolo sarà approfondito il tema della *governance* delle Fondazioni di Origine Bancaria, quanti e quali sono gli organi da cui sono formate e il funzionamento degli stessi. Si evidenzia che l'approfondimento dei temi appena esposti sono frutto dell'analisi e del confronto degli statuti e dei regolamenti interni delle singole Fondazioni.

Le caratteristiche riportate nel secondo capitolo costituiranno la base che consentirà poi l'analisi della *governance* delle Fondazioni. Lo studio si è concentrato sulle caratteristiche di 42 Fondazioni di Origine Bancaria, scelte per completezza di dati desumibili principalmente dai siti *web* delle Fondazioni stesse.

I dati che si analizzeranno riguardano la composizione dei singoli organi, esaminando chi sono le persone che ne fanno parte, le loro competenze e professionalità.

L'analisi è mirata ad individuare quali sono i percorsi di studio e le esperienze richieste dalle organizzazioni di questo genere e soprattutto quali sono le abilità idonee a permettere il miglior raggiungimento degli obiettivi filantropici propri delle Fondazioni di Origine Bancaria.

CAPITOLO 1

Le Fondazioni di Origine Bancaria

Le Fondazioni di Origine Bancaria sono enti di diritto privato nate formalmente nel 1990 con la legge Amato-Carli. Queste nuove organizzazioni hanno faticato non poco a trovare sia il proprio ruolo che le modalità per raggiungere gli obiettivi, difficoltà dovuta innanzitutto all'assenza di una disposizione che definisse specificatamente le Fondazioni (inizialmente denominate "ente pubblico conferente"), ma anche alla mancanza di una normativa unitaria e chiara, introdotta quasi dieci anni dopo la nascita di queste organizzazioni.

Non a caso molti autori definiscono le Fondazioni di Origine Bancaria come enti "nati per caso", il cui scopo iniziale era quello di amministrazione delle partecipazioni, e a cui poi è stato attribuito l'attuale (e originario) fine filantropico a sostegno dello sviluppo locale.

1. Il contesto storico

Sono numerosi i motivi che hanno portato alla nascita di questi enti: primo fra tutti lo sviluppo di alcuni settori dell'economia sociale che all'inizio degli anni Settanta "hanno dato vita a nuove forme di collaborazione, con l'obiettivo di accreditarsi e legittimarsi dinanzi all'opinione pubblica e alle autorità statali, quale settore economico autonomo e fondamentale per lo sviluppo del Paese" (La Pietra, 2019) e la particolare situazione in cui versava il sistema bancario italiano a fine anni Ottanta.

Lo Stato deteneva un controllo dominante, sia dal punto di vista diretto (attraverso il controllo azionario) che per quanto riguarda il diritto di nomina degli amministratori, anche in assenza di controllo del capitale.

Il potere di controllo dell'Ente Pubblico trova la giustificazione nel fatto che l'attività bancaria era considerata attività di "pubblica utilità": il sistema creditizio contribuiva in modo preponderante alla produzione del capitale per la crescita del Paese e, dal momento che il supporto allo sviluppo economico all'epoca era concepito come una funzione pubblica, allora tutti i mezzi che permettono l'esercizio della funzione stessa devono essere strettamente pubblici o tuttalpiù controllati dall'Ente Pubblico stesso (Barbetta, 2008).

All'epoca il sistema bancario italiano era principalmente formato da

- tre banche di interesse nazionale² (Credito Italiano, Banca commerciale italiana e Banco di Roma), nate con la legge bancaria del 1936, che portò alla divisione degli istituti

² "Società per azioni controllate dall'IRI" e quindi di conseguenza poste sotto il controllo pubblico (Treccani 2020)

bancari in banche commerciali e banche di investimento, e inserite nella tipologia degli istituti di credito di diritto pubblico³;

- alcune grandi banche sottoposte al controllo azionario da parte dello Stato;
- le Casse di Risparmio, anch'esse sottoposte al controllo pubblico seppur riferito ad enti pubblici locali;
- e infine le banche popolari e le banche di credito cooperativo (Fabi, 2016).

Un'altra caratteristica del sistema bancario italiano era la natura giuridica attribuita agli istituti di credito: l'organizzazione senza fine di lucro.

In particolare la natura giuridica *non profit* era tipica delle Casse di Risparmio, nate nell'Ottocento con la duplice *mission* del sostegno, dell'incentivo e dell'educazione al risparmio dei cittadini per poter far fronte ad eventuali "tempi bui" e dell'esercizio dell'azione filantropica nei confronti di soggetti bisognosi. E proprio questa doppia missione "sociale" giustificava la natura giuridica non redditizia. È da considerare però che i fondi e le risorse necessari per finanziare gli interessi sui depositi (per incentivare il risparmio) e l'attività di beneficenza venivano reperiti tramite l'attività di intermediazione creditizia.

Altro fattore da considerare è il controllo pubblico: nell'Ottocento il controllo pubblico svolgeva una funzione rilevante per il sistema bancario, sia per il riordinamento attuato a seguito della crisi della Banca Romana che aveva portato alla nascita della Banca d'Italia, sia per la costituzione nel 1894 di due nuovi istituti di credito, la Banca Commerciale e il Credito Italiano, il cui compito era incentivare il risparmio privato per destinarlo negli investimenti industriali.

Nel Novecento però le esigenze cambiano, a causa della rivalutazione monetaria della Lira nel 1927 e la crisi del 1929, le banche iniziano a sostenere gli investimenti nell'industria acquistando e controllando quote azionarie sempre più consistenti delle società industriali più colpiti dalla crisi, aggravando però la propria esposizione debitoria.

In questa situazione non era più necessario un sistema bancario, ma soprattutto un controllo pubblico, in grado di salvaguardare e sanare eventuali problemi legati alla crisi, piuttosto era fondamentale riconvertire il sistema in uno propulsivo, efficiente e competitivo, in pratica uno strumento idoneo a incoraggiare e incentivare lo sviluppo economico.

Le banche sottoposte al controllo pubblico non potevano garantire una tale funzione, al contrario rischiavano di rappresentare un ostacolo per lo sviluppo economico dell'intero Paese.

³ USAI, S., 2019. Ripensare alle Banche di Interesse Nazionale. *La voce che stecca* [online]. Disponibile su <<http://www.lavocechestecca.com/2019/12/21/ripensare-alle-banche-di-interesse-nazionale/>> [Data di accesso: 14/07/2020]

2. L'origine delle Fondazioni di Origine Bancaria

Le Fondazioni di Origine Bancaria traggono origine dalle Casse di Risparmio, enti con capitale apportato prevalentemente da risorse di origine privata, il cui scopo principale è “sostenere lo sviluppo della collettività anche mediante interventi a carattere filantropico di utilità sociale” (Sacco e Crociata, 2008).

La legge 218/1990, denominata legge Amato-Carli, e il d.lgs. attuativo n. 356 dello stesso anno, indicano le modalità formali che hanno portato alla nascita delle Fondazioni di Origine Bancaria. Le originarie Casse di Risparmio incorporano l'attività bancaria in una società per azioni di nuova costituzione.

In questo modo i nuovi soggetti, risultato di questa operazione, sono:

- La scorporata, ovvero la società per azioni di nuova costituzione, titolare dell'attività bancaria, che subentra nelle situazioni giuridiche, nei diritti e obblighi dell'originaria Cassa di Risparmio. Inoltre tutti i rapporti posti in essere conservano la loro validità a favore della nuova società senza necessità di formalità o annotazione alcuna⁴
- La scorporante, denominata “ente pubblico conferente”, l'articolo 11, d. lgs. n. 356/1990, conferisce “piena capacità di diritto pubblico e di diritto privato”, oltre a confermare l'applicazione delle norme relative alle “procedure di nomina degli organi amministrativi e di controllo” e alle modifiche statutarie.

Da evidenziare che le azioni della nuova società esercitante attività bancaria sono detenute dall'“ente pubblico conferente”, obbligo previsto proprio dalla legge Amato- Carli⁵.

In questo modo il nuovo “ente pubblico conferente” torna ad assumere le originarie funzioni di beneficenza. E proprio l'articolo 12, d.lgs. n. 356/1990, conferma il perseguimento “di fini di interesse pubblico e di utilità sociale”, oltre a “finalità di assistenza e di tutela delle categorie sociali più deboli”.

Il fulcro dell'attività dell'ente è però quello di amministrazione della partecipazione detenuta in portafoglio azioni della società bancaria. L'articolo sopra citato vieta l'esercizio dell'attività bancaria, mentre il possesso di azioni di altre società bancarie e finanziarie è concesso a patto che non si tratti di partecipazioni di controllo dalla conferitaria.

I rapporti tra ente conferente e società non si limitano al controllo azionario, ma lo statuto dell'ente deve prevedere la nomina di membri dell'organo di gestione e dell'Organo di Controllo della società bancaria, oltre a disposizioni sulle cariche attribuibili alla medesima persona e i compensi. Dal punto di vista economico e gestorio, l'ente conferente può contrarre

⁴ Art. 16, d. lgs. n. 356/1990

⁵ “una sorta di vincolo genetico e funzionale tra i due enti” (Sacco e Crociata, 2008)

debiti, entro un limite prefissato e proporzionale al patrimonio, con le società in cui detiene partecipazioni e deve obbligatoriamente costituire una riserva con i proventi derivanti dalla gestione delle partecipazioni delle società per gli aumenti di capitale nelle stesse, o altrimenti investire suddetta riserva sempre nelle società per l'acquisto di altre partecipazioni ovvero in titoli di Stato o garantiti da quest'ultimo.

Eventuali proventi di natura straordinaria possono essere destinati a fini gestionali o alla "realizzazione di strutture stabili attinenti alla ricerca scientifica, alla istruzione, all'arte e alla sanità"⁶.

Il "vincolo genetico e funzionale" (Sacco e Crociata, 2008) rappresentato dal possesso del pacchetto azionario è stato parzialmente scisso con l'introduzione della legge n. 474/1994, denominata "Direttiva Dini", che invita caldamente gli enti conferenti a procedere con la cessione delle partecipazioni bancarie e la diversificazione del patrimonio, concedendo incentivi fiscali per i cinque anni successivi (periodo 1994/1999), oltre a permettere la diversificazione degli assetti societari delle banche conferitarie.

A questo punto si è reso necessario un riordino e, soprattutto, una definizione più attenta degli enti conferenti, che passano da essere semplici depositari e gestori di azioni della banca conferitaria a essere enti, o meglio ancora, "Fondazioni private nate per decreto pubblico", cioè create da un'operazione straordinaria, ovvero la trasformazione, e non dalla "decisione filantropica di un individuo"⁷ (Barbetta, 2008), che perseguono anche scopi di utilità sociale, essendo in capo a quest'ultimi l'attività filantropica.

All'uopo è intervenuta la legge Ciampi, ovvero la legge delega n. 461/1998, attuata con d.lgs. n. 153/1999, che ha predisposto "il riordino della disciplina civilistica e fiscale degli enti conferenti", oltre alla "disciplina fiscale delle operazioni di ristrutturazione bancaria"⁸, creando quindi la normativa tutt'ora in vigore delle Fondazioni di Origine Bancaria⁹.

In particolare in questa sede è stata riconosciuta la natura giuridica privata, oltre alla piena autonomia statutaria e gestionale delle Fondazioni.

E proprio queste ultime caratteristiche, in particolare la natura giuridica, sono state oggetto di contenzioso generato a seguito della legge finanziaria del 2002 e presentato dinanzi alla Corte Costituzionale che, con sentenza n. 300 del 2003 e sentenza n. 301 del 2003, ha appianato il

⁶ Art. 12, comma 1°, lett. g), d.lgs. n. 356/1990

⁷ L'assenza di un fondatore influenza in modo determinante sia gli scopi che le modalità di attuazione degli stessi. Manca infatti la figura che dovrebbe definire, nell'atto costitutivo, i fini e le possibili risoluzioni agli eventuali problemi che si potrebbero presentare durante la vita dell'ente. Il risultato della situazione è un ente, non ancora Fondazioni di Origine Bancaria, caratterizzato da "vaghezza delle finalità perseguite", divenendo così un patrimonio alla ricerca di uno scopo.

⁸ Legge n. 461/1998

⁹ Per ulteriori approfondimenti sul contenuto della normativa vigente si rimanda al successivo paragrafo

diverbio affermando che “la trasformazione della natura giuridica degli originari enti conferenti può dirsi normativamente realizzata”¹⁰, dal momento che gli enti conferenti, in seguito alle modifiche statutarie necessariamente richieste per l’allineamento alle nuove disposizioni legislative, divengano Fondazioni, ovvero “persone giuridiche private senza fine di lucro, dotate di piena autonomia statutaria e gestionale” che “perseguono esclusivamente scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico secondo quanto previsto dai rispettivi statuti”¹¹.

3. Lo scenario dove operano le Fondazioni

Il sistema economico italiano è suddiviso in tre settori:

- il primo settore, costituito dall’”insieme delle strutture e delle attività direttamente pianificate e gestite dalla Pubblica Amministrazione che [...] provvedono a rispondere ai bisogni essenziali”¹². È formato quindi da tutti gli interventi posti in essere dallo Stato al fine di soddisfare i bisogni dei propri cittadini;
- il secondo settore, è rappresentato dall’insieme di società e attività imprenditoriali private che perseguono fini di profitto economico e libertà di mercato;
- il Terzo settore, ovvero l’”insieme di attività produttive che non rientrano né nella sfera dell’impresa capitalistica tradizionale (poiché non ricercano un profitto), né in quella delle ordinarie amministrazioni pubbliche (in quanto si tratta di attività di proprietà privata)” (Treccani, 2020). Il Terzo settore è anche classificato come la risposta al fallimento del primo e del secondo, costituendo “un’alternativa sempre disponibile per chiunque ricerchi una forma organizzativa coerente con i propri obiettivi (non speculativi)” (Fici, 2018).

Ed è proprio su quest’ultimo settore, oggetto di recenti riorganizzazioni normative, che è necessario focalizzarsi.

Non si può negare che negli ultimi anni il Terzo settore abbia raggiunto un’importanza tale da richiedere un riordino della normativa, prima frammentata e dispersiva, tanto che nel 2017 è stato introdotto il Codice del Terzo Settore (d. lgs. n. 117/2017).

¹⁰ Cass. 24 settembre 2003, n. 300, in *Giur. Cost.*, 2003, V, p. 2598.

¹¹ Art. 2, comma 1°, d.lgs. n. 153/1999

¹² ANON., 2015. Primo, secondo, terzo e quarto settore del welfare. Concetti in quattro parole. Si può esprimere l'essenza di un concetto in poche righe?. *Lavoro sociale* [online]. Disponibile su <http://www.lavorosociale.com/archivio/n/articolo/primo-secondo-terzo-e-quarto-settore-del-welfare> > [Data di accesso: 15/07/2020]

Prima importante caratteristica è l'attribuzione agli enti del Terzo settore della “medesima dignità legislativa degli enti pubblici, degli enti lucrativi e degli enti mutualistici”, realizzando così la parità di trattamento tra tutti gli enti appena menzionati.

È da precisare che gli enti del Terzo settore sono “quelle forme organizzative cui i cittadini, singoli o associati, possono rivolgersi per intraprendere attività di interesse generale sulla base del principio di sussidiarietà” *ex art. 118, comma 4°, Cost.* (Fici, 2018).

Il tipo di sussidiarietà a cui si fa riferimento è quella di tipo orizzontale, dal momento che gli enti privati che decidono di contribuire con la propria attività, cooperando con le istituzioni, al fine di migliorare il benessere collettivo, il sistema di welfare, l'ambiente, l'arte e lo sviluppo economico locale.

La possibilità di esercitare l'attività d'impresa non viene loro preclusa, dato che potrebbe sembrare quasi in contrasto con il carattere “altruistico” dell'ente, anzi qualora dovessero intraprenderla lo farebbero con l'obiettivo di perseguire fini di utilità sociale, di promozione della sicurezza, della libertà e della dignità umana (Fici, 2018).

Finora si è parlato di enti del Terzo settore in generale, ma l'articolo 4 del Codice del Terzo settore individua esplicitamente le organizzazioni rientranti o meno in questa categoria, e quindi idonei ad applicare il codice. Gli enti del Terzo settore sono:

- “le organizzazioni di volontariato;
- le associazioni di promozione sociale;
- gli enti filantropici;
- le imprese sociali, incluse le cooperative sociali;
- le reti associative;
- le società di mutuo soccorso;
- le associazioni, riconosciute o non riconosciute;
- le Fondazioni e gli altri enti di carattere privato diversi dalle società costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento, in via esclusiva o principale, di una o più attività di interesse generale in forma di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, o di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi”, a patto che siano “iscritti nel registro unico nazionale del Terzo settore”¹³.

Sembrerebbe quindi che le Fondazioni di Origine Bancaria possano essere ricondotte nell'ultima categoria delle Fondazioni di carattere privato senza scopo di lucro costituiti con finalità sociali ed effettivamente tale definizione corrisponde a quella accennata in precedenza,

¹³ Art. 4, comma 1°, Codice del Terzo settore

in cui si classificavano le Fondazioni di Origine Bancaria come persone giuridiche private senza fini di lucro, che perseguono fini filantropici, molte volte complementari all'intervento dello Stato, impiegando il proprio patrimonio per lo sviluppo economico e l'interesse sociale della comunità locale in cui risiedono.

Così invece non è, dal momento che il comma 3° dell'articolo 3 dello stesso Codice esclude esplicitamente gli "enti di cui al decreto legislativo 17 maggio 1999, n. 153", ovvero le Fondazioni di Origine Bancaria.

In pratica il legislatore considera le Fondazioni di Origine Bancaria come enti "non estranei" al Terzo settore, anzi li riconosce nella legge delega n. 106/2016 come i soggetti che concorrono al perseguimento delle finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, e allo stesso tempo li esclude dall'ambito di applicazione della normativa del Terzo settore, continuando in questo modo ad applicare la disciplina speciale già vigente del d. lgs. n. 153/1999.

La precisa ed esplicita esclusione delle Fondazioni di Origine Bancaria da parte della normativa del Codice del Terzo settore (uniche disposizioni applicabili anche alle Fondazioni di Origine Bancaria sono quelle riguardanti i centri di servizio per il volontariato) e dal novero degli enti del Terzo settore previsti dall'articolo 4 del Codice del Terzo settore, non fa che rafforzare l'opinione che secondo il legislatore si tratta di enti che appartengono al settore in questione.

Tutto ciò è confermato anche dalle caratteristiche in comune tra le Fondazioni di Origine Bancaria e gli enti espressamente individuati del Terzo settore, che, oltre alle finalità sociali, condividono:

- la forma giuridica: le Fondazioni di Origine Bancaria sono appunto Fondazioni riconosciute in quanto iscritte nel registro delle persone giuridiche, gli enti del Terzo settore sono associazioni, riconosciute o meno, Fondazioni o comunque "altro ente di carattere privato diverso dalle società";
- l'indipendenza, identificabile come l'assenza di vincoli di direzione, coordinamento e di controllo, da "amministrazioni pubbliche, formazioni e associazioni politiche, sindacati, associazioni professionali e di rappresentanza di categorie economiche, associazioni di datori di lavoro", ovvero i soggetti non identificati come enti del Terzo settore *ex art. 4, comma 2°, Codice del Terzo settore*;
- lo svolgimento, in via esclusiva o principale, di una o più attività di interesse generale, individuabile nei settori ammessi e nei settori rilevanti *ex art. 1, comma 1°, d. lgs. n. 153/1999* per le Fondazioni di Origine Bancaria, nelle attività di interesse generale, ovvero "le attività di interesse generale, in forma non solo gratuita, volontaria o erogativa, ma anche mutualistica o imprenditoriale" *ex art. 5, comma 1°, Codice del Terzo settore* (Fici, 2018), per gli enti del Terzo settore;

- l'assenza dello scopo di lucro, esplicitato nell'articolo 1, comma 1°, d. lgs. 153/1999 per le Fondazioni di Origine Bancaria, nell'articolo 5, comma 1°, Codice del Terzo settore per gli enti del Terzo settore;
- il riconoscimento dell'organizzazione (non previsto per le associazioni non riconosciute) tramite iscrizione nel registro delle persone giuridiche, per le Fondazioni di Origine Bancaria, e nel registro unico nazionale del Terzo settore (RUNTS), per gli enti del Terzo settore.

Lo scenario in cui operano le Fondazioni di Origine Bancaria è dunque quello del Terzo settore, composto da una pluralità di soggetti e organizzazioni che offrono il proprio supporto sia allo Stato che alle amministrazioni pubbliche locali.

4. Chi sono oggi le Fondazioni di Origine Bancaria

La disciplina speciale che si rivolge alle Fondazioni di Origine Bancaria è contenuta nel decreto legislativo del 17 maggio 1999, n. 153 (in questo paragrafo denominato “decreto”), e proprio questo detta la natura, gli scopi e la modalità di perseguimento degli stessi, oltre all'aspetto organizzativo e gestionale-economico.

In merito alla natura delle Fondazioni di Origine Bancaria si è ampiamente parlato in precedenza, mentre i fini che le Fondazioni possono prefissarsi riguardano i settori che il decreto definisce “ammessi”, ovvero:

- “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;
- 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;
- ricerca scientifica e tecnologica; protezione e qualità ambientale;
- arte, attività e beni culturali”¹⁴,

tra questi vengono scelti, in un numero massimo di cinque, i “settori rilevanti”, dove la Fondazione deciderà di operare con prevalenza, e che saranno individuati con frequenza di tre anni.

¹⁴ Art. 1, comma 1°, lett. c bis), d. lgs. n. 153/1999

È possibile notare che i “settori ammessi” si riferiscono a temi sociali che vanno dalla famiglia, all’istruzione, dalla prevenzione in materia di sicurezza pubblica, alimentare, ambientale e medica, all’assistenza alle categorie sociali più bisognose, dalla ricerca scientifica all’arte. Resta in capo alla Fondazione individuare i temi che più si adattano al territorio, e alle esigenze della popolazione, in cui è localizzata la Fondazione stessa.

Proprio questo legame con il territorio è particolarmente sentito a livello normativo, ma anche delle Fondazioni stesse, tanto che è molto comune trovare specifica indicazione nello statuto delle zone in cui la Fondazione decide di operare e intervenire per fornire il proprio supporto. Perciò la “maggiore rilevanza sociale” menzionata nell’articolo 2 del decreto con riferimento “ai settori rilevanti” è da interpretare con un’ottica di rilevanza per il territorio in cui l’ente è insediato.

Per perseguire gli scopi statutari, il decreto consente l’esercizio di imprese a patto che siano “direttamente strumentali ai fini statutari ed esclusivamente nei settori rilevanti”¹⁵ e in ogni caso i principi di riferimento della Fondazione devono essere quelli di “economicità della gestione”. Il decreto non autorizza in nessun modo l’esercizio di funzioni creditizie, sia in forma di finanziamento, erogazione o sovvenzione, a meno che i beneficiari non siano le imprese strumentali o alcune tipologie specificatamente individuate di cooperative, imprese e cooperative sociali.

L’attività istituzionale deve essere svolta secondo modalità e criteri predeterminati dagli statuti, specificando i requisiti e le modalità di selezione dei progetti e delle iniziative, che dovranno poi essere adeguatamente motivati al fine della trasparenza.

Anche “il patrimonio della Fondazione è totalmente vincolato al perseguimento degli scopi statutari”, richiedendo il rispetto dei principi di trasparenza e moralità. Soprattutto la gestione dello stesso deve essere effettuata tenendo conto della natura della Fondazione e, qualora non fosse possibile tenerlo distinto da altre attività o affidarlo a intermediari abilitati.

Un altro principio cui deve rifarsi la Fondazione, anche se non esplicitamente menzionato ma desumibile dalla lettera della norma, è quello della prudenzialità, intesa come atteggiamento cauto, adottato al fine di evitare di incorrere in rischi inutili. Questo è confermato sia da quanto appena accennato, sia dalla riserva obbligatoria *ex art. 8, comma 1°, lett. c)*, del decreto, oltre dall’espresso divieto di distribuzione o assegnazione di eventuali quote di utili o qualsiasi altra forma di beneficio. Altra conferma si ha con l’articolo 7 del decreto, la cui rubrica prevede la “diversificazione del patrimonio”, con la richiesta di diversificazione del “rischio di

¹⁵ Art. 3, comma 1°, ultimo periodo, d. lgs. n. 153/1999

investimento del patrimonio”, impiegato al fine di ottenere un’adeguata redditività, sempre nel rispetto della finalità istituzionali.

È previsto anche un organo preposto al controllo della verifica della “sana e prudente gestione [...], [del]la redditività dei patrimoni e [del]l’effettiva tutela degli interessi contemplati negli statuti”, ovvero l’Autorità di vigilanza.

L’assetto organizzativo delle Fondazioni di Origine Bancaria è suddiviso in tre tipologie di organi (di indirizzo, di amministrazione e di controllo) che saranno oggetto di analisi del prossimo capitolo.

5. Il ruolo delle Fondazioni di Origine Bancaria e l’intento filantropico: enti erogatori o strategicamente operativi?

Le Fondazioni di Origine Bancaria sono state definite come “la versione moderna sia del mecenate di rinascimentale memoria, patrono delle arti, delle culture e dei bisognosi che interviene con proprie risorse in base alla propria sensibilità e lungimiranza, sia dell’ente morale o religioso che con il proprio patrimonio si fa carico degli ultimi, perfezionando nel tempo il proprio agire per assisterne, a parità di spesa, un numero sempre crescente” (Boesso e Cerbioni, 2016).

Inizialmente le Fondazioni si limitavano (secondo il modello *granting*) ad erogare contributi finanziari a soggetti terzi, i quali poi provvedevano ad investirli nel progetto presentato, esaurendo così la propria funzione. Solo in seguito le Fondazioni si sono trasformate, in certi casi, in “veri e propri *policy makers*”: la Fondazione stessa individuava iniziative di utilità sociale che provvedeva a ideare, gestire e attuare in proprio (modello *operating*). Ad oggi i due modelli sono spesso integrati tra di loro, creando un modello ibrido tra i due: quello gestionale. E proprio questo modello permette alle Fondazioni di adattarsi ai bisogni del territorio, riuscendo a indirizzare in modo più efficace ed efficiente le risorse disponibili, oltre a fornire il supporto gestionale e di controllo ad altre organizzazioni, che altrimenti non riuscirebbero ad esercitare la propria attività o a raggiungere i propri obiettivi¹⁶.

Il ruolo che viene dunque attribuito è quello di enti che, affiancandosi allo Stato, forniscono il proprio supporto nei settori e ambiti in cui è necessario e, a volte, urgente un intervento mirato di sussidiarietà sovvenzionato con risorse private, effettuato con una certa continuità temporale e con professionalità adeguata all’operazione intrapresa.

Le modalità di attuazione di questa attività non sono univoche, anzi presentano sfaccettature diverse, alcune facilmente integrabili tra loro, altre vicendevolmente sostitutive.

¹⁶ ACRI, 2019. *Fondazioni di Origine Bancaria XXIV rapporto annuale* [online]. Roma: ACRI, p. 96 ss.

I modelli di riferimento sono principalmente due: il modello operativo che si rifà alla filantropia del “buon padre di famiglia” e del “banchiere/imprenditore illuminato”, caratterizzato dal desiderio di realizzare opere e progetti che produrranno benefici e vantaggi a favore di chi ne usufruirà, anche a discapito del profitto economico realizzabile, e il modello operativo di tipo filantropico strategico, in grado di utilizzare le attività di pianificazione e controllo per studiare e approfondire tematiche sociali al fine di indirizzare l'intervento delle organizzazioni su soluzioni e ambiti in grado di produrre un maggiore impatto sociale e innovazione.

È da dire che il primo modello operativo è quantomai superato, “stereotipato”, preferendo l'ormai più diffuso modello in grado di “delineare una filantropia strategica”.

E se da un lato i filantropi anglosassoni, autori del modello della filantropia strategica, hanno preferito adottare un approccio teorico definito “deterministico”, che adopera come metodologia di scelta la filosofia “*darwiniana*”, selezionando i beneficiari dell'intervento in base alla capacità e alle proposte di risoluzione dei disagi e soprattutto della capacità di creazione di un “valore sociale oggettivamente misurabile” (Boesso e Cerbioni, 2016), dall'altro lato le Fondazioni italiane prediligono il ricorso a un modello più “solidaristico”, ovvero un approccio più operativo destinato a supportare le iniziative a carattere più locale, che incentivino anche la partecipazione civica, tentando di migliorarle attraverso l'implementazione di politiche che permettano di ampliare il numero delle possibili controparti, mantenendo invariata la disponibilità di risorse, e di altri soggetti reputati meritevoli (Boesso e Cerbioni, 2016).

Le Fondazioni di Origine Bancaria quindi per selezionare il progetto meritevole dell'erogazione e del supporto offerto dalla stessa organizzazione deve ricorrere a delle fasi e a dei comportamenti riassumibili nel seguente modo:

- selezione dei possibili beneficiari, sia in base alle proposte che alla valutazione delle capacità di investire il finanziamento potenzialmente erogato dalla Fondazione e l'impatto che lo stesso potrebbe avere sul territorio;
- promozione e la diffusione delle proposte rivolte ad altri soggetti esterni, al fine di incrementare le risorse finanziarie ed operative disponibili e di allargare il campo di intervento, oltre a diffondere e magari migliorare i possibili risultati;
- fornire i finanziamenti necessari, condividere le prassi operative e gestionali, anche al fine di rafforzare sia le competenze che le capacità tecniche per incrementare la possibilità di buona riuscita dei progetti, e il monitoraggio continuo dei risultati, per poter prevedere eventuali risvolti e adottare i rimedi necessari;
- divulgazione dei risultati raggiunti, siano essi successi o fallimenti, con lo scopo di rendere partecipe la collettività e il *policy maker* perché possano replicare e magari

migliorare le azioni che hanno avuto buon esito, espandendo la scala di intervento, o al contrario possano evitare la messa in atto di iniziative che hanno ostacolato o comunque ridotto i benefici del progetto (Boesso e Cerbioni, 2018).

In questo modo le Fondazioni di Origine Bancaria possono svolgere il proprio ruolo, per il quale alcuni autori le definiscono “insostituibili”: sostenere l’innovazione sociale, attraverso la comprensione delle necessità del territorio in cui sono insediate, finanziando e supportando progetti per la collettività che non sarebbero attuabili né dalla Pubblica Amministrazione né dal mercato.

6. Altre disposizioni in tema di Fondazioni di Origine Bancaria

Oltre alle disposizioni di legge individuate in precedenza, la normativa delle Fondazioni di Origine Bancaria contiene anche due codici di autoregolamentazione.

Il primo, denominato “Carta delle Fondazioni”, è stato approvato ed è contestualmente entrato in vigore nel 2012, mentre il secondo, il “Protocollo di Intesa ACRI-MEF”, è stato sottoscritto il 22 aprile 2015.

La Carta delle Fondazioni costituisce il primo tentativo di codice di autoregolamentazione, con cui sono stati introdotti i principi e i comportamenti che ciascuna Fondazione si impegna a rispettare. Il contenuto è suddiviso in tre parti:

- la *governance*, in cui vengono presentati gli organi che ogni Fondazione deve necessariamente avere (Presidente, Organo di Indirizzo, Organo di Amministrazione e Organo di Controllo), il ruolo, le competenze e le responsabilità di ciascuno di essi. Nella premessa è evidenziata l’insostituibilità dell’assemblea dei soci per le Fondazioni di origine associativa.

La stessa parte contiene i principi concernenti il tema, tra cui l’indipendenza degli organi, la trasparenza e l’incompatibilità e l’ineleggibilità per conflitto di interesse;

- l’attività istituzionale, in cui vengono evidenziati i principi di territorialità e sussidiarietà, richiamati anche nella premessa dello stesso paragrafo, per quanto riguarda la programmazione e la gestione dell’attività istituzionale, i principi di trasparenza, di imparzialità e di non discriminazione per l’individuazione e la valutazione delle iniziative. Sempre in questo ambito la Carta prevede specifici criteri generali di valutazione dei progetti e iniziative proposti da terzi, al fine di rendere omogeneo per tutte le Fondazioni le modalità di selezione, e i principi da applicare durante l’attuazione delle iniziative, per quanto riguarda la gestione, il monitoraggio e la valutazione. Tra i criteri di selezione si rilevano l’innovatività, l’efficienza, la sostenibilità, il monitoraggio e la valutazione;

- la gestione del patrimonio, attuata dal punto di vista di un investitore istituzionale, “avendo a riferimento un orizzonte temporale di medio/lungo periodo, attente alla salvaguardia del patrimonio e all’adeguata redditività”¹⁷. Il presente paragrafo contiene i principi, tra cui quello di salvaguardia del patrimonio, di diversificazione e di copertura e gestione del rischio, e i criteri, come quelli di valutazione del rendimento e dei flussi finanziari attesi, oltre alla chiarezza e comprensibilità, di selezione degli investimenti che confermano il carattere prudentiale contenuto nella premessa sopra citata. Sempre dello stesso paragrafo fanno parte i principi legati all’assetto organizzativo, al monitoraggio e alla valutazione e rendicontazione degli investimenti, oltre ai principi e criteri di selezione di organi di supporto come consulenti o gestori professionali.

Da notare che particolare attenzione è dedicata alla modalità di selezione dei progetti e delle iniziative e il principio sempre presente è quello della trasparenza.

Il Protocollo di Intesa ACRI-MEF è stato siglato tra il Ministero dell’Economia e delle Finanze e l’ACRI (Associazione di Fondazioni e Casse di Risparmio S.p.A.), l’associazione rappresentativa delle Fondazioni di Origine Bancaria, il cui compito è la diffusione di buone pratiche operative, codici e comportamenti che possano incentivare migliori risultati e standard operativi.

Scopo del presente accordo è quello di controllo dell’efficace e corretto perseguimento dei fini istituzionali delle Fondazioni, ad opera e beneficio dell’interesse pubblico.

Inoltre le Fondazioni hanno reputato necessaria la definizione di “parametri di efficienza ed efficacia operativa e gestionale” per quanto riguarda l’assetto organizzativo degli enti attraverso la determinazione dei corrispettivi economici per gli organi considerata l’appartenenza delle organizzazioni al Terzo settore e allo scopo non lucrativo, la professionalità e la durata delle cariche, oltre a favorire la trasparenza delle informazioni, la responsabilità sociale ed evitare il controllo, esercitato in qualsiasi forma, di banche.

In seguito alla sottoscrizione le Fondazioni hanno aggiornato i propri statuti, adattandoli alle disposizioni contenute nel Protocollo.

¹⁷ Carta delle Fondazioni, p. 10.

7. Le Fondazioni di Origine Bancaria oggi

Attualmente in Italia sono presenti 86 Fondazioni, rispetto alle 88 del 2017 (XXIII rapporto sulle Fondazioni di Origine Bancaria – anno 2017). La diminuzione del numero di enti è dovuta alle prime fusioni tra Fondazioni di Origine Bancaria.

Protagoniste di questa tipologia di operazione sono state la Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo e la Fondazione Cassa di Risparmio di Bra, fusione effettuata a novembre 2018 e formalizzata a inizio 2019, e la Fondazione Banco di Napoli e la Fondazione Chieti-Abruzzo e Molise (ex Carichieti).

Nel primo caso la Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo ha incorporato la Fondazione Cassa di Risparmio di Bra, mentre nel secondo la Fondazione Chieti-Abruzzo e Molise è stata assorbita dalla Fondazione Banco di Napoli.

Si tratta in ogni caso di interventi messi in atto con lo scopo di “migliorare l’efficienza e l’efficacia dell’azione progettuale ed erogativa delle Fondazioni”¹⁸.

7.1. Alcuni dati

Nel presente studio sono state considerate 42 Fondazioni, scelte sia per completezza di dati desumibili dai siti *web* delle Fondazioni, dagli statuti, dai bilanci e altri documenti correlati, che per rappresentatività della distribuzione sul territorio e della dimensione economico-patrimoniale.

L’indagine che si andrà ad effettuare analizzerà la composizione degli organi presenti in tutte le Fondazioni (Organo di Indirizzo, di Gestione e di Controllo), esaminando le caratteristiche dei componenti della *governance* e le diversità che ci possono essere in base alla dimensione dell’organizzazione. Per gli altri organi che non sono parte della *governance* di tutte le Fondazioni, si è provveduto a fornire alcuni dati durante la trattazione degli stessi nel capitolo successivo.

Le 86 Fondazioni di Origine Bancaria sono attualmente distribuite in questo modo:

- nel Nord-Ovest sono presenti 16 Fondazioni (19%)
- nel Nord-Est sono presenti 30 Fondazioni (35%)
- al Centro sono presenti 30 Fondazioni (35%)
- al Sud sono presenti 10 Fondazioni (12%)

¹⁸ BANDERA L., 2018. Oltre il campanilismo: in provincia di Cuneo la prima fusione tra Fondazioni di Origine Bancaria. *Percorsi di secondo welfare* [online]. Disponibile su <<https://www.secondowelfare.it/terzo-settore/Fondazioni/oltre-il-campanilismo-in-provincia-di-cuneo-la-prima-fusione-tra-Fondazioni-di-origine-bancaria.html>> [Data di accesso: 28/07/2020]

La Regione che registra il più alto numero di Fondazioni presenti nel territorio è l'Emilia-Romagna con 19 Fondazioni, seguita da Piemonte e Toscana, entrambe con 11 FOB.

Tre Regioni che non registrano la presenza di alcuna Fondazione nel proprio territorio: la Valle d'Aosta, la Basilicata e il Molise.

Da notare che due su tre sono Regioni che appartengono all'Italia Meridionale e che confermano la presenza meno rilevante di tali organizzazioni nel territorio.

Con riguardo invece la dimensione economica delle Fondazioni di Origine Bancaria, le stesse risultano suddivise in:

- 17 di piccola dimensione
- 17 di medio-piccola dimensione
- 15 di media dimensione
- 19 di medio-grande dimensione
- 18 di grande dimensione

PATRIMONIO	DIMENSIONE
Inferiore a € 50.000.000	Piccola
Compreso tra € 50.000.000 e € 100.000.000	Medio-piccola
Compreso tra € 100.000.000 e € 200.000.000	Media
Compreso tra € 200.000.000 e € 450.000.000	Medio-grande
Superiore a € 450.000.000	Grande

Tabella 1 Tabella dimensione patrimoniale Fondazioni

Al Nord si registra il maggior numero di Fondazioni di dimensione media, medio-grande e grande, mentre al Centro sono presenti il maggior numero di Fondazioni di dimensione medio-piccola.



Figura 1 Distribuzione 86 Fondazioni di Origine Bancaria. Fonte: <https://www.acri.it/Fondazioni/>

Per quanto riguarda invece le 42 Fondazioni, denominate “rappresentative” e prese come campione, la distribuzione ricalca più o meno quella sopra esposta:

- nel Nord-Ovest saranno analizzate 7 Fondazioni, rappresentative del 17%
- nel Nord-Est saranno analizzate 16 Fondazioni, rappresentative del 38%
- al Centro saranno analizzate 15 Fondazioni, rappresentative del 36%
- al Sud saranno analizzate 4 Fondazioni, rappresentative del 10%

Per quanto riguarda invece la dimensione economica, le Fondazioni analizzate risultano essere così distribuite:

- 7 di dimensione piccola
- 7 di dimensione medio-piccola
- 8 di dimensione media
- 11 di dimensione medio-grande
- 9 di dimensione grande

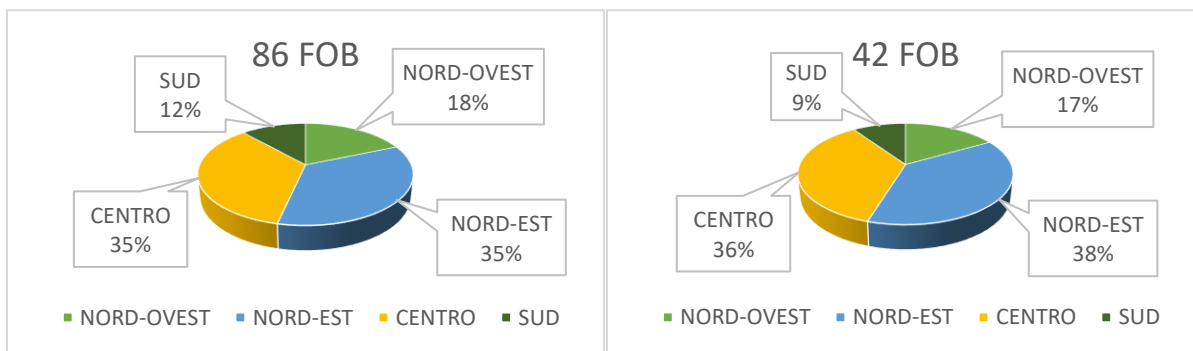


Figura 2 Confronto tra la distribuzione territoriale delle 86 FOB e del campione rappresentativo di 42 FOB

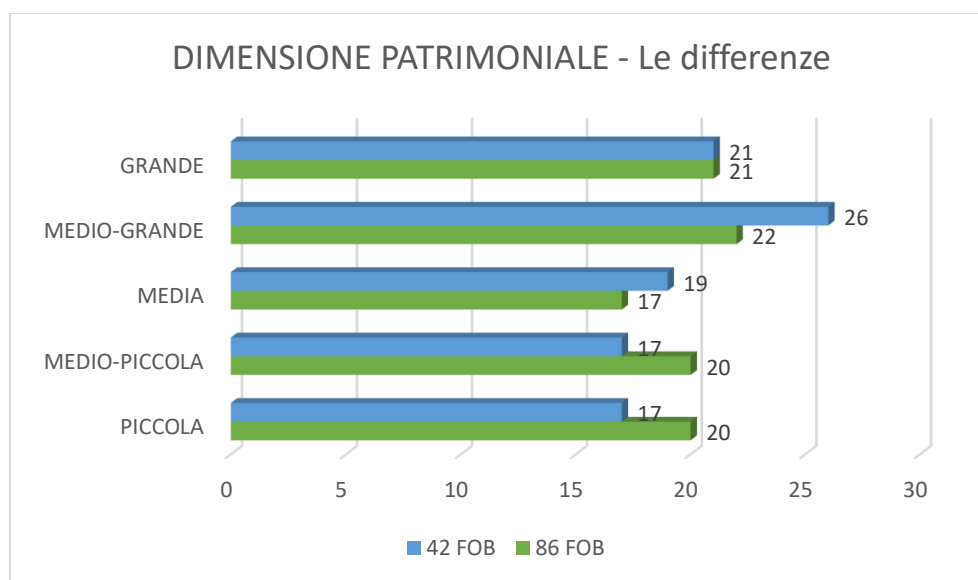


Figura 3 Confronto della dimensione patrimoniale delle 86 FOB con il campione di 42

Dal confronto della distribuzione territoriale delle 86 Fondazioni di Origine Bancaria con le 42 FOB si può notare che il campione riproduce in modo abbastanza fedele la suddivisione per aree. A livello percentuale, la maggiore differenza si registra nelle Fondazioni situate nell'Italia Meridionale (circa -3%), mentre gli altri valori sono pressoché identici.

Per quanto riguarda invece la dimensione patrimoniale la distribuzione del campione risulta più concentrata nelle Fondazioni di dimensione media e medio-grande, mentre è minore il numero di FOB di dimensione piccola e medio-piccola che presentano una completezza di dati idonea allo studio e all'analisi che si condurrà.

CAPITOLO 2

La governance delle Fondazioni di Origine Bancaria

Una Fondazione per poter operare in modo efficace ed efficiente deve costruire la propria azione seguendo una “strategia” ben definita, determinando a priori gli obiettivi e le modalità di implementazione e attuazione degli stessi (*mission*), avere dei soggetti preposti a prendere decisioni, che coordinano e verificano periodicamente gli obiettivi intermedi e i risultati raggiunti e soprattutto in grado di armonizzare gli interessi dei vari *stakeholder* dell’ente (*governance*), gli effettivi processi produttivi, composti da routine e processi ben collaudati (*operations*), e la comunicazione e rendicontazione verso l’esterno con lo scopo di assicurare la trasparenza delle azioni della Fondazione verso i propri “portatori di interessi” (*accountability*) (Boesso, Cerbioni, 2018, p. 37-39).

Parlare di “strategia” nelle Fondazioni sembra però impreciso. Il termine “strategia”, considerata la derivazione di tipo capitalistico, si adatta maggiormente a una realtà *for profit*, opposta alla logica dell’ente *non profit*. In questa sede è perciò preferibile utilizzare il termine filantropia strategica, “un modello teorico proposto dalla letteratura anglosassone che propone alle Fondazioni di farsi attori proattivi, in grado di pianificare interventi sociali attivando reti complesse con altri soggetti del Terzo Settore” (Boesso, Cerbioni, 2018, p. 44.).

Nel modello della filantropia strategica diventa quantomai rilevante il ruolo fornito dalla *governance*: alla base dell’operatività della Fondazione ci sono dei processi e dei meccanismi, quali “la programmazione, il controllo, i meccanismi di selezione e monitoraggio”, insiti nella cultura aziendale delle imprese *for profit* che vengono implementati e adattati in realtà *non profit* (Boesso, Cerbioni, 2018, p. 45). Per questo motivo risulta interessante analizzare quali possono essere le caratteristiche che dovrebbe avere un “buon governo” del *non profit* e capire come le diverse Fondazioni di Origine Bancaria abbiano deciso di strutturare i propri organi per perseguire e raggiungere i propri obiettivi strategici.

1. Gli organi delle Fondazioni di Origine Bancaria

L’articolo 4 del d.lgs. 153/1999 prevede, secondo il principio della separazione funzionale (Leardini, Rossi, Todesco, 2009, p. 87), la suddivisione dell’assetto organizzativo delle Fondazioni in tre organi distinti in base alla funzione esercitata (di indirizzo, di amministrazione e di controllo), specificando per ciascuno i compiti di cui sono titolari:

- l'Organo di Indirizzo determina i programmi, gli obiettivi, attribuendo loro diversa priorità, ed è responsabile della verifica dei risultati raggiunti. Sempre a questo Organo compete l'approvazione e le modifiche allo statuto ed eventuali regolamenti interni, la nomina dei componenti degli altri due organi tipici, la determinazione dei compensi e l'esercizio dell'azione di responsabilità verso gli stessi, l'approvazione del bilancio, la specificazione delle modalità di gestione del patrimonio e la politica inerente agli investimenti e le decisioni inerenti alle operazioni straordinarie di trasformazione e fusione;
- l'Organo di Amministrazione è responsabile della gestione della Fondazione, propone e stimola l'ente a intraprendere nuove attività o a migliorare quelle già in essere, secondo i programmi determinati dall'Organo di Indirizzo, tenendo conto delle priorità e degli obiettivi stabiliti;
- l'Organo di Controllo, solamente menzionato alla lettera a) del 1° comma dell'articolo in esame, svolge il medesimo compito attribuito allo stesso Organo delle società *for profit*. Unico limite contenuto nella norma riguarda "i requisiti professionali per l'esercizio del controllo legale dei conti" richiesto ai componenti dell'Organo (art. 4, comma 4°, d.lgs. 153/1999).

Lo stesso articolo stabilisce che i componenti degli organi devono possedere requisiti di onorabilità e professionalità, specificati nell'esperienza e idoneità etica adeguati ad enti *non profit* come sono le Fondazioni di Origine Bancaria.

Un altro punto rilevante è rappresentato dal collegamento con il territorio in cui è insediata la Fondazione: è richiesto infatti che all'interno dell'Organo di Indirizzo siano rappresentati in modo "prevalente e qualificato" gli enti autonomi *ex art. 114, Cost.*, ovvero Comuni, Province, Regioni e Città metropolitane circostanti, i quali dovranno nominare personalità, da intendere come insieme di persone caratterizzate da esperienza e abilità tali da garantire una maggiore competenza e professionalità nei settori in cui la Fondazione opera e permettendo così un efficace contributo al perseguimento delle finalità sociali. In ogni caso i soggetti nominati non rappresentano, né sono tenuti a rendere conto, gli enti che li hanno prescelti (come specificatamente previsto per l'Organo di Indirizzo dalla lettera del comma 2° dello stesso articolo 4 oggetto di analisi del presente paragrafo).

Non vi è specifica previsione di un numero determinato di componenti ma è lasciato all'autonomia della Fondazione, a patto che il numero sia "idoneo ad assicurare l'efficace esercizio dei [...] compiti". È richiesto che le modalità di nomina e designazione siano tali da assicurare "un'equilibrata [...] rappresentanza di ciascuno dei singoli soggetti che partecipano

alla formazione dell'Organo", secondo criteri oggettivi e trasparenti che tengano conto dei principi di onorabilità e professionalità.

Da notare che i nominati sono parte degli organi della Fondazione "per periodi di tempo delimitati e possono essere confermati per una sola volta"¹⁹.

La *governance* delle Fondazioni di Origine Bancaria è altresì composta dal Presidente, il rappresentante legale della Fondazione, e se eventualmente previsti, dall'Assemblea dei Soci e dal Collegio dei Probiviri.

L'Assemblea dei Soci è un Organo previsto nelle Fondazioni di origine associativa che, grazie all'autonomia statutaria *ex art. 2, comma 1°, d.lgs. 153/1999*, possono prevedere il mantenimento di tale figura, regolando la composizione, la durata della carica di socio, le modalità di nomina e gli ambiti di competenza attribuiti.

Il Collegio dei Probiviri è un Organo collegato all'Assemblea dei Soci. Il suo compito è principalmente l'accertamento dei requisiti per la nomina a socio e, qualora non dovessero sussistere durante il periodo di carica del socio, decreterebbero la decadenza dello stesso dalla carica, oltre alla risoluzione di conflitti tra i soci stessi o tra soci e Fondazione. I componenti del Collegio sono scelti tra i soci, durano in carica per un periodo predefinito dallo statuto della Fondazione, ma sono rieleggibili.

2. L'Organo di Indirizzo

L'Organo di Indirizzo, chiamato anche Consiglio di Indirizzo o Consiglio Generale, è ordinariamente definito come "l'organo portatore dei valori della Fondazione nel contesto in cui vive" (Boesso, Cerbioni, 2018, p. 17) e l'Organo strategico cui compete la formazione degli Organi di Amministrazione e di Controllo, le decisioni inerenti alle modifiche dello statuto e altre competenze normalmente riconducibili all'Assemblea dei Soci nelle società *for profit*. La principale differenza, di non poco conto, che contraddistingue il Consiglio di gestione dall'Assemblea dei Soci delle società *for profit* riguarda le finalità: infatti se l'Assemblea dei Soci propone e delibera avendo come obiettivo la massimizzazione del profitto della società e di conseguenza della remuneratività dell'investimento effettuato sotto forma di azioni, quindi uno scopo puramente "personale", il Consiglio Generale, "rappresentante e mandatario" della comunità in cui è insito l'ente *non profit*, ha come scopo l'individuazione dei bisogni del territorio di riferimento, l'attribuzione di un livello di priorità differente in base all'urgenza e all'importanza e l'attuazione delle attività necessarie per soddisfare tali bisogni (Leardini, Rossi, Todesco, 2009, p. 88).

¹⁹ Art. 4, comma 1°, lett. i), d. lgs. 153/1999

Per questo motivo risulta particolarmente rilevante il collegamento della Fondazione con il territorio, di cui ne contiene specifico riferimento anche lo statuto dell'ente.

Lo statuto è tenuto a indicare la composizione del Consiglio, con il preciso scopo di consentire la più efficace azione nei settori e nell'ambito territoriale individuati dallo stesso documento: deve essere specificato il numero totale di consiglieri, i soggetti, ovvero gli enti pubblici e le associazioni del territorio, idonei a designare i possibili consiglieri, e il numero di componenti che ciascun soggetto potrà designare. Oltre ad enti e associazioni, la designazione e la conseguente nomina dei componenti dell'Organo di Indirizzo può essere effettuata dall'Assemblea dei Soci, ove prevista per le Fondazioni di origine associativa, oppure tramite cooptazione.

Nel primo caso l'Assemblea dei Soci procede a nominare solitamente metà del numero totale di consiglieri, orientando la propria scelta verso personalità di chiara e indiscussa fama, residenti nel territorio di azione della Fondazione, requisito soddisfatto da almeno la maggioranza dei consiglieri nominati, e in possesso di esperienza e professionalità utili al raggiungimento delle finalità sociali, assicurando allo stesso tempo la presenza del genere meno rappresentato. La cooptazione prevede invece la nomina del consigliere effettuata ad opera dell'Organo stesso in cui il neoeletto entrerà a far parte. Come per la nomina di nuovi consiglieri da parte dell'Assemblea dei Soci, anche in questo caso si preferirà l'individuo, aspirante componente dell'Organo di Indirizzo, dotato di competenza e con una reputazione di tutto rispetto. Solitamente il numero di cooptati è nettamente inferiore rispetto alle nomine ad opera dell'Assemblea dei Soci, andandosi a registrare sull'ordine di 2-3 membri cooptati.

Si è usato l'espressione "possibili consiglieri" perché la nomina viene effettuata ad opera del Consiglio Generale che sceglie tra una rosa solitamente composta da tre candidati designati dai soggetti sopra citati.

Si ricorda che la nomina di un consigliere non comporta l'onere della rappresentanza dell'ente che lo ha designato, anzi sono tenuti ad agire nell'esclusivo interesse della Fondazione con lo scopo della realizzazione delle finalità contenute nello statuto.

Anche per questo motivo la rappresentatività del territorio diventa elemento particolarmente rilevante: solo i soggetti che vivono, lavorano e operano in generale nel territorio possono conoscere i bisogni della collettività e di conseguenza proporre iniziative ed agire per il perseguimento dei fini sociali. Una modalità con cui la Fondazione può entrare in sintonia con la zona in cui si trova e captare nuove necessità, raccogliendo informazioni a riguardo, è la promozione di incontri con gli enti pubblici e privati, espressione della realtà locale, che risultano attivi nei settori di intervento della Fondazione.

Il Consiglio di Indirizzo svolge altresì la funzione di controllo, intesa come monitoraggio delle attività che nelle Fondazioni di Origine Bancaria nella valutazione e “controllo costante sia della coerenza degli investimenti realizzati alle politiche di investimento definite, sia degli andamenti e delle performance conseguite” (Carta delle Fondazioni, p. 13)

2.1. La nomina

Lo statuto della singola Fondazione disciplina le modalità di nomina dei componenti dell'Organo di Indirizzo. Anche se caratterizzate da tempistiche diverse, le procedure di designazione e, in seguito di nomina, sono comuni per tutte le Fondazioni.

La necessità di provvedere a una nuova nomina può derivare essenzialmente da due situazioni: la scadenza della carica del consigliere e la cessazione per qualsiasi motivo (il venir meno dei requisiti, ...). Spetta al Presidente della Fondazione comunicare al soggetto competente, nel primo caso almeno novanta giorni prima (tempistica più diffusa, anche se alcune Fondazioni richiedono che tale termine venga raddoppiato risultando così di centottanta giorni) oppure nel secondo non appena venga a conoscenza della cessazione dalla carica, richiedendo la designazione di una lista di tre candidati che garantiscano la presenza di genere. La richiesta di designazione inviata al soggetto competente può essere corredata da una segnalazione recante i settori ammessi e i settori rilevanti di intervento della Fondazione e da copia del documento programmatico previsionale²⁰ e delle linee di indirizzo in vigore nel periodo.

È necessario che le designazioni pervengano alla Fondazione e più precisamente all'ufficio di presidenza della Fondazione entro quarantacinque giorni prima (estendibili a novanta giorni), insieme alla documentazione relativa a ciascun candidato attestante la sussistenza dei requisiti di professionalità ed esperienza. I documenti necessari sono stabiliti dall'Organo di Amministrazione e solitamente sono richiesti, oltre al curriculum vitae e al documento di riconoscimento dell'aspirante consigliere, la dichiarazione dell'interessato attestante il possesso dei requisiti richiesti e l'assenza di cause ostative, il certificato generale del Casellario Giudiziale e il certificato dei carichi pendenti, entrambi rilasciati dalla Procura della Repubblica presso il Tribunale, e, infine, il certificato della Prefettura attestante l'insussistenza delle misure di prevenzione ex art.10, l. n. 575/1965.

Nel caso in cui il soggetto competente non trasmetta i nominativi della rosa di candidati entro il termine sopra menzionato, il Presidente richiede nuovamente le designazioni che dovranno essere pervenute nel termine di quindici giorni (termine estendibile a trenta giorni). Qualora

²⁰ Il documento programmatico previsionale è il documento che viene redatto e approvato dal Collegio di Indirizzo, sentito anche il Consiglio di Amministrazione, entro il mese di ottobre, recante le strategie, gli obiettivi e i piani di intervento da attuare per il perseguimento delle finalità sociali dell'organizzazione.

tale limite decorra ulteriormente, la responsabilità della designazione ricade nel Prefetto della Provincia in cui ha sede il soggetto inadempiente oppure il Prefetto della Provincia specificatamente individuata nello statuto entro un termine compreso tra i trenta e i quarantacinque giorni. Possono provvedere a tale designazione anche il Presidente del Tribunale della circoscrizione in cui ha sede la Fondazione o qualsiasi altro organo pubblico espressamente menzionato nello statuto.

Se nemmeno tale autorità procede con la designazione, l'onere ricade sul Consiglio di Indirizzo che dovrà cooptare i componenti mancanti per la ricostituzione dell'Organo tenendo in considerazione le competenze necessarie nei settori rilevanti e settori ammessi, la parità di genere e l'equilibrata e non maggioritaria "rappresentanza di ciascuno dei singoli soggetti che partecipano alla formazione dell'organo" ex art. 4, comma 1°, lett. c), d. lgs. 153/1999.

È possibile che lo statuto o il Regolamento Nomine, documento aggiuntivo non obbligatorio che contiene le modalità di nomina di ciascun organo della Fondazione, contenga anche i requisiti specifici che un soggetto deve possedere per entrare a far parte della *governance* della Fondazione. I requisiti possono riguardare il possesso di adeguate conoscenze nell'ambito dei settori di intervento dell'ente, esperienza ed esercizio continuativo della libera professione, in campo imprenditoriale o accademico per una durata prestabilita dal regolamento (ad esempio esperienza almeno triennale), oppure devono aver svolto funzioni esecutive, gestionali o dirigenziali presso enti pubblici o privati sempre per un periodo di tempo specificatamente indicato.

Verificato il possesso dei requisiti dei designati ad opera del Presidente della Fondazione, eventualmente coadiuvato da una Commissione per le nomine, che comprende oltre al Presidente anche la presenza di due consiglieri e del Segretario Generale o di un suo sostituto con funzioni di segretario, si procede con la nomina dei membri mancanti.

Ogni componente del Consiglio di Indirizzo è chiamato a esprimere il proprio voto, necessariamente unico, in ciascuna terna di candidati e risulterà eletto il soggetto che ha ottenuto la maggioranza dei voti. La suddetta votazione deve essere effettuata per ogni terna.

In caso di rinnovo di tutti i consiglieri, spetta al Collegio di Indirizzo uscente la nomina dei nuovi componenti dell'Organo. Anche in caso di cooptazione la votazione spetta al Consiglio di Indirizzo uscente: la proposta motivata dei possibili cooptati, che concorreranno a formare la lista, proviene dal Presidente, cui compete la disposizione di un'unica votazione. È eletto colui che ottiene il maggior numero di voti, avendo cura di assicurare la presenza del genere meno rappresentato.

Sempre al Presidente spetta poi la comunicazione della nomina all'interessato, che dovrà far pervenire la propria accettazione entro un termine minimo di dieci giorni, estendibile a trenta o più giorni, secondo quanto indicato dallo statuto.

2.2. Le competenze

Le decisioni che competono al Consiglio di Indirizzo sono numerose e spaziano dalle modifiche statutarie, alla disposizione, approvazione e rettifiche di eventuali regolamenti interni, come possono essere il Regolamento Nomine di cui si è già accennato in precedenza, il regolamento delle attività istituzionali, il cui scopo è la conservazione del patrimonio della Fondazione, attuato attraverso la definizione di politiche di bilancio ed erogazioni coerenti sia con le linee strategiche di investimento sia con l'equilibrata destinazione di risorse tra obiettivi di breve, medio e lungo termine, permettendo così la corretta gestione dei flussi reddituali derivanti dall'investimento del patrimonio al netto dei flussi annui di spesa generale, il Regolamento per la gestione del patrimonio, con il compito di definire gli obiettivi delle politiche di investimento della Fondazione, determinando i criteri di scelta delle proposte di investimento, la verifica e il controllo periodico, la valutazione del rischio e la coerenza degli investimenti con gli scenari di mercato, attività che possono essere effettuate ad opera di un eventuale Comitato Investimenti istituito dal Consiglio di Amministrazione. Anche il codice etico fa parte dei regolamenti interni e contiene i principi e i valori definiti etici, ovvero comportamenti che si rifanno alla correttezza e all'integrità, che la Fondazione richiede agli organi stessi, ai dipendenti, ai collaboratori e consulenti e a tutti gli *stakeholder* che entrano in contatto con la Fondazione.

Rientra nelle competenze decisorie del Collegio di Indirizzo, inerenti alla *governance* della Fondazione, la nomina dei componenti degli Organi di Amministrazione e di Controllo, la determinazione dei loro compensi, la revoca per giusta causa e l'esercizio dell'azioni di responsabilità verso gli stessi organi. Lo statuto specifica a chi spetta la responsabilità della nomina del Presidente della Fondazione, molto spesso riconducibile al Consiglio di Indirizzo, o in alternativa all'Organo di Amministrazione. Può essere prevista e rientrare nelle decisioni dell'Organo di Indirizzo la nomina dell'eventuale Presidente onorario, carica strettamente onorifica e non remunerata.

Come si accennava in precedenza la verifica del possesso dei requisiti dei consiglieri è effettuata ad opera dell'ufficio della presidenza o da un apposito Comitato, il Comitato per le Nomine, formato dal Presidente della Fondazione e alcuni consiglieri.

Possono essere istituite, ad opera dello stesso Consiglio, delle Commissioni consultive temporanee o permanenti responsabili delle attività di istruttoria (come ad esempio la Commissione istruttoria per l'attività istituzionale o Comitato Investimenti, già nominato in precedenza), di controllo (lo stesso Comitato Investimenti cui compete la verifica e il controllo periodico dei risultati raggiunti da soggetti beneficiari di un'erogazione ad opera della Fondazione) o di studio (Commissioni istituite con lo scopo di fornire supporto alle decisioni della Fondazione). Per tali Commissioni devono essere determinati la funzione, la composizione, con precisa indicazione per ciascun componente dell'organo di provenienza che determinerà e influirà, sentito il parere dell'Organo di Controllo, gli eventuali compensi spettanti.

Per quanto riguarda l'ambito economico, l'Organo di Indirizzo è responsabile dell'approvazione del bilancio di esercizio e della relativa relazione della gestione, dell'approvazione delle operazioni straordinarie di scioglimento, di trasformazione, di fusione e di incorporazione, mentre per quanto riguarda quello strategico, allo stesso Consiglio compete la definizione di programmi pluriennali di intervento sul territorio, articolando obiettivi, linee di intervento e priorità, oltre alla definizione delle politiche di investimento e della gestione patrimoniale, contenuti nel documento programmatico previsionale, da approvare entro il mese di ottobre di ogni anno.

2.3. Il funzionamento

La convocazione del Consiglio di Indirizzo spetta al Presidente della Fondazione, che richiederà la presenza dell'Organo di Indirizzo per l'espletamento delle funzioni minime, quali a titolo esemplificativo l'approvazione del bilancio annuale, solitamente entro fine aprile, e del documento programmatico previsionale, entro il mese di ottobre, e ogni qualvolta vi sia necessità o pervenga all'ufficio di presidenza la richiesta per iscritto di almeno un terzo dei componenti del Consiglio stesso o dal Collegio Sindacale.

Quasi la totalità delle Fondazioni analizzate (per la precisione il 95%) indica nello statuto il numero minimo di riunioni annuali.

La procedura di convocazione prevede la spedizione dell'avviso a mezzo posta con lettera raccomandata o con altro mezzo telematico idoneo ad attestare la ricezione, con congruo termine di preavviso esplicitato nello statuto. Tale termine solitamente va da un minimo di tre giorni a un massimo di sette giorni prima della riunione, anche se può essere drasticamente ridotto a ventiquattro ore in caso di urgenza.

L'avviso di convocazione, inviato ai componenti del Collegio di Indirizzo, all'Organo di Amministrazione e a quello di Controllo, conterrà la data e l'ora di convocazione, il luogo e l'elenco degli argomenti all'ordine del giorno.

Il Consiglio risulta validamente costituito con la presenza della maggioranza dei componenti in carica aventi diritto di voto, escludendo pertanto i membri temporaneamente sospesi, gli amministratori e i sindaci, che partecipano alla riunione senza diritto di voto.

L'adunanza è presieduta dal Presidente della Fondazione e in caso di suo impedimento, alcuni statuti concedono la sua sostituzione con il consigliere più anziano di età, che conserva il diritto di voto.

È ammesso lo svolgimento della riunione tramite l'utilizzo di mezzi di telecomunicazione a patto che tale eventualità sia prevista dallo statuto e magari anche regolamentata da apposito Regolamento di funzionamento degli organi.

Con riguardo le modalità di voto, solitamente le votazioni sono a scrutinio palese tramite appello nominale o per alzata di mano, ma è possibile ricorrere allo scrutinio segreto nel caso in cui le votazioni riguardassero persone, come ad esempio la nomina dei componenti del Consiglio stesso. La votazione avverrà tramite il deposito della scheda in un'apposita urna, dalla quale verrà poi effettuato lo spoglio ad opera dell'Organo di Controllo, del Direttore o del Segretario Generale.

La maggior parte delle Fondazioni prevede l'approvazione delle deliberazioni con il voto favorevole della maggioranza assoluta dei votanti, ad eccezione delle delibere inerenti alle operazioni straordinarie di scioglimento, trasformazione e fusione, le modifiche statutarie e le azioni di responsabilità verso i componenti degli Organi di Amministrazione e di Controllo, che richiedono la maggioranza dei due terzi degli aventi diritto di voto.

Alcune Fondazioni innalzano la maggioranza richiesta per le deliberazioni riguardanti operazioni straordinarie ai tre quarti dei votanti.

Per ogni adunanza dovrà essere redatto apposito verbale da parte del Segretario Generale (oppure da un sostituto, in caso di sua assenza o impedimento), che poi firmerà, insieme al Presidente, attestando la conformità agli originali delle copie e degli eventuali estratti dello stesso verbale.

2.4. I compensi

L'articolo 9, comma 1°, del Protocollo di Intesa afferma che i corrispettivi spettanti agli organi devono essere di "importo contenuto, in coerenza con la natura delle Fondazioni bancarie e con l'assenza di finalità lucrative". Se per gli altri organi, che saranno oggetto di analisi in seguito,

è previsto un compenso annuo determinato sulla base di scaglioni che tengono conto del patrimonio della Fondazione, per i componenti del Consiglio di Indirizzo tale corrispettivo si traduce in un indennizzo, legato all'effettiva partecipazione alle adunanze e alle spese sostenute, che saranno in seguito rimborsate dalla Fondazione.

L'indennizzo si traduce quindi in un gettone o medaglia di presenza, il cui importo sarà determinato dallo stesso Consiglio di Indirizzo, sentito il parere dell'Organo di Controllo.

Nel caso in cui nella *governance* della Fondazione sia prevista la presenza di Commissioni, anche la partecipazione a tali lavori può essere oggetto di forma indennitaria.

È da evidenziare, come riportato negli statuti, che “non è consentito il cumulo di più gettoni di presenza relativi alla stessa giornata”.

3. L'Organo di Amministrazione

L'Organo di Amministrazione, chiamato più comunemente Consiglio di Amministrazione, è l'organismo cui “spettano compiti di gestione nonché di proposta e di impulso dell'attività della Fondazione nell'ambito dei programmi, delle priorità e degli obiettivi stabiliti dall'Organo di Indirizzo” (Leardini, Rossi, Todesco, 2009, p. 89), come stabilito anche dall'articolo 4, comma 1°, lett. e), d. lgs. 153/1999.

Le funzioni e il ruolo del Consiglio di Amministrazione nelle Fondazioni di Origine Bancaria non sono gli stessi previsti per l'Organo Gestorio delle società che perseguono scopo di lucro. Infatti se per le società per azioni, in cui la suddivisione di ruoli e gli organi presenti sembrerebbe ricalcare la struttura oggetto di analisi del presente elaborato, il Consiglio di Amministrazione svolge tre ruoli, strategico (di indirizzo e di formulazione della strategia), di controllo (di monitoraggio dell'attività, intesa come valutazione dei risultati, determinazione della remunerazione del *management*, assicurazione del rispetto delle norme e del codice etico...) e di *networking* (ovvero di gestione dei rapporti tra impresa e *stakeholder* esterni, che spesso si traduce nella cooptazione di alcuni rappresentanti di alcuni portatori di interesse fondamentali per acquisire informazioni o strategici per la società), per le Fondazioni di Origine Bancaria l'unica funzione che risulta attribuita a tale Organo è solo la prima: la funzione strategica.

Quest'ultima “consiste nell'indirizzare e nel contribuire al processo di formulazione della strategia” (Zattoni, 2015, p. 319) fornito dal Consiglio tramite le attività di proposta e impulso di programmi nuovi o modifiche di quelli già esistenti e nell'attuazione di comportamenti e provvedimenti tali da permettere il raggiungimento degli obiettivi. Anche nella Carta delle Fondazioni, capitolo 2, paragrafo 2 “assetto organizzativo, monitoraggio e valutazione”, è

richiamata la responsabilità in capo all'Organo di Amministrazione della traduzione operativa delle politiche approvate dal Consiglio di Indirizzo.

L'altra funzione principale svolta dal Consiglio di Amministrazione delle Fondazioni è quella di controllo, anche se con un'accezione diversa rispetto all'Organo di Gestione delle società *for profit*. Ricade sul Consiglio di Amministrazione, eventualmente supportato dal Comitato Investimenti se presente, innanzitutto la scelta dei progetti da sostenere ovvero la scelta sulla concreta allocazione del patrimonio predisposto per gli investimenti e in seguito la verifica periodica dei risultati ottenuti dai progetti, sia che si tratti di gestione diretta del patrimonio sia nel caso in cui la gestione venga affidata ad intermediari esterni abilitati.

In quest'ultimo caso la verifica sarà effettuata sul rispetto delle politiche di investimento e delle regole sul bilanciamento dei rischi che sono stati preventivamente definiti dalla Fondazione, oltre a una valutazione sempre periodica dei gestori.

La scelta dei progetti ricalca un controllo di tipo preventivo, nel senso che è compito del Consiglio di Amministrazione decidere e individuare i progetti più urgenti o in grado di generare un maggiore beneficio per la collettività di riferimento. La valutazione periodica dei risultati è invece riconducibile a un controllo di tipo operativo, affidato a un Comitato Investimenti, attuato mediante l'esercizio dei poteri di controllo e verifica sulla gestione patrimoniale, che monitora i rischi complessivi e specifici di ciascun progetto e valuta la coerenza degli investimenti rispetto allo scenario di mercato della Fondazione, tenendo conto di eventuali cambiamenti che potrebbero sopraggiungere e suscettibili di variare tale scenario, e altre analisi specifiche che possono variare in base alla dimensione della Fondazione, al territorio in cui è collocata, alla tipologia di progetto...

L'attività di proposta e di impulso è da intendere su "tutte le materie attinenti al funzionamento e all'attività della Fondazione", incluse le proposte inerenti alle modifiche statutarie, le linee generali della gestione patrimoniale, le politiche di investimento e i programmi di intervento (Boesso, Cerbioni, 2018, p. 18).

Per questo motivo diventa quanto mai rilevante la presenza di competenze e "conoscenze specialistiche inerenti ai settori di intervento o funzionali all'attività della Fondazione", maggiormente apprezzate se il componente del Consiglio di Amministrazione ha "maturato un'esperienza operativa nell'ambito della libera professione o in campo imprenditoriale o accademico, con funzioni di amministrazione o direzione presso enti pubblici o privati di dimensioni adeguate con particolare riferimento ai settori finanziari e mobiliari" (Boesso, Cerbioni, 2018, p. 18).

A differenza del Consiglio di Indirizzo, in cui la territorialità, intesa come collegamento con il territorio che permette di conoscere meglio i bisogni e le necessità della collettività che vi abita,

è un fattore rilevante che spesso viene richiesta ai componenti del Consiglio come elemento determinante (si pensi ad esempio alle clausole contenute nello statuto che contengono l'espressa richiesta che il consigliere sia residente nel territorio oggetto di azione dell'attività della Fondazione da almeno un determinato periodo di tempo), per il Consiglio di Amministrazione tale richiesta non risulta altrettanto decisiva nella scelta del consigliere di Amministrazione.

Ciò nonostante non è inusuale ritrovare clausole statutarie di questo tipo anche per il Consiglio di Amministrazione: spesso infatti il fattore territorialità è richiesto anche per questo Organo.

Documento particolarmente rilevante per i fini propositivi di cui sopra è il documento programmatico previsionale, il documento predisposto dal Collegio di Indirizzo contenente la missione, i settori di intervento prioritari, le strategie e gli obiettivi che si propone la Fondazione. Tutti gli organi della Fondazione apportano il proprio contributo a tale documento, riflettendo e analizzando il ruolo, la missione e lo stile con cui la Fondazione vuole agire, talvolta ricorrendo anche ad analisi sui bisogni socio-economici del territorio in cui è insita l'organizzazione.

In seguito vengono determinati gli obiettivi, le linee di intervento strategiche e i settori cui dare la precedenza, specificando le azioni che si adotteranno per singolo settore in modo da raggiungere gli obiettivi prefissati e le modalità di intervento, ovvero i progetti propri che si attueranno e stabilendo le erogazioni che si destineranno ai progetti di terzi (oltre a specificare i criteri di scelta e le priorità dei progetti) e al sostegno delle istituzioni rilevanti nel territorio. Possono essere previste iniziative con altre Fondazioni e altri supporti verso realtà territoriali differenti.

Un'attenzione particolare merita la gestione del patrimonio, in quanto dovranno essere determinate le disponibilità economiche e di conseguenza le strategie di gestione e gli investimenti da attuare.

Il documento programmatico previsionale può essere caratterizzato da diverso orizzonte temporale, a cui dovrà far seguito diversa gestione degli obiettivi e modalità di perseguimento:

- documento programmatico previsionale annuale
- documento programmatico previsionale pluriennale, chiamato anche documento programmatico triennale.

3.1. I ruoli del Consiglio di Amministrazione e la “squadra di cervelli”

Come si accennava in precedenza i ruoli principali attribuiti al Consiglio di Amministrazione nelle Fondazioni sono fondamentalmente due, strategico o di *advisory* e di “controllo sull’attività e sulla performance” o di *monitoring*, riconducibili anche alla realtà *for profit*, cui poi si affiancano numerose attività di supporto “legali e di assistenza”.

Compito degli amministratori è assicurare la disponibilità delle risorse adeguate, la supervisione sulla qualità della comunicazione economico-finanziaria e sociale, ovvero della completezza e correttezza delle informazioni contenute nel bilancio e negli altri documenti contenenti le informazioni economiche e finanziarie e nel bilancio sociale, la determinazione degli standard etici richiesti sia all’interno dell’organizzazione sia nei confronti di interlocutori esterni, la coerenza dell’attività della Fondazione con gli obiettivi stabiliti nel documento programmatico pluriennale, fornire supporto alle figure rappresentative dell’organizzazione, come ad esempio il Presidente, creando le migliori condizioni che permettano la migliore gestione delle relazioni con gli *stakeholder* (Boesso, Cerbioni, 2018).

Per permettere al Consiglio di svolgere al meglio le funzioni sopra elencate è necessario che lo stesso sia formato da individui con competenze diverse, eterogenee, tali da poter soddisfare le esigenze o a far fronte a qualsiasi problema si presenti. Ed è in questa occasione che entra in gioco il concetto di *board capital*²¹ coniato dalla letteratura dello *strategic management*, in particolare dagli autori Hillman e Dalziel, che introdussero tale nozione definendola come la somma di capitale umano (“abilità e competenze degli amministratori”) e sociale (“relazioni con l’ambiente esterno”) del Consiglio di Amministrazione, che rappresenta l’indicatore dell’attitudine dell’Organo di apportare risorse all’organizzazione. In altre parole una maggiore presenza di abilità e competenze diverse, supportate da capacità di instaurare rapporti con *stakeholder* esterni diversi, migliorano in modo rilevante sia le analisi e gli approcci strategici, rendendoli “più sfidanti”, generando così migliori performance di cui potranno beneficiare sia la Fondazione stessa (analizzando la nozione di board capital dal nostro punto di vista), che la collettività e il territorio di riferimento (Boesso, Cerbioni, 2018, p. 22).

3.2. La nomina

Le clausole statutarie riguardanti l’Organo di Gestione, in generale, iniziano menzionando la sua composizione, precisando il numero dei componenti, le cariche e a chi ne spetta la nomina. Tra le cariche si riconoscono: il Presidente del Consiglio di Amministrazione, che solitamente

²¹ Hillman, A. J. e T., Dalziel, 2003, “Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspective”, *Academy of Management Review*, 28(3), 383-396.

è anche il Presidente della Fondazione, il vice Presidente, se previsto e il numero di soggetti che dovranno ricoprire tale carica (solitamente le Fondazioni possono avere due vice Presidenti, solo uno o addirittura la figura può non essere prevista dallo statuto che si limita ad individuare un possibile sostituto del Presidente della Fondazione nel consigliere di Indirizzo più anziano con il compito di fare le veci del Presidente qualora egli fosse impossibilitato ad assolvere i propri compiti e incarichi), e gli altri componenti del Consiglio di Amministrazione .

Altro elemento da evidenziare prima di proseguire con l'analisi del procedimento di nomina è la durata in carica dell'Organo: lo statuto precisa che, con l'introduzione del Protocollo di Intesa ACRI-MEF, la durata del mandato è stabilita nel limite di quattro anni. Le Fondazioni di Origine Bancaria a partire dal 2015, anno di approvazione del Protocollo, hanno provveduto a modificare i propri statuti per adeguare la durata del mandato a quanto stabilito dall'ACRI in accordo con il Ministero dell'Economia e delle Finanze. Lo stesso Protocollo precisa espressamente che il mandato di amministratore può essere consecutivamente riconfermato per una sola volta.

Come per l'Organo di Indirizzo, la necessità di procedere con la nomina di uno o più componenti del Consiglio di Amministrazione può derivare dalla scadenza del mandato dell'intero Consiglio, dalla cessazione dalla carica di uno o più componenti che fanno nascere la necessità di ripristinare il numero dei consiglieri o dal venir meno della maggioranza dell'intero Consiglio, che nella maggior parte dei casi renderà necessario il completo rinnovo dell'Organo di Amministrazione ad opera del Consiglio di Indirizzo.

Il Presidente, o chiunque sia investito delle sue funzioni vicarie, almeno sessanta giorni prima della scadenza del Consiglio di Amministrazione , è tenuto ad avviare le procedure di rinnovo dandone informazione al Consiglio di Indirizzo che dovrà provvedere alla ricerca di figure idonee da proporre, in possesso dei requisiti di onorabilità e professionalità, oltre ad adeguate competenze in materie inerenti ai settori rilevanti in cui la Fondazione interviene come da statuto e maturate grazie ad una concreta esperienza operativa nel campo della libera professione, imprenditoriale o accademico oppure grazie ad esperienze sviluppate in occasione di funzioni amministrative o dirigenziali all'interno di organi esecutivi presso enti pubblici o privati, preferibilmente se della stessa dimensione della Fondazione in cui saranno candidati. Lo statuto può esplicitamente prevedere che coloro che non sottoscrivano l'impegno di onore a non candidarsi nell'anno successivo alla cessazione della carica per incarichi politici o amministrativi elettivi non siano idonei alla nomina.

Il termine di sessanta giorni può essere anticipato attraverso la dicitura “tempestivamente” contenuta in alcuni statuti.

Il Collegio di Indirizzo, individua i soggetti idonei, in possesso dei requisiti sopra specificati. Ciascun componente del Consiglio stesso può proporre uno o più candidati idonei, fino al numero massimo di posti da coprire.

Tali candidature, accompagnate dai curriculum e da qualsiasi altro documento comprovante il possesso dei requisiti e di eventuali titoli dichiarati, dovranno essere inviate al Presidente della Fondazione almeno dieci giorni prima della data prevista per la convocazione per la nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione, in modo da permettere la verifica preliminare formale del rispetto dei termini e dei requisiti effettuata ad opera del Presidente della Fondazione, dalla Commissione per le Nomine (menzionata anche nel paragrafo inerente la nomina del Consiglio di Indirizzo), composta dal Presidente, da due consiglieri dell'Organo di Indirizzo e dal segretario della Fondazione o, in caso di assenza, da un suo delegato.

In seguito il Consiglio di Indirizzo procederà alla nomina dei nuovi componenti dell'Organo di Amministrazione non oltre il trentesimo giorno dalla scadenza del Consiglio di Amministrazione uscente, il quale resterà in carica fino all'insediamento del nuovo Consiglio. Nel caso in cui il numero dei candidati risulti superiore al numero dei posti da ricoprire, il Consiglio di Indirizzo attiverà una procedura di tipo selettivo-comparativo che permetta di designare i candidati in possesso dei requisiti e delle competenze più coerenti con i fini della Fondazione, permettendo così una maggiore valorizzazione degli stessi. A parità di requisiti verrà nominato il soggetto del genere meno rappresentato.

È necessario che il candidato nominato dal Consiglio di Indirizzo accetti la carica entro dieci giorni dalla notifica della nomina e in caso contrario lo stesso Consiglio provvederà a una nuova nomina.

3.3. Le competenze

Tra le competenze del Consiglio di Amministrazione rientrano, come specificatamente previsto da tutti gli statuti delle Fondazioni di Origine Bancaria, le decisioni inerenti al compimento di atti di "ordinaria e straordinaria amministrazione, esclusi quelli espressamente riservati ad un altro Organo", come stabilito dalla legge o dallo statuto stesso.

Le principali decisioni che competono all'Organo in esame sono la predisposizione del bilancio d'esercizio e la relazione sulla gestione, che dovranno essere redatti in tempi utili per permettere la successiva approvazione da parte del Consiglio di Indirizzo entro il mese di aprile, e la predisposizione del documento programmatico previsionale annuale e pluriennale, da redigere dopo aver ricevuto le indicazioni da parte dell'Organo di Indirizzo riguardanti i settori e gli obiettivi di intervento. Particolare rilevanza merita la definizione delle linee di intervento da

attuare in un'ottica di breve periodo che permetteranno poi alla Fondazione di raggiungere e soprattutto rispettare gli obiettivi e i traguardi prefissati.

Da non dimenticare il potere di proposta di cui è titolare il Consiglio di Amministrazione, evidenziato anche nella Carta delle Fondazioni, su tutte le materie inerenti al funzionamento e l'attività della Fondazione. È compito del Consiglio di Amministrazione proporre modifiche statutarie, dare suggerimenti sulla scelta dei settori rilevanti, apportare modifiche e approvare i regolamenti interni, individuare linee generali da attuare per la gestione patrimoniale e per le politiche degli investimenti, costituire imprese strumentali²² utili al perseguimento delle finalità statutarie, dare impulsi e suggerimenti sui programmi di attività della Fondazione.

Tutti questi suggerimenti e impulsi propositivi dovranno essere presentati al Collegio di Indirizzo che, nel caso di modifiche statutarie e sui regolamenti interni, dovrà poi approvare o richiedere ulteriori proposte modificative oppure, per le linee inerenti alla gestione patrimoniale e la politica degli investimenti, saranno oggetto di analisi del Collegio stesso o rinviati alla valutazione da parte di comitati appositamente previsti e specializzati sulle materie competenti. Al Consiglio di Amministrazione spettano poi alcune decisioni inerenti alla *governance* delle Fondazioni di Origine Bancaria: può infatti essere di competenza dell'Organo Gestorio la nomina del Presidente della Fondazione, se espressamente previsto dallo statuto, che sarà nominato tra i componenti del Consiglio stesso, e del vice Presidente. Anche la nomina del Segretario Generale, di cui dovrà verificare la sussistenza dei requisiti e l'idoneità del soggetto nominato a ricoprire la carica, e l'assunzione di personale dipendente, compresa la gestione dei rapporti di lavoro, spetta al Consiglio di Amministrazione.

Oltre alla verifica dei requisiti del Segretario Generale, come appena menzionato, è responsabilità dello stesso Consiglio il controllo dei requisiti dei propri componenti, prestando particolare attenzione alle situazioni di incompatibilità, sospensione o decadenza e ai relativi provvedimenti che tali situazioni necessitano.

Con riguardo l'operatività della Fondazione, è compito dell'Organo Gestorio la definizione dei regolamenti interni di funzionamento inerenti alla struttura, l'organico e il trattamento del personale e le modalità di attuazione delle linee programmatiche, comprese le regole per l'approvazione di progetti ed erogazioni, tenuto conto del documento programmatico.

Nell'operatività della Fondazione ricade anche la gestione del patrimonio, che deve essere effettuata tenendo conto dell'eventuale Regolamento sulla gestione del patrimonio approvato dal Consiglio di Indirizzo.

²² Si tratta di imprese esercitate "dalla Fondazione o da una società di cui la Fondazione detiene il controllo, operante in via esclusiva per la diretta realizzazione degli scopi statuari perseguiti dalla Fondazione nei settori rilevanti", come previsto dall'articolo 1, comma 1°, lett. h), d. lgs. 153/1999.

Infine, come per il Collegio di Indirizzo, anche al Consiglio di Amministrazione compete la nomina di Commissioni consultive, temporanee o permanenti, che possono essere di tipo istruttorio, di controllo o di studio, e per cui il Consiglio determina preventivamente le funzioni, la composizione e gli eventuali compensi, sentito il parere dell'Organo di Controllo.

3.3.1. La delega

Riguardo al tema della delega, largamente diffuso nelle società *for profit*, per le Fondazioni di Origine Bancaria tale facoltà è ammessa con le seguenti modalità: il Consiglio di Amministrazione può delegare al Presidente, al vice Presidente o a uno o più componenti particolari poteri, avendo l'accortezza di determinare i limiti della delega. I delegati hanno l'obbligo di fornire adeguata informativa al Consiglio delegante riguardante i modi e i tempi di assolvimento del mandato, rispettando le modalità indicate dal Consiglio stesso nella delega.

Ulteriore delega può essere concessa al Segretario Generale per il compimento di singoli atti o di categorie di atti.

Se espressamente previsto, le deleghe possono essere attribuite anche al personale dipendente limitatamente alle decisioni inerenti alla gestione corrente.

Lo statuto può specificatamente prevedere le materie che non possono essere oggetto di delega.

3.4. Il funzionamento

Il Consiglio di Amministrazione è convocato dal Presidente della Fondazione o, in caso di suo impedimento, dal vice Presidente. Se quest'ultima figura non fosse prevista, la convocazione spetta al consigliere di Amministrazione più anziano, inteso come colui che fa parte da più tempo e in maniera continuativa del Consiglio o, in caso di nomina contemporanea, il più anziano dal punto di vista anagrafico.

Lo statuto indica la frequenza della convocazione, che varia da Fondazione a Fondazione, ma specifica che il Consiglio può essere convocato tutte le volte che il Presidente lo ritenga necessario oppure gli pervenga richiesta per iscritto da tanti componenti che rappresentano un terzo dell'Organo Gestorio o dall'Organo di Controllo.

La convocazione avviene tramite l'invio dell'avviso di convocazione, contenente l'elenco degli argomenti all'ordine del giorno, a mezzo lettera raccomandata, comunicazione telegrafica o telematica o altro strumento che ne attesti la ricezione almeno tre giorni prima della riunione (termine estendibile a sette o più giorni, in base a quanto indicato dallo statuto). In caso di urgenza il termine di preventivo avviso può non essere rispettato e ridotto a ventiquattro ore.

È da evidenziare che alcuni statuti concedono la comunicazione tramite l'utilizzo di mezzi telematici solo verso i destinatari che abbiano rilasciato preventivo consenso scritto, con specifica indicazione dell'indirizzo di posta elettronica da utilizzare.

Il Consiglio di Amministrazione si ritiene validamente costituito con la presenza della maggioranza dei componenti in carica ed è presieduto dal Presidente della Fondazione o da un'altra figura idonea ad effettuare la convocazione, ovvero il vice Presidente o il consigliere di Amministrazione più anziano come sopra descritti.

Se espressamente previsto dallo statuto, è ammessa la riunione svolta tramite l'utilizzo di mezzi telematici di audioconferenza o videoconferenza, idonei a permettere l'identificazione e il riconoscimento dei partecipanti, la riproduzione istantanea della riunione e la possibilità di intervento in tempo reale per coloro che siano impossibilitati a garantire la propria presenza fisica nel luogo dell'adunanza. Qualora non fosse possibile garantire la trasmissione in tempo reale dei lavori, il Presidente deve far pervenire all'interessato la documentazione inerente agli argomenti all'ordine del giorno a mezzo posta elettronica o altra modalità analoga che permetta la ricezione dei documenti. Il luogo dell'adunanza è da intendersi quello in cui sono presenti il Presidente e il Segretario.

Alcuni statuti prevedono la presenza alla riunione del segretario o Direttore Generale e dell'Organo di Controllo, che partecipano senza diritto di voto.

Le decisioni sono assunte con la maggioranza assoluta dei votanti, con esclusione degli astenuti, e in caso di parità prevale il voto del Presidente o di chi presiede l'adunanza.

Solitamente le votazioni avvengono a voto palese, ma è ammesso lo scrutinio segreto per le decisioni riguardanti persone, siano esse inerenti "qualità morali, personali o professionali", come espressamente previsto dallo statuto. In questo caso le funzioni di scrutatore vengono assolve dal segretario o dal Direttore Generale che assiste ai lavori.

Il verbale dell'adunanza è redatto dal Segretario Generale, o da chi è delegato a sostituirlo, che dovrà poi firmarlo insieme al Presidente, e accerterà "la conformità agli originali delle copie e degli estratti del verbale".

3.5. I compensi

Partendo dal fatto che anche per il Consiglio di Amministrazione valgono gli stessi limiti imposti dal Protocollo di Intesa ACRI-MEF per il Collegio di Indirizzo, si ricorda che le Fondazioni di Origine Bancaria non possono distribuire o assegnare quote di utili o di patrimonio, ma i compensi sono determinati tenendo in considerazione la natura e le finalità

dell'organizzazione, oltre agli impegni connessi alla carica in relazione alla dimensione della Fondazione.

Ai componenti del Consiglio di Amministrazione, a differenza del Collegio di Indirizzo cui viene riconosciuta un'indennità per ciascun componente, è riconosciuto un compenso annuo fisso, correlato alle funzioni svolte e alla partecipazione alle riunioni degli organi della Fondazione. Per ogni presenza viene assegnato un gettone o medaglia di presenza, la cui entità è stabilita, come per il compenso annuo fisso, dal Consiglio di Indirizzo sentito il parere dell'Organo di Controllo.

Come per il Collegio di Indirizzo “non è consentito il cumulo di più gettoni nella stessa giornata” (comma contenuto in tutti gli statuti) ed è previsto il rimborso delle spese documentate sostenute dai consiglieri di Amministrazione che sono state utili all'espletamento delle funzioni previste dall'incarico assegnato.

4. L'Organo di Controllo

Come definito anche dalla Carta delle Fondazioni, l'Organo di Controllo è “l'organo cui compete il controllo e la verifica della legittimità e del corretto funzionamento della Fondazione”.

A differenza degli Organi di Indirizzo e Amministrazione per cui è presente una disciplina articolata che specifica le funzioni che tali organi devono assolvere, contenuta nel d. lgs. 153/1999 e approfondita poi nei singoli statuti delle Fondazioni di Origine Bancaria, per l'Organo di Controllo non si può dire altrettanto: non è presente alcuna normativa specifica ed è inoltre omessa l'indicazione della tipologia di controllo che il presente Organo dovrebbe esercitare (Leardini, Rossi, Todesco, 2009, p. 89-90).

L'articolo 4 si limita a menzionare l'Organo di Controllo in occasione della suddivisione dell'assetto organizzativo, specificando la necessità della presenza di un organo distinto esercitante la funzione di controllo, della determinazione dei requisiti di professionalità e onorabilità (esperienza e idoneità etica) e delle cause di incompatibilità riferibili a tutti gli organi della Fondazione e infine, con preciso riferimento per l'Organo in esame, la presenza di soggetti che posseggano “i requisiti professionali per l'esercizio del controllo legale dei conti” (art. 4, comma 4°, d. lgs. 153/1999).

Come si può notare non è presente alcun espresso riferimento alle funzioni, e più specificatamente alla tipologia di controllo che tale Organo deve esercitare.

Un tentativo di approfondimento del ruolo è contenuto nella Carta delle Fondazioni che, come sopra riportato, attribuisce all'Organo di Controllo i ruoli di sorveglianza e di ispezione sulla

regolarità e il corretto funzionamento della Fondazione. Anche in questo caso però la questione non viene approfondita e l'Organo di Controllo è nominato solo in questa sede.

Pertanto la funzione e le modalità di funzionamento si considerano simili a quelle previste per il Collegio Sindacale nelle società per azioni e a responsabilità limitata, in cui tale Organo “effettua delle verifiche di natura contabile ed amministrativa sull'operatività dell'ente a garanzia della legittimità, della correttezza e della trasparenza nell'operato dei dirigenti e della Fondazione” (Boesso, Cerbioni, 2018, p. 18).

In altre parole il Collegio Sindacale, eventualmente coadiuvato dalla società di revisione contabile, oltre ad effettuare il controllo contabile, deve garantire il rispetto della trasparenza, in quanto principio particolarmente evidenziato nella Carta delle Fondazioni sia per quanto riguarda le modalità di nomina dei componenti degli organi sia per le regole e i criteri utilizzati dalla Fondazione per l'individuazione e la selezione dei progetti e delle iniziative da finanziare, oltre alla trasparenza sulla rendicontazione e la pubblicità dell'operato dell'organizzazione.

L'Organo di Controllo risulta pertanto suddiviso in Collegio Sindacale, organo interno i cui poteri e responsabilità sono regolati dagli stessi articoli previsti per lo stesso organo nelle società di capitali, e dalla società di revisione legale dei conti, organizzazione responsabile del controllo contabile. È possibile che le due figure siano accorpate nella medesima, il Collegio Sindacale o Collegio dei Revisori (come definito in alcune Fondazioni), che diventa così unico Organo responsabile del controllo dell'organizzazione.

4.1. Il Collegio Sindacale

Il Collegio Sindacale è composto dal Presidente, da due membri effettivi e da due supplenti, nominati dal Collegio di Indirizzo secondo le modalità che verranno esplicate in seguito. Come stabilito dal Protocollo di Intesa ACRI-MEF, la durata del mandato è di quattro anni ed è possibile la riconferma di un mandato consecutivo.

I membri supplenti subentrano in ordine di età a quelli effettivi, in caso di interruzione del mandato di questi ultimi, e restano in carica fino alla prima riunione del Consiglio di Indirizzo che dovrà provvedere al ripristino del numero dei componenti mancanti. Il mandato dei sostituti scade in concomitanza a quello del Collegio Sindacale.

Lo statuto può prevedere specifici requisiti per la carica di sindaco: solitamente almeno un componente del Collegio deve essere iscritto nel registro dei revisori legali iscritti nell'apposito registro *ex art. 2, comma 1°, d.lgs. 39/2010*, istituito presso il Ministero dell'Economia e delle Finanze, anche se tale requisito può essere esteso a tutti i componenti dell'Organo nel caso in cui il Collegio Sindacale debba svolgere anche l'attività di revisione legale dei conti

(eventualità prevista dall'articolo 2409, comma 2°, c.c.), e per gli altri membri può essere richiesta l'iscrizione agli albi professionali dell'ordine degli avvocati, dei dottori commercialisti, dei ragionieri e periti commerciali, dei consulenti del lavoro (come stabilito dal d.m. 24 dicembre 2004, n. 320) oppure la scelta può ricadere tra i professori universitari di ruolo in materie economiche o giuridiche.

Come stabilito dall'articolo 2403, c.c., (lo stesso previsto per le società di capitali), il Collegio Sindacale ha il compito di “vigilare sull'osservanza della legge e dello statuto” e “sul rispetto dei principi di corretta amministrazione”, che comprendono l'adeguatezza e il buon funzionamento dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Fondazione.

Al fine di assolvere alle proprie funzioni di vigilanza e verifica, “i sindaci possono in qualsiasi momento procedere, anche individualmente, ad atti di ispezione e di controllo” (art. 2403 *bis*, comma 1°, c.c.) e chiedere al Consiglio di Amministrazione notizie inerenti alle attività della Fondazione. Ogni accertamento, proposta od osservazione effettuata da parte dell'Organo deve essere trascritto nel libro delle adunanze e delle delibere del Collegio Sindacale (art. 2403 *bis*, comma 3°, c.c.)

Il Collegio Sindacale è tenuto a intervenire alle riunioni del Consiglio di Indirizzo e dell'Organo di Amministrazione e deve riunirsi autonomamente con una frequenza non superiore ai novanta giorni tra un'adunanza e l'altra.

Le deliberazioni sono assunte a maggioranza assoluta e i verbali delle riunioni devono essere firmate da tutti gli intervenuti.

È inoltre prevista la facoltà di delega per ciascun componente del Collegio, che può operare anche in modo disgiunto.

4.1.1. La nomina

L'avvio della procedura di nomina del Collegio Sindacale spetta al Presidente della Fondazione. Egli infatti, almeno sessanta giorni prima della scadenza del mandato dell'Organo di Controllo, o tempestivamente in caso di cessazione anticipata dalla carica di sindaco di un componente, rende conoscibile al Consiglio di Indirizzo la necessità di provvedere ad una nuova nomina dell'intero Collegio o di parte di esso.

Ogni consigliere di Indirizzo può presentare la candidatura, corredata dal curriculum e da qualsiasi altro documento comprovante il possesso dei requisiti e di eventuali titoli dichiarati, di uno o più soggetti idonei a ricoprire la carica di sindaco almeno dieci giorni prima la data fissata per la riunione deputata alle nomine. Può essere richiesta una presentazione separata dei candidati proposti come membri effettivi da quelli supplenti.

Lo statuto può fissare il numero massimo di candidature che possono essere presentate da ogni componente del Consiglio di Indirizzo.

La verifica preliminare dei requisiti e del rispetto dei termini spetta al Presidente della Fondazione coadiuvato dalla Commissione Nomine, formata da due consiglieri di Indirizzo, oltre che dal Presidente, che verrà poi affiancato dal Segretario Generale o da un suo delegato. Il giorno dell'adunanza l'Organo di Indirizzo procede con la nomina dei componenti mancanti del Collegio Sindacale, utilizzando criteri oggettivi e trasparenti, valutando la professionalità, le competenze e l'esperienza dei candidati e assicurando la presenza di genere.

In seguito il Presidente provvede a comunicare la nomina al candidato che è risultato il vincitore della votazione, il quale dovrà accettare la carica entro dieci giorni dalla notifica della nomina e in caso di mancata accettazione il Consiglio di Indirizzo dovrà procedere con una nuova nomina.

4.1.2. I compensi

Anche in questo caso la normativa risulta scarna: nel Protocollo di Intesa ACRI-MEF sono presenti indicazioni valevoli per tutti gli organi, come la coerenza dei compensi con la natura e i fini organizzativi ed è richiesto che la somma complessiva dei compensi non superi determinati scaglioni *ex art.* 9, comma 5°, mentre nei singoli statuti delle Fondazioni la competenza di determinazione dell'entità dei compensi dell'Organo di Controllo è rimessa al Consiglio di Indirizzo.

4.2. La società di revisione

La società di revisione è una società iscritta nel registro dei revisori contabili *ex art.* 2, comma 1°, d.lgs. 39/2010, istituito presso il Ministero dell'Economia e delle Finanze, esercitante la revisione legale dei conti.

L'incarico alla società di revisione è conferito dal Consiglio di Indirizzo, sentito il parere motivato del Collegio Sindacale, che determina il corrispettivo, e gli eventuali criteri di adeguamento di tale corrispettivo, spettante per l'intera durata dell'incarico. La durata della funzione è di tre esercizi e può essere rinnovata per un ulteriore incarico consecutivo.

Si tratta quindi di un soggetto esterno alla Fondazione, il cui compito è l'esercizio della funzione di controllo contabile dei conti ovvero la verifica della “regolare tenuta della contabilità sociale e la corretta rilevazione nelle scritture contabili dei fatti di gestione” (art. 14, d.lgs. 39/2010).

Altro compito che spetta all'Organo in esame è il giudizio sul bilancio di esercizio, effettuato con apposita relazione.

L'espletamento delle funzioni deve essere effettuato anche attraverso scambi di informazioni con il Collegio Sindacale.

5. Il Presidente

Il Presidente della Fondazione è l'organo monocratico che rappresenta legalmente la Fondazione di fronte ai terzi e in giudizio. Ricopre un ruolo di particolare rilievo all'interno della *governance* della Fondazione, assicurando il coordinamento tra gli organi e presiedendo il Collegio Generale e il Consiglio di Amministrazione.

Spesso "il Presidente agisce come un Amministratore Delegato, assumendo il ruolo di *leader* non solo nella funzione di indirizzo e controllo, ma anche nell'operatività quotidiana dell'ente in relazione a tutti i progetti portati avanti dallo stesso" coadiuvato dalla presenza del Segretario Generale e dallo staff (Boesso, Cerbioni, 2018, p. 18).

Il ruolo che assume diventa così di taglio più operativo rispetto al ruolo di supervisione della gestione del patrimonio e di verifica del rispetto delle linee strategiche programmatiche ricoperto invece dagli altri amministratori, diventando necessaria la relazione al Consiglio di Amministrazione dei progetti sviluppati ad opera del Presidente della Fondazione.

Come stabilito dall'articolo 7, comma 1°, lett. a), Protocollo di Intesa ACRI-MEF, il Presidente dura in carica per un periodo massimo di quattro anni. Anche la carica di Presidente può essere ricoperta solo per due mandati consecutivi.

Si evidenzia che lo statuto può richiedere la presenza di requisiti specifici di territorialità o di professionalità, sia per la carica di Presidente che per quella di vice Presidente.

5.1. La nomina

La procedura di nomina del Presidente non è univoca per tutte le Fondazioni di Origine Bancaria. I soggetti che hanno la facoltà di nominare il Presidente sono il Collegio di Indirizzo e il Consiglio di Amministrazione.

In caso di nomina ad opera dell'Organo di Indirizzo, quest'ultimo in occasione della convocazione per l'approvazione del bilancio, ovvero il quarto esercizio del mandato del Presidente, procede con il rinnovo del mandato qualora sia possibile, altrimenti nominerà un nuovo Presidente. Alcuni statuti prevedono che in caso di scadenza della carica, il Presidente uscente almeno sessanta giorni prima oppure tempestivamente, se si verifica la fattispecie di cessazione anticipata, sottopone tale argomento al Collegio di Indirizzo e in seguito verrà fissata la data per la riunione in cui si procederà con la nuova nomina.

La votazione potrà essere presieduta dal vice Presidente, se tale figura è prevista, o in alternativa dal consigliere di Indirizzo più anziano. Non è presente alcuna specifica indicazione normativa sulle modalità di voto, che possono essere svolte mediante votazione palese o scrutinio segreto, ma tale scelta è rimessa all'autonomia statutaria.

Il Consiglio di Indirizzo potrà votare il Presidente della Fondazione tra un soggetto esterno alla Fondazione, un componente del Collegio di Indirizzo o dell'Organo di Amministrazione. In caso di nomina di un consigliere di Indirizzo, prima dell'introduzione del Protocollo ACRI-MEF, la durata del mandato era la medesima del Consiglio di cui il soggetto era parte. La summenzionata estensione del mandato non è più accettabile in ragione dell'articolo 7, comma 1°, lett. a), Protocollo di Intesa ACRI-MEF.

Per poter essere eletto è necessario che il soggetto nominato produca tutta la documentazione comprovante la sussistenza dei requisiti richiesti dallo statuto, di natura etica e l'assenza di cause di incompatibilità e ineleggibilità, che verranno poi verificate dal Comitato per le Nomine oppure dal Consiglio di Amministrazione, in base a quanto previsto dallo statuto della Fondazione.

La carica di Presidente si considera acquisita nel momento in cui l'Organo preposto alla verifica della sussistenza dei requisiti ha confermato la presenza di tali requisiti ed ha deliberato l'ammissione alla carica dell'eletto.

Nel caso in cui la competenza della nomina ricada sul Consiglio di Amministrazione, quest'ultimo è tenuto a indire una votazione con cui eleggere al proprio interno (in questo caso la scelta è ridotta solo ai componenti dell'Organo stesso) il Presidente della Fondazione, e spesso anche il vice Presidente.

La votazione si svolge con le stesse modalità previste per il normale funzionamento dell'Organo di Gestione. Trattandosi però di votazione del Presidente e del vice Presidente, l'adunanza sarà presieduta dal componente più anziano del Consiglio di Amministrazione, che sarà poi tenuto a firmare il verbale con il Segretario Generale, o di un suo delegato. Inoltre in questo caso ogni componente potrà esprimere un solo voto.

Si ricorda che è lo statuto a determinare sia l'Organo competente alla nomina che la platea di potenziali soggetti che potranno essere eletti come Presidente della Fondazione.

5.2. Le competenze

Oltre a rappresentare la Fondazione legalmente, il Presidente convoca e presiede sia l'Organo di Indirizzo che quello di Gestione, assicurando il corretto ed efficace funzionamento di entrambi.

Nel Collegio di Indirizzo si limita a presiedere l'adunanza e a controllare il corretto svolgimento dei lavori assembleare, ma non possiede diritto di voto, mentre nel Consiglio di Amministrazione partecipa attivamente alle votazioni e in caso di parità solitamente prevale il voto del Presidente (se previsto dallo statuto).

In caso di necessità e urgenza il Presidente può assumere decisioni normalmente di competenza del Consiglio di Amministrazione, a cui poi dovrà renderne conto alla prima riunione utile per permettere l'eventuale ratifica.

L'altra principale funzione del Presidente riguarda l'impulso e il coordinamento delle attività nelle materie di competenza del Collegio di Indirizzo, ovvero la scelta dei settori rilevanti, la modifica e l'approvazione dello statuto e dei regolamenti interni e le altre materie specificate nel paragrafo "le competenze" dell'Organo di Indirizzo, e del Consiglio di Amministrazione, riguardanti a titolo esemplificativo l'attività di gestione operativa e programmatica e la definizione dei regolamenti interni inerenti la struttura e l'operatività e le altre competenze contenute nel paragrafo recante lo stesso titolo del Consiglio di Amministrazione.

Inoltre il Presidente deve vigilare sull'esecuzione delle delibere e sull'andamento generale della Fondazione.

Nel caso in cui sia presente l'Assemblea dei Soci, il Presidente è tenuto a partecipare alle riunioni dell'Organo senza diritto di voto, intervenendo per rendicontare sull'andamento delle attività dell'organizzazione.

In capo al Presidente è prevista la facoltà di delega: egli infatti può conferire delega continuativa, per categorie, per singoli atti o di volta in volta al vice Presidente, ai componenti del Consiglio di Amministrazione o, con la presenza di dichiarazione eccezionale e motivata, a terzi o dipendenti.

In caso di impossibilità o di assenza del Presidente, le sue funzioni possono essere esercitate dal vice Presidente o, nel caso di impedimento anche di quest'ultimo, dal consigliere di Amministrazione più anziano in ordine di carica o in alternativa di età.

5.3. I compensi

Il compenso del Presidente, come quello degli altri organi deve essere commisurato all'entità del patrimonio e delle erogazioni effettuate dalla Fondazione. Per la figura del Presidente, il Protocollo di Intesa ACRI-MEF fissa dei limiti in base all'entità del patrimonio: in caso di "patrimonio superiore a un miliardo di euro il compenso annuale complessivamente corrisposto, a qualunque titolo, al Presidente non è superiore a duecentoquarantamila euro", mentre per le altre Fondazioni il compenso massimo del Presidente è fissato in misura inferiore al predetto

limite” (art. 9, comma 3°, Protocollo di Intesa ACRI-MEF). È comunque prevista la possibilità di adeguare il compenso nel caso in cui i parametri patrimoniali cambino.

Al Presidente è riconosciuto un compenso annuo fisso, solitamente determinato dall’Organo di Indirizzo sentito il parere del Collegio Sindacale, in rapporto alle funzioni e alle medaglie di presenza previste per la partecipazione alle riunioni degli organi della Fondazione, oltre al rimborso delle spese documentate inerenti allo svolgimento e alle attività connesse al mandato.

5.4. Il Presidente emerito

Un’ulteriore figura che può essere prevista dallo statuto è quella del Presidente emerito.

Si tratta di una carica onorifica che viene conferita dal Collegio di Indirizzo a un individuo che abbia ricoperto la carica di Presidente della Fondazione e che si sia distinto per meriti particolari e straordinari.

Il Presidente emerito non è titolare di alcun diritto di voto, né nell’ambito dell’Organo di Indirizzo né per quanto riguarda il Consiglio di Amministrazione, e non è parte integrante di alcun Organo.

Può partecipare alle riunioni degli organi della Fondazione su invito del Presidente e può esprimere pareri, se richiesti.

Tale carica non è remunerata.

6. L’Assemblea dei Soci e il Collegio dei Proviviri

L’articolo 4 del d.lgs. 153/1999 ammette il mantenimento dell’Assemblea dei Soci per le Fondazioni di origine associativa.

Le Fondazioni di origine associativa, come ad esempio la Fondazione Cassa di Risparmio in Bologna, possono essere definite un modello di Fondazione atipico che comprende da un lato il carattere associativo, ovvero l’elemento personale, tipico delle associazioni, e dall’altro la natura patrimoniale e il vincolo di destinazione, caratteristiche riconducibili invece alle Fondazioni. La loro origine è da riscontrare nella costituzione ad opera di un gruppo, che diventerà poi l’Assemblea dei Soci fondatori, di una cassa di risparmio o comunque di un ente bancario, che in seguito si è visto scorporare l’attività bancaria ad attuazione della legge “Amato-Carli”. A seguito della scorporazione però il carattere associativo è rimasto in capo all’ente senza scopo di lucro, creando così la fattispecie atipica di cui si accennava in precedenza.

Nella Carta delle Fondazioni, l'Assemblea dei Soci è definita come “la continuazione degli originari fondatori”, rappresentando “un soggetto insostituibile anche per assicurare all'interno dell'Organo di Indirizzo un'adeguata presenza di esponenti della società civile”.

Lo statuto contiene la disciplina specifica per ciascuna Fondazione inerente alla composizione, le competenze e le modalità di funzionamento dell'Assemblea dei Soci, non essendo presente normativa che regoli tale Organo.

In ogni caso però le caratteristiche che si possono trovare in un'Assemblea dei Soci esemplificativa sono riassumibili nelle tipologie di soci, nei compiti e nel funzionamento e nelle riunioni che si approfondirà di seguito.

Con riguardo alla composizione, solitamente il numero di soci per Assemblea si aggira intorno ai 100-150 soggetti, ai quali può essere richiesta la dimostrazione della sussistenza di determinati requisiti prima di poter entrare a far parte dell'Assemblea.

Tali requisiti possono riguardare la residenza (“... è richiesta la residenza da almeno 5 anni in uno dei Comuni in cui opera la Fondazione...”), il possesso dei requisiti di onorabilità e professionalità, l'assenza di cause in corso imputabili al soggetto...

La durata del mandato non è regolata dal Protocollo di Intesa ACRI-MEF, a differenza degli altri organi previsti nella *governance* della Fondazione, e si assesta sull'ordine degli 8-12 anni.

Per quanto riguarda poi le tipologie di soci, è possibile individuare:

- soci di diritto, ovvero soci che fanno parte di diritto dell'Assemblea della Fondazione in quanto ricoprono l'incarico per il tempo del loro mandato presso ad esempio il Comune, la Provincia, l'Università..., rappresentando così tale ente nell'Organo assembleare. Alla scadenza del mandato decadono dalla carica di socio e vengono sostituiti dal successore;
- soci elettivi, ovvero soci scelti secondo le norme dettate dallo statuto o, se eventualmente previsto, dal regolamento dell'Assemblea dei Soci, al fine di rappresentare la comunità del territorio in cui è insita la Fondazione. La nomina dei soci elettivi può derivare da
 - nomina assembleare: un determinato numero di soci comunica al Presidente la proposta di ammissione in Assemblea, che verrà analizzata per verificare la compatibilità del soggetto con la carica di socio e in seguito sarà oggetto di votazione in Assemblea
 - designazione da parte di enti, istituzioni ed organismi: la dichiarazione di nomina proviene dal Consiglio di Indirizzo che dovrà scegliere i candidati tra gli enti, le istituzioni e gli organismi indicati nello statuto o nel regolamento dell'Assemblea

dei Soci. I soci non rappresentano gli enti, le istituzioni e le organizzazioni che li hanno nominati.

6.1. Le competenze

La funzione principale dell'Assemblea dei Soci è mantenere la continuità della rappresentanza degli interessi storici ed originari della Fondazione. Altri compiti, solitamente individuati nello statuto, riguardano la modifica e l'approvazione del regolamento dello stesso Organo, contenente le regole inerenti il funzionamento e le modalità di selezione e designazione dei nuovi soci, la nomina dei soci, del Presidente e del vice Presidente dell'assemblea, la designazione di "una quota non maggioritaria dei componenti" dell'Organo di Indirizzo, a patto comunque che tale quota non superi "la metà del totale dei componenti" del Collegio di Indirizzo, come stabilito anche dall'articolo 4, comma 1°, lett. d), d.lgs. 153/1999.

L'Assemblea dei Soci può inoltre esprimere pareri non vincolanti sulle materie indicate nello statuto, che possono riguardare le modifiche statutarie, il bilancio, le linee strategiche programmatiche da attuare e il documento programmatico previsionale e le operazioni straordinarie di fusione, trasformazione e scioglimento, formulare proposte da sottoporre all'Organo di Indirizzo e, soprattutto, vigilare sull'osservanza dei valori e dei principi ispiratori dell'attività della Fondazione.

6.2. Il funzionamento

Lo statuto può indicare il numero minimo di riunioni che devono essere effettuate durante l'anno e le modalità di convocazione dell'Assemblea dei Soci, specificando i tempi e i mezzi di comunicazione da utilizzare per trasmettere l'avviso di convocazione e il quorum costitutivo. Con riguardo alla riunione, devono essere esplicitate le modalità di gestione dei lavori assembleari di competenza del Presidente, o in sua assenza del vice Presidente, le maggioranze richieste in base alle materie oggetto di votazione e la competenza della redazione del verbale assembleare, che spetta al Segretario Generale, o a chi compete la sostituzione come previsto dallo statuto, che dovrà poi sottoscrivere il verbale insieme al Presidente.

6.3. Il Collegio dei Probiviri

Un altro Organo che può essere presente nella *governance* delle Fondazioni di Origine Bancaria è il Collegio dei Probiviri.

Si tratta di un Organo collegiale costituito all'interno dell'Assemblea dei Soci, i cui compiti principali riguardano la risoluzione di controversie tra Fondazione e soci o tra soci, la verifica dell'esistenza dei requisiti per la nomina a socio e la dichiarazione di decadenza dalla carica.

L'Organo solitamente è composto da un massimo di cinque membri effettivi (ordinariamente la composizione dell'Organo si aggira sui tre membri effettivi), scelti tra soci e non soci, e da due supplenti se espressamente previsti dallo statuto. Durano in carica per un periodo di tre-quattro anni e sono rieleggibili consecutivamente una volta. Dopo l'insediamento, il Collegio provvederà a nominare al proprio interno un Presidente e un vice Presidente.

Da evidenziare la carica di probiviro è incompatibile con qualsiasi altra carica degli organi della Fondazione ed è una carica non remunerata.

Con riguardo alle modalità di convocazione, contenute nello statuto o nel regolamento dell'Assemblea dei Soci, è compito del Presidente, o in sua assenza del vice Presidente, comunicare la data dell'adunanza. Per la regolare costituzione dell'Organo è richiesta la maggioranza assoluta dei componenti e, in caso di assenza ingiustificata continuativa di un probiviro dalle riunioni, verrà determinata la decadenza dall'incarico. Le decisioni sono assunte a maggioranza.

In caso di controversie che abbiano causato la nascita di un provvedimento disciplinare nei confronti del socio, il Collegio dei Probiviri determina le modalità di risoluzione, attraverso la possibilità di difesa del socio stesso, e i tempi di pronuncia della decisione.

I verbali contenenti tali diverbi dovranno essere redatti a cura del Segretario Generale, che dovrà sottoscriverli con i componenti del Collegio dei Probiviri e conservarli in un libro preposto a tale ruolo.

7. Il Direttore o Segretario Generale

Il Direttore o Segretario Generale è una figura dirigenziale operativa che affianca il Presidente nello svolgimento dei propri compiti.

Tale figura non è regolata da una normativa specifica, ma la definizione dei compiti e le modalità di nomina sono esplicate nello statuto.

In particolare il Direttore Generale “dirige e coordina la struttura operativa della Fondazione”, gli uffici e il personale, assicurando la “corretta gestione delle risorse e della tenuta dei libri e delle scritture contabili”, come contenuto negli statuti delle Fondazioni. Inoltre il Direttore Generale è tenuto a partecipare alle riunioni degli organi di Indirizzo e di gestione, senza diritto di voto, su indirizzo del Presidente, si occupa di predisporre gli atti per le deliberazioni degli organi della Fondazione e in seguito si impegna, nei limiti della propria competenza, affinché tali

deliberazioni divengano efficaci e adottate da tutti i soggetti della Fondazione, anche sottoscrivendo eventuali atti conseguenti e necessari.

Sempre con riguardo alle adunanze degli organi, il Direttore Generale vi partecipa, esercitando funzioni consultive e propositive e redigendo i relativi verbali, a cui poi dovrà apporre la propria firma unitamente a quella del Presidente.

Il Direttore Generale possiede i poteri di firma della corrispondenza ordinaria e può essere delegato dal Consiglio di Amministrazione per l'esecuzione di atti specifici.

Per quanto riguarda la nomina, spetta al Consiglio di Amministrazione provvedere alla designazione, determinando al contempo la durata dell'incarico, che dovrà necessariamente essere inferiore rispetto al mandato dello stesso Organo di Gestione, il compenso spettante per l'incarico e le eventuali deleghe che potranno però essere conferite anche in un momento successivo al Segretario Generale. La revoca del Direttore Generale e le eventuali azioni di responsabilità nei suoi confronti ricadono sempre nella competenza del Consiglio di Amministrazione.

La scelta del Segretario Generale deve essere assunta utilizzando criteri di professionalità e competenza. La selezione sarà effettuata, a titolo esemplificativo e come indicato da specifica clausola dello statuto, "fra persone di elevata qualificazione professionale, che abbiano maturato un'adeguata esperienza in attività di amministrazione o controllo ovvero in compiti direttivi presso enti pubblici o pubbliche amministrazioni o imprese di dimensioni adeguate a un periodo non inferiore a cinque anni".

Lo statuto può inoltre prevedere la presenza di un vice Direttore o Segretario Generale, che potrà sostituire il segretario nel caso in cui egli non riesca a garantire la propria presenza o per impedimento di altro tipo. L'assenza o l'impedimento del segretario è dimostrato dalla firma del soggetto diverso da quest'ultimo e costituisce prova dinnanzi ai terzi.

Qualora tale figura non sia prevista, resta in capo ad ogni Organo della Fondazione la possibilità di nomina di un proprio componente cui si attribuisce stabilmente la responsabilità delle funzioni di Segretario Generale, prima fra tutti la redazione del verbale della riunione. In alternativa è possibile provvedere alla designazione di un segretario di volta in volta responsabile per il singolo verbale che verrà redatto per l'adunanza in oggetto.

8. Cause di incompatibilità, decadenza e sospensione

La nomina di un componente di qualsiasi Organo delle Fondazioni di Origine Bancaria è subordinata al rispetto di determinati requisiti che sono contenuti nel Protocollo di Intesa ACRI-

MEF e negli statuti, che possono prevedere ulteriori restrizioni specificatamente individuate, determinate in base ai singoli casi.

Le fattispecie che rendono impossibile per un soggetto l'assunzione della carica dell'organizzazione sono:

- l'incompatibilità
- la sospensione
- la decadenza

8.1. Cause di incompatibilità

Il Protocollo di Intesa ACRI-MEF richiede che le cause di incompatibilità siano contenute e specificate negli statuti delle Fondazioni.

Oltre alle cause di incompatibilità specificatamente individuate nell'articolo 10 del Protocollo di Intesa ACRI-MEF, che saranno approfondite di seguito, lo stesso articolo richiede alle Fondazioni di individuare ulteriori fattispecie che causerebbero il medesimo effetto di incompatibilità, in quanto comprometterebbero "il libero e indipendente svolgimento delle funzioni degli organi".

Ad esempio un incarico politico potrebbe essere motivo di incompatibilità con una carica delle Fondazioni: infatti potrebbe ostacolare e influenzare in modo anche rilevante le decisioni del soggetto titolare sia della carica politica che di quella di componente di uno degli organi della Fondazione. Per questo motivo è richiesta, oltre all'impossibilità di ricoprire entrambi gli incarichi (politici e dell'organizzazione), la discontinuità temporale di almeno un anno "tra il ruolo politico in precedenza ricoperto e la nomina degli organi della Fondazione" (art. 10, comma 1°, Protocollo di Intesa ACRI-MEF).

Il comma 2° dell'articolo in esame contiene specifica indicazione delle cariche che risultano incompatibili con la carica di componente degli organi delle Fondazioni, tra cui il sindaco, i presidenti e gli assessori o consiglieri comunali, provinciali e regionali, i presidenti e i componenti dei Consigli di Amministrazione di consorzi e di aziende speciali *ex art.* 114, d.lgs. 267/2000 e delle giunte delle unioni di comuni e le altre cariche nominate dal medesimo comma. Nel caso in cui un soggetto abbia ricoperto una carica nella *governance* della banca conferitaria, è richiesto il decorso di almeno dodici mesi tra la cessazione di quest'ultima carica e l'assunzione dell'incarico presso la Fondazione.

Per quanto riguarda la Fondazione invece, nell'esercizio dei "diritti di azionista della società bancaria conferitaria", non potrà nominare o votare candidati o liste in cui siano presenti

soggetti che abbiano ricoperto incarichi nei dodici mesi precedenti negli organi della Fondazione stessa (art. 10, comma 4°, Protocollo di Intesa ACRI-MEF).

Altre cause di incompatibilità che possono essere contenute negli statuti possono riguardare la perdita dei requisiti di onorabilità e professionalità e quindi l'impossibilità di ricoprire cariche nelle Fondazioni da parte di coloro che

- “si trovino in condizioni di ineleggibilità o decadenza previste dall'art. 2382, c.c.”
- “siano stati sottoposti a misure di prevenzione disposte dall'autorità giudiziaria [...] salvi gli effetti della riabilitazione”
- “siano stati condannati con sentenza irrevocabile” a reclusione per reati bancari, finanziari e altri reati specificatamente previsti e per illeciti penali previsti nel Titolo XI del Libro V del codice civile. Rientrano nella medesima casistica la “reclusione per un tempo non inferiore a un anno per un delitto contro la pubblica amministrazione, contro la fede pubblica, contro il patrimonio, contro l'ordine pubblico, contro l'economia pubblica ovvero per un delitto in materia tributaria” e la “reclusione per un tempo non inferiore a due anni per un qualunque delitto non colposo”

In ogni caso è responsabilità dei componenti degli organi delle Fondazioni di Origine Bancaria portare all'immediata conoscenza dell'Organo di appartenenza di qualsiasi situazione personale idonea a causare l'incompatibilità con la carica ricoperta per perdita del requisito di onorabilità. Oltre a coloro che ricoprono cariche politiche come sopra indicato, non possono far parte della *governance* delle Fondazioni “il coniuge, l'unito/a civilmente, il convivente di fatto, i parenti o affini dei componenti degli organi” e dei dipendenti dell'organizzazione, gli amministratori e i dipendenti degli enti preposti alla designazione degli organi, i soggetti che ricoprono cariche nella *governance* di altre Fondazioni di Origine Bancaria e “coloro che abbiano causato danno alla Fondazione o abbiano lite vertente con essa”.

La situazione di incompatibilità si verifica anche tra cariche della medesima Fondazione e della società bancaria conferitaria e in caso di nomina ad altra carica, l'interessato dovrà “esercitare l'opzione di scelta entro dieci giorni dalla comunicazione della nomina” che in mancanza decreterà il mantenimento della carica ricoperta fino a quel momento.

8.2. Cause di sospensione

La sospensione dalla carica delle Fondazioni si ha quando il soggetto viene condannato con sentenza non definitiva per uno dei casi menzionati nel terzo punto dell'elenco puntato del

paragrafo “Cause di incompatibilità” e in caso di “applicazione di una misura cautelare di tipo personale”.

Anche in questo caso il soggetto in causa è tenuto a portare a immediata conoscenza dell’Organo di appartenenza della situazione, il quale dovrà deliberare l’eventuale provvedimento nei confronti del soggetto.

8.3. Cause di decadenza

Le cause di decadenza sono specificate negli statuti e sono comuni a tutte le Fondazioni di Origine Bancaria. Tra le cause sono richiamate la perdita di uno dei requisiti di onorabilità contenuti nello statuto e richiamati in precedenza, il verificarsi di una delle situazioni di incompatibilità sopra descritte, l’omissione della comunicazione verso l’Organo di appartenenza di una sentenza non definitiva (suscettibile di causare sospensione dalla carica) o di una condanna con sentenza irrevocabile (idonea a determinare incompatibilità con l’incarico) o l’adozione di “comportamenti lesivi dell’immagine della Fondazione o, comunque, dannosi per essa anche in relazione alle disposizioni contenute nel codice etico”.

Anche l’assenza senza giustificato motivo da tre adunanze consecutive, “o comunque per oltre sei mesi” come previsto da alcuni statuti, dell’Organo di appartenenza è idonea a provocare la decadenza del soggetto.

In ogni caso è necessaria la deliberazione che accerta la decadenza ad opera dell’Organo di cui il consigliere era parte, nel caso di Consiglio di Indirizzo o Consiglio di Amministrazione, mentre se si tratta di un revisore o un sindaco, la delibera di decadenza deve provenire, oltre che dal Collegio Sindacale, anche dagli Organi di Indirizzo e di Gestione.

Alcuni statuti affermano che con la decadenza, il soggetto decaduto non potrà più far parte della *governance* della Fondazione.

8.4. Conflitto di interessi

È espressamente richiesto negli statuti che i componenti degli organi delle Fondazioni agiscano nel pieno ed esclusivo interesse della Fondazione, senza “essere destinatari di attività della Fondazione a loro diretto vantaggio”, a meno che gli interventi posti in essere nell’esercizio dell’attività dell’organizzazione siano tali da “soddisfare gli interessi, generali o collettivi, espressi dagli enti designanti”. Anche le delibere che riguardino “parenti fino al terzo grado ed affini fino al secondo grado incluso” rientrano nella fattispecie del conflitto di interessi.

Nel caso in cui un componente abbia un interesse, che sia per conto proprio o per conto di terzi, che risulti essere in conflitto con quelli della Fondazione, egli è tenuto a darne immediata

comunicazione all'Organo di appartenenza o comunque all'Organo espressamente indicato nello statuto, astenendosi dalla partecipazione alle delibere.

In caso di omissione della comunicazione, è in capo all'Organo di appartenenza la valutazione sul provvedimento da adottare, che potrà essere una sospensione nel caso in cui si tratti di conflitto di natura temporanea, oppure di decadenza per omissione dolosa della comunicazione e per conflitto di natura permanente.

CAPITOLO 3

L'analisi della governance delle FOB

Gli organi delle Fondazioni di Origine Bancaria sono composti da persone, di diversa estrazione con peculiarità proprie che possono riguardare l'età anagrafica, il percorso di studi, il lavoro svolto...

Ogni organo, in base al proprio ruolo, deve essere composto da determinate professionalità piuttosto che di altre. Queste, sommate tra di loro, riescono a ideare, progettare e poi mettere in pratica idee e progetti, con una sinergia tale da permettere il soddisfacimento delle necessità della collettività.

Tutto questo dipende dalla composizione degli organi, dalle competenze presenti e dal funzionamento degli stessi.

1. Il campione rappresentativo

Il campione utilizzato per lo svolgimento dell'analisi è composto da 42 Fondazioni di Origine Bancaria, rappresentanti il 48,84% delle 86 Fondazioni dello stesso tipo.

Il campione è stato ottenuto selezionando le Fondazioni che presentano il maggior grado di completezza dei dati, desumibili dai seguenti documenti:

- statuti e regolamenti sul funzionamento e la composizione degli organi per conoscere la struttura della governance, la durata degli incarichi e, se previsto, il numero di adunanze minime che ciascun organo è tenuto ad effettuare;
- bilanci d'esercizio e bilanci di missione per capire la dimensione patrimoniale e i nominativi dei componenti degli organi;
- i curriculum dei componenti degli organi per ricavare le informazioni inerenti alla formazione e all'impiego

Da un punto di vista statistico il campione è rappresentativo della popolazione con un intervallo di confidenza pari all'11%.

INTERVALLO DI CONFIDENZA	NUMEROSITÀ DEL CAMPIONE
5%	71
10%	46
11%	42

Le 42 FOB del campione, suddivise secondo la dimensione patrimoniale, sono le seguenti:

FOB di dimensione patrimoniale “piccola”, con patrimonio inferiore a 50 milioni di euro			
Fondazione Banca del Monte di Rovigo	Fondazione Banca del Monte e Cassa di Risparmio Faenza	Fondazione Cassa di Risparmio di Città di Castello	Fondazione Cassa di Risparmio di Fabriano e Cupramontana
Fondazione Cassa di Risparmio di Jesi	Fondazione Cassa di Risparmio e Banca del Monte di Lugo	Fondazione Monte di Pietà di Vicenza	

FOB di dimensione patrimoniale “medio-piccola”, con patrimonio compreso tra i 50 e i 100 milioni di euro			
Fondazione Cassa di Risparmio della Provincia di Macerata	Fondazione Cassa di Risparmio di Carrara	Fondazione Cassa di Risparmio di Fermo	Fondazione Cassa di Risparmio di Foligno
Fondazione Cassa di Risparmio di Pesaro	Fondazione Cassa di Risparmio di Spoleto	Fondazione TERCAS (Fondazione Cassa di Risparmio della Provincia di Teramo)	

FOB di dimensione patrimoniale “media”, con patrimonio compreso tra i 100 e i 200 milioni di euro			
Fondazione Agostino de Mari	Fondazione Banco di Napoli	Fondazione Cassa di Risparmio della Spezia	Fondazione Cassa di Risparmio di Fano
Fondazione Cassa di Risparmio di Gorizia	Fondazione Cassa di Risparmio di Reggio Emilia Pietro Manodori	Fondazione Cassa di Risparmio di Vercelli	Fondazione Cassa di Risparmio di Volterra

FOB di dimensione patrimoniale “medio-grande”, con patrimonio compreso tra i 200 e i 450 milioni di euro			
Fondazione Cassa di Risparmio di Alessandria	Fondazione Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno	Fondazione Cassa di Risparmio di Biella	Fondazione Cassa di Risparmio Di Terni E Narni (Fondazione CARIT)
Fondazione Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto (Fondazione CARITRO)	Fondazione Cassamarca	Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna	Fondazione di Piacenza e Vigevano

Fondazione di Venezia	Fondazione Friuli	Fondazione Pescarabruzzo – Cassa di Risparmio di Pescara e di Loreto Aprutino (Fondazione Caripe)	
-----------------------	-------------------	---	--

FOB di dimensione patrimoniale “grande”, con patrimonio superiore a 450 milioni di euro			
Fondazione Banca del Monte di Lombardia	Fondazione Cariparma	Fondazione Cassa di Risparmio di Forlì	Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca
Fondazione Cassa di Risparmio di Perugia	Fondazione Cassa di Risparmio di Torino (Fondazione CRT)	Fondazione Cassa di Risparmio di Verona Venezia Belluno e Ancona	Fondazione Cassa di Risparmio in Bologna
Fondazione di Sardegna			

2. Organo di Indirizzo

2.1. La numerosità

Il numero dei componenti del Consiglio di Indirizzo è desumibile dallo statuto che specifica anche i soggetti responsabili della designazione dei consiglieri.

La media dei componenti dell’Organo di Indirizzo del campione di 42 FOB rispecchia la media delle Fondazioni di Origine Bancaria in generale: la prima è pari a 15 mentre la seconda è di 16.

Con riguardo ai valori minimi e massimi, nel campione il Consiglio meno numeroso è composto da 5 membri, alla pari delle 86 FOB, mentre il Collegio di Indirizzo più nutrito registra 25 consiglieri nel caso del campione rappresentativo e ben 28 nel caso si consideri la totalità delle Fondazioni di Origine Bancaria.

Gli stessi dati sono desumibili dai seguenti grafici, rappresentanti la distribuzione della numerosità dell’Organo di Indirizzo del campione e della totalità delle FOB.

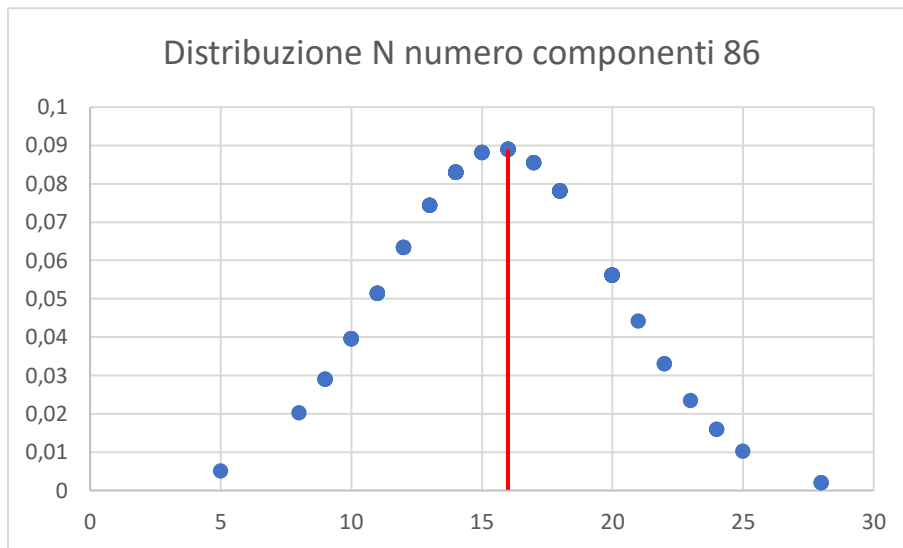


Figura 4 Distribuzione normale del numero di componenti nelle 86 FOB

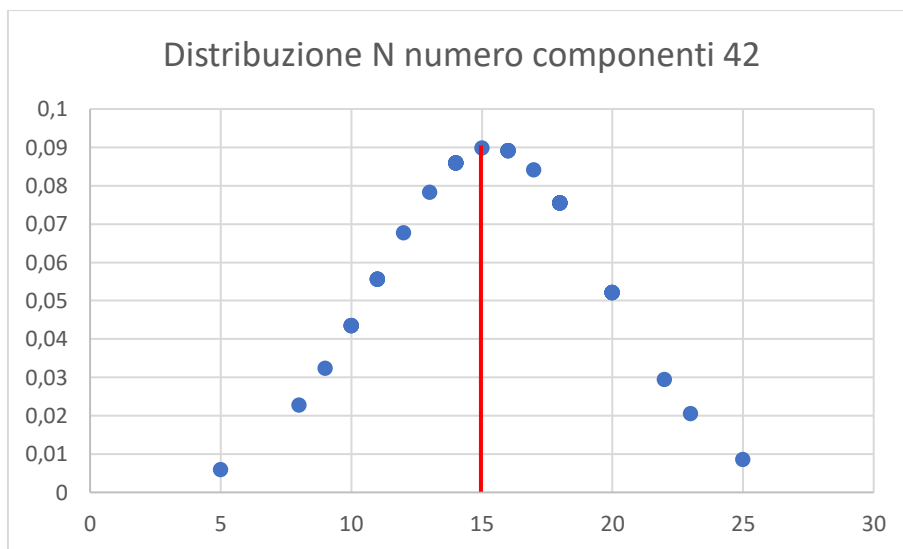


Figura 5 Distribuzione normale del numero di componenti nelle 42 FOB

Conducendo la medesima analisi sul campione rappresentativo ma suddiviso in base alla dimensione patrimoniale delle FOB, è interessante constatare come la media del dato aumenti:

- nelle FOB classificate “piccole” la numerosità media è pari a 13 componenti;
- nelle FOB classificate “medio-piccole” la numerosità media è pari a 14 componenti;
- nelle FOB classificate “medie” la numerosità media è pari a 15 componenti;
- nelle FOB classificate “medio-grandi” la numerosità media è pari a 15 componenti;
- nelle FOB classificate “grandi” la numerosità media è pari a 19 componenti.

Si è calcolato che la numerosità media aumenta dell'8% all'aumentare della dimensione patrimoniale delle Fondazioni.

2.2. I componenti – analisi

Per ogni Fondazione del campione si sono analizzati i singoli componenti ricavando le informazioni dai curriculum presenti nei siti *web* delle organizzazioni stesse.

Non tutti i siti presentano lo stesso grado di completezza e alcune informazioni risultano mancanti.

L'analisi che si presenterà di seguito sarà strutturata analizzando il genere, l'età, la formazione e l'impiego attualmente ricoperto e saranno presentati prima dal punto di vista del campione in generale e poi secondo la dimensione patrimoniale.

2.2.1. Il genere

Le persone che nel 2018 ricoprivano incarichi nel Consiglio di Indirizzo delle Fondazioni di Origine Bancaria erano 663.

Tra di loro il 72,70% (pari a 482 persone) erano uomini mentre il 27,30% (181 in valore assoluto) erano consiglieri donne.

Considerando che la numerosità media di un Consiglio di Indirizzo è pari a 15 consiglieri, la composizione risulta la seguente:

- 11 uomini, con una variazione in valore assoluto che va da un minimo di 4 a un massimo di 24 consiglieri di sesso maschile;
- 4 donne, con una variazione in valore assoluto che va da un minimo di 1 a un massimo di 9 consiglieri di sesso femminile

È da notare che nei consigli più numerosi la proporzione tra consiglieri uomini e donne diminuisce, arrivando al caso della Fondazione Cassa di Risparmio di Verona, Vicenza, Belluno e Ancona, Fondazione con l'Organo di Indirizzo più numeroso del campione rappresentativo, in cui su 25 consiglieri è presente una sola donna.

Analizzando poi la suddivisione secondo la dimensione patrimoniale non si notano particolari scostamenti:

DIMENSIONE PATRIMONIALE	UOMINI	DONNE
PICCOLA	74,75%	25,25%
MEDIO-PICCOLA	73,00%	27,00%
MEDIA	76,23%	23,77%
MEDIO-GRANDE	64,71%	35,29%
GRANDE	76,74%	23,26%

La maggiore differenza si nota nelle Fondazioni di dimensione medio-grande, in cui la presenza femminile risulta maggiore di 8 punti percentuali rispetto alla media del campione.

Questo è probabilmente dovuto al fatto che il numero totale di soggetti che ricoprono la carica di consiglieri sia uno dei più alti, attestandosi sui 170 consiglieri, valore secondo solo alle Fondazioni di dimensione grande (172 consiglieri), e il numero di consiglieri donne sia il più alto in assoluto (60 consiglieri).

Negli altri casi il numero medio del totale dei consiglieri in carica è pari a 133 individui (mediana pari a 122) e come si può notare dal grafico e in particolare dalla linea di tendenza, a partire dalle FOB di dimensione piccola, che registrano il valore più esiguo, il dato aumenta all'aumentare della dimensione patrimoniale fino ad arrivare al valore massimo delle FOB di dimensione grande.

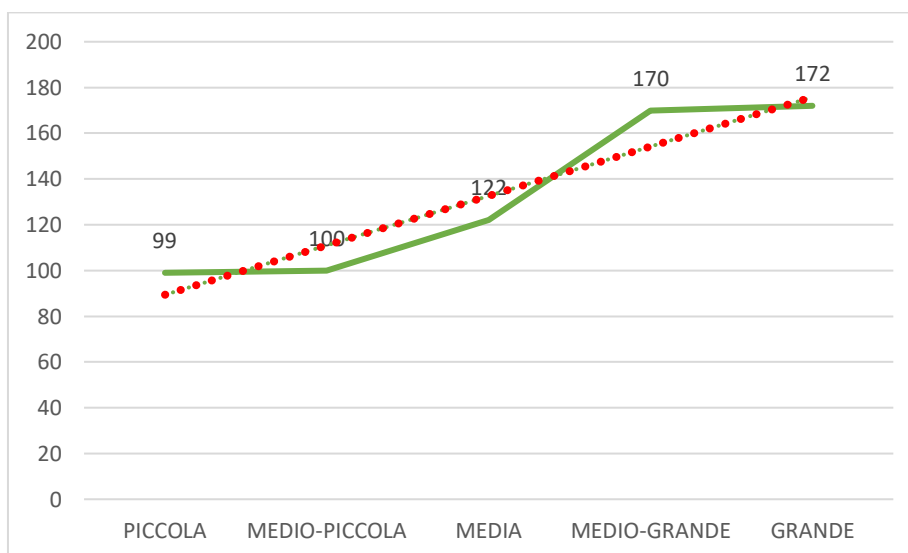


Figura 6 Distribuzione dei consiglieri secondo la suddivisione patrimoniale

2.2.2. L'età

Sempre considerando la totalità del campione rappresentativo, l'età media dei consiglieri facenti parte dell'Organo di Indirizzo è di 62 anni. È da evidenziare però che sia tra il consiglio "più giovane" e il consiglio "più anziano" c'è una differenza di quasi 20 anni rispetto alla media: nel primo caso infatti la media del consiglio è di 43 anni, mentre nel secondo è di 79 anni.

Queste differenze possono essere spiegate andando ad analizzare ulteriormente i consigli e suddividendo i consiglieri per fasce d'età:

- più di 70 anni
- tra 61 e 70 anni
- tra 51 e 60 anni
- tra 40 e 50 anni
- meno di 40 anni

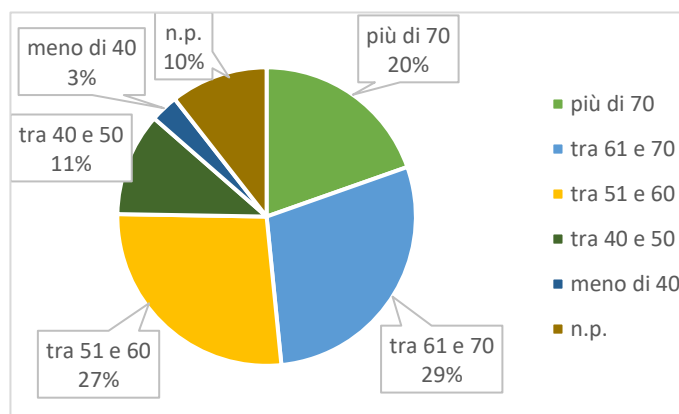


Figura 7 Suddivisione del campione rappresentativo per fasce d'età

Come si può notare dal grafico la maggior parte dei consiglieri ha un'età compresa tra i 61 e i 70 anni, seguiti dalla classe 51-60 anni e da quella con più di 70 anni.

La classe meno numerosa è quella dei consiglieri di età inferiore ai 40 anni.

Nel grafico è inoltre presente una porzione pari al 10% “non precisata” (n.p.) che si riferisce a dati non meglio specificati.

Anche per l'analisi relativa alla suddivisione patrimoniale si è mantenuto lo stesso schema.

Tutte le classi dimensionali presentano una media che si assesta sui 61-63 anni, con la massima differenza, non rilevante, registrata dalle FOB di dimensione patrimoniale piccola che presenta un'età media di 64 anni.

Le stesse FOB di dimensione patrimoniale piccola presentano il maggiore differenziale tra l'età minima/massima e la media: oltre a poter vantare il Consiglio di Indirizzo “più giovane”, 41 anni, e il Collegio di Indirizzo “più anziano”, 81 anni, la differenza tra la media e il consiglio “più giovane” è pari a 23 anni e quello “più anziano” di 18 anni.

Le FOB di dimensione medio-piccola, oltre a registrare il differenziale tra la media e il consiglio “più anziano” più basso (15 anni), possiede anche il valore massimo più basso, insieme alle Fondazioni di dimensione medio grande, mentre le FOB di dimensione media possono vantare il valore minimo di età del consiglio, 45 anni.

Le altre Fondazioni presentano valori molto simili che rispecchiano la media, i valori minimi e massimi del campione rappresentativo.

2.2.3. La formazione scolastica – scuola e area di studio

Le informazioni inerenti al percorso e all'indirizzo scolastico sono state ricavate dall'analisi dei curriculum dei consiglieri di tutte le Fondazioni di Origine Bancaria. L'analisi condotta si è concentrata prima sulla scuola e sul titolo di studio conseguito e poi sull'area e l'indirizzo scelto. Con riguardo alla prima classificazione, la suddivisione adottata è stata la seguente:

- diploma I grado, che comprende tutti coloro che abbiano concluso il primo ciclo di istruzione, ovvero scuola primaria e scuola secondaria di primo grado, e abbiano conseguito il diploma conclusivo di tale ciclo;
- diploma II grado, che include i consiglieri che abbiano conseguito il diploma di maturità, conclusivo del secondo ciclo del sistema di istruzione italiano;
- Università, attribuito ai componenti del Consiglio di Indirizzo che abbiano conseguito il diploma di laurea, la laurea di primo livello, la laurea specialistica, la laurea specialistica a ciclo unico e ogni altro titolo equiparabile.

Si evidenzia che il 5,13%, corrispondente a 34 consiglieri, non ha fornito la presente informazione nel curriculum.

Per quanto concerne la divisione secondo aree di studio è stata adottata la seguente ripartizione:

- A, discipline come architettura, ingegneria, geometra e qualsiasi percorso di studi inerente alle opere edilizie, la progettazione e la costruzione di strumenti e tecnologie utili per la collettività
- B, per discipline inerenti all'area artistica, musicale e coreutica come Accademia di Belle Arti, Conservatorio, scienze dello spettacolo e produzione multimediale...
- D, per discipline inerenti all'area giuridica come giurisprudenza, consulente del lavoro...
- E, per discipline inerenti all'area economica come economia, scienze politiche, ragioneria...
- F, per discipline inerenti all'area della formazione e psicologica come scienze dell'educazione, scienze della formazione, psicologia...
- I, per discipline inerenti all'area informatica come ingegneria informatica, informatica...
- L, per discipline inerenti all'area letteraria come filosofia, lettere moderne e antiche, filologia, storia...
- M, per discipline inerenti all'area medico-sanitaria come medicina, scienze infermieristiche, scienze farmaceutiche...
- S, per discipline inerenti all'area scientifica come biologia, biotecnologia, chimica, fisica...

Si evidenzia che il 6,94%, corrispondente a 46 consiglieri, non ha inserito la presente informazione nel curriculum.

Partendo con l'analisi del campione si rileva che circa il 77% dei consiglieri ha conseguito il diploma di laurea, mentre i valori delle voci diploma di I e II grado risultano molto bassi: solo il 15,69% ha concluso i propri studi con il diploma di maturità e meno del 2% (per la precisione 1,81%) ha conseguito la licenza media.

Questi dati possono essere spiegati dai requisiti richiesti dagli statuti per poter ricoprire il ruolo di consigliere, che si ricorda possono riguardare il possesso di adeguate conoscenze nell'ambito dei settori di intervento dell'ente, esperienza ed esercizio continuativo della libera professione oppure l'aver svolto funzioni esecutive, gestionali o dirigenziali presso enti pubblici o privati, tutte conoscenze e competenze che possono essere dimostrate con gli opportuni titoli di studio. Analizzando invece il campione secondo la suddivisione patrimoniale si nota che i valori migliorano con l'aumentare della dimensione patrimoniale: nelle FOB di dimensione piccola si registra il valore più basso di consiglieri con il diploma di laurea, dato che va migliorando (con l'eccezione delle FOB di dimensione media) con l'aumentare della dimensione patrimoniale dell'organizzazione.

Al contrario la percentuale di soggetti con il diploma di maturità va diminuendo all'aumentare della dimensione patrimoniale, partendo da un valore massimo di 27,27% nelle FOB piccole e arrivando a un valore minimo intorno al 10% nelle FOB di dimensione medio-grande e grande. Il valore dei componenti del Consiglio di Indirizzo che hanno conseguito la licenza media resta inferiore ai 3 punti percentuali, raggiungendo il picco minimo di 0,59% nel caso di FOB di dimensione medio-grande.

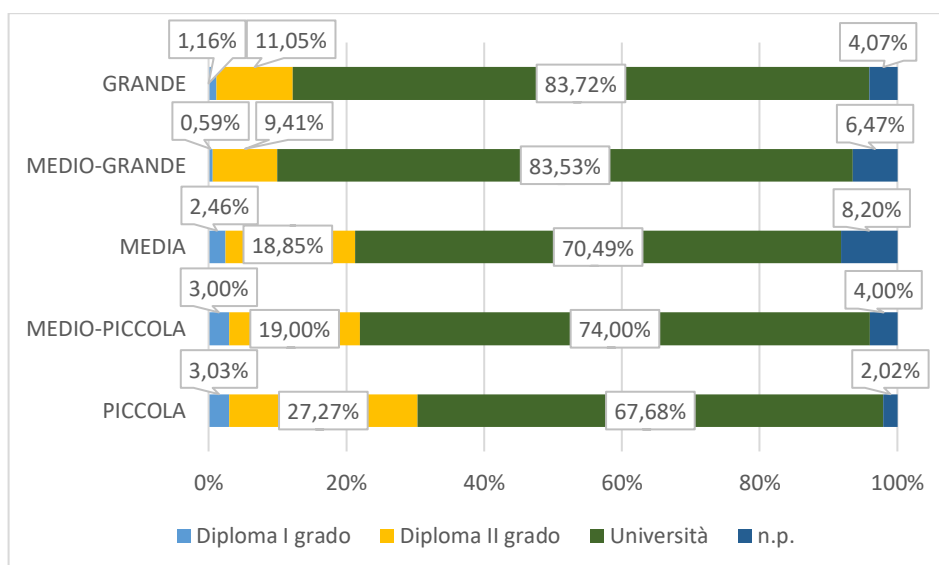


Figura 8 Suddivisione del campione per dimensione patrimoniale e per titolo di studio

L'area di studio "più gettonata" a livello di campione rappresentativo è quella economica con il 22,32%, seguite da quelle giuridica (17,35%), medica (12,67%) e letteraria (12,22%). In termini di persone, circa 428 consiglieri possono vantare specializzazioni in una delle precedenti materie, le quali

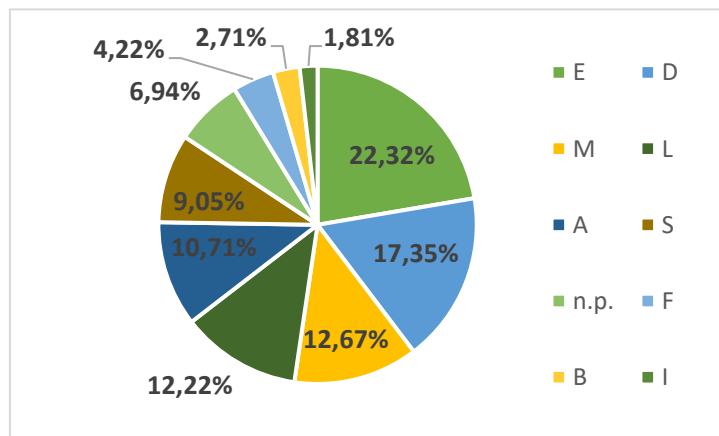


Figura 9 Ripartizione del campione per area di studio

rappresentano specializzazioni utili per il perseguimento dei fini statuari delle Fondazioni di Origine Bancaria, ovvero qualifiche valide che potranno essere impiegate per l'ideazione e l'attuazione proficua di iniziative inerenti ai settori rilevanti scelti dalla singola Fondazione.

La scansione del campione non rappresenta però i dati presenti nella ripartizione per dimensione patrimoniale: infatti a differenza del campione, nelle FOB di dimensione piccola si riduce drasticamente il numero di consiglieri che possono vantare percorsi accademici in ambito letterario (pari a 5% contro i 12,22% del campione rappresentativo), mentre aumentano coloro che hanno preferito una specializzazione in area economica (passando dal 22,32% al 27,27%). Da evidenziare le differenze registrate nelle FOB di dimensione media e medio-grande: nel primo caso si può notare un decremento del 4% di consiglieri che hanno approfondito i propri studi in area letteraria, differenza che si ritrova poi in un aumento del medesimo importo in specializzazioni in ambito scientifico; nelle FOB medio-grandi è possibile invece constatare un incremento percentuale di 5 punti per gli studi letterari, mentre le altre aree registrano una lieve diminuzione.

Piccole differenze si registrano anche nelle FOB di dimensione patrimoniale grande (aumento del 3% per l'area giuridica e decremento del 2% per l'ambito scientifico), mentre le FOB di dimensione medio-piccola rispettano il campione rappresentativo anche se con qualche leggera differenza.

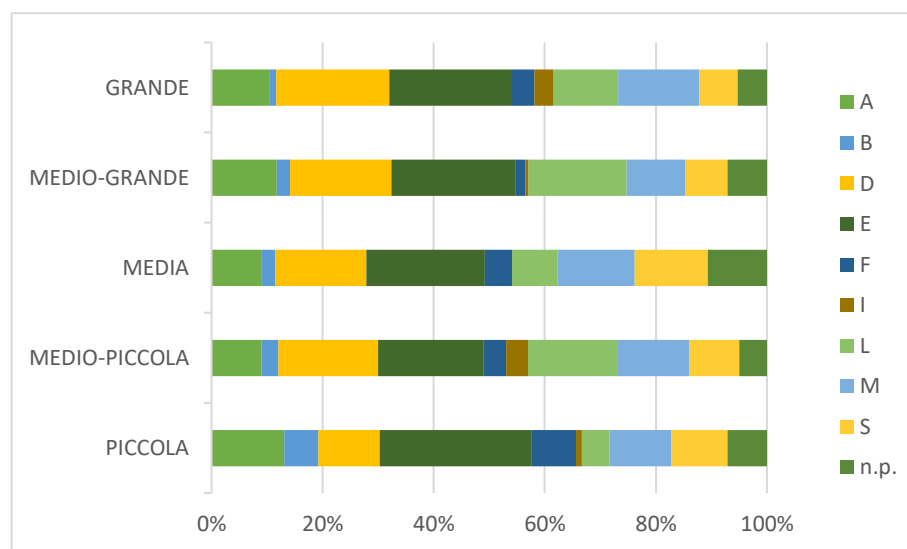


Figura 10 Ripartizione del campione per dimensione patrimoniale e per aree di studio

2.2.4. L'impiego attuale

Anche le informazioni inerenti all'impiego attualmente svolto sono state desunte dall'analisi dei curriculum dei consiglieri.

Trattandosi di numerosi lavori e impieghi eterogenei e diversi, si è reputato utile operare una suddivisione per aree come sotto riportata:

- A, per impieghi come architetto, graphic designer...
- B, per impieghi riconducibili al mondo dell'arte e della musica come fotografo, musicista, gallerista d'arte, direttore di museo...
- D, per impieghi riconducibili all'ambito giuridico come avvocato, notaio, consulente del lavoro...
- E, per impieghi riconducibili all'ambito economico come amministratore, dottore commercialista, sindaco di società, revisore dei conti...
- F, per impieghi riconducibili all'ambito dei trasporti come ferroviere
- G, per impieghi riconducibili all'ambito editoriale come giornalista, scrittore...
- I, per coloro che svolgono la professione di imprenditore
- M, per impieghi riconducibili all'ambito medico-sanitario come medico, infermiere, farmacista...
- P, per i consiglieri che sono in quiescenza
- R, per impieghi riconducibili all'ambito religioso come preti, suore...
- S, per impieghi riconducibili all'ambito scolastico come docente, professore...

- T, per impieghi riconducibili all'ambito turistico come gestore d'albergo, guida turistica...

Come nel caso della formazione, si evidenzia che il 2,84%, pari a 19 consiglieri, non hanno inserito tale informazione nel curriculum. Trattandosi però di valori abbastanza esigui si è reputato comunque importante procedere con l'analisi.

L'area di impiego con il valore più elevato risulta quella economica: il 26% dei componenti del Consiglio di Indirizzo indica nel proprio curriculum occupazioni come amministratori (delegati o componenti di Consigli di Amministrazione di società, spesso a conduzione familiare) e dottori commercialisti (i due impieghi più diffusi). Rispettivamente con il 20% e il 17,50% è possibile individuare le aree S e P, ovvero circa 250 consiglieri che sono professori universitari, docenti di scuole secondarie di primo e secondo grado o persone che si trovano attualmente in quiescenza. Meno numerosi risultano essere i componenti del Collegio di Indirizzo che ricoprono posizioni di medico, di avvocato o di notaio (in entrambi i casi l'area di riferimento registra un valore di quasi 9 punti percentuali).

La suddivisione patrimoniale rispetta la medesima scansione del campione rappresentativo anche se con qualche eccezione non rilevante. Ad esempio la percentuale di consiglieri in quiescenza risulta sensibilmente più elevata rispetto al campione nelle FOB di dimensione piccola (differenza di quasi 8 punti percentuali), ma si riduce nel caso di FOB di dimensione medio-grande e grande di quasi 4 punti percentuali rispetto alla media delle 42 FOB analizzate. Sempre nelle FOB di dimensione piccola si tocca il picco massimo di consiglieri che occupano un impiego in ambito economico (30,30%), mentre in quelle di dimensione medio-piccola si ha mediamente lo stesso numero di dottori commercialisti e professori universitari.

Gli altri ambiti occupazionali mantengono la media presente nel campione rappresentativo.

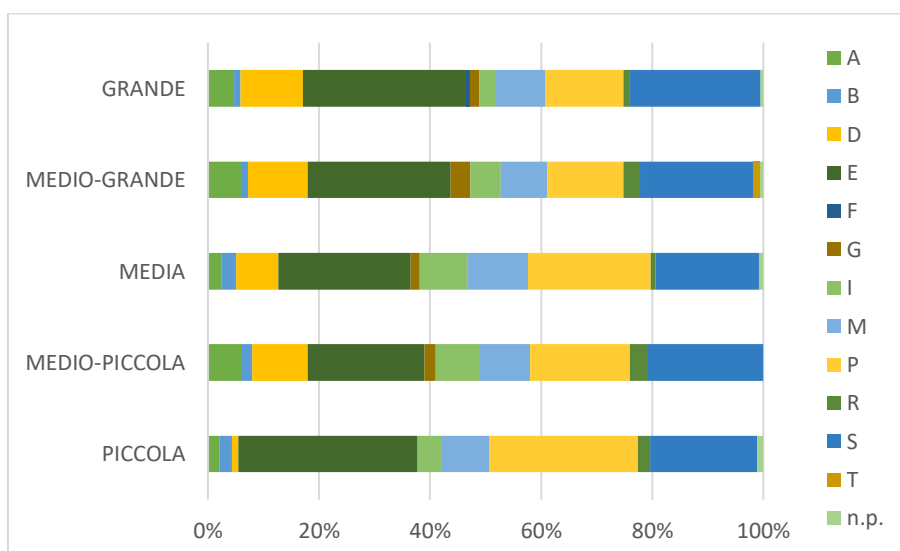


Figura 11 Suddivisione del campione per dimensione patrimoniale e impiego svolto

2.3. I soggetti preposti alla designazione

I soggetti che hanno il compito di designare i componenti dell'Organo di Indirizzo sono specificati nello statuto e sono stati suddivisi nelle seguenti categorie:

- enti pubblici, ovvero i Comuni, le Provincie, le Regioni, le Città Metropolitane, le Unioni di Comuni, le Camere di Commercio...;
- associazioni istituzionali o organizzative, ovvero associazioni site nel territorio della Fondazione a cui lo statuto attribuisce la competenza di designazione di alcuni consiglieri dell'organo. Possono essere precisate nello statuto oppure l'individuazione avviene secondo criteri di rotazione ad opera del Consiglio di Indirizzo;
- Assemblea dei soci, cui solitamente compete, in caso di presenza di tale organo, la nomina di metà dei componenti del Collegio di Indirizzo;
- cooptazione, ovvero la nomina diretta del componente da parte del Consiglio di Indirizzo uscente.

Sono diffuse due modalità di designazione: nel primo caso la designazione compete agli enti pubblici, alle associazioni istituzionali o organizzative e all'Assemblea dei soci; nel secondo la competenza resta sempre in capo agli enti pubblici e alle associazioni istituzionali o organizzative ma al posto dell'Assemblea dei soci la scelta dei componenti del Consiglio di Indirizzo spetta allo stesso organo uscente tramite la cooptazione.

All'interno del campione sono presenti solo tre tipi di eccezioni:

- la Fondazione Cassa di Risparmio di Vercelli, FOB di dimensione media, in cui le competenze di nomina sono attribuite alle associazioni istituzionali o organizzative, all'Assemblea dei soci e tramite cooptazione, con esclusione quindi degli enti pubblici;
- la Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna, FOB di dimensione medio-grande, e la Fondazione Banca del Monte di Lombardia, FOB di dimensione grande, le quali attribuiscono il potere di nomina solo agli enti pubblici e alle associazioni del territorio specificatamente individuate dallo statuto, evitando in questo modo qualsiasi tipo di ingerenza interna da parte degli organi della Fondazione stessa;
- la Fondazione Cassa di Risparmio in Bologna, FOB di dimensione grande, che prevede la designazione dei componenti del proprio Collegio di Indirizzo ad opera di tutte le quattro categorie sopra menzionate.

In ogni caso la responsabilità di nomina è mediamente suddivisa nel modo seguente

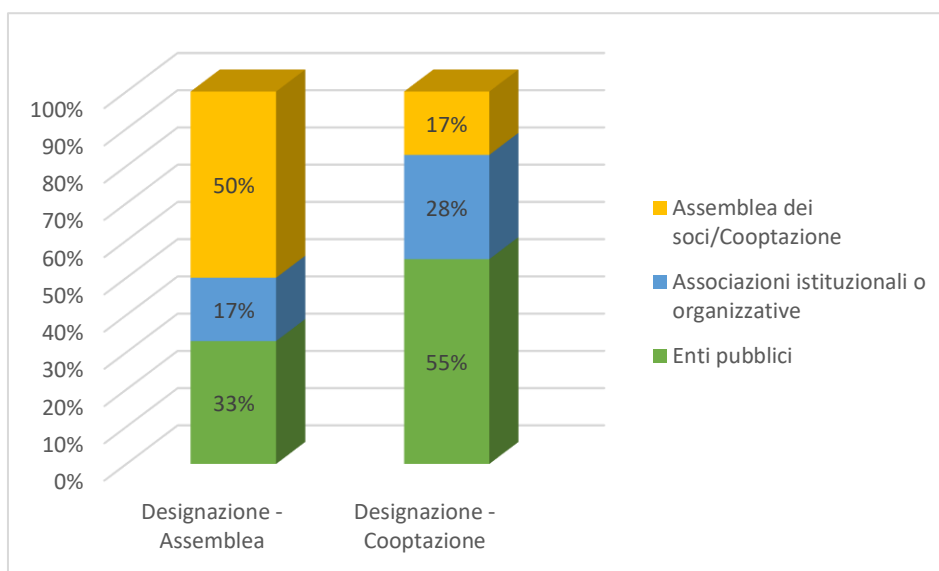


Figura 12 Le modalità di designazione dei componenti dell'Organo di Indirizzo

Da notare che quando è presente l'assemblea, il potere di nomina degli enti pubblici e delle associazioni diminuisce drasticamente. In presenza di cooptazione invece gli enti pubblici sono responsabili per più del 50% della designazione dei componenti dell'organo, mentre le associazioni quasi raddoppiano la propria quota e nominano circa un consigliere su tre.

Analizzando le FOB del campione secondo la suddivisione patrimoniale, si evidenziano il caso delle FOB di dimensione medio-piccola e il caso delle FOB di dimensione medio-grande nella modalità di nomina per cooptazione:

- le FOB medio-piccole attribuiscono una responsabilità di designazione mediamente pari al 71% agli enti pubblici e solo del 10% alle associazioni istituzionali o organizzative, mentre la quota di cooptazione resta pressoché invariata;
- le FOB medio-grandi, al contrario, aumentano il potere decisorio delle associazioni istituzionali e organizzative al 37% a discapito degli enti pubblici che si vedono ridurre la propria quota di 8 punti percentuali rispetto alla media complessiva del campione. Anche in questo caso la quota di cooptazione resta pressoché invariata.

Le altre Fondazioni di Origine Bancaria ricalcano la medesima distribuzione del campione, sia per quanto riguarda la designazione tramite Assemblea che quella per Cooptazione.

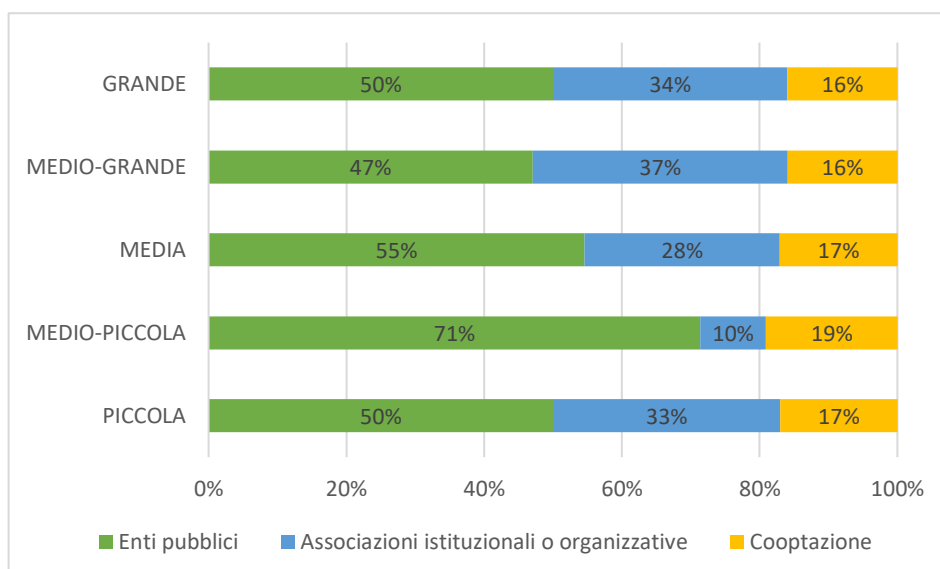


Figura 13 Analisi della modalità di designazione tramite cooptazione secondo la suddivisione patrimoniale

2.4. La durata del mandato

La durata del mandato del Consiglio di Indirizzo è un'informazione desumibile dallo statuto. A differenza dell'Organo di Amministrazione, di quello di controllo e del Presidente della Fondazione, per l'Organo di Indirizzo non è previsto alcun limite di durata del mandato. Unico dato, condiviso da tutta la governance delle Fondazioni di Origine Bancaria, riguarda il numero di mandati espletati consecutivamente e fissati nel limite di due.

Dal punto di vista della durata non si registrano significative differenze: la media del campione è pari a 4,62 anni, con durata massima di anni 6 e minima di 4. 18 FOB del campione presentano una durata dell'organo di 4 anni, corrispondente al 43% del grafico, mentre il Collegio di Indirizzo di 22 FOB dura in carica 5 anni (52% del grafico).

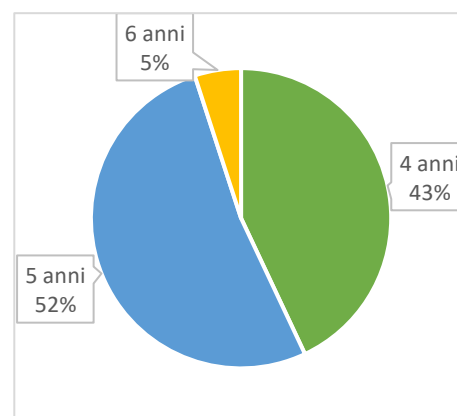


Figura 14 Analisi della durata media del campione

I Consigli di Indirizzo della Fondazione Banca del Monte di Lombardia e della Fondazione Friuli, classificate rispettivamente FOB di dimensioni grande e medio-grande e corrispondenti al 5% del campione, restano in carica per un periodo di 6 anni.

2.5. La frequenza delle riunioni

Il 95% degli statuti delle FOB del campione contiene precisa indicazione sul numero (minimo) di volte in cui l'Organo di Indirizzo si debba riunire durante l'anno.

La frequenza media è pari a 4 riunioni, cadenza con cui gli statuti di circa una FOB del campione su due richiedono che il Presidente convochi l'adunanza.

Il numero minimo di riunioni richieste sono 2, corrispondenti rispettivamente all'adunanza per l'approvazione del bilancio di esercizio e della relazione sulla gestione e quella per l'approvazione del documento programmatico.

La maggiore frequenza di riunioni la registra la Fondazione Cassa di Risparmio di Gorizia, FOB di dimensione patrimoniale media, con 8 riunioni minime da effettuare secondo previsione statutaria, corrispondente a un'adunanza ogni novanta giorni.

Data la previsione statutaria, è da verificare con quale frequenza effettivamente le FOB si riuniscano.

Tale informazione è stata desunta dal bilancio sociale delle Fondazioni, anche se il dato non è sempre presente nei documenti: solo il 31% del campione di FOB, pari a 13 Fondazioni, specifica il numero di adunanze svolte durante l'anno 2018 nel bilancio sociale.

Nonostante si tratti di dati piuttosto scarni si è reputato comunque interessante analizzare anche questo aspetto per avere un'idea del funzionamento delle Fondazioni di Origine Bancaria e della frequenza con cui l'Organo di Indirizzo si riunisce effettivamente nel corso dell'anno.

La frequenza media degli incontri passa da 4 (statutarie) a 7 riunioni effettivamente svolte e anche il numero minimo aumenta da 2 a 3.

Il primato per il maggior numero di adunanze rimane alle FOB di dimensione patrimoniale media: infatti la Fondazione che registra il numero più alto di adunanze effettivamente svolte è la Fondazione Cassa di Risparmio di Reggio Emilia Pietro Manodori che nel 2018 ha effettuato 11 incontri, valore elevato se si considera che le riunioni statutariamente previste sono 4.

In ogni caso il numero di riunioni effettive tende ad aumentare di 1-2 in valore assoluto rispetto a quelle previste statutariamente o tutt'al più a mantenere lo stesso dato.

3. Organo di Amministrazione

3.1. La numerosità

Come nel caso dell'Organo di Indirizzo, i dati sulla numerosità dei Consigli di Amministrazione sono stati individuati negli statuti.

Le medie dei componenti dell'Organo di Amministrazione del campione rappresentativo e delle 86 Fondazioni di Origine Bancaria coincidono: sono pari a 6 consiglieri.

Unica differenza la si può notare nei valori massimi: considerando la totalità delle FOB il numero massimo di consiglieri è 10 mentre per il campione di 42 FOB è pari a 9. I consigli meno numerosi per entrambi i gruppi sono composti da 3 persone.

Approfondendo l'analisi sul campione rappresentativo con la suddivisione per dimensione patrimoniale, si ottiene il seguente dato: nelle FOB piccole la numerosità media è pari a 5 componenti, in tutte le altre è di 6.

I Consigli di Amministrazione più numerosi, composti da 9 membri, sono presenti nelle FOB di dimensione medio-grande e grande (rispettivamente 2 nel primo caso e 1 nel secondo), mentre quelli con meno componenti sono organi delle FOB di dimensione piccola.

Le due tipologie di Consiglio di Amministrazione più diffuse sono quelle composte da 5 e da 7 amministratori, numerosità presenti in ben 36 consigli (18 consiglio sono composti da 5 amministratori e altri 18 da 7 membri).

3.2. I componenti – analisi

Per ogni Fondazione del campione si sono analizzati i singoli componenti ricavando le informazioni dai curriculum presenti nei siti *web* delle organizzazioni stesse.

Non tutti i siti presentano lo stesso grado di completezza e alcune informazioni risultano mancanti.

L'analisi che si presenterà di seguito sarà strutturata analizzando il genere, l'età, la formazione e l'impiego attualmente ricoperto e saranno presentati prima dal punto di vista del campione in generale e poi secondo la dimensione patrimoniale.

3.2.1. Il genere

Nel 2018 i Consigli di Amministrazione delle FOB potevano vantare la presenza di 249 amministratori, pari a circa il 38% dei consiglieri di Indirizzo.

La percentuale di consiglieri di Amministrazione uomini era del 75,10% (contro il 72,70% dei Consigli di Indirizzo) mentre le donne erano 24,90% (contro il 27,30%). In valore assoluto si contano 187 uomini e 62 donne.

Se si considerano le due tipologie di Consigli di Amministrazione più diffusi, nel caso di 5 componenti:

- 4 sono consiglieri di sesso maschile;
- 1 consigliere di sesso femminile.

Oppure nel caso di Consiglio di Amministrazione con 7 consiglieri:

- 5 sono uomini
- 2 sono donne

In ogni caso i valori minimi e massimi sono rispettivamente per i consiglieri uomini 2 e 7, mentre per i consiglieri donne 0 e 3.

Da evidenziare che sono presenti cinque organi di amministrazione in cui non figura nemmeno un rappresentante femminile: due in FOB di dimensione piccola, due in FOB di dimensione medio-piccola e uno in FOB di dimensione medio-grande.

Si è osservato che meno numeroso è il Consiglio di Amministrazione, meno frequente risulta essere la componente femminile.

Basti pensare ai Consigli di Amministrazione di Fondazione Banca del Monte di Rovigo, FOB di dimensione piccola, e Fondazione Cassa di Risparmio di Perugia, FOB di dimensione grande, dove si possono contare rispettivamente 3 consiglieri, tutti di sesso maschile, e 9 componenti di cui 6 uomini e 3 donne.

L'unico altro consiglio composto da 3 persone conta un amministratore donna, è il caso della Fondazione Monte di Pietà di Vicenza, FOB di dimensione patrimoniale piccola.

Analizzando poi la composizione dei consigli secondo la suddivisione patrimoniale si nota che viene ricalcata la proporzione del campione. Scostamenti maggiori si notano nelle FOB di dimensione patrimoniale piccola, che come sopra accennato, contano una quota maschile pari all'83,33% e femminile di solo 16,67%, e nelle FOB di dimensione patrimoniale grande dove invece si calcola il 69,35% di uomini e il 30,65% di donne.

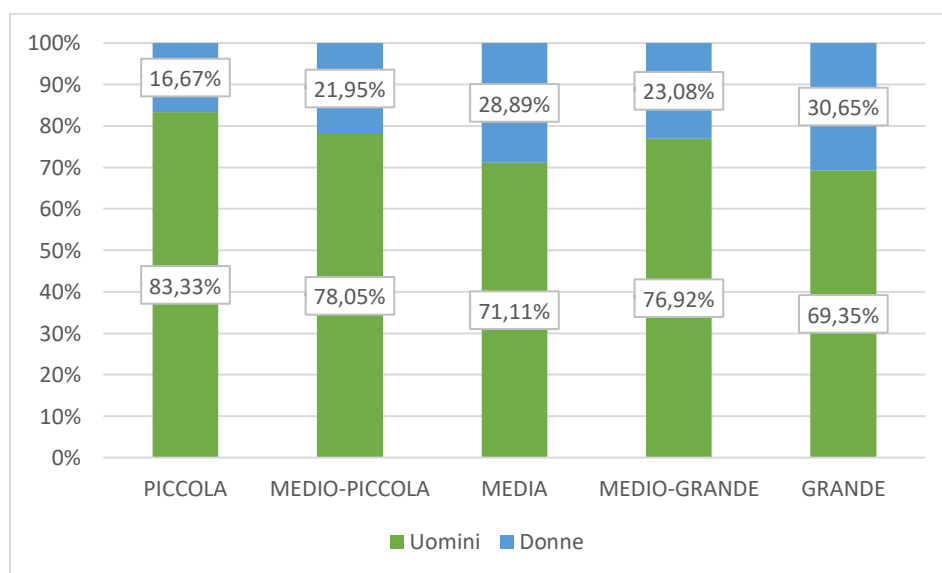


Figura 15 Analisi dei Consigli di Amministrazione secondo la suddivisione patrimoniale e di genere

3.2.2. L'età

I Consigli di Amministrazione del campione rappresentativo presentano la medesima età media degli Organi di Indirizzo, ovvero 62 anni.

All'interno del campione si osserva che il Consiglio più giovane ha un'età media di 49 anni, con un differenziale di 13 anni rispetto al valore medio, mentre il Consiglio più anziano ha 11 anni in più rispetto alla media di 62 anni, attestandosi a 73 anni.

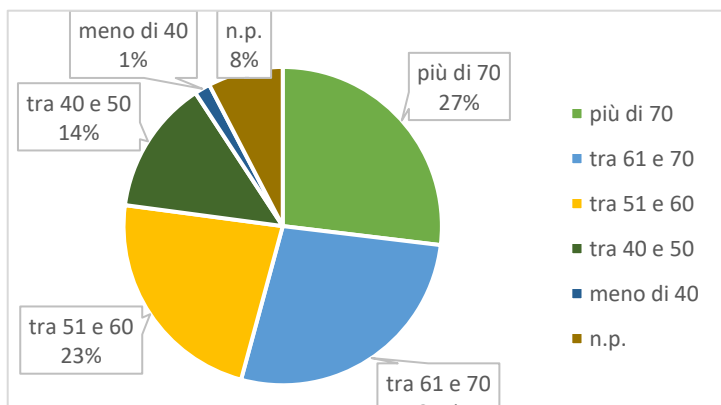


Figura 16 Analisi dei Consigli di Amministrazione secondo la ripartizione patrimoniale e per fasce d'età

Il grafico rappresenta la ripartizione dei consiglieri per fasce di età.

Si evidenzia che circa l'8% degli stessi non forniscono l'informazione utile ai fini di questa analisi nel curriculum (n.p.).

Le due fasce d'età più nutrite sono quella d'età superiore a 70 anni e la classe 61-70 anni, entrambe

con una percentuale del 27%, seguite dai consiglieri di età compresa tra i 51 e i 60 anni presenti per un 23%.

Le altre due classi, 40-50 anni e meno di 40 anni, rappresentano valori residuali.

Approfondendo lo studio secondo la ripartizione patrimoniale si nota una leggera riduzione dell'età media all'aumentare della dimensione patrimoniale: l'età media più alta è quella delle FOB di dimensione piccola, seguite da quelle di dimensione medio-piccola. Allo stesso livello sono presenti le FOB medie e medio-grandi.

In controtendenza è possibile notare le FOB di dimensione grande che invece presentano un valore di poco superiore alla media del campione.

Da evidenziare che le FOB medio-grandi e le FOB piccole possono annoverare i Consigli di Amministrazione più giovani,

rispettivamente di 48 e 49 anni, vedi la Fondazione Pescaraabruzzo-Caripe (FOB di dimensione

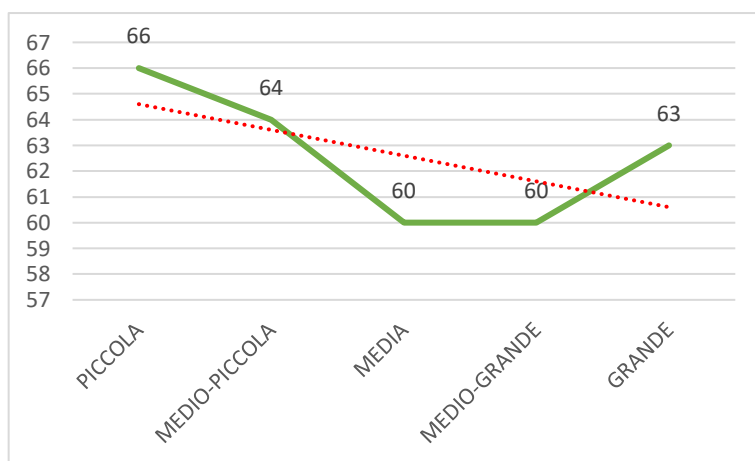


Figura 17 Distribuzione della numerosità dei Consigli di Amministrazione secondo la suddivisione patrimoniale

patrimoniale medio-grande) e la Fondazione Banca del Monte e Cassa di Risparmio di Faenza (FOB piccola).

Tra le FOB di dimensione patrimoniale piccola è altresì presente il Consiglio di Amministrazione “più anziano” con un’età media di 73 anni, della Fondazione Banca del Monte di Rovigo.

Nelle altre classi ottenute dalla suddivisione patrimoniale l’età media massima dell’Organo di Gestione si aggira sui 66-71 anni.

3.2.3. La formazione scolastica – scuola e area di studio

L’analisi del curriculum dei consiglieri di amministrazione ha altresì permesso di ricavare informazioni inerenti al percorso e all’indirizzo scolastico intrapreso da ciascuno di loro.

Come per l’Organo di Indirizzo, i dati sono stati scomposti per esaminare la scuola e il titolo di studio conseguito, per poi concentrarsi sull’area e sull’indirizzo scelto.

La classificazione adottata è stata la medesima del Consiglio di Indirizzo:

- diploma I grado, per coloro che abbiano conseguito la licenza media;
- diploma II grado, che include i consiglieri che abbiano conseguito il diploma di maturità;
- Università, per gli amministratori che abbiano conseguito il diploma di laurea, la laurea di primo livello, la laurea specialistica, la laurea specialistica a ciclo unico e ogni altro titolo equiparabile.

Solo 10 consiglieri su 249, corrispondente al 4%, hanno omissso tale precisazione nel curriculum.

Anche la divisione secondo aree di studio è stata la medesima dell’Organo di Indirizzo e per eventuali approfondimenti o chiarimenti si rimanda al paragrafo competente.

Gli amministratori che invece hanno preferito non fornire alcuna informazione sull’area di studio rappresentano il 5,62% del campione.

La maggior parte dei componenti dei Consigli di Amministrazione, per la precisione il 78%, afferma di aver conseguito il diploma di laurea, mentre il 17% ha deciso di concludere il proprio percorso scolastico con il diploma di maturità. Solo 2 consiglieri hanno conseguito la licenza media.

I dati ricalcano molto le percentuali dell’Organo di Indirizzo in cui la maggioranza dei consiglieri ha approfondito gli studi fino all’istruzione universitaria, mentre solo una quota residuale si ferma al diploma di I e di II grado.

Analizzando le FOB suddivise secondo la dimensione patrimoniale non si notano particolari scostamenti e i dati risultano molto simili a quelli del campione rappresentativo.

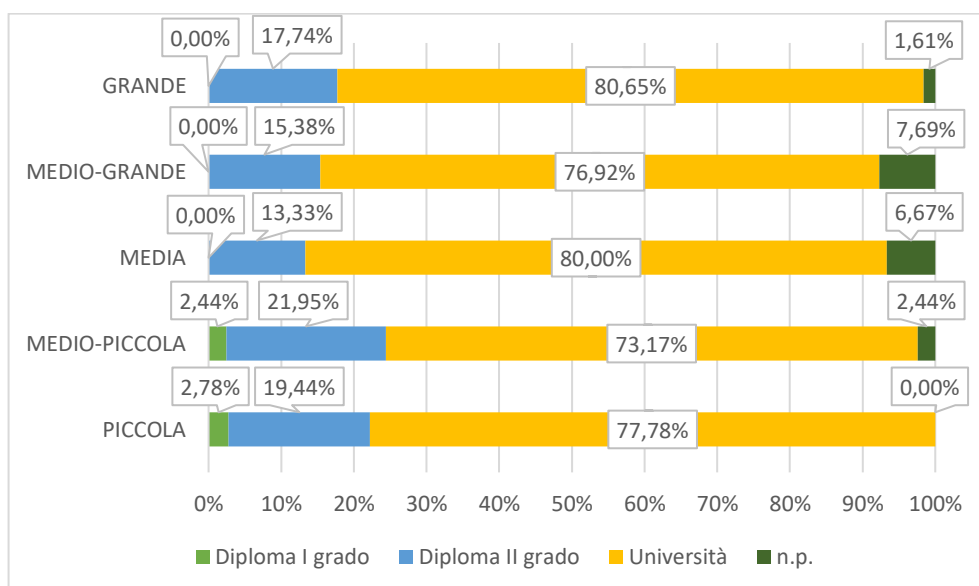


Figura 18 Analisi dei Consigli di Amministrazione secondo la ripartizione patrimoniale e il titolo di studio

Considerando la totalità dei componenti dei Consigli di Amministrazione del campione rappresentativo, è possibile affermare che circa un amministratore su tre ha scelto una

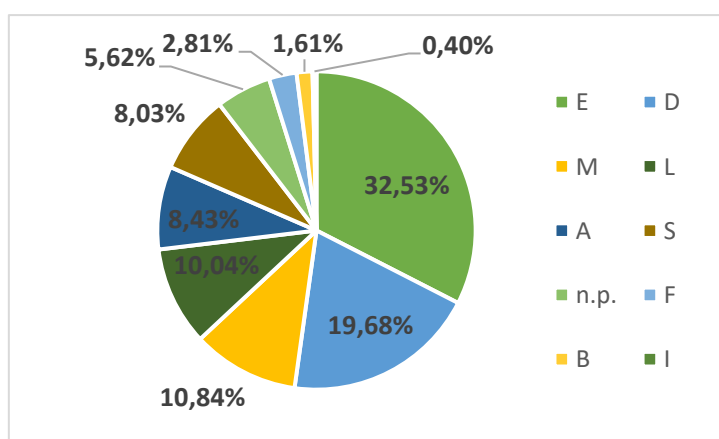


Figura 19 Analisi del campione rappresentativo secondo l'area di studio

specializzazione in materie economiche (32,53%), mentre uno su cinque ha svolto studi in campo giuridico (19,68%). 52 consiglieri hanno invece frequentato corsi e scuole in aree medico-sanitaria e letteraria (rispettivamente il 10,84% e il 10,04%) mentre altri 41 possono vantare nei propri curriculum lauree in ingegneria e in materie

scientifiche (per l'8,43% e 8,03%). Le altre aree costituiscono valore residuale.

Analizzando le Fondazioni per dimensione patrimoniale si notano alcune differenze rispetto al campione: in tutte le FOB c'è una presenza preponderante di persone che hanno effettuato studi in campo economico per valori che vanno dal 24,39% nelle FOB di dimensione medio-piccola al 38,71% delle FOB di dimensione grande. Gli studi giuridici risultano quelli più numerosi, dopo quelli economici, con valori che si aggirano intorno al 20% in tutte le scansioni patrimoniali con l'unica eccezione delle FOB di dimensione patrimoniale media in cui risultano

più numerosi gli amministratori che hanno invece preferito l'area letteraria (20%). La stessa area conta una percentuale maggiore rispetto alla media nelle FOB medio-piccole (17,07%). Valori più elevati, rispetto alla media del campione, si registrano per l'area medico-sanitaria nelle FOB di dimensione medio-piccola (14,63%) e grande (16,13%). Nelle FOB piccole risultano più numerosi gli amministratori che hanno svolto studi in campo scientifico (19,44%) e ingegneristico (13,89%).

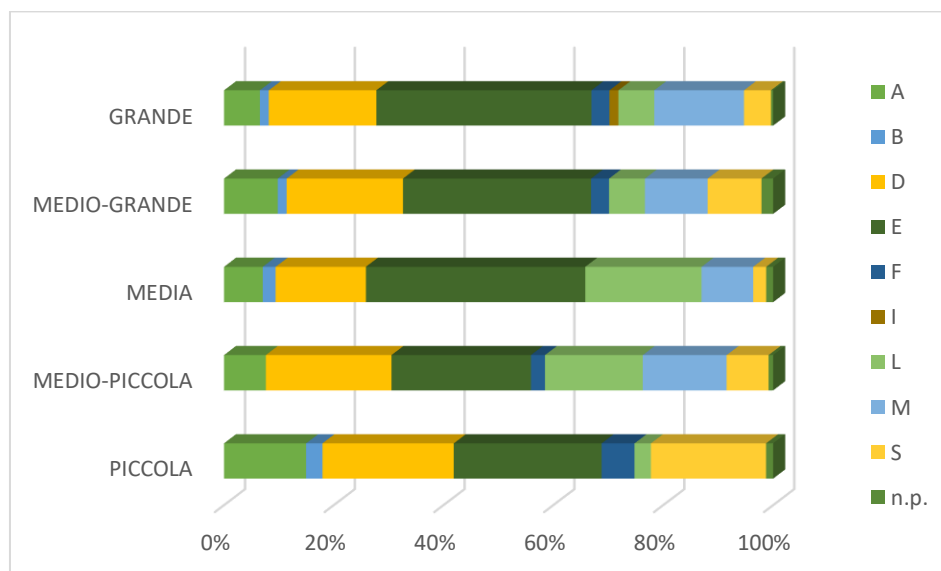


Figura 20 Analisi dei Consigli di Amministrazione secondo la suddivisione patrimoniale e le aree di studio

3.2.4. L'impiego attuale

Sempre nel curriculum sono state individuate le informazioni inerenti all'impiego attualmente svolto, anche se il 2,52% ha preferito non inserire alcuna indicazione a riguardo.

La suddivisione adottata è la medesima per il Consiglio di Indirizzo per permettere il raggruppamento e lo svolgimento dell'analisi.

89 amministratori (pari al 35,74%) svolgono impieghi in area economica, come dottore commercialista, l'impiego decisamente più diffuso, e amministratore. La seconda categoria di impiego per numerosità è quella degli amministratori che si trovano attualmente in quiescenza, i quali rappresentano il 16,87%, dato che trova accordo con l'età media dei Consigli di Amministrazione di cui si è discusso in precedenza. Rispettivamente con il 12,05% e il 11,53% è possibile individuare le aree S e D, ovvero circa 60 consiglieri che sono professori universitari, docenti di scuole secondarie di primo e secondo grado oppure avvocati, notai e consulenti del lavoro. Meno numerosi risultano essere gli amministratori che svolgono attività professionale come medici, infermieri e farmacisti (area M, 8,03%), imprenditori (area I, 5,22%) e ingegneri (area A, 4,42%).

Per quanto riguarda la suddivisione patrimoniale si possono notare alcune differenze nella distribuzione degli impieghi: le occupazioni in area economica risultano le più numerose in tutte le ripartizioni patrimoniali, con una percentuale che va dal 29,27% al 40,32%, con l'unica eccezione delle FOB di dimensione piccola in cui al contrario sono più numerosi gli amministratori che si trovano attualmente in quiescenza (30,56%).

Quest'ultima categoria ricopre un peso importante in tre ripartizioni su cinque: nelle FOB di dimensione piccola, come appena accennato, in quelle di dimensione medio-piccola (24,39%) e grande (16,13%).

Gli impieghi in ambito giuridico contano per una quota superiore alla media del campione nelle FOB di dimensione media e medio-grande, rispettivamente per il 17,78% e il 15,38%, mentre quelli nell'area ingegneristica presentano una quota superiore al doppio della media del campione nelle FOB piccole (11,11%).

Gli altri ambiti occupazionali mantengono la media presente nel campione rappresentativo.

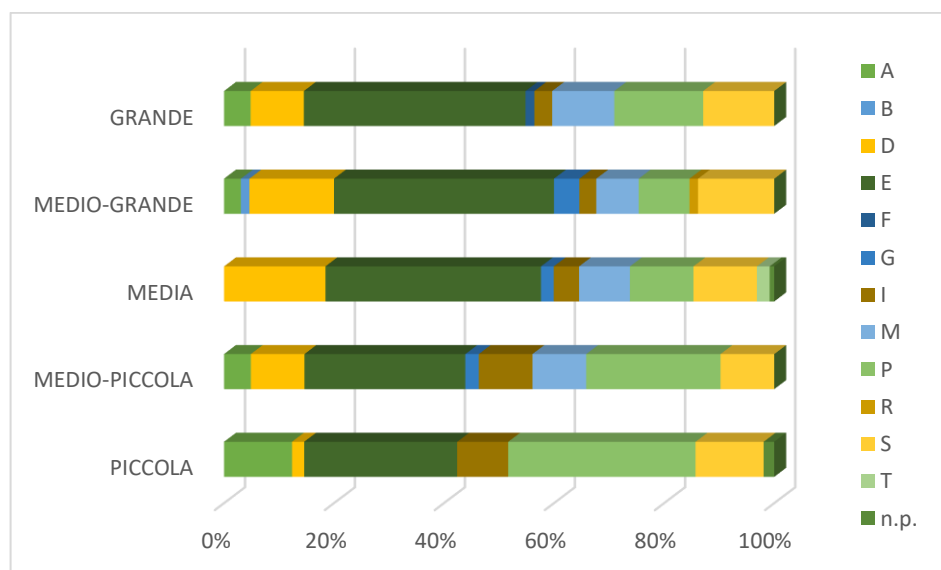


Figura 21 Analisi dei Consigli di Amministrazione secondo la ripartizione patrimoniale e l'impiego svolto

3.3. La durata del mandato

La durata del mandato dell'Organo di Gestione è un'informazione desumibile dallo statuto.

È però da evidenziare che il Protocollo di Intesa ACRI-MEF determina la durata massima dell'incarico in quattro anni (*ex art. 7, comma 1°, lett. a*), oltre a fissare il numero massimo di mandati consecutivi nel limite di due.

Analizzando le 86 Fondazioni di Origine Bancaria si evince che all'anno in corso non tutte le organizzazioni hanno provveduto a rispettare tale requisito: la Fondazione Roma nello statuto attualmente vigente (risalente al 2016) fissa la durata del mandato degli amministratori a 6 esercizi.

Le altre invece rispettano il dettato del Protocollo, optando per una durata di 3 o 4 anni, anche se la maggior parte predilige il secondo periodo: 70 Fondazioni infatti hanno fissato il termine della carica di amministratore in 4 anni, mentre solo 15 organizzazioni hanno scelto la durata di 3 anni.

Anche il campione rappresentativo conferma la proporzione: 34 FOB, pari all'81%, ha optato per una durata del Consiglio di Amministrazione di 4 anni, mentre le altre 8 FOB, il 19%, hanno preferito inserire nello statuto il termine di 3 anni per lo stesso organo.

3.4. La frequenza delle riunioni

40 FOB sul campione di 42, pari al 95%, specificano nello statuto la frequenza con cui il Consiglio di Amministrazione deve riunirsi durante l'anno.

La frequenza media è pari a 11 adunanze, anche se la maggior parte degli statuti indica come numero minimo di riunioni da effettuare durante l'anno 12 incontri, pari quindi ad almeno una

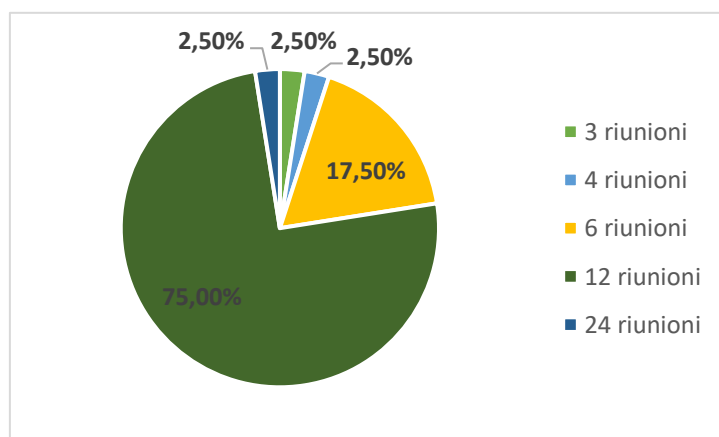


Figura 22 La frequenza delle riunioni dei Consigli di Amministrazione del campione rappresentativo

volta al mese. I numeri più bassi di riunioni indicate nello statuto sono 3 e 4, rispettivamente quello della Fondazione Banco di Napoli, FOB di dimensione media, e della Fondazione Banca del Monte e Cassa di Risparmio di Faenza, FOB di dimensione piccola.

Al contrario il numero massimo di riunioni contenute nello statuto è

pari a 24, ovvero un'adunanza ogni quindici giorni, dato riferito alla Fondazione Cassa di Risparmio della Spezia.

Purtroppo i dati sulle riunioni effettivamente svolte durante l'anno 2018 risultano essere piuttosto scarni dal momento che solo 12 Fondazioni, pari al 29%, forniscono l'informazione nel bilancio sociale.

Dai dati però è possibile notare che il numero minimo di riunioni aumenta a 7 mentre il numero massimo resta invariato a 24. Anche la frequenza media aumenta assestandosi sulle 15 riunioni annuali.

Mediamente il numero di riunioni tende ad aumentare di 2-3 in valore assoluto rispetto a quelle previste dallo statuto.

Da evidenziare la Fondazione di Piacenza e Vigevano, FOB medio-grande, e la Fondazione Cassa di Risparmio in Bologna, FOB grande, che passano entrambe da 12 riunioni previste statutariamente a 24 adunanze effettive effettuate nel 2018.

4. Organo di Controllo

4.1. La numerosità

Dal momento che l'Organo di Controllo nelle Fondazioni di Origine Bancaria viene assimilato, sia per ruoli che per numerosità, al Collegio Sindacale delle società *for profit*, il numero di componenti che lo stesso può avere è costituito da 3 o 5 persone.

Per questo motivo al posto di analizzare la numerosità media, minima e massima, si procederà invece a osservare quante Fondazioni preferiscono una struttura piuttosto dell'altra.

Delle 86 Fondazioni, il 68,60% (corrispondente a 59 FOB) preferisce la struttura del Collegio Sindacale con 5 componenti. I collegi di questo tipo sono composti da 3 sindaci effettivi, di cui uno ricopre la carica di Presidente dello stesso organo collegiale, e da 2 membri supplenti che subentreranno a quelli effettivi nel caso in cui questi ultimi si dimettano o comunque perdano la loro carica.

Il restante 31,40% reputa più utile avere un Collegio Sindacale composto dai soli membri effettivi e nel caso di avverarsi di una delle cause che portano alla perdita della carica di sindaco, il Presidente della Fondazione convoca il Consiglio di Indirizzo per la nomina dei sostituti.

Anche nel campione rappresentativo si mantiene la medesima proporzione: il 69% delle FOB analizzate predilige l'Organo di Controllo con 5 membri, mentre poco più del 30% possiede tre sindaci.

Le uniche FOB in controtendenza sono quelle di dimensione media che al contrario preferiscono un Collegio Sindacale composto da 3 membri per il 62,50% e da 5 sindaci per il 37,50%.

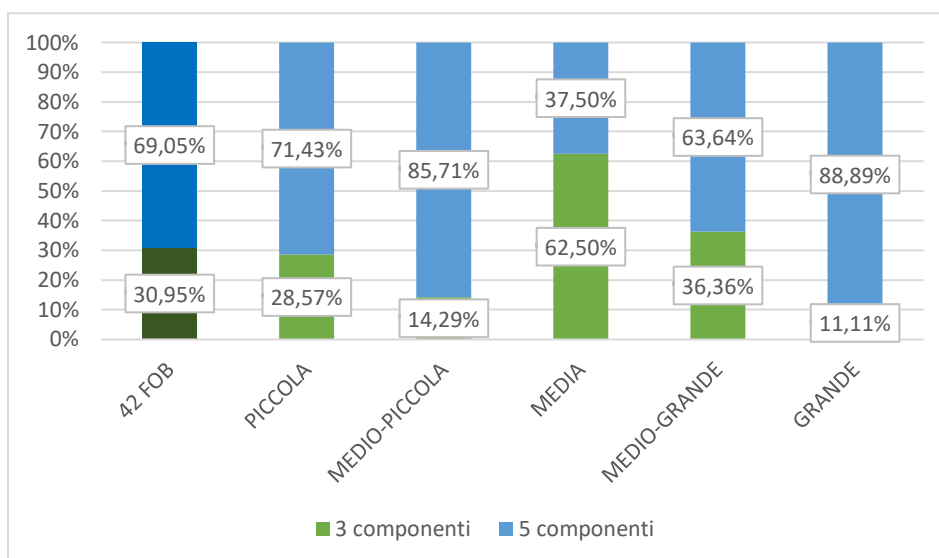


Figura 23 Analisi del numero di componenti dei Collegi Sindacali

4.2. I componenti – analisi

Come per il Consiglio di Indirizzo e quello di gestione, le informazioni per l'analisi dei componenti degli organi di controllo sono state ricavate dai curriculum presenti nei siti *web* delle Fondazioni di Origine Bancaria.

Si evidenzia che rispetto agli altri due organi, in questo caso le informazioni risultano ancora più scarse.

L'analisi che si presenterà segue il medesimo schema utilizzato in precedenza: sarà analizzato il genere, l'età, la formazione e l'impiego attualmente ricoperto e i dati saranno presentati prima dal punto di vista del campione in generale e poi secondo la dimensione patrimoniale.

4.2.1. Il genere

Le persone impiegati in cariche di sindaci sono 154 nel 2018, dato decisamente inferiore a quanto registrato per l'Organo di Indirizzo e quello di Amministrazione (rispettivamente il 23% e il 62%).

Di 154 sindaci, si contano 101 uomini, corrispondenti al 65,58%, e 53 donne, pari al 34,42%.

Su un Collegio Sindacale medio, composto da 3 membri, un sindaco su tre dovrebbe essere una donna, mentre nel caso sia formato da 5 componenti, i sindaci di genere femminile dovrebbero essere 2.

Tale previsione non risulta essere sempre rispettata dal momento che sono presenti 6 Collegi Sindacali in cui si osserva la presenza di soli uomini: è il caso di tre FOB di dimensione medio-grande, due FOB di dimensione patrimoniale medio-piccola e di una FOB piccola.

Analizzando poi la suddivisione secondo la dimensione patrimoniale si nota che le FOB di dimensione patrimoniale media sono le più virtuose in quanto registrano la percentuale più alta di sindaci donne, che si avvicina di molto a quella degli uomini.

Al contrario i dati delle FOB di dimensione piccola e medio-piccola dimostrano quote decisamente più elevate per i sindaci di sesso maschile. Le altre categorie non presentano particolari scostamenti.

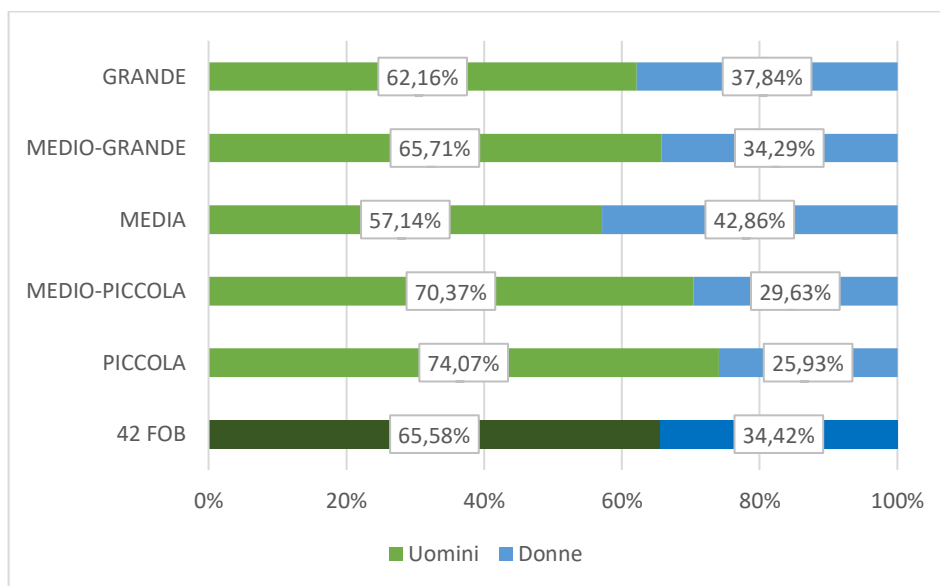


Figura 24 Confronto e analisi del genere nei Collegi Sindacali

4.2.2. L'età

L'età media dei sindaci risulta essere più bassa rispetto a quella degli altri organi finora analizzati.

Nei Collegi Sindacali l'età media è di 57 anni, con il collegio "più giovane" di 48 anni e quello "più anziano" di 63, età molto più bassa rispetto a quella dell'Organo di Indirizzo (di 79 anni) e di quello di gestione (73 anni).

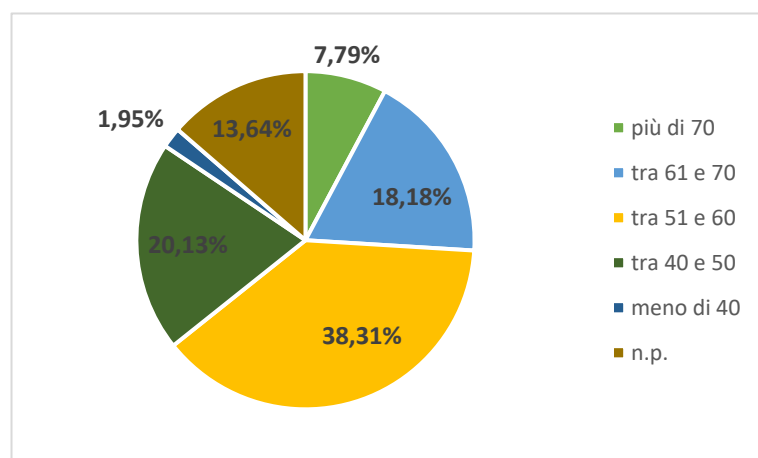


Figura 25 Analisi dei Collegi Sindacali per fasce d'età

Suddividendo i sindaci per fasce d'età si nota quanto segue: la classe che presenta la quota maggiore è quella 51-60 anni con il 38%, seguita dalle fasce di età compresa tra i 40 e i 50 anni e tra i 61 e i 70 che contano rispettivamente per il 20% e il 18%.

La classe di età superiore a 70 anni che negli altri organi conta per più del 20%, in questo caso ricopre una quota dell'8%, corrispondente a 12 sindaci su 154 totali.

Da notare che il 14% dei componenti dei Collegi Sindacali ha preferito non fornire alcuna indicazione sull'età (n.p.).

Per quanto riguarda l'analisi secondo la ripartizione patrimoniale tutte le classi dimensionali confermano la maggiore presenza di sindaci di età compresa tra i 51 e i 60 anni, anche se nelle FOB di dimensione media la percentuale risulta inferiore di circa 10 punti percentuali.

Proprio in queste ultime FOB, in quelle di dimensione patrimoniale medio-grande e grande, circa un sindaco su quattro non espone nel curriculum alcuna informazione inerente all'età.

In ogni caso la suddivisione patrimoniale conferma la distribuzione del campione anche se con qualche differenza sulle quote.

Nelle FOB di dimensione media l'età massima dei componenti dei Collegi Sindacali risulta essere di 61 anni e perciò la classe di età superiore a 70 anni è pari 0. Al contrario nelle FOB medio-piccole la quota di sindaci di età compresa tra i 61 e i 70 anni e superiore a 70 è la medesima, pari al 15%.

4.2.3. La formazione scolastica – scuola e area di studio

Il ruolo di sindaco prevede la sussistenza di specifici requisiti come l'iscrizione nel registro dei revisori legali iscritti nell'apposito registro *ex art. 2, comma 1°*, d.lgs. 39/2010, istituito presso il Ministero dell'Economia e delle Finanze, l'iscrizione agli albi professionali dell'ordine degli avvocati, dei dottori commercialisti, dei ragionieri e periti commerciali, dei consulenti del lavoro (come stabilito dal d.m. 24 dicembre 2004, n. 320) oppure l'impiego come professore universitario di ruolo in materie economiche o giuridiche.

Per questi motivi nei curriculum dei componenti dei Collegi Sindacali sarà indicato il conseguimento del diploma di maturità oppure del diploma di laurea o altri titoli equipollenti e l'analisi sarà limitata ad individuare quanti sindaci hanno preferito concludere i propri studi con le scuole secondarie di secondo grado piuttosto che proseguire con l'università, oltre a considerare l'area di studi che potrà essere di tipo economico o giuridico.

A livello di campione il 76% dei componenti dei Collegi Sindacali ha conseguito il diploma di laurea, mentre solo il 14% ha ottenuto il diploma di maturità. Circa il 10% non ha fornito informazioni inerenti né al percorso né all'area di studio.

Con riguardo proprio quest'ultimo punto la maggior parte dei sindaci ha svolto i propri studi approfondendo discipline di tipo economico (area E, 87%) e solo una minima parte, circa il 2%, ha deciso di conseguire la laurea in giurisprudenza (area D).

Lo studio secondo la suddivisione patrimoniale conferma quanto sopra detto anche se sono presenti diverse caratteristiche in base alla dimensione patrimoniale.

Ad esempio nelle FOB piccole e medio-piccole la percentuale di diplomati aumenta,

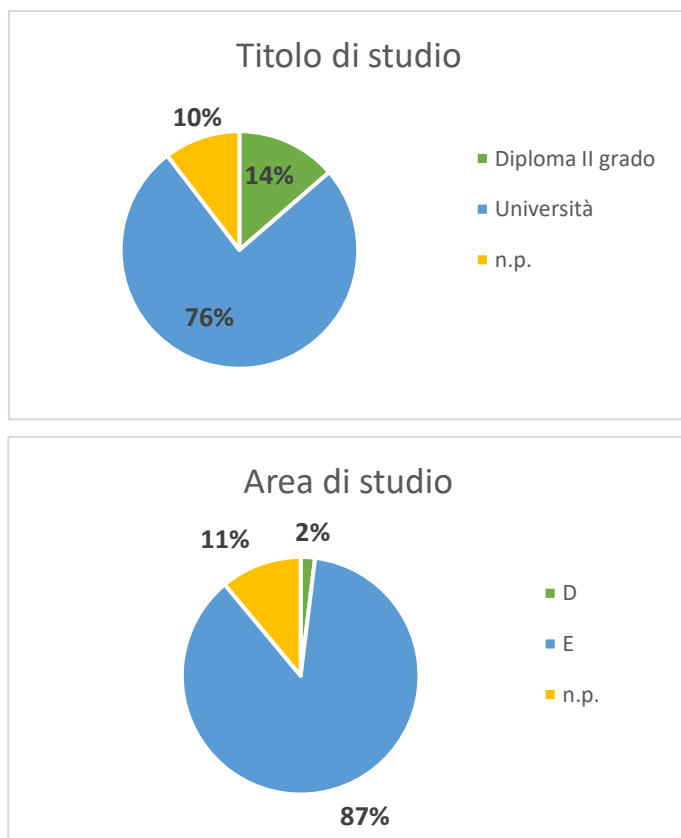


Figura 26 Analisi del titolo e dell'area di studio dei Collegi Sindacali

assestandosi al 22%, e di conseguenza la quota di laureati diminuisce (anche se nelle FOB di dimensione medio-piccole è presente un 7,41%, pari a due persone, il cui curriculum non è presente nel sito della Fondazione). Le stesse Fondazioni poi possono vantare sindaci con percorsi di studio in campo economico (100%).

Al contrario le FOB medio-grandi e grandi contano solo poco più del 5% di componenti di Collegi Sindacali che hanno concluso gli studi con il diploma di maturità mentre la parte rimanente ha proseguito con la laurea. Il 2,86% dei sindaci delle FOB medio-grandi e il 5,41% dei sindaci delle FOB grandi

hanno optato per studi in materie giuridiche e rispettivamente il 91,43% e l'81,08% ha invece preferito concentrarsi nell'area economica. È comunque presente una percentuale totale del 19,23% di persone che non ha fornito le informazioni necessarie.

Per le FOB medie l'analisi è stata più complicata dal momento che non erano disponibili 7 curriculum su 28 e risulta così una mancanza di informazioni per il 25%.

In ogni caso è possibile notare che le FOB di dimensione media possiedono la percentuale più elevata di sindaci che hanno concluso il proprio percorso scolastico con il diploma di maturità (17,86%) e che il percorso di studi preferito è sicuramente quello economico (75%).

4.2.4. L'impiego attuale

Come si accennava nel paragrafo precedente gli impieghi più diffusi, che permettono poi l'esercizio della carica di sindaco, saranno necessariamente il dottore commercialista e il revisore contabile, riconducibili all'area economica (nell'analisi denominata "E"), l'avvocato (area "D"), il professore universitario in materie giuridiche ed economiche (area "S") e ogni altra occupazione simile.

Considerando la totalità del campione, l'86%, pari a 132 persone su 154 sindaci, è attualmente impiegato in occupazione in ambito economico, 4 sono professori universitari (3%) e 2 svolgono la

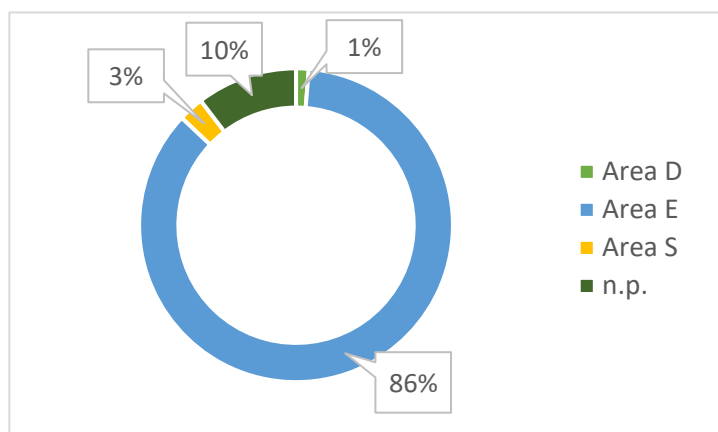
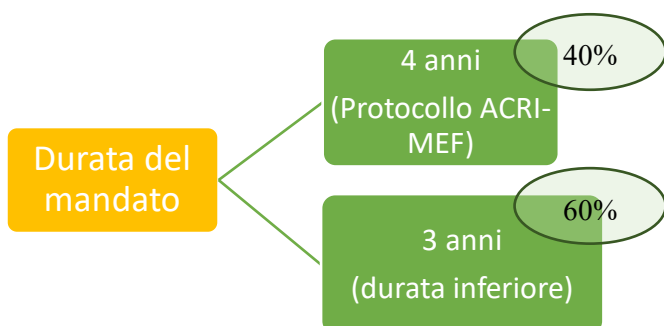


Figura 27 Analisi impiego attualmente svolto dai componenti dei Collegi Sindacali

professione di avvocato (1%). Il 10% non fornisce l'informazione nel curriculum.

4.3. La durata del mandato



Come per l'Organo di Gestione, anche per il Collegio Sindacale il Protocollo di Intesa ACRI-MEF specifica nel limite di 4 anni la durata del mandato.

La maggior parte delle Fondazioni di Origine Bancaria del campione rappresentativo (60%) fissa in 3 anni il termine della carica di sindaco o revisore,

mentre il restante 40% conferma il limite contenuto nel Protocollo *ex art. 7, comma 1°, lett. a).*

4.4. La frequenza delle riunioni

Dal momento che è normativamente previsto che il Collegio Sindacale si debba riunire autonomamente con una frequenza non superiore ai novanta giorni tra un'adunanza e l'altra, le riunioni devono essere necessariamente almeno 4 nell'arco dell'anno.

Alcune Fondazioni, data la previsione normativa, non reputano necessario riportare la frequenza degli incontri nello statuto.

Da evidenziare la Fondazione Cassa di Risparmio di Verona Vicenza Belluno e Ancona, di dimensione patrimoniale grande, unica FOB che aumenta statutariamente la frequenza delle adunanze del Collegio Sindacale, richiedendo che lo stesso si riunisca ogni bimestre, ovvero 6 volte all'anno.

Per quanto riguarda invece le riunioni effettivamente svolte, solo 10 Fondazioni (pari al 24% del totale del campione) inseriscono tale indicazione nel bilancio sociale.

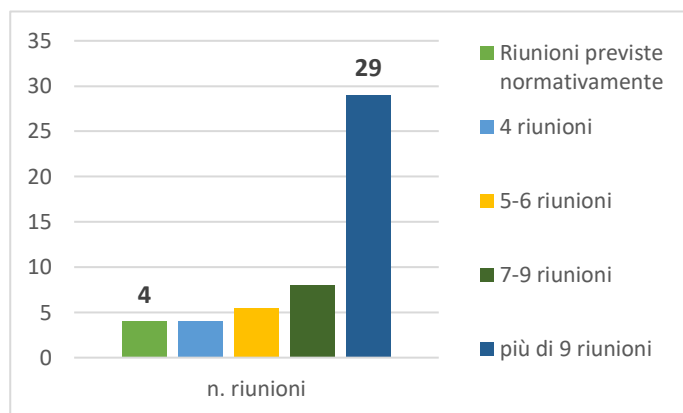


Figura 28 Distribuzione delle riunioni del Collegio Sindacale

Si nota però un aumento: mediamente i Collegi Sindacali si riuniscono 8 volte all'anno, con 4 riunioni minime (che rispettano la previsione normativa) e ben 29 adunanze svolte effettivamente durante l'esercizio. È il caso della Fondazione Cariparma, FOB di dimensione patrimoniale grande.

5. Il Presidente

Ultima figura oggetto di analisi è quella del Presidente della Fondazione.

Su 42 presidenti del campione rappresentativo, 36 (pari all'85,71%) sono uomini e 6 (14,29%) donne. L'età media è di 66 anni, mentre se si considerano i valori minimi e massimi si desume

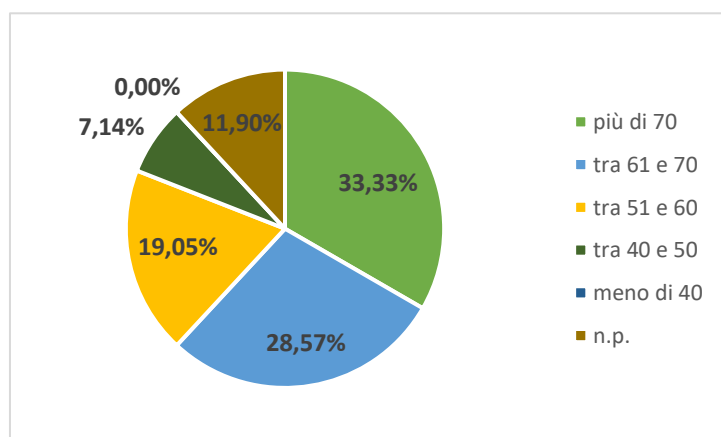


Figura 29 Ripartizione dei Presidenti delle Fondazioni per fasce d'età

che il Presidente più giovane ha 43 anni (Fondazione Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno, FOB di dimensione patrimoniale medio-grande) e il più veterano 87 anni (Fondazione Banca del Monte di Rovigo, FOB di dimensione piccola).

Suddividendo i presidenti per classi d'età si nota che la più nutrita risulta essere quella di età superiore ai 70 anni, seguita dalla classe 61-70 anni da quella 51-60.

Anche in questo caso è presente una quota che non fornisce alcuna informazione inerente all'età (n.p.).

La maggior parte dei presidenti, quota pari all'85,71%, ha concluso i propri studi scolastici con la laurea, mentre l'11,90% ha conseguito il diploma di maturità. Solo un Presidente ha deciso di non menzionare il proprio percorso di studi.

La ripartizione secondo aree di studio dimostra la preferenza alle aree economica e giuridica come per gli altri organi: 16 presidenti (38,10%) hanno svolto studi in ambito economico e 14 (30,95%) in quello giuridico. Circa un Presidente per dimensione patrimoniale ha svolto studi in area medico-sanitaria (con l'eccezione delle FOB di dimensione piccola), mentre gli altri si sono concentrati su materie scientifiche, letterarie o ingegneristiche. Due presidenti (n.p., 4,76%) non hanno fornito alcuna indicazione in merito all'area di studio scelta.

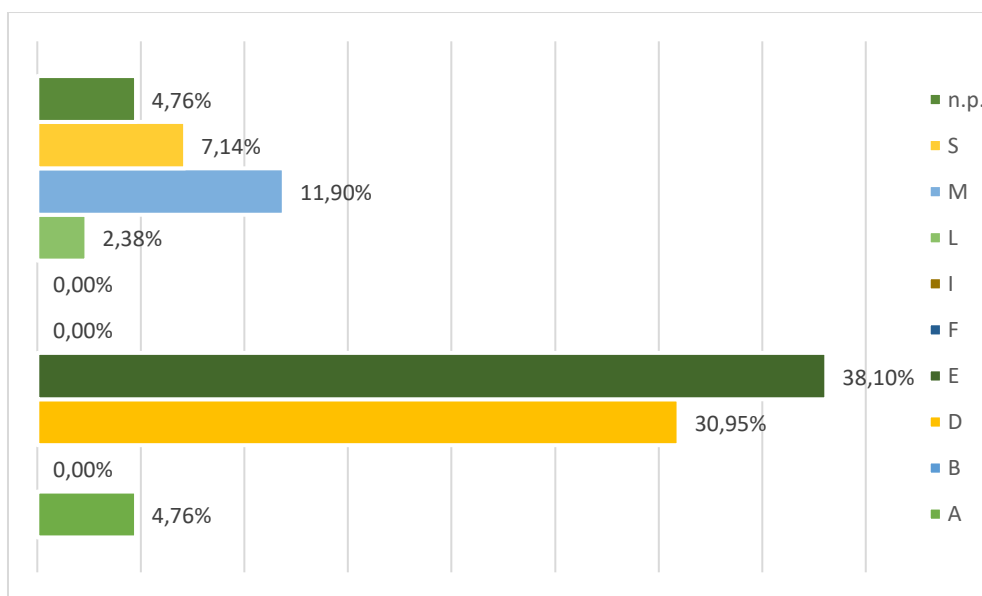


Figura 30 Ripartizione per aree di studio dei Presidenti delle Fondazioni

Sempre le aree economica e giuridica risultano quelle più quotate anche dal punto di vista dell'impiego svolto: oltre alla carica di Presidente, la maggior parte delle persone analizzate sono impiegate per il 35,71% in occupazioni come dottore commercialista o amministratore (area economica "E") e per il 23,81% in professioni come notaio o avvocato (area giuridica "D").

Il 14,29%, pari a 6 presidenti, si trovano in quiescenza, mentre per quanto riguarda gli altri si tratta di medici (11,90%), professori universitari (9,52%), un ingegnere e una poetessa.

CONCLUSIONI

L'assenza di una disciplina completa e ben organizzata, dovuta anche al fatto che le Fondazioni siano enti piuttosto giovani, ha fatto sì che le singole organizzazioni provvedano a colmare eventuali vuoti normativi tramite l'integrazione di apposite regole negli statuti.

L'organo che presenta il maggior grado di incompletezza normativa è quello di Controllo: sia nel d.lgs. 153/1999, fonte normativa primaria delle Fondazioni di Origine Bancaria, sia nella Carta delle Fondazioni e nel Protocollo di Intesa ACRI-MEF, viene a malapena accennato senza fornire indicazioni minime inerenti alla sua composizione, al funzionamento...

Gli statuti tentano di colmare questo vuoto normativo assimilando tale organismo ai Collegi Sindacali delle società *for profit*, specificando le regole necessarie per permettere lo svolgimento delle attività di controllo.

Altro tema che risulta ancora piuttosto scarno è l'analisi della *governance* di queste organizzazioni, tematica che il presente elaborato si è proposto di analizzare.

Lo studio presentato fornisce una panoramica sulla *governance* delle Fondazioni di Origine Bancaria che, anche se nella sua limitatezza, ha voluto comunque fornire degli spunti di riflessione.

Certo, la limitatezza del campione potrebbe rappresentare un ostacolo, ma le FOB analizzate sono risultate comunque rappresentative sia della totalità delle organizzazioni, sia poi della singola tipologia dal punto di vista patrimoniale.

La decisione di suddividere le Fondazioni secondo la dimensione patrimoniale è stata effettuata innanzitutto per permettere un maggiore confronto tra realtà simili e poi per comparare e individuare le differenze e i dettagli che possono variare in base alla dimensione delle organizzazioni. Da una prima analisi infatti sono subito emersi gli elementi che hanno portato poi alla decisione sulle modalità di suddivisione.

Lo scopo non è la valutazione sull'operato degli organi, quanto piuttosto l'analisi di come le Fondazioni, in assenza di regolamenti come il Codice di Autodisciplina per le società quotate redatto dal Comitato per la *Corporate Governance*, abbiano deciso di strutturare la propria *governance*.

Con l'espressione "strutturare la propria *governance*" si intendono le competenze e le professionalità che si reputano fondamentali per affrontare al meglio le sfide che la collettività e il territorio dove la singola Fondazione si trova ad operare pongono giornalmente.

Il confronto tra organi ha permesso poi di capire come la richiesta di competenze vari in base all'organismo:

- nel Collegio di Indirizzo sono presenti persone che possono vantare competenze e conoscenze importanti in uno dei settori scelti dalla Fondazione come rilevanti. I motivi principali riguardano la possibilità per la Fondazione di sfruttare l'esperienza degli stessi consiglieri, i quali potranno fornire la propria consulenza e i propri suggerimenti sia nella definizione del piano programmatico pluriennale sia in caso di costituzione di un'apposita commissione di studio per l'approfondimento di alcuni argomenti e iniziative. È da evidenziare che si è notato un riscontro tra i settori rilevanti più diffusi, emersi dall'analisi delle FOB, ovvero la formazione e l'istruzione, la ricerca scientifica, la salute pubblica e l'arte, attività e beni culturali, e i percorsi di studi e le personalità scelte facenti parte dei Consigli di Indirizzo;
- nel Consiglio di Amministrazione le personalità sono risultate di stampo più "pratico e attuativo", con la maggioranza dei consiglieri che hanno svolto studi in ambito economico-giuridico. Al contempo però è garantita la presenza in quasi tutti i Consigli di Amministrazione di persone con percorsi di studio che ricalcano i settori rilevanti. Questo, oltre a favorire l'attuazione degli obiettivi a breve, medio o lungo termine indicati dall'Organo di Indirizzo, fa sì che il potere di proposta di cui è titolare il Consiglio di Amministrazione sia esercitato appieno tramite l'intervento di soggetti che, con la propria esperienza e la conoscenza del territorio, possano fornire utili spunti per il soddisfacimento delle esigenze della collettività;
- nel Collegio Sindacale, in quanto organo preposto al controllo e con lo scopo di garantire questa funzione, sono necessariamente presenti persone dotate di opportune competenze, studi e titoli, idonei a svolgere tale compito, ovvero dottori commercialisti, revisori iscritti nell'apposito registro...

Volendo ipotizzare un paragone tra organizzazioni diverse dotate, a differenza delle FOB, di un Codice di Autodisciplina, risulterebbe spontaneo pensare alle società quotate.

Il confronto della struttura di *governance* delle Fondazioni di Origine Bancaria con quello delle società *for profit* non è però agevole: la funzione di indirizzo strategico e di amministrazione, che nelle società di capitali viene accorpata e affidata al Consiglio di Amministrazione, nelle Fondazioni è suddivisa tra l'Organo di Indirizzo e quello di Gestione.

Per quanto riguarda il paragone sulla numerosità degli organi, risulta difficile accostare la media dei Consigli di Amministrazione (CdA) delle società quotate italiane sia alla numerosità media dei Collegi di Indirizzo che dei Consigli di Amministrazione delle Fondazioni. Nel caso di CdA la media risulta pari a circa 10 componenti, mentre per l'Organo di Indirizzo è 15-16 (se si

considera il campione analizzato in questa sede o la totalità delle FOB) e per quello di Gestione 6.

La presenza femminile risulta invece notevolmente inferiore: nelle società *for profit* si assesta intorno al 36% mentre nelle organizzazioni *non profit* analizzate è pari al 24,90% per i Consigli di Amministrazione e al 27,30% per quelli di Indirizzo.

L'organo più virtuoso dal punto di vista del genere è quello di Controllo che registra una componente femminile per poco più del 34%, che se confrontato con lo stesso dato delle società quotate, risulta inferiore di 4 punti percentuali.

Anche per quanto riguarda l'età media, il dato risulta peggiorativo per le Fondazioni rispetto alle società *for profit*: in entrambi gli organi delle Fondazioni (di Indirizzo e di Amministrazione) l'età media è pari a 62 anni contro i 57 anni delle società di capitali.

L'analisi del *background* scolastico e dell'impiego attualmente ricoperto risultano di difficile comparazione tra le due tipologie di organizzazioni, sostanzialmente per mancanza di dati disponibili.

In conclusione una questione che risulta ancora non affrontata dall'ACRI e dal legislatore è quella inerente alla struttura della *governance* delle Fondazioni di Origine Bancaria, non solo dal punto di vista della composizione degli organi, ma, soprattutto per il Collegio Sindacale, anche dal punto di vista normativo. Come si è evidenziato più volte nell'elaborato, la mancanza di regole spesso rende non agevole lo svolgimento delle attività di un'organizzazione ed è proprio per questo motivo che si auspica che questi temi costituiranno l'argomento del prossimo codice di autodisciplina o di un dettato normativo per le Fondazioni di Origine Bancaria.

BIBLIOGRAFIA

ACRI, 2019. *Fondazioni di Origine Bancaria XXIV rapporto annuale* [online]. Roma: ACRI. Disponibile su <https://acri.it/_upload/Rapporto/24RAPP.pdf> [Data di accesso: 17/04/2020]

ANON., 2015. Primo, secondo, terzo e quarto settore del welfare. Concetti in quattro parole. Si può esprimere l'essenza di un concetto in poche righe?. *Lavoro sociale* [online]. Disponibile su <<http://www.lavorosociale.com/archivio/n/articolo/primo-secondo-terzo-e-quarto-settore-del-welfare>> [Data di accesso: 15/07/2020]

ANON., 2019a. La Fondazione Banco di Napoli ha incorporato la Fondazione Chieti-Abruzzo e Molise. *Percorsi di secondo welfare* [online]. Disponibile su <<https://www.secondowelfare.it/terzo-settore/Fondazioni/la-Fondazione-banco-di-napoli-ha-incorporato-Fondazione-carichieti.html>> [Data di accesso: 28/07/2020]

ANON., 2019b. Ora Fondazione CRC e Fondazione Cassa di Risparmio di Bra sono una cosa sola. *Percorsi di secondo welfare* [online]. Disponibile su <<https://www.secondowelfare.it/terzo-settore/Fondazioni/ora-Fondazione-crc-e-Fondazione-cassa-di-risparmio-di-bra-sono-una-cosa-sola.html>> [Data di accesso: 28/07/2020]

ANTOLDI, F., 2004. *La corporate governance nelle aziende non profit* [online]. Estratto da: SALVIONI, D., a cura di., 2004. *Corporate governance e sistemi di controllo della gestione aziendale*. Milano. Disponibile su <https://www.researchgate.net/publication/296670489_La_corporate_governance_nelle_azien_de_non_profit> [Data di accesso: 01/04/2020]

BANDERA L., 2018. Oltre il campanilismo: in provincia di Cuneo la prima fusione tra Fondazioni di Origine Bancaria. *Percorsi di secondo welfare* [online]. Disponibile su <<https://www.secondowelfare.it/terzo-settore/Fondazioni/oltre-il-campanilismo-in-provincia-di-cuneo-la-prima-fusione-tra-Fondazioni-di-origine-bancaria.html>> [Data di accesso: 28/07/2020]

BARBETTA, G.P., 2008. *Le Fondazioni di Origine Bancaria: dalla nascita per caso all'esercizio dell'innovazione sociale* [online]. Estratto da: TURATI, G., PIACENZA, M., SEGRE G., a cura di., 2008. *Patrimoni & scopi. Per un'analisi economica delle Fondazioni*.

Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli: Torino. Disponibile su
<https://centridiricerca.unicatt.it/crc-le_Fondazioni_di_origine_bancaria.pdf> [Data di
accesso: 29/04/2020]

BOESSO, G., CERBIONI, F., 2013. La governance delle Fondazioni: leader al servizio della
filantropia. *Il Risparmio* [online], N. 1, gennaio-marzo 2013, p. 111 ss. Disponibile su
<<http://www.ilrisparmioreview.it/archivio.htm>> [Data di accesso: 21/04/2020]

BOESSO, G. & CERBIONI, F., 2016. *La governance delle Fondazioni e le attività di
supporto alla filantropia strategica: primi risultati di un'indagine empirica (capitolo 5)*
[online]. Roma: ACRI. Disponibile su
<https://www.economia.unipd.it/sites/economia.unipd.it/files/All4_ACRI_21RAPP5_short.pdf
f> [Data di accesso: 12/03/2020]

BOESSO, G. & CERBIONI, F., 2017a. Governance e filantropia strategica nelle Fondazioni:
la via italiana tra determinismo e solidarismo. *Rivista impresa sociale* [online], 9 (2).
Disponibile su <[http://www.rivistaimpresasociale.it/component/k2/item/192-governance-e-
filantropia-strategica-nelle-Fondazioni.html](http://www.rivistaimpresasociale.it/component/k2/item/192-governance-e-filantropia-strategica-nelle-Fondazioni.html)> [Data di accesso: 12/03/2020]

BOESSO, G. & CERBIONI, F., 2017b. *Indagine sull'azione di governo e le attività di
supporto alla filantropia strategica nelle Fondazioni italiane. Analisi delle principali
associazioni tra postulati della filantropia strategica, elementi innovativi della governance e
prestazioni* [online]. Padova: Università degli Studi di Padova. Disponibile su
<[https://www.economia.unipd.it/sites/economia.unipd.it/files/RELAZIONE%20FINALE%20
Fondazioni%20Indagine%202016.pdf](https://www.economia.unipd.it/sites/economia.unipd.it/files/RELAZIONE%20FINALE%20Fondazioni%20Indagine%202016.pdf)> [Data di accesso: 12/03/2020]

BOESSO, G., CERBIONI, F., 2018. *Managerialità solidale. Governance e strategia nelle
Fondazioni*. 1^a ed. Milano: CEDAM.

BOESSO, G., CERBIONI, F., MENINI, A. & PARBONETTI, A., 2011. *Governance &
performance nelle Fondazioni di Origine Bancaria. Modelli teorici, censimento degli
strumenti e proposte innovative* [online]. Padova: Università degli Studi di Padova.
Disponibile su
<[https://www.economia.unipd.it/sites/economia.unipd.it/files/All2_Relazione_FOB_Padova
Finale-1.pdf](https://www.economia.unipd.it/sites/economia.unipd.it/files/All2_Relazione_FOB_Padova_Finale-1.pdf)> [Data di accesso: 12/03/2020]

BOESSO, G., CERBIONI, F. & MILAN, L., 2019. *Indagine sulle organizzazioni beneficiari di erogazioni da parte delle Fondazioni di Origine Bancaria italiane. Analisi delle principali associazioni tra capacity building, attività delle Fondazioni e prestazioni* [online]. Padova: Università degli Studi di Padova. Disponibile su

<<https://www.economia.unipd.it/sites/economia.unipd.it/files/Relazione%20Finale%20III%20indagine%20Marzo%202019.pdf>> [Data di accesso: 12/03/2020]

CLARICH, M., 2015. Le Fondazioni di Origine Bancaria: dai principi delle leggi Amato e Ciampi al protocollo MEF/ACRI. *Il Risparmio* [online], N. 2, aprile-giugno 2015, p. 5 ss. Disponibile su <<http://www.ilrisparmioreview.it/archivio.htm>> [Data di accesso: 21/04/2020]

FABI, G., 2016. Salvataggi bancari, c'era una volta il Banco ambrosiano. *Il Sole24Ore* [online]. Disponibile su < <https://gianfrancofabi.blog.ilsole24ore.com/2016/01/14/salvataggi-bancari-cera-una-volta-il-banco-ambrosiano/>> [Data di accesso: 03/07/2020]

FICI A., 2018. *La riforma del terzo settore e le Fondazioni di Origine Bancaria (capitolo 5)* [online]. Roma: ACRI. Disponibile su < https://www.acri.it/_upload/Rapporto/23RAPP5.pdf> [Data di accesso: 02/04/2020]

LA PIETRA, L., 2019. Il terzo settore e il no profit. *Riv. Cammino Diritto* [online]. N. 4, 2019. Disponibile su < <https://rivista.camminodiritto.it/articolo.asp?id=3891>> [Data di accesso: 05/05/2020]

LEARDINI, C., ROSSI, G., TODESCO, C., 2009. Governance e accountability nelle Fondazioni Bancarie. *Economia aziendale online* [online]. N. 4, ottobre 2009, p. 81 ss. Disponibile su <<http://riviste.paviauniversitypress.it/index.php/ea/article/view/455/462>> [Data di accesso: 21/04/2020]

LINCIANO, N., et al., 2018. *Report on corporate governance of Italian listed companies* [online]. Roma: Marchesi Grafiche Editoriali Spa. Disponibile su <<http://www.consob.it/documents/46180/46181/rcg2018.pdf/549286f4-907e-427c-9fdf-926386140479>> [Data di accesso: 05/09/2020]

LOCATELLI, R., 2000. Scelte legislative in tema di gestione del patrimonio e di attività istituzionale delle Fondazioni di Origine Bancaria. *Banca Impresa Società* [online], N. 1, aprile 2000. Disponibile su <<https://www.rivisteweb.it/doi/10.1435/1779>> [Data di accesso: 21/04/2020]

SACCO, P.L., CROCIATA, A., 2008. Il ruolo delle Fondazioni di Origine Bancaria nelle strategie di sviluppo economico. *Il Risparmio* [online], N. 3, luglio-settembre 2008, p. 5 ss. Disponibile su <<http://www.ilrisparmioreview.it/archivio.htm>> [Data di accesso: 21/04/2020]

USAI, S., 2019. Ripensare alle Banche di Interesse Nazionale. *La voce che stecca* [online]. Disponibile su <<http://www.lavocechestecca.com/2019/12/21/ripensare-alle-banche-di-interesse-nazionale/>> [Data di accesso: 14/07/2020]

ZATTONI, A., 2015. *Corporate Governance*. 1^a ed. Milano: EGEA.

RIFERIMENTI NORMATIVI E REGOLAMENTI

D. Lgs. 3 luglio 2017, n. 117

D. Lgs. 17 maggio 1999, n. 153

L. 30 luglio 1990, n. 218

Cass. 24 settembre 2003, n. 300, in *Giur. Cost.*, 2003, V, p. 2585 ss.

Cass. 24 settembre 2003, n. 301, in *Giur. Cost.*, 2003, V, p. 2619 ss.

Carta delle Fondazioni, 04/04/2012. Disponibile su <https://www.acri.it/wp-content/uploads/2020/02/Carta_delle_Fondazioni.pdf> [Data di accesso: 02/04/2020]

Protocollo di Intesa sottoscritto dalle Fondazioni con il Ministero dell'economia e delle finanze, 22/04/2015. Disponibile su <https://www.acri.it/wp-content/uploads/2020/02/Protocollo-22_4_2015.pdf> [Data di accesso: 01/04/2020]

SITOGRAFIA

<https://italianonprofit.it/>

<https://www.acri.it/>

<https://www.compagniadisanpaolo.it/>

<https://www.fondazionedemari.it/>

<http://www.fbml.it/>

<http://www.fondazionebmlucca.it/>

<http://www.fondazionebancadelmonte.rovigo.it/>

<https://fondazionemontefaenza.it/>

<http://www.fondazionebanconapoli.it/>

<https://www.fondazionecrp.it/>

<https://www.fondazionecariplo.it/it/index.html>

<http://www.fondazionecarivit.it/>

<http://www.fondazionecarispaq.it/>

<https://fondazionemacerata.it/>

<http://www.fondazionecarispezia.it/>

<https://www.fondazionecralessandria.it/>

<http://www.fondazionecarisap.it/>

<https://www.fondazionecrasti.it/>

<http://www.fondazionecrbiella.it/home>

<https://www.stiftungsparkasse.it/>

<http://www.fondazionecarical.it/>

<https://www.fondazionecrecarpi.it/>

<https://www.fondazionecrecarrara.com/>

<http://www.fondazionecrcento.it/>

<https://www.fondazionecarispcesena.it/>

<https://fondazionecaricastello.it/>

<http://www.fondazionecariciv.it/>

<https://www.fondazionecrc.it/>

<http://www.fondazionecarifac.it/>

<http://www.fondazionecarifano.it/>

<http://www.fondazionecrf.it/>

<https://www.fondazionecrfirenze.it/>

<https://www.fondazionecarifol.it/>

<https://www.fondazionecariforli.it/>

<http://www.crfossano.it/>

<http://www.fondazionecarige.it/wp/>

<https://www.fondazionecarigo.it/>

<http://www.fondazionekrimola.it/>

<http://www.fondazionecrj.it/>

<https://www.fondazionecariloreto.it/>

<https://www.fondazionecarilucca.it/>

<http://www.fondazionecrmir.it/>

<http://www.fondazionecassariparmiorvieto.it/>

<https://www.fondazionecariparo.it/>

<https://www.fondazionecrpg.com/>

<https://www.fondazionecrpesaro.it/>

<http://www.fondazionecrpt.it/>
<http://www.fondazionecrprato.it/>
<http://www.fondazioneassaravenna.it/>
<http://www.fondazionemanodori.it/>
<https://www.fondazionevarrone.it/it/>
<http://www.fondcarim.it/>
<https://www.fondazionealuzzo.it/>
<https://fondazionecrsm.org/>
<https://www.fondazionecrs.it/>
<https://www.fondazionecarispo.it/>
<http://www.fondazionecarit.it/>
<http://www.fondazionecrt.it/>
<https://www.fondazionecrtortona.it/>
<https://www.fondazionecaritro.it/>
<http://www.fondazionecrttrieste.it/>
<http://www.fondazionecrvercelli.it/>
<https://www.fondazionecariverona.org/>
<http://www.fondazionedivignola.it/>
<https://www.fondazionecrrvolterra.it/>
<http://www.fondazionecassamontelugo.it/>
<https://www.fondazionecarisbo.it/>
<https://www.fondazionecarisal.it/>
<https://www.fondazionecassamarca.it/>
<http://www.fondazionemontiunitifoggia.it/>
<https://www.fondazioneidelmonte.it/>
<https://www.fondazioneidimodena.it/>
<https://www.lafondazione.com/>
<https://www.fondazioneidisardegna.it/>
<https://www.fondazioneidivenezia.org/>
<https://www.fondazioneestense.it/>
<https://fondazionefriuli.it/>
<https://fondazioneilivorno.it/>
<https://www.fondazionemps.it/>
<http://www.fondazionemonteparma.it/documenti/>
<http://www.fondazionemontedipietadivicenza.it/>
<https://www.fondazionevarrone.it/it/>
<http://www.fondazionepescarabruzzo.it/>
<http://www.fondazionepisa.it/>
<http://www.fondazionepuglia.it/>
<https://www.fondazioneroma.it/>
<http://www.fondazionetercas.it/>