

Fondazioni di origine bancaria (Fob): per una analisi empirica dei dati

di Gian Paolo Barbetta e Marco Demarie

Appunto per il Gruppo di lavoro di ASTRID - 11 dicembre 2008

Non sono molti i gruppi di fondazioni nel mondo per i quali sia disponibile un data-set informativo omogeneo e sviluppato nel tempo come accade per le Fob italiane.

Infatti, l'archivio e i rapporti Acri, oltre alla ricerca sulle fondazioni svolta dall'Istat (Istat 2007), ci dicono molto di questo mondo, consentendoci soprattutto di descrivere a grandi tratti la trasformazione che ha portato un gruppo di banche (dalla natura peculiare) a diventare sempre più simile a un insieme di fondazioni filantropiche.

Molta letteratura – specie giuridica – ha provato a cogliere alcuni aspetti di questa trasformazione, concentrandosi in particolare sui problemi della autonomia dalle amministrazioni pubbliche e, in misura minore, su aspetti della gestione filantropica ed organizzativa. La pubblicistica quotidiana è sembrata invece quasi esclusivamente interessata alle vicende legate alla gestione del patrimonio (in particolare le strategie di controllo della banca conferitaria e delle relative aggregazioni). Il fatto che proprio il legame tra le Fob ed il mondo bancario rappresenti l'aspetto di maggiore interesse per quotidiani e settimanali – quando all'estero le questioni legate alla gestione patrimoniale delle fondazioni interessano al più una sparuta pattuglia di specialisti – testimonia di un cammino ancora non completamente compiuto delle fondazioni verso una “normalità”.

Nondimeno, siamo abbastanza lontani dall'avere un quadro preciso su aspetti anche rilevanti.

Identifichiamo qui alcune aree di approfondimento:

- la politica di investimento e di bilancio
- la politica “bancaria”
- le politiche filantropiche
- le politiche di accountability
- le politiche organizzative
- la *governance*.

Si presume infatti che queste aree, che si muovono largamente in rapporti di circolarità causale, siano rilevanti ai fini di uno studio di sistema.

Nonostante la comune origine legislativa delle Fob, esse non mostrano parallelismi di condotta evidenziando, al contrario, alcune significative differenziazioni. Degna di menzione l'opinione di G. Salole, direttore dello European Foundation Centre, il quale asserisce che il fascio delle divergenti traiettorie adottate da fondazioni nate insieme e sulla base degli stessi principi normativi, è buona prova del carattere intrinseco delle fondazioni a battere percorsi idiosincratici.

L'affermazione deve essere letta con prudenza.

Da un lato, infatti, esistono differenziazioni originarie (dimensione, culture organizzative e manageriali ereditate dalle banche, culture territoriali, ecc.) che pongono a monte del processo delle distinzioni incompatibili, e che hanno necessariamente condizionato l'evoluzione sin qui registrata (*path-dependance*). Iniziano inoltre ad essere intuibili anche alcune scelte differenti successive alla trasformazione che riguardano sia l'allocazione patrimoniale (alcune fondazioni non posseggono più azioni della banca conferitaria, altre – nei fatti – continuano a giustificare la propria esistenza soprattutto come gestori delle azioni della banca) che le decisioni relative alla attività filantropica: alcune fondazioni si percepiscono come organizzazioni della sussidiarietà – rivendicando quindi una forte autonomia dagli enti pubblici locali – altre si concepiscono come istituzioni della “complementarietà”, sussidiando l'azione delle amministrazioni locali; alcune fondazioni hanno adottato strategie fortemente attive (dettando l'agenda dei problemi ai loro interlocutori), altre hanno scelto di agire con una logica più attenta all'ascolto dei bisogni del territorio; alcune fondazioni hanno variato fortemente gli strumenti operativi disponibili (affiancando alle tradizionali erogazioni su richiesta anche bandi, progetti concepiti internamente e strumenti misti di erogazione e credito) altre hanno scelte di attenersi più strettamente alla tradizione erogativa.

Non è semplice spiegare le ragioni che hanno portato a configurare veri e propri “soggetti differenti”, anche se uno dei compiti del ricercatore dovrebbe essere proprio quello di identificare alcuni “ideal-tipi fondazionali” e di spiegare le ragioni che li hanno originati. Questo potrebbe essere dunque un buon obiettivo di ricerca.

Quindi, se da un lato la molteplicità era già intrinseca nel momento genetico, le scelte successive non hanno fatto altro che accentuarla. A temperare questa interpretazione va però osservato che – in particolari momenti di conflitto/crisi, specie con il momento politico – le Fob hanno invece assunto atteggiamenti assai omogenei e coordinati (ruolo Acri); similmente – in chiave difensiva e/o grazie

al ruolo di un coordinamento forte – possono essere spiegate scelte collettive “di sistema”, come l’ingresso nella Cassa Depositi e prestiti o l’invenzione della Fondazione per il Sud.

La politica di investimento e di bilancio

Le questioni aperte sono principalmente due: quali indirizzi e procedure di investimento siano stati individuati dalle singole Fob e quale sia il peso della partecipazione della banca un tempo detta conferitaria, o delle sue trasformazioni societarie, sul totale degli *asset* della fondazione.

Si tratta di identificare una varietà di fenomenologie quali:

- in base a quali criteri e a quali procedure vengano definiti i parametri rischio/rendimento del portafoglio investimenti e come gli obiettivi vengano implementati;
- se il portafoglio sia gestito in conto proprio o attraverso gestori, e quali sia la metodologia di selezione e valutazione di questi ultimi, come pure degli eventuali *advisor*;
- come venga determinato, al netto degli obblighi di legge, l’ammontare delle risorse da erogare e quale politica delle riserve venga perseguita.

La politica “bancaria”

La questione qui è in che misura la fondazione agisca come socio attivo nelle determinazioni delle strategie bancarie della/e banche partecipate; quale linea sia stata scelta nell’assolvimento dell’obbligo di legge di disfarsi del pacchetto di controllo della banca conferitaria; se e in che senso i pacchetti di proprietà delle fondazioni siano definiti partecipazioni strategiche; se le fondazioni abbiano stabilito con altre fondazioni o terzi soggetti patti parasociali formali o informali volti alla costituzione di sindacati di controllo delle banche. Una delle variabile da osservare è dunque la/le partecipazione/i bancaria/e sia nel valore di libro che *mark to market*. Uno studio interessante potrebbe consistere nel verificare quale sia stato il costo implicito della partecipazione strategica, comparando il rendimento effettivo patrimoniale ottenuto lungo un certo periodo al rendimento che sullo stesso periodo si sarebbe potuto ottenere con una politica di investimento ottimizzante in termini di differenziazione.

La politica istituzionale

E’ il settore su cui, per quanto frammentatamente, ci si è più esercitati, quantunque in misura assai superficiale e probabilmente poco utile alle fondazioni stesse. Temi quali la ripartizione delle erogazioni nei diversi settori rilevanti, i tipi di beneficiari intermedi o finali sono infatti oggetto di osservazione anche nei vari rapporti Acri. Mancano tuttavia riflessioni approfondite relative al “ruolo sociale” che le fondazioni possono svolgere ed agli obiettivi di lungo periodi che esse

possono perseguire entro il contesto italiano, specie in rapporto alle istituzioni pubbliche ed al resto del terzo settore. Su questi piano la riflessione pare assai arretrata e schematica, ancora caratterizzata dal dibattito tra “erogazioni a pioggia” ed “erogazioni di dimensioni significative”. Il tema del ruolo sociale, della pianificazione strategica e della “differenza” tra fondazioni ed altre istituzioni sociali rappresenta invece uno degli argomenti più caldi nel dibattito internazionale.

La politica organizzativa

Dal punto di vista dell’organizzazione, esistono vari studi di caso. Non abbiamo, tuttavia, ad esempio, una chiara idea di quale politica del reclutamento del personale viene fatta dalle fondazioni, se la provenienza bancaria sia ancora preminente; forse qualcosa di più, sempre attraverso Acri, ma anche Istat, si potrebbe sapere sulla natura del capitale umano impiegato.

Sono stati tentate alcune rilevazioni sull’efficienza delle Fob italiane comparate ad altre fondazioni, specie americane, focalizzate sul rapporto spesa/personale diretto, con risultati non encomiastici per gli italiani (Perotti); in realtà, si trattava di calcoli superficiali – basati più su aneddotica che su dati seri. Tenuto conto delle differenze, la regola del pollice americana, un dipendente per milione di dollari/anno distribuito, è largamente rispettata, anzi battuta per difetto.

La governance

Non molto conosciamo sul funzionamento del modello di *governance* duale tipico (in quanto richiesto dalla legge) delle fondazioni. La ripartizione dei compiti, chiara in linea di principio, può essere in realtà meno netta. Si ha la sensazione che la figura del Presidente sia in media quella del *dominus* della fondazione, spesso a scapito del ruolo del segretario generale, con un modello che è molto diverso, ad esempio, da quello americano.

La formazione e la cultura dei membri dei consigli, salvo alcune prime esplorazioni (Ferrucci) non è stata in realtà mai esplorata (spazio per una ricerca).

Delicato è il rapporto tra *governance* della banca e fondazione: i rapporti, quando esistenti, sono di carattere informale.

Quasi tutte le variabili di cui sopra potrebbero essere quantificate, producendo delle serie storiche o *cross-section* analizzabili tramite trattamenti quantitativi di analisi della varianza, di correlazione o di studio di modelli di causalità.