



30
1995
2025



FMPS

Fondazione Monte dei Paschi di Siena

Una comunità che cresce insieme

s i l l a b e

30
1995
2025



FMPS

Fondazione Monte dei Paschi di Siena



A cura e testi di

Università degli Studi di Siena - Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici-DISAG

Prof.ssa Antonella Brozzetti

Prof. Francesco Mazzini

Prof. Ruggero Bertelli

Fondazione Monte dei Paschi di Siena

Crediti fotografici:

Linda Frosini, Daniela Neri, Roberto Testi, Envato, WrightStudio (Kirill Ivanov): Depositphotos

Archivio fotografico Fondazione MPS e Vernice Progetti Culturali s.r.l.u. - Impresa Sociale

ISBN 978-88-3340-561-2

© Fondazione Monte dei Paschi di Siena

© 2025 **s i l l a b e** Srl

www.sillabe.it

Realizzazione editoriale: **s i l l a b e**

Direzione editoriale: *Giulia Perni*

Redazione: *Ethel Santacroce*

Progetto grafico: *Ilaria Manetti*

Finito di stampare nel mese di maggio 2025 presso Cartografica Toscana, Pescia (PT)



1995
2025

Una comunità che cresce insieme

s i l l a b e

30
1995
2025



FMPS

Fondazione Monte dei Paschi di Siena

	Introduzione	9
1.	Il sistema delle Fondazioni di Origine Bancaria (FOB)	10
2.	La Fondazione MPS profili evolutivi	28
3.	Caratteristiche e gestione del patrimonio	40
4.	La dimensione erogativa (l'attività istituzionale)	50
	Conclusioni	73
	Bibliografia	75









La celebrazione “30 anni della Fondazione Monte dei Paschi di Siena” è un’occasione per raccontare cosa è la Fondazione oggi, attraverso la narrazione del suo percorso e del suo evolversi dal 1995 al 2025.

Con lo scopo di mantenere obiettiva la stesura di questo documento, gran parte dei testi sono stati affidati e redatti da esperti estranei alla nostra realtà, docenti universitari, che hanno ripercorso in maniera analitica le fasi salienti di questi 30 anni dell’ente, evidenziandone le modifiche statutarie e regolamentari che hanno consentito alla Fondazione di adattarsi ai cambiamenti economici e normativi globali e di rafforzare la propria *governance*, la missione e la trasparenza. La storia dell’ente si accomuna inevitabilmente alla storia di tutte le Fondazioni di Origine Bancaria (FOB), dove è possibile osservare un panorama completamente privatizzato, frutto delle numerose riforme che hanno caratterizzato il decennale percorso di trasformazione delle banche pubbliche. Nonostante le criticità e le opacità iniziali, le modifiche normative hanno progressivamente consolidato il ruolo delle FOB, integrandole pienamente nel sistema del non profit nazionale e internazionale.

Notoriamente, la storia della Fondazione è contraddistinta dallo storico legame con Banca MPS, rapporto che ha influenzato profondamente l’andamento dell’operatività della Fondazione; allo stesso tempo, le varie evoluzioni normative e relative modificazioni statutarie, che per l’appunto vengono citate nel documento, hanno cercato di bilanciare questo vincolo storico con le esigenze di modernizzazione e trasparenza dell’ente, con l’obiettivo di garantire così una gestione del patrimonio della Fondazione più efficace e responsabile.

Protagonista di periodi floridi, alternati a momenti straordinariamente drammatici, Fondazione MPS ha, comunque, dimostrato una **forte capacità di adattamento e di ripresa nella propria attività**, mantenendo al centro della propria missione l’utilità sociale e lo sviluppo economico del territorio, oltre alla salvaguardia degli interessi delle generazioni future.

In questi 30 anni, oltre a modificarsi la natura giuridica come con grande efficacia evidenziano i testi che seguono, Fondazione MPS (in linea con tutte le FOB) ha modificato la propria azione in riferimento alle comunità in mezzo alle quali opera.

La Corte Costituzionale riconosce le FOB come **soggetti di organizzazione delle libertà civili**, dunque veri e propri enti intermedi tra cittadini e istituzioni, attenti al patrimonio di valori delle comunità locali. Questo principio ispira la nostra azione (specialmente negli anni più recenti) e conforta le nostre iniziative volte alla salvaguardia e promozione del principio di sussidiarietà sancito dall’art. 118 della nostra Costituzione.

Il continuo aggiornamento delle modalità operative e l’attenzione ai propri *stakeholder* sono gli elementi chiave che hanno permesso alla Fondazione di contribuire significativamente al benessere della comunità locale nell’arco di questi tre decenni. Ed è proprio alla comunità che si rivolge questo documento, una sorta di testimonianza del “servizio” svolto dalla Fondazione prevalentemente per la provincia di Siena e dei suoi abitanti, per il suo sviluppo sostenibile. Le proprie iniziative, articolate in diverse aree di intervento, testimoniano un impegno costante nel migliorare la qualità della vita e nel sostenere la crescita del territorio senese, in collaborazione con tutti gli altri attori pubblico-privati interessati.

La Fondazione continua, quindi, a essere per la sua comunità un importante punto di riferimento che guarda al futuro, mantenendo salda la memoria delle proprie origini e affrontando le sfide del contesto economico e istituzionale contemporaneo. Ma di questo parleremo in conclusione.

Carlo Rossi

Presidente Fondazione Monte dei Paschi di Siena

■ Il sistema delle Fondazioni di Origine Bancaria (FOB)

a cura di Antonella Brozzetti e Francesco Mazzini

- 1.1.1. Una premessa: il contesto
- 1.1.2. Il piano del lavoro
- 1.2. Le Fondazioni bancarie nella “riforma” Ciampi: natura e scopi, settori d’intervento e organi di governo
- 1.3. L’Emendamento Tremonti e le sentenze nn. 300 e 301 del 2003 della Corte Costituzionale: fondazioni come «soggetti dell’organizzazione delle “libertà sociali”»
- 1.4. La vicenda della dismissione delle partecipazioni bancarie di controllo
- 1.5. La vigilanza del Mef sulle Fondazioni
- 1.6. La partecipazione delle fondazioni bancarie alla Cassa Depositi e Prestiti
- 1.7. Dalla Carta delle Fondazioni al Protocollo di intesa tra il Mef e l’ACRI
- 1.8. Per chiudere





Un “dinamico” quadro normativo di riferimento

1.1.1. Una premessa: il contesto

La storia delle cosiddette Fondazioni bancarie (o, forse più correttamente, come si cercherà di spiegare, delle Fondazioni di Origine Bancaria, d'ora in poi FOB) si intreccia con l'evoluzione del sistema creditizio italiano proiettato nel mercato unico europeo ideato con il Trattato di Roma del 1957 e avviato il primo gennaio del 1993. La “foresta pietrificata”, efficace immagine coniata da Giuliano Amato per descrivere lo stato del settore bancario italiano degli anni Ottanta del secolo scorso, doveva essere smantellata. La forte spinta arriva dal diritto europeo soprattutto con il tris di direttive in materia bancaria del 1989, a loro volta collegate al primo accordo di Basilea sul capitale.

Dalla seconda metà degli anni Ottanta le autorità creditizie contribuirono a preparare il terreno al legislatore, individuando sul piano istituzionale le soluzioni idonee a consentire alle nostre banche di competere ad armi pari con quelle comunitarie che, in forza dei principi caratterizzanti il mercato unico (libertà di stabilimento, controllo da parte del paese di origine e mutuo riconoscimento delle legislazioni nazionali con conseguente concorrenza tra ordinamenti giuridici nazionali), avrebbero operato nel nostro paese, sempre più orientato verso processi di liberalizzazione e privatizzazione dell'economia.

In modo, risultato poi lungimirante, con le disposizioni della l.d. 30 luglio 1990, n. 218, c.d. Legge Amato, e dei relativi decreti attuativi, fra cui in particolare il d.lgs. n. 356/1990, il legislatore indicò la strada per la trasformazione delle banche pubbliche in società per azioni (spa) dando così vita alle FOB. La procedura, articolata e complessa, individuata dalla legge Amato comportava il conferimento dell'azienda bancaria, da parte degli istituti di credito, in un'apposita spa, pervenendo alla costituzione di due soggetti distinti: l'ente conferente (noto comunemente come "fondazione bancaria") e la società conferitaria, ovvero la banca vera e propria. Tali provvedimenti normativi incentivavano la trasformazione in società per azioni delle banche pubbliche, con la previsione di uno speciale regime tributario teso ad agevolare le operazioni di fusione, scissione, trasformazione e conferimento. Iniziò così un periodo di grandi cambiamenti per il sistema bancario, culminati con l'emanazione del d.lgs. n. 385/1993 contenente il nuovo Testo unico bancario (Tub) che, pur rimanendo sul solco della legislazione degli anni Trenta, innovava nella portata e nei fini la regolazione del sistema creditizio nazionale, assoggettato a sempre più intensi processi di aggregazioni e di espansioni anche *cross-border*. L'alluvione normativa di inizio anni Novanta proseguì incessantemente e nel 1998 diede vita al Testo unico della finanza (Tuf), di cui al d.lgs. n. 58/1998, che affiancava il Tub nella regolazione del mercato finanziario.

1.1.2. Il piano del lavoro

Per fare il punto sulla Fondazione Monte dei Paschi di Siena (da ora Fondazione MPS) a trent'anni dalla sua istituzione, abbiamo alla base il volume curato da Franco Belli e da Francesco Mazzini, uscito nel 2005 con l'Editore Pacini, dal titolo *I primi dieci anni della Fondazione Monte dei Paschi di Siena*, il quale dava il via ad una nuova collana – diretta da Franco Belli – con un nome significativo: PROFIT/NON PROFIT-Studi di Diritto dell'Economia. All'epoca l'interesse andava sulle criticità e "opacità" del decennale processo di riforma che aveva investito gli enti "non profit" a natura privatistica, scaturiti dalla trasformazione in società per azioni delle banche pubbliche così come disciplinate nella legge bancaria del 1936-'38. La differenza rispetto al precedente volume sta, oltre che nella "mole" (lo studio di allora, sempre con taglio interdisciplinare, si snodava sulle 250 pagine), nel fatto che il punto di partenza è costituito ormai dallo "scenario istituzionale 'tutto privato'" raggiunto a seguito delle plurime riforme subite dagli "enti conferenti" scaturiti dalla riforma del 1990. L'ampia discussione che aveva investito la "riforma della banca pubblica" proseguì, infatti, sul piano delle FOB, assoggettate a ripetute modifiche ed integrazioni normative.

In questa prima parte dello studio (par. 1.2.-1.8) daremo atto dell'evoluzione che sul piano normativo e istituzionale hanno subito le FOB, aggiornando lo scenario che negli anni successivi hanno scandito l'architettura dei controlli, il nesso tra fondazione e banca conferitaria, la struttura di *governance* e l'operatività delle fondazioni¹. Nella seconda parte (par. 2.1.-2.2.5) il *focus* sulla Fondazione MPS consentirà di dare evidenza alle vicende che hanno portato al suo attuale connotato. Premettendo però, al pari del precedente volume, che grazie ad un emendamento proposto da Siena – il quale teneva conto dell'iniziale statuto della Fondazione risalente al 1995 a sua volta in sintonia con la linea statutaria dell'MPS, istituto di credito di diritto pubblico – la promozione dello "sviluppo economico", ancora presente nello statuto della Fondazione MPS, negli ultimi anni ha acquisito particolare rilevanza alla luce della c.d. *Twin transition* (sostenibile e digitale) in atto.

¹ Per alcuni riferimenti bibliografici, successivi alla sopraddeata pubblicazione sul decennale della Fondazione MPS curata da Franco Belli e da Francesco Mazzini e pubblicata nel 2005, si rinvia alla nota bibliografica che chiude questo volume.

1.2. Le Fondazioni bancarie nella “riforma” Ciampi: natura e scopi, settori d'intervento e organi di governo

Con l'approvazione della l.d. 23 dicembre 1998, n. 461, nota come “legge Ciampi”, ed il successivo d.lgs. del 17 maggio 1999, n. 153 (in breve, d'ora in poi, anche solo decreto), si è trasformato significativamente l'assetto delle fondazioni. Si è trattato, in altri termini, di una vera e propria riforma, che oggi costituisce la fonte primaria del quadro ordinamentale delle FOB. Il decreto denomina l'ente che appartiene a detta specie semplicemente col termine “fondazione” e lo definisce come «l'ente che ha effettuato il conferimento dell'azienda bancaria ai sensi del decreto legislativo 20 novembre 1990, n. 356».

● **a. Natura.** In ordine d'importanza, il primo nodo affrontato dalla riforma è, in effetti, quello relativo alla natura degli enti. L'art. 2 della legge delega, ove si disegnano le coordinate del riordino, è esplicito al riguardo non solo allorquando, alla lett. i), si riferisce, sul piano del futuribile, alla sottoposizione degli enti all'autorità di controllo delle persone giuridiche private, nella prospettiva di una riforma in itinere del primo libro del codice civile, ma anche quando, alla lett. l), afferma espressamente che essi, dopo aver adeguato i propri statuti alle disposizioni attuative della delega legislativa, «diventano persone giuridiche private con piena autonomia statutaria e gestionale». Altrettanto esplicitamente, l'art. 2, co. 1, del decreto afferma che le Fondazioni «sono persone giuridiche private, senza fine di lucro, dotate di piena autonomia statutaria e gestionale».





Momento “chiave” di tale trasformazione è quello in cui le Fondazioni, adeguati i propri statuti alle disposizioni del d.lgs. n. 153/1999, acquisiscono l’anzidetta natura e il carattere peculiare della pienezza dell’autonomia, riferito tanto al potere di autodisciplinarsi, quanto a quello di svolgere la propria attività istituzionale, nei limiti però segnati dalla legge e giustificati dal fatto che le FOB sono il prodotto di una precisa scelta del legislatore, chiamato a predisporre una serie di regole a salvaguardia del loro patrimonio e del corretto perseguimento dei fini istituzionali.

Gli eventi che hanno segnato l’evoluzione delle fondazioni bancarie dopo la riforma del 1998-’99 mostrano chiaramente, tuttavia, che vi è una costante tensione tra il riconoscimento della “piena autonomia statutaria e gestionale” di tali soggetti e il loro essere sottoposti ad uno speciale regime di diritto privato. In taluni casi detto contrasto si è risolto sulla base del presupposto che il riconoscimento dell’autonomia assuma il valore di un principio guida per la valutazione della compatibilità, con esso, della disciplina speciale. In altri termini, la questione di fondo (spesso tornata a porsi) non è tanto quella della identificazione della natura delle fondazioni bancarie, espressamente riconosciuta come privata e dotata della piena autonomia “statutaria e gestionale”, quanto – per dirla con le parole del Consiglio di Stato (parere n. 1354/2002) – quella di valutare se la disciplina di tali enti valorizzi o comprima le libertà costituzionalmente riconosciute ai privati. Trattasi cioè di valutare se il “grado di compressione” impresso all’autonomia privata per la protezione delle esigenze collettive che tali soggetti perseguono non si traduca in uno stravolgimento del nucleo essenziale e della stessa nozione di autonomia privata, che la Carta costituzionale ha inteso preservare e valorizzare – tanto più con le modifiche introdotte all’art. 118 – tramite l’affermazione del principio di sussidiarietà orizzontale.

Come è occorso al Giudice costituzionale – soprattutto nelle sentenze “gemelle” nn. 300 e 301 del 2003 (v. *infra*, par. 1.3., *sub b*) – così anche al giurista, che si occupa delle vicende delle fondazioni bancarie, si richiede che assuma come chiave di lettura quella di valutare la “misura” dell’intervento pubblico su tali soggetti, sul grado di compressione della loro autonomia, e se questo risponda a criteri di ragionevolezza e di proporzionalità rispetto alla loro qualificazione come soggetti privati dotati di “piena autonomia statutaria e gestionale”.

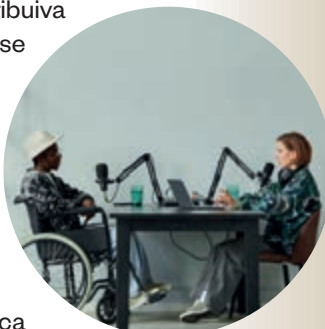
b. Scopi. L’art. 2, co. 1, del d.lgs. n. 153/1999 esige che le fondazioni bancarie siano enti «senza scopo di lucro». L’assenza di finalità lucrative – ribadita, se mai ve ne fosse stato bisogno, anche sotto il profilo soggettivo, dal rigido «divieto di distribuzione, assegnazione, sotto qualsiasi forma, di utili agli associati, agli amministratori, ai fondatori e ai dipendenti»: art. 2, co. 1, lett. h), della legge n. 461/1998; art. 8, co. 3, del d.lgs. n. 153/1999 – si riallaccia alla natura primigenia degli enti conferenti. Così come si riconnette al passato, sia pure con variazioni e aggiunte di rilievo, l’individuazione degli scopi. Le fondazioni, con la riforma del 1998-’99, devono perseguire scopi «di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico». Il d.lgs. n. 356/1990 parlava di «finalità d’interesse pubblico e di utilità sociale»; il venir meno del richiamo all’interesse pubblico può contribuire a sgombrare il campo da ambiguità sempre in agguato – in coerenza del resto con il riconoscimento della natura privatistica delle fondazioni –, dando ragione a coloro che, nel quadro della normativa previgente, già avevano confutato l’interpretazione della formula di cui sopra alla stregua di indice di riconduzione necessaria all’area pubblicistica, ritenendo che una cosa è il “pubblico”, altra cosa è, invece, l’interesse collettivo, o sociale che dir si voglia, il quale ben può essere perseguito, sul terreno della società civile, da formazioni e gruppi intermedi².

Il d.lgs. n. 153/1999 prevede che le fondazioni siano tenute a perseguire fini di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico, operando nel rispetto del principio di economicità e gestendo il patrimonio in modo da ottenerne un’adeguata redditività.

c. Attività. Nell’impianto originario della riforma, l’art. 2, lett. b) e d), della l.d. n. 461/1998, dando corpo agli scopi affidati alle fondazioni, individuava i settori d’intervento (detti “rilevanti” nel lessico del d.lgs. n. 153/1999): ricerca scientifica, istruzione, arte, conservazione e valorizzazione dei beni culturali e ambientali, sanità ed assistenza alle categorie sociali deboli. Si nota subito che, su questo terreno, le differenze rispetto alla legge Amato sono più di forma che di sostanza, salvo però l’aggiunta del settore della “conservazione e valorizzazione dei beni culturali e ambientali”. Sul punto il decreto per un verso riprendeva a livello definitorio la legge delega (art. 1, lett. d), per altro verso attribuiva agli statuti l’individuazione dei settori verso i quali ogni fondazione intendesse indirizzare la propria attività (art. 2, co. 2). Appariva chiaro, dalla formulazione della norma, che i settori rilevanti costituissero il “nociolo duro” dell’attività della fondazione, ma, nello stesso tempo, non la ingabbiassero.

d. Organi di governo. Per quel che concerne la *governance* delle fondazioni, ai relativi statuti viene affidato il compito di prevedere distinti organi di indirizzo, di amministrazione e di controllo³.

La *ratio* della tripartizione sta nella necessità di promuovere una dialettica interna capace di sostenere la trasparenza, di limitare i rischi di abuso (commistione tra decisori e beneficiari) e di meglio individuare le rispettive competenze. Si tratta di un *modulo minimo inderogabile* che ogni fondazione deve prevedere nel proprio statuto, ma anche di un criterio direttivo al quale deve ispirarsi l’eventuale ulteriore articolazione organizzativa delle



² Si v. F. BELLÌ, F. MAZZINI, *Le fondazioni di origine bancaria: il quadro generale*, in F. Belli, F. Mazzini (a cura di), *I primi dieci anni della Fondazione Monte dei Paschi di Siena*, Pisa, Pacini, 2005, pp. 9-84, in part. p. 27.

³ Si v. l’art. 2, lett. g), della l.d. n. 461/1998; art. 4, co. 1, del d.lgs. n. 153/1999.

fondazioni (comitati scientifici, nuclei tecnici di valutazione, ecc.), nel senso che i compiti dei vari organi devono essere distribuiti nell'ambito di una corretta e nitida distinzione tra funzioni e poteri di indirizzo, di amministrazione e di controllo. La distinzione per funzioni deve, d'altra parte, essere applicata anche alla gestione del patrimonio, la quale, se non viene affidata ad intermediari specializzati, dovrà essere svolta da strutture interne diverse e separate, sul piano organizzativo, da quelle che svolgono le altre attività della fondazione⁴.

Nel caso in cui lo statuto delimiti l'attività della fondazione con riferimento a specifici ambiti territoriali, dovrà essere garantita, nell'organo di indirizzo come in tutti gli altri organi collegiali, la presenza di una rappresentanza non inferiore al 50% di persone residenti da almeno tre anni nei territori stessi⁵. Alle associazioni rappresentative o di categoria delle fondazioni, infine, non possono essere attribuiti poteri di designazione o di nomina degli organi della fondazione.

Il d.lgs. n. 153/1999 ha fissato un principio, che comunque doveva ritenersi implicito nel previgente ordinamento degli enti conferenti, secondo il quale tutte le nomine (o le designazioni per la nomina) sono fatte nell'interesse della fondazione; principio chiaramente desumibile dal disposto dell'art. 4, co. 2, secondo cui i membri dell'organo di indirizzo non rappresentano i soggetti esterni che li hanno nominati né ad essi rispondono.

All'organo di amministrazione, l'art. 4, co. 1, lett. e), del decreto attribuisce compiti, oltre che di gestione, di proposta ed impulso dell'attività della fondazione, nell'ambito dei programmi, delle priorità e degli obiettivi stabiliti dall'organo di indirizzo. Riguardo, infine, all'organo di controllo, il decreto si limita a prescrivere che i suoi componenti abbiano i requisiti professionali per l'esercizio del controllo legale dei conti (art. 4, co. 4). Nella sua versione originaria, l'art. 4, co. 1, lett. g), del decreto prescriveva che lo statuto della fondazione dovesse determinare, per i soggetti che svolgono funzioni di indirizzo, amministrazione, direzione e controllo presso le fondazioni – nel rispetto degli indirizzi generali fissati ai sensi dell'art. 10, co. 3, lett. e) –, requisiti di professionalità e onorabilità, ipotesi di incompatibilità (riferite anche alla carica di direttore generale della società bancaria conferitaria ovvero a incarichi esterni o cariche pubbliche) e cause che comportano la sospensione temporanea dalla carica o la decadenza, in modo da evitare conflitti di interesse e di assicurare l'indipendenza nello svolgimento dei rispettivi compiti e la trasparenza delle decisioni.

Circa le situazioni d'incompatibilità, sia la legge delega che il decreto delegato (in origine) si limitavano a fissare soltanto il divieto, per i membri dell'organo di amministrazione della fondazione, di assumere funzioni di amministrazione nella società bancaria conferitaria; ma l'indirizzo dell'autorità di vigilanza era andato nel senso dell'opportunità che tali situazioni, in linea di massima, fossero fissate reciprocamente fra i componenti dei tre organi di base delle fondazioni e fra questi e l'organo di direzione. Ciò per assicurare l'indipendenza nello svolgimento dei rispettivi compiti e la trasparenza delle decisioni, dando, così, pienezza di significato al principio di diversificazione delle funzioni.

1.3. L'Emendamento Tremonti e le sentenze nn. 300 e 301 del 2003 della Corte Costituzionale: fondazioni come «soggetti dell'organizzazione delle “libertà sociali”»

Dopo una tappa – quella, appunto, segnata dalla riforma del 1998-'99 – che forse poteva essere ritenuta pressoché conclusiva, un nuovo e importante capitolo della “storia infinita” delle FOB è costituito dalla novella apportata, al testo del d.lgs. n. 153/1999, dall'art. 11 (c.d. Emendamento Tremonti, allora ministro proponente) della l. 28 dicembre 2001, n. 448 (legge finanziaria 2002). L'Emendamento Tremonti fu subito criticato da chi non mancò di osservare prontamente che una visione statalistica – come quella che appariva adombrata dall'art. 11, tesa ad attribuire alle fondazioni una sorta di monopolio nella rappresentanza della collettività locale – contrastasse con la “sussidiarietà orizzontale”, propria dell'art. 118 Cost. riformato, che mette in *pole position*, anche sul piano locale, l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale⁶.

⁴ Si v. l'art. 5, co. 2, del d.lgs. n. 153/1999.

⁵ Si v. l'art. 4, co. 1, lett. f), del d.lgs. n. 153/1999.

⁶ Si v. M. CLARICH, *Gli enti sono pubblici o privati? La natura giuridica non è tutto*, su *Il Sole 24 ore*, 19 dicembre 2001.

L'Emendamento Tremonti apportava complessivamente tredici modifiche al testo del d.lgs. n. 153/1999, sulla legittimità delle quali, poi, si è pronunciata la Corte Costituzionale con le note sentenze del 29 settembre 2003, nn. 300 e 301.

a. La legge n. 448/2001. Le modifiche più rilevanti all'impianto normativo del 1998-'99, introdotte dalla novella apportata dall'art. 11 della legge finanziaria 2002, sono quelle di seguito sintetizzate.

- L'attività delle fondazioni è limitata ai soli "settori ammessi" (art. 11, commi 1 e 2). Si tratta di quattro macro-aree tra cui, solo per fare qualche esempio, rientrano: famiglia e valori connessi; volontariato, filantropia e beneficenza; prevenzione della criminalità e sicurezza pubblica; protezione dei consumatori; protezione civile; ricerca scientifica e tecnologica; arte, attività e beni culturali, ecc.; in tutto ben diciannove sub-settori, divenuti poi venti con l'ultimo inserimento, relativo alla realizzazione di lavori pubblici o di pubblica utilità, ad opera dell'art. 7 della l. n. 166/2002. I settori ammessi scelti ogni tre anni dalle fondazioni, in numero non superiore a tre (poi aumentati a cinque con l'art. 39, co. 14-*nonies*, d.l. 30 settembre 2003, n. 269), costituiscono i c.d. settori rilevanti, nei quali esse devono operare in via prevalente, assicurando, singolarmente e nel loro insieme, l'equilibrata distribuzione delle risorse e dando preferenza ai settori a maggiore rilevanza sociale; si stabilisce, inoltre, che l'elenco dei settori ammessi possa essere variato in via amministrativa con regolamento dell'autorità di vigilanza.
- Si prevede un vincolo territoriale, cioè la necessità che le fondazioni operino in rapporto prevalente con il territorio (art. 11, co. 3) e, quanto agli impieghi del patrimonio, assicurino il collegamento funzionale, in particolare, con lo sviluppo del territorio (art. 11, co. 11).
- Fra i principi cui devono conformarsi gli statuti, nel definire l'assetto organizzativo delle fondazioni, quello originariamente enunciato dall'art. 4, co. 1, lett. c), del d.lgs. n. 153/1999 – relativo alla previsione, nell'ambito dell'organo di indirizzo, «di un'adeguata e qualificata rappresentanza del territorio, con particolare riguardo agli enti locali, nonché dell'apporto di personalità che per professionalità, competenza ed esperienza, in particolare nei settori cui è rivolta l'attività della fondazione (...)» – viene sostituito dall'art. 11, co. 4, della l. n. 448/2001. Nell'ambito dell'organo di indirizzo si richiede la previsione «di una prevalente e qualificata rappresentanza degli enti, diversi dallo Stato, di cui all'art. 114 della Costituzione, idonea a rifletterne le competenze nei settori ammessi in base agli articoli 117 e 118 della Costituzione, [...] nonché dell'apporto di personalità che per professionalità, competenza ed esperienza, in particolare nei settori cui è rivolta l'attività della fondazione, possano efficacemente contribuire al perseguimento dei fini istituzionali, fissando un numero di componenti idoneo ad assicurare l'efficace esercizio dei relativi compiti e prevedendo modalità di designazione e di nomina dirette a consentire un'equilibrata, e comunque non maggioritaria, rappresentanza di ciascuno dei singoli soggetti che partecipano alla formazione dell'organo».
- L'art. 11 della l. n. 448/2001 al co. 6 specifica altresì che i requisiti di onorabilità e professionalità devono essere «intesi come requisiti di esperienza e di idoneità etica confacenti ad un ente senza scopo di lucro». Da ultimo, poi, con l'art. 27-*quater* del d.l. 24 gennaio 2012, n. 17, è stata inserita – nell'art. 4, co. 1, lett. c), del d.lgs. n. 153/1999 – l'ulteriore specificazione secondo cui gli statuti delle fondazioni bancarie devono prevedere modalità di designazione e di nomina che siano «ispirate a criteri oggettivi e trasparenti, improntati alla valorizzazione dei principi di onorabilità e professionalità».
- È previsto un più severo regime di incompatibilità su due fronti: da un lato, il divieto per i soggetti che hanno il potere di designare i componenti dell'organo di indirizzo e per i componenti stessi degli organi della fondazione di essere portatori di interessi riferibili ai destinatari degli interventi della fondazione stessa (art. 11, co. 4, ultimo periodo); dall'altro lato, il divieto, per i soggetti che svolgono funzioni di amministrazione, direzione e controllo nella fondazione, di svolgere funzioni analoghe presso la società bancaria conferitaria o altre società operanti nel settore bancario, finanziario o assicurativo, che non abbiano limitato rilievo economico o patrimoniale (art. 11, co. 7). Nel corso degli anni successivi, tuttavia, sono state previste nuove situazioni di incompatibilità⁸.

⁷ Contenente *Disposizioni urgenti per la concorrenza, lo sviluppo delle infrastrutture e la competitività*, decreto-legge convertito con modificazioni dalla l. 24 marzo 2012, n. 27.

⁸ Da ultimo, si v. la fattispecie prevista dall'art. 4, co. 2-*bis*, del d.lgs. n. 153/1999, inserito dai commi 1-1-*quater* dell'art. 52 del d.l. 31 maggio 2010, n. 78, nel testo integrato dalla relativa legge di conversione 30 luglio 2010, n. 122.

- Con riferimento alle fondazioni di origine associativa, l'art. 11, commi 5 e 8, della l. n. 448/2001, prevede la soppressione di ogni riferimento normativo alla nomina per cooptazione dei componenti dell'organo di indirizzo.
- Il successivo co. 10 dell'art. 11 aggiunge all'art. 6 del d.lgs. n. 153/1999 il co. 5-*bis*, secondo cui una società bancaria o capogruppo bancario si considera controllata da una fondazione anche quando il controllo è riconducibile, direttamente o indirettamente, a più fondazioni, in qualunque modo o comunque sia esso determinato.
- L'art. 11, co. 13, inserisce invece all'art. 25 del d.lgs. n. 153/1999 i commi 1-*bis* e 1-*ter* che prevedono la possibilità che la partecipazione di controllo nella società bancaria conferitaria sia affidata dalla fondazione a una società di gestione del risparmio⁹.
- Infine, l'art. 11, co. 14, attribuisce all'autorità di vigilanza il compito di dettare (con regolamento ex art. 17, co. 3, della l. n. 400/1988) disposizioni attuative delle nuove norme, anche al fine di coordinarle con le disposizioni del d.lgs. n. 153/1999, e pone l'obbligo in capo alle fondazioni di adeguare i propri statuti alle nuove disposizioni nel termine di novanta giorni dall'emanazione del regolamento ministeriale. In assenza di espressa autorizzazione dell'autorità di vigilanza, l'attività delle fondazioni è limitata all'ordinaria amministrazione (includendo anche l'esecuzione di progetti di erogazione già approvati), fintantoché gli organi di tali enti non siano ricostituiti sulla base delle nuove norme statutarie.

b. L'intervento della Consulta del 2003. La legittimità costituzionale delle disposizioni introdotte nel 2001 con il c.d. Emendamento Tremonti è stata successivamente sottoposta al vaglio della Corte Costituzionale, intervenuta con le pronunce nn. 300 e 301 del 2003. In estrema sintesi si ricorda che con le due sentenze la Corte:

- *i)* ha ribadito la **natura privatistica delle fondazioni bancarie**, collocandole tra «i soggetti dell'organizzazione delle “libertà sociali”» e affermando che l'evoluzione legislativa intervenuta dal 1990 ha spezzato quel “vincolo genetico e funzionale”, «che in origine legava l'ente pubblico conferente e la società bancaria, e ha trasformato la natura giuridica del primo in quella di persona giuridica privata senza fine di lucro [...] della cui natura il controllo della società bancaria, o anche solo la partecipazione al suo capitale, non è più elemento caratterizzante»;
- *ii)* ha dichiarato l'**illegittimità costituzionale** di alcune disposizioni del d.lgs. n. 153 del 1999, come novellate dall'art. 11 della l. n. 448/2001, e, in particolare, delle disposizioni che attribuivano all'autorità di vigilanza il potere di modificare con proprio regolamento i “settori ammessi”, quali individuati dalla stessa norma, e di quelle in cui si stabiliva, nella composizione degli organi di indirizzo delle fondazioni, una prevalente e qualificata rappresentanza degli enti, diversi dallo Stato, di cui all'art. 114 della Costituzione, anziché «una prevalente e qualificata rappresentanza degli enti, pubblici e privati, espressivi delle realtà locali»; nonché di quelle che prevedevano forme d'indirizzo del Ministero del Tesoro.

Dopo tali sentenze, se ancora poteva essere azzardato affermare che la travagliata vicenda delle fondazioni bancarie fosse giunta a compimento, e che, quindi, da allora in poi, esse avrebbero navigato in acque tranquille, si può perlomeno ritenere che le più rilevanti questioni inerenti all'ordinamento di queste istituzioni avessero trovato risposte chiare e, a parere di chi scrive, giuste e condivisibili.

c. L'intervento ministeriale del 2004. Con il **d.m. 18 maggio 2004, n. 150**, il Ministro dell'economia e delle finanze ha emanato un nuovo regolamento, che nella sostanza ha recepito gli indirizzi dettati dalle anzidette sentenze della Corte Costituzionale. Il regolamento ha previsto, tra l'altro, che l'organo d'indirizzo della fondazione debba essere composto in via prevalente da rappresentanti di enti, pubblici e privati, espressione delle realtà locali; ha inoltre stabilito l'incompatibilità tra le funzioni di amministrazione, direzione, indirizzo e controllo presso la fondazione e gli incarichi presso la società bancaria conferitaria o le società da questa controllate o partecipate. Viene altresì circoscritta la nozione di controllo congiunto su una banca alle ipotesi in cui più fondazioni, mediante accordi da provare in forma scritta, realizzino una delle situazioni rilevanti ai fini del controllo individuale.

⁹ Riprenderemo il punto nel prossimo paragrafo.

d. Le FOB oggi. Le fondazioni di origine bancaria si qualificano pertanto come organizzazioni non lucrative, private e autonome, appartenenti all'ampio mondo del terzo settore, ma escluse, per precisa scelta normativa, dal novero degli Enti del Terzo Settore e dalla relativa disciplina, di cui al d.lgs. 3 luglio 2017, n. 117 (art. 3, co. 3).

1.4. La vicenda della dismissione delle partecipazioni bancarie di controllo

Uno dei punti cruciali che ha contraddistinto la riforma delle banche pubbliche ha riguardato il legame tra ente conferente e banca conferitaria, sul quale il legislatore è più volte intervenuto con il fine di giungere alla "privatizzazione" delle stesse.

Gli ultimi capitoli della questione relativa all'obbligo di dismissione delle partecipazioni di controllo in società diverse da quelle che avessero per oggetto esclusivo l'esercizio di imprese strumentali si snodano nella seconda metà del primo decennio del nuovo millennio.

- **(i)** Con l'art. 7 della cd. "legge sul risparmio" (del 28 dicembre 2005, n. 262), si introduce, con decorrenza dal 1° gennaio 2006, il divieto per le fondazioni di esercitare il **diritto di voto** nelle assemblee ordinarie e straordinarie delle società bancarie conferitarie e delle altre società non strumentali da esse partecipate per le azioni eccedenti il **30%** del capitale rappresentato da azioni aventi diritto di voto nelle medesime assemblee. Detta norma avrà tuttavia breve vita, essendo stata abrogata dall'art. 4 del d.lgs. 29 dicembre 2006, n. 303.
- **(ii)** La questione riguardava soprattutto, la dismissione del controllo delle società bancarie conferitarie; questione, invero, già sorta nel quadro della legge Amato, allorché, nel 1994 (con la l. n. 474 e poi con la c.d. Direttiva Dini, allora Ministro del Tesoro), l'iniziale obbligo di detenere le partecipazioni bancarie di controllo era sostituito da un incentivo alla loro dismissione. Ai sensi poi del d.lgs. n. 153/1999, la dismissione delle partecipazioni azionarie di controllo nelle società bancarie conferitarie, oltre che fiscalmente agevolata, diverrà anche imposta. Infatti, l'art. 25, inserito fra le norme transitorie e finali del d.lgs. n. 153/1999, al metodo basato sulla volontarietà, sia pure fiscalmente incentivata, sostituiva quello della schietta coercizione. In origine tale articolo prevedeva che le partecipazioni di controllo nelle società conferitarie potessero continuare ad essere detenute, in via transitoria, per un periodo di quattro anni dalla data di entrata in vigore del d.lgs. n. 153/1999 (e cioè fino al 15 giugno 2003), periodo che poteva essere prolungato di altri due anni. Dopodiché, se la fondazione avesse continuato a detenere le partecipazioni di controllo non consentite, «alla dismissione [avrebbe potuto provvedere], sentita la fondazione ed anche mediante un apposito commissario, l'Autorità di vigilanza, nella misura idonea a determinare la perdita del controllo e nei tempi ritenuti opportuni in relazione alle condizioni di mercato ed all'esigenza di salvaguardare il valore del patrimonio» (art. 25, co. 3). Il testo dell'art. 25, come si presentava all'origine, subisce alcune prime modifiche, nel 2001, ad opera del co. 12 dell'art. 11 della l. n. 448/2001, che, come si è visto, vi aggiunge due nuovi commi, l'*1-bis* e l'*1-ter*, secondo cui, rispettivamente: 1) la partecipazione nella società bancaria conferitaria poteva essere affidata ad una società di gestione del risparmio, che l'avrebbe gestita in nome proprio secondo criteri di professionalità e indipendenza, scelta nel rispetto di procedure competitive, restando salva la possibilità per la fondazione di dare indicazioni per le deliberazioni dell'assemblea straordinaria nei casi previsti dall'art. 2365 del codice civile. La dismissione doveva comunque essere realizzata non oltre il terzo anno successivo alla scadenza inizialmente indicata dal co. 1 dello stesso art. 25; 2) l'estensione al Ministro dell'economia e delle finanze e alla Banca d'Italia dei poteri ad essi attribuiti dal Tub e dal Tuf (con riferimento, sembra doversi ritenere, alla società di gestione del risparmio di cui al punto precedente). Ma proroghe e deroghe alla regola del definitivo distacco delle fondazioni dalle loro "filiazioni" bancarie non finiscono qui, anche se, già nei primi anni del nuovo secolo, la questione del venir meno del "collegamento genetico e funzionale" delle fondazioni con le società bancarie conferitarie appare di fatto ormai largamente risolta. L'art. 4 del d.l. 24 giugno 2003, n. 143, come convertito dalla l. primo agosto 2003, n. 212, porta il termine per la dismissione delle partecipazioni di controllo nelle società conferitarie al 31 dicembre 2005. Con il co. 3-*bis* dell'art. 25 – come aggiunto dall'art. 80, co. 20, della l. 27 dicembre 2002, n. 289 (legge finanziaria 2003) e poi sostituito dall'art. 4 del d.l. n. 143/2003



(c.d. Emendamento Volonté) – si stabilisce che, con riferimento alle fondazioni “minori” (quelle con patrimonio netto contabile risultante dall’ultimo bilancio approvato non superiore a 200 milioni di euro), nonché per quelle con sedi operative prevalentemente in regioni a statuto speciale, non si applicano, tra le altre, alcune disposizioni riferite alle partecipazioni di controllo nelle società bancarie conferitarie.

- **(iii)** Sul piano del fatto regolato si segnala che delle 88 FOB esistenti a fine 2013, 21 non detenevano più alcuna partecipazione nella banca conferitaria (erano invece 9 nel 1999) e soltanto 13 avevano una partecipazione superiore al 50% (erano 44 nel 1999). Spiccava, in particolare, la marcata riduzione delle quote in MPS e in Carige. Quanto al peso della conferitaria sul totale attivo del sistema fondazioni, dal 43,8% del 2000 si passava al 37,4% del 2013. Per quanto qui interessa più da vicino va notato che al 31 dicembre del 2013 la Fondazione MPS deteneva il 66% della Banca MPS¹⁰.

1.5. La vigilanza del Mef sulle Fondazioni

Tra gli ultimi atti che contraddistinguono la vicenda delle FOB si segnalano le disposizioni che hanno riguardato la vigilanza sulle stesse, una vicenda che si trascina fin dalla riforma del 1998-’99.

Con l’art. 52 del d.l. n. 78/2010, convertito con modificazione dalla l. n. 122/2010, viene infatti chiarito che l’art. 10, co. 1, del d.lgs. n. 153/1999, si interpreta nel senso che, fino a quando non è istituita, nell’ambito di una riforma organica, una nuova autorità di controllo sulle persone giuridiche private disciplinate dal titolo II del libro primo del codice civile, la vigilanza sulle fondazioni bancarie è attribuita al Ministero dell’Economia e delle Finanze (Mef), indipendentemente dalla circostanza che le fondazioni controllino, direttamente o indirettamente, società bancarie, o partecipino al controllo di esse tramite patti di sindacato o accordi in qualunque forma stipulati.

¹⁰ Si v. E. GRANATA, *Fondazioni e banche. Evoluzione e prospettive della disciplina e degli assetti proprietari*, cit., pp. 67-68; di pari interessi i *Rapporto ACRI*, che dal 19995 descrivono la situazione delle FOB.

Le FOB che detengono partecipazioni di controllo, diretto o indiretto, in società bancarie ovvero concorrono al controllo, diretto o indiretto, di dette società attraverso patti di sindacato o accordi di qualunque tipo continuano a essere vigilate dal Mef anche dopo l'istituzione dell'autorità di cui al primo periodo.

In estrema sintesi, la vicenda sul punto fa emergere come, sin dalla loro nascita, le fondazioni bancarie siano state sottoposte alla vigilanza del Ministero del Tesoro (poi dell'Economia e delle Finanze) con una soluzione in origine transitoria; si aspettava, infatti, la costituzione di una *Authority* per il controllo di tutte le persone giuridiche di cui al titolo secondo del Libro primo del codice civile, che poi, secondo la tipica italica modalità, non è mai nata e quindi ciò che era transitorio è diventato definitivo.

Se, in una prima fase, le competenze del ministero si giustificavano con la "bancarietà" delle fondazioni e cioè con il loro strettissimo legame con le società bancarie conferitarie – tanto è vero che se si scorrono i poteri di vigilanza prudenziale previsti dall'art. 7 del d.lgs. 153/1999, questi evocano chiaramente le modalità di controllo (la "sana e prudente gestione") che insistono sulle banche –, con l'accennato chiarimento apportato dalla norma interpretativa di cui all'art. 52 del d.l. n. 78/2010 ormai tutte le fondazioni, a prescindere dal fatto che controllino o meno una banca, rimangono assoggettate alla vigilanza del Mef, facendo venir meno anche la giustificazione della "bancarietà". Da notare che l'art. 52 impone al Mef di fare una relazione annuale al Parlamento (al pari di tutte le *Authority*) con riguardo anche «agli interventi finalizzati a promuovere lo sviluppo economico-sociale nei territori locali in cui operano le medesime fondazioni».

1.6. La partecipazione delle fondazioni bancarie alla Cassa Depositi e Prestiti

La vicenda delle FOB si è anche intersecata con la trasformazione della Cassa Depositi e Prestiti (CDP) in società per azioni. Infatti l'art. 5, co. 2, del d.l. n. 269 del 2003 (convertito dalla l. n. 326/2003), ha disposto l'attribuzione delle relative quote azionarie allo Stato, con esercizio dei diritti dell'azionista da parte del Mef, consentendo anche alle fondazioni bancarie e ad altri soggetti pubblici o privati di detenere quote complessivamente di minoranza del capitale della CDP S.p.A.

In attuazione di quanto sopra, il capitale sociale viene determinato (dal d.m. del 5 dicembre 2003) in 3,5 miliardi di euro, suddiviso in 350.000.000 azioni, di cui 245.000.000 azioni ordinarie (70% del capitale sociale) attribuite allo Stato (al Mef), e 105.000.000 azioni privilegiate (30% del capitale sociale) attribuite a 66 fondazioni.

Secondo il Presidente *pro tempore* della CDP, Franco Bassanini, considerando che le fondazioni bancarie avevano ormai assunto, bene o male, anche un ruolo di supplenza rispetto a quella cronica carenza di robusti investitori istituzionali – una anomalia e un *handicap* italiano nei confronti di economie e di sistemi finanziari più avanzati ma con i quali occorreva competere –, la missione istituzionale delle Fondazioni stesse e la qualità dei loro *stakeholder* avrebbero ad esse consentito «di dare un contributo ad affrontare una delle questioni cruciali dei prossimi decenni: la necessità di investimenti di lungo termine capaci di produrre importanti esternalità positive (formazione, ricerca, *social housing*, infrastrutture, innovazione, ambiente); investimenti necessari per la crescita, la competitività e la coesione sociale, ma che sempre meno possono essere finanziati a carico di bilanci pubblici appesantiti dalla crisi e dunque sempre più hanno bisogno del concorso di investitori e finanziatori privati. Su questo terreno – sempre secondo Bassanini – l'incontro tra le Fondazioni bancarie e la Cassa Depositi e Prestiti era ed è del tutto naturale».

Va detto, tuttavia, che sul connubio Fondazioni/CDP non sempre si sono levate lodi. Si è parlato, ad esempio, di un "rapporto incestuoso" nel senso che la partecipazione al capitale della CDP sia del Mef che delle FOB avrebbe generato evidenti elementi di ambiguità nell'esercizio della vigilanza nei confronti di queste ultime¹¹.

Nel 2003 lo statuto della CDP prevedeva alcune specifiche caratteristiche delle azioni privilegiate. Ad esse erano infatti attribuiti particolari diritti di *governance* (tra cui il potere di blocco per l'approvazione delle delibere da assumere in assemblea, la nomina di un terzo dei componenti

¹¹ Si v. F. VELLA, *Fondazioni, ecco come rompere il rapporto incestuoso col potere*, in *Linkiesta*, 26 novembre 2012, al link <https://www.linkiesta.it/2012/11/fondazioni-ecco-come-rompere-il-rapporto-incestuoso-col-potere/>.





degli organi sociali e la designazione di tutti i componenti del Comitato di supporto degli azionisti privilegiati). Alle azioni privilegiate delle Fondazioni venivano altresì riconosciuti peculiari diritti economici, fra cui, in particolare, il diritto alla loro conversione automatica in azioni ordinarie, a decorrere dal primo gennaio 2010, secondo un rapporto di conversione determinato dal Consiglio di amministrazione sulla base di una perizia del valore effettivo del patrimonio netto della società redatto da un esperto nominato dal Consiglio di amministrazione d'intesa con il Comitato di supporto degli azionisti privilegiati e sulla base della valorizzazione delle azioni privilegiate determinata ai sensi dell'art. 7, co. 10, dello stesso Statuto.

Tuttavia, la vicenda della conversione delle azioni privilegiate della CDP, nelle mani delle FOB, si è rivelata molto più complessa dell'astratta previsione statutaria; sulla sua ricostruzione, anche solo sommaria, non è il caso di soffermarsi, in questa sede basti ricordare che si è reso necessario il ricorso al parere del Consiglio di Stato e un successivo specifico intervento normativo. La conversione si è finalmente conclusa nel corso del 2013, dopo che nel dicembre dell'anno precedente l'assemblea delle Fondazioni aderenti all'ACRI (Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio) aveva deciso di procedere in tal senso, esprimendo valutazione positiva unanime riguardo alla scelta di convertire. L'assemblea nominava, altresì, un comitato interno di garanti per seguire l'intera procedura di conversione.

La partecipazione delle Fondazioni in CDP S.p.A. e nelle società da essa controllate resta un dato costante nel corso degli anni, continuando a costituire la parte più rilevante dell'investimento nel settore "Sviluppo locale".

«Tali investimenti risultano essere particolarmente significativi – si legge nel *XXIX Rapporto annuale Acri-2023* delle Fondazioni di origine bancaria –, non solo per l'entità delle risorse impiegate, rispettivamente di circa 1,7 miliardi di euro (sono 62 le Fondazioni che detengono una partecipazione nella Cassa, rappresentando circa il 16% della compagine sociale) e di 172 milioni di euro, ma soprattutto per la sua finalità e la natura dell'intermediario. Il rapporto fra Fondazioni e CDP va oltre quello tipico dell'azionista: difatti nel maggio 2021, la Cassa e l'Acri, facendo seguito ad un'intesa firmata nel 2019, hanno sottoscritto un nuovo protocollo volto a rinnovare la collaborazione estendendola anche alla Fondazione CDP e a CDP Venture Capital sgr. L'accordo si avvia al suo terzo rinnovo. L'accordo si pone l'obiettivo di rafforzare ulteriormente la cooperazione tra Cassa Depositi e Prestiti e Fondazioni per lo sviluppo di progetti congiunti a beneficio delle comunità locali».

1.7. Dalla Carta delle Fondazioni al Protocollo di intesa tra il Mef e l'ACRI

- **a. La Carta.** La Carta delle Fondazioni del 2012 costituisce un primo passo con cui le **FOB** hanno inaugurato il proprio percorso di autodisciplina. L'adesione alla Carta è stata volontaria, nel rispetto della piena autonomia di ciascuna Fondazione e al tempo stesso vincolante, ancorché dotata di una mera efficacia "interna" al comparto. Con la Carta, che rappresenta un vero e proprio strumento di autoregolamentazione, le Fondazioni associate all'ACRI hanno fissato una serie di *standard* comportamentali condivisi, volti a conferire maggiore organicità al proprio sistema di valori nonché a sistematizzare le *best practice* più comuni, stratificatesi nel corso della loro attività e riconosciute come più virtuose ed efficaci. Nel *Preambolo alla Carta delle Fondazioni* si legge che «Le Fondazioni condividono il contenuto della presente Carta e ad essa ispirano la propria azione, dando attuazione ai principi e ai criteri indicati declinandoli in piena autonomia in norme statutarie e/o regolamentari, nonché in procedure e prassi operative, secondo le loro dimensioni e caratteristiche operative e istituzionali». Per quanto riguarda la *governance* e l'*accountability*, l'obiettivo della Carta è quello di sistematizzare e dare visibilità a orientamenti che vadano nella direzione della trasparenza, dell'indipendenza e della responsabilità nei confronti dei territori di riferimento, puntando sulla competenza e sull'autorevolezza degli amministratori, visto il crescente ruolo delle Fondazioni nell'attivare percorsi di innovazione per lo sviluppo locale. Il documento contiene, altresì, principi, criteri ed orientamenti tecnici a supporto dei processi di governo delle Fondazioni, con particolare riferimento a: competenze e caratteristiche dei designati; modalità di rinnovo degli organi che non compromettano l'efficacia dell'azione nel lungo periodo; regolamentazione di ingressi e uscite rispetto a cariche pubbliche elettive; codice di comportamento in relazione ai valori etici di riferimento.

Per quanto riguarda l'attività di erogazione delle Fondazioni, il supporto offerto dalla Carta è focalizzato sui temi dell'efficienza e dell'efficacia delle scelte di allocazione delle risorse, avendo come obiettivo quello di massimizzare l'impatto positivo delle erogazioni sui territori di riferimento.

- **b. Il Protocollo.** Se già la Carta delle Fondazioni costituisce un valido esempio nel senso della promozione e diffusione delle migliori prassi operative delle fondazioni bancarie, il Protocollo di intesa tra il Mef e l'ACRI, sottoscritto il 22 aprile 2015, definisce in modo più analitico della legge i parametri di riferimento cui le fondazioni devono conformare i comportamenti, con l'obiettivo di migliorare le pratiche operative e rendere più solida la *governance*. Con la sottoscrizione del Protocollo le Fondazioni hanno assunto l'impegno di osservare le regole in esso contenute, inserendole, ove occorra, nei loro statuti. In particolare, tra i principi cardine contenuti nel Protocollo, c'è la diversificazione degli investimenti, al fine di contenere la concentrazione del rischio e la dipendenza del risultato della gestione da determinati emittenti, gruppi di imprese, settori di attività e aree geografiche: in pratica, una fondazione non può concentrare più di un terzo dell'attivo patrimoniale in un singolo soggetto. Le fondazioni, inoltre, devono evitare, nel rispetto del principio di conservazione del patrimonio, qualunque forma di indebitamento, salvo il caso di temporanee e limitate esigenze di liquidità, né è loro consentito l'uso di derivati se non per finalità di copertura o in operazioni in cui non siano presenti rischi di perdite patrimoniali.

Per quanto riguarda la *governance*, le fondazioni si sono impegnate, tra l'altro, a:

- **applicare** criteri stringenti per la definizione dei corrispettivi economici dei componenti i propri organi, coerenti con la natura di enti senza scopo di lucro e comunque commisurati all'entità del patrimonio e delle erogazioni. Sono previsti anche limiti quantitativi. Il compenso del Presidente delle fondazioni con patrimonio superiore a un miliardo di euro non potrà superare il tetto massimo di 240.000€. Sono previsti tetti parametrati al patrimonio, per i compensi complessivamente corrisposti a tutti i membri degli organi;
- **definire** limiti alla permanenza in carica dei membri degli organi, assicurando il periodico ricambio degli stessi, così mantenendo un elevato grado di responsabilità nei confronti del territorio;
- **adottare** procedure di nomina dirette ad assicurare la presenza del genere meno rappresentato e valorizzare il possesso di competenze specialistiche che garantiscano adeguati livelli di professionalità dei componenti degli organi;
- **osservare** regole di incompatibilità al fine di assicurare il libero ed indipendente svolgimento delle funzioni degli organi;
- **conformare** l'attività ad un ampio principio di trasparenza, declinato in regole puntuali che assicurino adeguata diffusione delle principali decisioni alla collettività di riferimento.

In buona sostanza, il connubio tra processo di autoregolamentazione e coinvolgimento dell'Autorità di vigilanza proietta le Fondazioni su una strada contraddistinta da regole condivise di sana e prudente gestione, migliore trasparenza della loro attività (tanto che sui siti web è possibile reperire bilanci, informazioni su bandi, procedure e criteri per richieste di sostegno finanziario, documentazione varia) e una più solida *governance*.

Su quest'ultimo piano va anche segnalato che con il d.lgs. 24 gennaio 2012, n. 1, come integrato dalla legge di conversione 24 marzo 2012, n. 27¹², è stata inserita un'incompatibilità tra le cariche negli organi delle fondazioni con quelle «negli organi gestionali, di sorveglianza e di controllo o di funzioni di direzione di società concorrenti della società bancaria conferitaria o di società del suo gruppo»¹³. A tutela della concorrenza, il divieto di *interlocking directorates*, già previsto per le partecipazioni personali incrociate nei mercati del credito e finanziari (art. 36 del d.l. n. 201/2011), è stato oggetto di provvedimenti da parte della Banca d'Italia e della Consob, i criteri dei quali sono stati seguiti dalle stesse fondazioni.

¹² Trattasi del c.d. Decreto liberalizzazioni, varato dal governo Monti.

¹³ L'art. 27-*quater*, co. 1, ha inserito la lettera *g-bis* nel co. 1 dell'art. 4 del d.lgs. n. 153/1999, aggiungendola alle ipotesi di incompatibilità già considerate alla lettera *g*).

1.8. Per chiudere

- **a. I provvedimenti più recenti.** Le Fondazioni sono state anche attratte – in via incidentale – in alcuni provvedimenti che riguardano la natura giuridica delle stesse. In ragione del loro essere “enti di diritto privato in controllo pubblico”, sono state infatti escluse dal novero degli enti rientranti negli adempimenti di trasparenza previsti dal d.lgs. n. 33/2013 da parte dell’Autorità Nazionale Anticorruzione-ANAC (determinazione n. 1134 del 2017), che però auspicava l’adozione da parte delle fondazioni di «misure di prevenzione della corruzione, secondo il “modello 231”, soprattutto per le attività di utilità sociale di maggiore rilevanza». Sempre nel 2017 è la sentenza della Corte Costituzionale n. 185/2018 che ha affrontato – in un caso di conflitto di attribuzione tra stato e regione connesso al c.d. Codice del terzo settore – il profilo della natura giuridica dell’ONC (Organismo nazionale di controllo) nonché dell’attività dei CSV (Centri di servizio per il volontariato). La natura privatistica degli stessi, riconosciuta dalla Consulta, si è riversata a cascata sulle FOB, che con i loro contributi annuali alimentano il FUN (Fondo unico nazionale) destinato a finanziare le attività dei CSV. A chiusura di questa ricostruzione delle principali tappe che sul piano normativo e regolamentare hanno interessato le fondazioni bancarie, si segnala che i provvedimenti richiamati sono disponibili oltre che sul portale della legislazione vigente anche sul sito dell’ACRI¹⁴.
- **b. Un ulteriore cenno al fatto regolato.** Per quanto concerne la realtà delle FOB, va notato che al 31 dicembre 2023 le fondazioni detenevano un patrimonio contabile di 41.190 milioni di euro, pari all’85% del passivo di bilancio, con un aumento di 623,5 milioni di euro (+ 1,5%) rispetto al 2022. Con riferimento all’evoluzione degli assetti partecipativi nelle banche, delle 86 FOB esistenti a fine 2023: solo 4 detenevano ancora una partecipazione nella conferitaria maggiore del 50%; la partecipazione era stata invece completamente dismessa da 38 FOB; 44 Fondazioni avevano una quota partecipativa inferiore al 50%. A livello di sistema la quota di capitale sociale in media detenuta era in calo rispetto all’anno precedente, passando dal 12 al 10%¹⁵.

Si può altresì sottolineare, ricollegandoci alle considerazioni iniziali, che in questi decenni le FOB hanno svolto un ruolo strategico all’interno del sistema finanziario nazionale, consentendo la formazione di colossi bancari (si pensi al gruppo Intesa San Paolo) e contribuendo, in forza del processo di diversificazione del loro patrimonio, al riassetto del settore creditizio che oggi può contare sulla presenza di grandi gruppi bancari, come ad esempio, BPER e lo stesso UNICREDIT, rientranti fino al 2022 nella lista delle c.d. G-SIB (*global systemically important bank*) individuate annualmente dal *Financial Stability Board*, e oggi *public company* con le fondazioni al 4% nella struttura del proprio azionariato.

¹⁴ Si v. rispettivamente ai link: <https://www.normattiva.it/> e <https://www.acri.it/normative/normativa/>.

¹⁵ Dati ripresi da ACRI, Ventinovesimo Rapporto sulle Fondazioni di origine bancaria – Anno 2023, rispettivamente pp. 17 e 23.



2

■ La Fondazione MPS profili evolutivi

a cura di Antonella Brozzetti e Francesco Mazzini

2.1. Premessa

2.2. Una rassegna delle modificazioni statutarie, del contesto in cui maturano e dei relativi impatti sulla Fondazione

2.2.1. Il rapporto con la Banca MPS

2.2.2. L'impatto della "Carta delle Fondazioni" del 2012

2.2.3. L'impatto del Protocollo ACRI/Mef del 2015

2.2.4. Le modifiche più recenti

2.2.5. Sintetica visione d'assieme su struttura e *governance*



2.1. Premessa

La storia della Fondazione Monte dei Paschi di Siena è ben sintetizzata nell'art. 1 dello Statuto che muove dall'origine della Banca MPS risalente al 1472 – da tutti identificata come la più antica al mondo – e arriva, attraverso vari passaggi, dapprima alla attribuzione della qualifica di Istituto di credito di diritto pubblico, avvenuta con la legge bancaria degli anni Trenta del secolo scorso, e poi alla nascita, a seguito dell'articolata operazione di conferimento prevista dalla Legge Amato, sia della Banca Monte dei Paschi di Siena SpA, sia della omonima Fondazione. La trasformazione in spa, lenta e molto discussa dalla Città, troverà infatti, di necessità, il suo epilogo con il decreto del Ministro del Tesoro n. 721602 dell'8 agosto 1995 con cui si approvava il primo statuto della Banca MPS.

Da quel momento l'evoluzione della Fondazione si intreccia, da un lato, con gli interventi normativi e regolamentari sulle FOB, già sinteticamente ripercorsi nella prima parte di questo studio, e, dall'altro lato, con le vicende che interessarono la Banca, in forza dei mutati scenari sul piano sia economico: la c.d. GFC-*great/global financial crisis* del 2008 e la crisi dei debiti sovrani del 2011, sia su quello istituzionale/normativo, caratterizzato in particolare dalla centralizzazione della vigilanza nella Banca centrale europea (BCE), a seguito della creazione dell'Unione bancaria, e dal recepimento nel diritto europeo dell'accordo c.d. di Basilea 3.

Nelle pagine che seguono ripercorriamo la storia della Fondazione MPS attraverso soprattutto i cambi statutari ed i connessi documenti interni di regolamentazione, con attenzione al rapporto tra "ente conferente" e "banca conferitaria", agli aspetti di *governance* e strutturali (parr. 2.2-2.2.5). Una parte a sé sarà dedicata ai profili, di natura più tecnica, riferiti alla gestione del patrimonio della Fondazione (cap. 4).

2.2. Una rassegna delle modificazioni statutarie, del contesto in cui maturano e dei relativi impatti sulla Fondazione

Nel corso di queste ultime decadi, restando immutata l'immane memoria dell'origine della Fondazione, cioè del "vincolo genetico" con l'antica Banca senese (art. 1), l'evoluzione del rapporto tra i due enti è connotata da cambiamenti rilevanti, i cui riflessi possono cogliersi anche attraverso la lettura delle varie edizioni del testo statutario, successive a quella del 1995.

Partendo dallo Statuto approvato con decreto del Ministro del Tesoro nel 2001, modificato nel 2012, sostituito poi una prima volta nel 2013, successivamente nel 2016 (ma modificato nel 2017) e arrivando, infine, allo Statuto del 2021, può dirsi che – pur rimanendo sostanzialmente identica la struttura: è composto da 24 articoli distribuiti su XIII titoli – le variazioni intervenute ne hanno ammodernato la portata con integrazioni volte a rafforzare *governance*, missione e trasparenza. Di seguito si passano in rassegna le modifiche apportate di maggior rilievo.

2.2.1. Il rapporto con la Banca MPS

Riguardo al modo di porsi verso la partecipazione nella società conferitaria¹, cioè a dire nella Banca Monte dei Paschi SpA, lo Statuto approvato nel 2001 aveva segnato aspetti di novità a seguito dell'entrata in vigore della "legge Ciampi". Prendendo atto del dettato normativo², il primo comma dell'art. 4 dello Statuto già prevedeva la cessione di quote di partecipazione nella conferitaria alla stregua di fonte di plusvalenze, scompariva però la norma dedicata alla costituzione di un fondo di riserva finalizzato alla sottoscrizione di aumenti di capitale della banca conferitaria.

¹ Si v. anche *supra*, par. 2.4.

² Si v. l'art. 6, co. 1, e l'art. 25 del d.lgs. n. 153/1999.



Fintanto che la partecipazione azionaria di controllo della Banca MPS è stata saldamente detenuta dalla Fondazione (dal 51% ancora detenuto nel 2011 si arriverà al 2,5% del 2014), nello Statuto di quest'ultima si è potuto continuare a scrivere (art. 3, co. 1) che la Fondazione, fedele ai legami storici, "plurisecolari", ricordati all'art. 1, dovesse tra l'altro garantire il mantenimento nella città di Siena della sede e della Direzione Generale della Banca Monte dei Paschi di Siena SpA e almeno la maggioranza dei membri ed il Presidente del Consiglio di Amministrazione della Banca scelti tra persone domiciliate nel comune o nella provincia di Siena.

Dalla lettura delle relazioni annuali ai bilanci d'esercizio della Fondazione MPS risulta possibile ricostruire i fatti maggiormente significativi, come ad esempio: nel 2008, l'acquisizione di Antonveneta e l'esplosione della grande tempesta finanziaria globale; nel 2011, l'interazione tra rischi sovrani e rischi bancari, con crisi degli stati e delle banche, fra cui emerge il caso della Banca MPS e lo sforzo "immane" da parte della Fondazione per ricapitalizzarla; negli anni 2012 e 2013, le sottolineature delle conseguenze derivanti dal "principio" del mantenimento del controllo della Banca e delle impossibilità sopraggiunte. Fatti da cui discende, alla fine del 2014, una situazione in cui, a seguito delle ingenti cessioni di azioni della Banca MPS (nel marzo la Fondazione ne venderà il 12% per estinguere i "creditori - pool di banche - finanziatori") e della ricapitalizzazione della Banca (dovuta alle continue richieste di consolidamento patrimoniale da parte della BOE), la quota di azioni posseduta dalla Fondazione (giunta al 2,5%) risultava considerevolmente diminuita. Tanto che le formulazioni statutarie sopra ricordate potevano apparire quanto meno velleitarie.

Ciò nonostante, ancora alla fine del 2016 si è cercato di tener fermo il disposto di cui al citato art. 3, co. 1. All'epoca, infatti, in occasione dell'adeguamento dello Statuto della Fondazione al Protocollo ACRI/Mef siglato il 22 aprile 2015, il Mef aveva mosso rilievi riguardanti in particolare la riproposizione del testo dell'art. 3, co. 1, dello Statuto. L'Autorità di vigilanza aveva rammentato che un analogo rilievo era già stato formulato con riguardo allo Statuto approvato nel 2013 e aveva sottolineato che l'art. 3, co. 3, non fosse in linea con il Protocollo che accentuava l'esigenza di garantire una separazione funzionale fra fondazioni e società bancaria conferitaria.

Lo Statuto, che porta la data del 2016, all'art. 3, co. 1 ultimo periodo (come pure le successive versioni del 2017 e del 2021), si limita infatti ad affermare che «Nel perseguire i propri fini istituzionali nel rispetto dei tradizionali legami con il territorio, la Fondazione favorisce, nell'ambito delle proprie competenze ed in osservanza dei principi di legge, le condizioni per mantenere e valorizzare il collegamento tra la Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A. ed il territorio di riferimento».

Discorso analogo potrebbe farsi anche per la previsione di cui all'art. 11, in tema di competenze della Deputazione Amministratrice. Nell'edizione del 2001, ai sensi dell'art. 11, co. 1, lett. a), dello Statuto, spettava alla Deputazione Amministratrice deliberare, nell'ambito delle linee generali della politica delle partecipazioni definite dalla Deputazione Generale, «anche riguardo alla Banca Monte dei Paschi di Siena SpA». Tale specificazione è stata testualmente riprodotta anche nelle successive versioni dello Statuto, fino al 2017. È invece stata espunta nell'edizione del 2021, allorché la Banca risultava ancora "nazionalizzata", per il permanere del controllo pubblico conseguente alla ricapitalizzazione precauzionale avvenuta con il d.l. 28 luglio 2017, n. 237³.

Sul piano del rapporto attuale tra Fondazione e Banca risulta che la quota di partecipazione è risalita dallo 0,003% a quasi lo 0,40% del capitale sociale. Tra le partecipazioni detenute dalla Fondazione vi sono, altresì, quelle pari allo 0,20% del capitale della Banca d'Italia (acquisite tra il 2017 e il 2022) e allo 0,034% del capitale della Cassa Depositi e Prestiti (acquisite tra il 2019 e il 2020), quota ulteriormente aumentata nel 2023.

• Per chiudere sul punto, con una nota di ottimismo, derivante dalla notizia del lancio da parte della Banca MPS (24 gennaio 2025) di un'offerta pubblica di scambio volontaria su tutte le azioni ordinarie di Mediobanca, si segnalano da parte della Fondazione l'apprezzamento e il grande interesse anche per il territorio senese, nonché l'auspicio del buon fine della stessa per l'ulteriore consolidamento di «due marchi storici a vantaggio di famiglie ed imprese del Paese»⁴.

³ Per una ricostruzione dei fatti da parte della Banca d'Italia si v. al link <https://www.bancaditalia.it/media/approfondimenti/2017/ricapitalizzazione-precauzionale-mps/index.html?dotcache=refresh>.

⁴ Si v. al link <https://www.fondazionemps.it/nota-su-banca-mps-e-ops-mediobanca/>.

2.2.2. L'impatto della "Carta delle Fondazioni" del 2012

A una prima significativa revisione del testo statutario, dopo quella del 2001, si arriva nel 2013, essenzialmente al fine di recepire le innovazioni della Carta delle Fondazioni approvata dall'Assemblea dell'Acri il 4 aprile del 2012. L'obiettivo della Carta è quello di raggiungere, tramite autoregolamentazione, una maggiore *accountability* delle Fondazioni, con misure che agiscono lungo tre ambiti: l'attività istituzionale, la gestione del patrimonio e la *governance*⁵.

- **(i)** Nel caso della Fondazione MPS, un primo intervento sullo Statuto ispirato alle indicazioni della Carta ha riguardato le *modalità di svolgimento dell'attività istituzionale*, infatti: sono inserite disposizioni sull'individuazione di forme di coordinamento strutturate con le istituzioni e le diverse espressioni del territorio di riferimento, nel rispetto del principio di sussidiarietà; si dà maggiore attenzione a canali di pubblicità delle iniziative degli enti; si prevede l'obbligo di operare non in modo estemporaneo, ma secondo programmi annuali e pluriennali.

Nel preambolo della Carta, che è una sorta di sintesi delle attività e finalità perseguite dalle fondazioni, tra l'altro, si afferma che «Le Fondazioni svolgono la loro attività nell'esclusivo interesse generale delle comunità di riferimento e rispondono del loro operato, interpretando le esigenze e corrispondendo alle istanze del proprio territorio, in maniera imparziale e con uno spirito di collaborazione con i soggetti espressione delle realtà locali, nel rispetto del principio di sussidiarietà orizzontale (come declinato dall'art. 118, comma 4, della Costituzione), quali organismi in grado di esprimere capacità programmatiche e progettuali a favore della crescita culturale, sociale ed economica dei territori di riferimento. In tal senso, svolgono una funzione di catalizzatore delle risorse, delle politiche e delle competenze presenti sul territorio su specifiche problematiche di interesse comune, stimolando direttamente o attraverso la promozione di partnership, processi di innovazione e sviluppo nei settori di intervento».

Con l'introduzione del co. 1-bis nell'art. 3 dello Statuto del 2013, ribadendo quanto già stabilito dalla legge, si afferma che la Fondazione «svolge la propria attività in piena indipendenza e autonomia secondo principi di economicità e di programmazione annuale e pluriennale, tenendo conto delle istanze e dei bisogni provenienti dal territorio»; secondo un nuovo periodo aggiunto al co. 2 dell'art. 3, la Fondazione «opera sulla base degli indirizzi individuati nei programmi annuali e pluriennali, avuto anche riguardo agli interventi programmati dagli altri enti e istituzioni operanti nel territorio di competenza, nel rispetto del principio costituzionale di sussidiarietà e delle rispettive prerogative decisionali».

Ai sensi dei successivi periodi aggiunti all'art. 3, co. 2, poi, la Fondazione deve porre in essere «le opportune azioni al fine di rendere pubblici i programmi adottati e gli interventi realizzati» e promuovere «idonee forme di partecipazione e di consultazione delle diverse espressioni del territorio nei modi individuati con apposito Regolamento interno e comunque in occasione della presentazione del Bilancio di Missione».

- **(ii)** La modifica introdotta con l'art. 3, co. 5, secondo cui «L'attività della Fondazione e le modalità di gestione del patrimonio sono disciplinate da appositi regolamenti interni», si è ispirata palesemente a quanto si legge nel preambolo della Carta: «l'autonomia rappresenta la capacità di definire entro i limiti generali dettati dal sistema positivo (costituzionale e legislativo) le proprie scelte e le relative regole attraverso le diverse forme giuridiche riconosciute: statutarie, regolamentari, o anche di semplice autodisciplina».

Al co. 3 dell'art. 4, infine, dopo il primo periodo, ai sensi del quale la Fondazione deve amministrare il proprio patrimonio secondo criteri prudenziali di rischio e di economicità in modo da conservarne il valore ed ottenerne un'adeguata redditività, è stata aggiunta la regola di condotta per la quale «Nelle decisioni di impiego del proprio patrimonio, la Fondazione esclude ogni investimento che presenti connessioni con violazioni dei diritti dell'uomo e delle norme di tutela dell'ambiente e del patrimonio storico, artistico e culturale», regola che riproduce testualmente quanto affermato dalla Carta al punto 1.10. (*Eticità*), dei *Principi e criteri di selezione degli investimenti* che le Fondazioni devono applicare in materia di gestione del patrimonio.

⁵ Si v. anche *supra*, par. 1.7.

- **(iii)** Fra i principi di autodisciplina in materia di *governance* della Carta delle Fondazioni, quello di *Economicità* (punto 10) richiede che, in conformità al criterio generale di buon uso delle risorse, le Fondazioni determinino l'entità dei compensi dei propri organi in funzione delle responsabilità e degli impegni associati alle relative cariche, nonché della loro congruità rispetto alla natura istituzionale dell'Ente, alla dimensione, alle finalità perseguite e agli oneri di gestione complessivi. Ai sensi dell'art. 6, co. 5, dello Statuto, quindi, i compensi devono essere parametrati «alla natura istituzionale, alla dimensione e agli oneri di gestione complessivi della Fondazione».

Il co. 8 dell'art. 7 dello Statuto del 2013, in ossequio al principio di rappresentatività enunciato dalla Carta delle Fondazioni richiede che gli Enti cui spetta la designazione di più componenti dell'organo di indirizzo adottino criteri di scelta che assicurino la presenza di entrambi i generi. Lo Statuto, tuttavia, estende l'applicazione di tale principio anche alla Deputazione Amministratrice e agli incarichi da quest'ultima affidati: secondo l'art. 9, co. 1-ter, infatti, nella Deputazione Amministratrice devono essere rappresentati entrambi i generi e – ai sensi dell'art. 11, co. 2 – la Deputazione Amministratrice, «nel selezionare le persone destinate a ricoprire incarichi in società ed enti strumentali controllati e partecipati dalla Fondazione, tiene conto del primario interesse di dette società ed enti, delle loro caratteristiche e della natura dell'incarico, ispirandosi a criteri oggettivi e trasparenti, improntati alla valorizzazione dei principi di onorabilità, professionalità e pari opportunità tra i generi».

Lo statuto del 2013 introduce anche l'accennato divieto di *interlocking*⁶ disponendo, all'art. 6, co. 4, che «I soggetti che svolgono funzioni di indirizzo, amministrazione, direzione o controllo presso la Fondazione non possono assumere o esercitare cariche negli organi gestionali, di sorveglianza e di controllo o funzioni di direzione di società concorrenti della Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A. o di società concorrenti del suo gruppo».

Lo Statuto approvato nel 2001 prevedeva una composizione dell'organo di indirizzo della Fondazione – la Deputazione Generale – che poi, nell'anno successivo, con la promulgazione della legge finanziaria per il 2002 (legge n. 448/2001), sarebbe risultata in linea con quanto disposto all'art. 11, co. 4, di tale atto normativo⁷. L'art. 7 dello Statuto, al co. 1, infatti, prevedeva che la Deputazione Generale fosse composta da 16 membri nominati: otto dal Comune di Siena, di cui uno d'intesa con la Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Siena; cinque dalla Provincia di Siena, di cui uno d'intesa con la Consulta Provinciale del Volontariato istituita ai sensi dell'art. 6 della legge regionale toscana 15 aprile 1996, n. 29 e del co. 4 dell'art. 10 dello Statuto della Provincia di Siena; uno dalla Regione Toscana; uno dall'Università degli Studi di Siena; uno dell'Arcidiocesi di Siena Colle di Val d'Elsa e Montalcino.

⁶ Si v. *supra*, par. 1.7, sub b.

⁷ Si v. *supra*, par. 1.3, sub a, terzo punto elenco.





Di lì a poco, però, a seguito della nota sentenza della Corte Costituzionale n. 301/2003 – che aveva dichiarato l'illegittimità del co. 4 dell'art. 11 della legge n. 448/2001 nella parte in cui prevedeva, nella composizione degli organi di indirizzo delle fondazioni, una prevalente e qualificata rappresentanza degli enti, diversi dallo Stato, di cui all'art. 114 della Costituzione, anziché «una prevalente e qualificata rappresentanza degli enti, pubblici e privati, espressivi delle realtà locali»⁸ – la composizione della Deputazione Generale sarebbe risultata “squilibrata” a vantaggio degli enti pubblici territoriali per il numero di membri assegnati alla loro nomina (14 su 16).

Le modifiche statutarie introdotte nel 2013, conformandosi alle indicazioni della Corte Costituzionale, riducono i membri della Deputazione Generale da 16 a 14 mentre ampliano il novero degli enti pubblici e privati designanti, con conseguente riduzione del peso di Comune e Provincia di Siena. Per la nuova composizione dell'organo di indirizzo è prevista la designazione di 4 componenti da parte del Comune di Siena, 2 dalla Provincia di Siena, 1 rispettivamente dalla Regione Toscana, dall'Università degli Studi di Siena, dall'Arcidiocesi di Siena-Colle di Val d'Elsa-Montalcino, dalla Camera di Commercio di Siena e dall'Università per Stranieri di Siena.

Ottenute tutte le designazioni, secondo il co. 2 dell'art. 7 dello Statuto nell'edizione del 2013, la Deputazione Generale uscente, sentito il Collegio dei Sindaci, accerta l'osservanza dello Statuto e delle norme di legge ivi richiamate da parte degli Enti designanti e provvede alla nomina delle persone designate.

Nella stessa seduta, la Deputazione Generale provvede alla nomina dei rimanenti 3 membri con le seguenti modalità: uno da scegliersi fra una terna di nominativi proposta dalla Consulta Provinciale del Volontariato; 2 nell'ambito di altrettante terne di nominativi proposte rispettivamente da organismi regionali, nazionali o internazionali, individuati dalla stessa Deputazione Generale, operanti nei campi dell'Arte e della Cultura, della Ricerca Scientifica, dello Sviluppo Economico, della Tutela dell'Ambiente e del Paesaggio, della Cooperazione Internazionale, che abbiano rilevanza strategica per lo sviluppo del territorio di riferimento della Fondazione. Una chiara apertura, dunque, verso orizzonti più ampi con cui interagire e ricercare proficue collaborazioni. Quanto ai *requisiti* dei membri della *Deputazione Generale*, già le versioni precedenti dello Statuto prevedevano che cinque dei membri nominati dal Comune di Siena e tre dei membri nominati dalla Provincia di Siena dovessero essere scelti tra persone residenti nel Comune o nella Provincia di Siena in possesso di titoli culturali e professionali adeguati, nonché di comprovate esperienze e competenze atte ad assicurare la rappresentanza del territorio.

Lo Statuto del 2013 rende i requisiti di professionalità più stringenti e modificabili dalla Deputazione Generale uscente: «I profili di competenza ritenuti idonei a ricoprire l'incarico e gli ambiti entro i quali i componenti devono aver maturato i requisiti richiesti, anche ai fini di una equilibrata composizione dell'organo, sono fissati previamente, in termini generali ed obiettivi, dalla Deputazione Generale e resi pubblici»; le designazioni devono ispirarsi a «criteri oggettivi e trasparenti, improntati alla valorizzazione dei principi di onorabilità e di professionalità ed idonei ad assicurare un assetto dell'organo “adeguato alle finalità perseguite» (art. 7, co. 7).

Anche per quanto attiene ai requisiti dei componenti della *Deputazione Amministratrice*, secondo l'art. 9, co. 1-*bis*, dello Statuto, ai fini della loro nomina, la Deputazione Generale deve individuare «i candidati che per professionalità, competenza e autorevolezza, risultano più adeguati ad assicurare il perseguimento delle finalità istituzionali della Fondazione e a preservarne il corretto funzionamento». Inoltre, l'art. 9, co. 1, dello Statuto del 2013 per i membri della Deputazione Amministratrice, ridotti da 6 a 4, prevede requisiti più stringenti, richiedendo che essi siano «scelti tra persone che abbiano maturato una comprovata e pluriennale esperienza in almeno uno dei seguenti ambiti: amministrazione, gestione e controllo del settore pubblico o privato; insegnamento universitario in materie giuridiche ed economico-finanziarie, libera professione (forense, di consulenza aziendale, di dottore commercialista)».

Con l'aggiunta del terzo comma all'art. 22, in tema di personale, infine, la Fondazione «riconosce alla struttura operativa un ruolo rilevante nello svolgimento della propria funzione istituzionale in termini di imparzialità, adeguatezza e continuità operativa e ne promuove la formazione e la crescita delle necessarie professionalità».

⁸ Si v. *supra*, par. 1.3.

- **(iv)** Sul piano della *governance* della Fondazione MPS si è mossa anche la Deputazione Generale che, con delibera del 14 dicembre 2006, ha adottato, in linea con i valori della chiarezza e trasparenza della propria attività e nel rispetto delle disposizioni di cui al d.lgs. 231/2001, un proprio *Codice etico* (ispirato ai principi descritti nelle Convenzioni ILO-*International Labour Organization*) contenente un sistema di regole destinate a tutti coloro che operano in nome e per conto della Fondazione, con riferimento ai rapporti interni e a quelli esterni. Alla luce poi del rischio legato all'eventuale responsabilità amministrativa delle persone giuridiche derivante dalle disposizioni del d.lgs. 231/2001, la Fondazione MPS ha altresì adeguato i propri sistemi di *governance* e di controllo interno, costituendo in particolare un *Organismo di vigilanza*, monocratico, dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo rispetto al funzionamento e all'osservanza del modello organizzativo⁹.

2.2.3. L'impatto del Protocollo ACRI/Mef del 2015

Il secondo momento di rielaborazione statutaria è quello che, tra il 2016 e il 2017, adegua il documento alle nuove istanze del Protocollo ACRI-Mef¹⁰, con una particolare attenzione all'efficienza della gestione e alla riduzione del rischio.

- **(i)** In particolare, per quanto attiene agli *aspetti economici e finanziari*, il Protocollo impegna le Fondazioni, tra l'altro, a:
 - diversificare il portafoglio degli impieghi del patrimonio, al fine di contenere la concentrazione del rischio e la dipendenza del risultato della gestione da determinati emittenti, gruppi di imprese, settori di attività e aree geografiche. È previsto un limite quantitativo di un terzo dell'attivo patrimoniale per l'esposizione nei confronti di un singolo soggetto;
 - evitare, nel rispetto del principio di conservazione del patrimonio, qualunque forma di indebitamento salvo il caso di temporanee e limitate esigenze di liquidità;
 - non usare contratti e strumenti finanziari derivati salvo che per finalità di copertura o in operazioni in cui non siano presenti rischi di perdite patrimoniali.

Il nuovo art. 3, co. 4, dello Statuto, quindi, riduce gli spazi di indebitamento dell'ente, disponendo che la Fondazione, per il perseguimento degli scopi istituzionali nel rispetto del principio di conservazione del patrimonio, non possa contrarre debiti, salvo il caso di temporanee e limitate esigenze di liquidità. L'esposizione debitoria complessiva non può superare il 10% del patrimonio, secondo l'ultimo bilancio approvato.

Al fine di diversificare il portafoglio degli impieghi del patrimonio è previsto un limite quantitativo di un terzo dell'attivo patrimoniale per l'esposizione nei confronti di un singolo soggetto (art. 2, co. 4, del Protocollo).

Il successivo co. 5 dell'art. 3 dello Statuto demanda ad apposito regolamento, definito in coerenza con i contenuti degli artt. 2, commi 5 e 6, 3 e 4 del Protocollo d'intesa, il compito di disciplinare l'attività della Fondazione e le procedure di gestione del patrimonio¹¹, mentre, per quanto riguarda le attività rientranti nell'ambito della promozione dello sviluppo economico, lo Statuto stabilisce al co. 1 dell'art. 3, che sono possibili solo entro i limiti posti dal d.lgs. n. 153/1999, art. 3, co. 2 e nel rispetto di quanto previsto dal Protocollo d'intesa.

- **(ii)** In tema di *gestione del patrimonio*, inoltre, si specificano meglio i criteri che devono informare le scelte degli organi di un «ente senza scopo di lucro che opera secondo principi di trasparenza e moralità», e, nella definizione delle politiche di investimento e nella scelta degli strumenti di impiego, «agisce sulla base di un'adeguata pianificazione strategica» (art. 4, co. 2): «ottimizzazione della combinazione tra redditività e rischio del portafoglio», «adeguata diversificazione», «efficiente gestione» anche in termini di contenimento dei «costi di transazione, di gestione e di funzionamento» (art. 4, co. 3).

⁹ Si v. il Regolamento dell'Organismo di vigilanza della Fondazione Monte dei Paschi di Siena, nonché il documento Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del d.lgs. 231/01. Principi di adozione., versione aggiornata al 14 febbraio 2024.

¹⁰ Si v. anche *supra*, par. 1.7.

¹¹ Si v. il Regolamento della gestione del patrimonio della Fondazione MPS approvato in data 28 aprile 2015 dall'Organo di indirizzo, sentito l'Organo di amministrazione, e successivi aggiornamenti.

Secondo ciò che prevede l'art. 4 del Protocollo, è consentito l'utilizzo soltanto di derivati di copertura, oppure «in operazioni in cui non siano presenti rischi di perdite patrimoniali» (art. 4, co. 4).

Una menzione particolare merita, poi, quanto disposto dall'art. 4, co. 8, che ricalca integralmente il testo dell'art. 6, co. 1, del Protocollo d'intesa: «La Fondazione trasmette all'Autorità di vigilanza, entro cinque giorni dalla conclusione, gli eventuali patti parasociali e le loro successive modifiche, aventi ad oggetto l'esercizio dei diritti connessi alle partecipazioni detenute nella società bancaria conferitaria, dando espressamente conto che i suddetti accordi non contengono previsioni in contrasto con i principi stabiliti dall'art. 6 del decreto legislativo n. 153/99, fermo restando quanto previsto dall'art. 25, comma 3-*bis*, del medesimo d.lgs. n. 153. Negli stessi termini temporali sono trasmessi gli accordi, in qualunque forma conclusi, da cui possa derivare l'attribuzione alla Fondazione dei diritti e dei poteri di cui all'art. 6, comma 2, del richiamato d.lgs. n. 153».

Occorre ricordare, al riguardo, che l'art. 11, co. 10, della legge n. 448/2001 ha inserito il co. 5-*bis* nell'art. 6 del d.lgs. n. 153/1999, secondo cui una società bancaria o capogruppo bancario si considera controllata da una fondazione anche quando il controllo è riconducibile, direttamente o indirettamente, a più fondazioni, in qualunque modo o comunque sia esso determinato. Anche a tale fattispecie, quindi, è applicabile la disciplina prevista dall'art. 25 del d.lgs. n. 153/1999 sull'obbligo di dismissione delle partecipazioni di controllo nelle società bancarie conferitarie. Che i patti parasociali di cui si occupa l'art. 4, co. 8, dello Statuto diano o meno luogo a nuove situazioni di controllo congiunto è comunque irrilevante ai fini dell'applicazione della norma statutaria; l'obbligo di segnalazione all'Autorità di vigilanza, infatti, deve essere adempiuto in ogni caso, quale che sia la portata e il contenuto dei patti.

La separatezza fra la Fondazione MPS e altri soggetti, quali le altre fondazioni di origine bancaria o la conferitaria, è disciplinata in modo ancora più rigoroso.

L'art. 13, co. 5, lett. c), infatti, all'elenco dei soggetti che non possono far parte delle Deputazioni, oltre ai componenti di organi di altre Fondazioni bancarie, aggiunge «coloro che svolgono funzioni di direzione in altre Fondazioni di origine bancaria»; ai sensi dell'art. 13, co. 1-*bis*). Si stabilisce altresì che «Chiunque abbia ricoperto la carica di componente degli organi della società bancaria conferitaria non può assumere cariche negli organi della Fondazione prima che siano trascorsi almeno dodici mesi dalla cessazione dell'incarico» e che «La Fondazione, nell'esercitare i diritti di azionista della società bancaria conferitaria, non può designare o votare candidati, ovvero presentare o votare liste di candidati nelle quali sono presenti soggetti, che, nei dodici mesi antecedenti, hanno svolto funzioni di indirizzo, amministrazione, o controllo presso la Fondazione» stessa.



Il nuovo art. 21-*bis* esige che la Fondazione renda pubbliche sul proprio sito internet in modo chiaro, completo e facilmente accessibile le informazioni relative alla propria attività istituzionale di cui all'art. 11, commi da 2 a 5, del Protocollo d'intesa. Si tratta di una serie di atti che, in questa sede, sarebbe troppo lungo elencare; in pratica, ogni atto o documento che abbia rilevanza riguardo all'attività dell'Istituzione.

- **(iii)** Un ultimo aspetto dell'aggiornamento statutario del 2017 va infine sottolineato: sempre maggiore spazio è dato ai regolamenti di organizzazione, deliberati dalla Deputazione Generale, che sono fatti oggetto di richiami chiari e puntuali. Solo per fare qualche esempio, si ricorda il disposto dell'art. 4, co. 4, secondo cui, dopo aver affermato che i contratti e gli strumenti derivati devono essere utilizzati nella gestione del patrimonio con finalità di copertura oppure in operazioni in cui non siano presenti rischi di perdite patrimoniali, si dispone che l'utilizzo dei contratti e degli strumenti finanziari derivati sia disciplinato nel regolamento sulla gestione del patrimonio, nei limiti e con le modalità previste dall'art. 4, commi 2 e 3, del Protocollo d'intesa. Un altro esempio è offerto dall'art. 7, co. 13 dello Statuto, ai sensi del quale «La Fondazione disciplina, con apposito Regolamento interno, le attività di verifica della rappresentatività degli enti designanti in coerenza con quanto richiesto dall'art. 8, co. 4 del Protocollo d'intesa. All'art. 8, sulla competenza della Deputazione Generale, il co. 2, lett. q), prevede che l'organo di indirizzo definisca con regolamento le modalità e le procedure di nomina dei componenti gli Organi, comprese quelle relative alla verifica delle cause di ineleggibilità e incompatibilità. Nel regolamento sono altresì specificati i requisiti di professionalità richiesti per la nomina dei componenti degli organi e definite le modalità attraverso le quali assicurare la trasparenza delle nomine e delle relative procedure.

2.2.4. Le modifiche più recenti

Le revisioni statutarie sin qui considerate ci mostrano come – dopo le importanti sentenze della Corte Costituzionale del 2003 – il dato interessante sia costituito dal processo di autoregolamentazione intrapreso dalla Fondazione MPS a seguito della Carta delle Fondazioni del 2012 e del Protocollo ACRI/Mef del 2015. A chiusura di questa rapida rassegna, merita un cenno l'ultima revisione del 2021. L'attuale Statuto della Fondazione MPS è il risultato di un percorso di rilettura del testo, realizzato grazie al lavoro svolto da un'apposita Commissione all'interno della Deputazione Generale, volto a verificare nel complesso la linearità delle disposizioni, riviste in tempi e per scopi diversi, e renderle più efficaci e coerenti.

Fra le modifiche più importanti si rileva il rafforzamento del criterio della parità di genere negli Organi statuari. L'attenzione verso la *gender-diversity* risulta pienamente in linea con la transizione verso uno sviluppo “sostenibile”, ancorato ai fattori ESG (*environmental, social, governance*), il rispetto della quale – lo sottolineando molti studi, della stessa Banca d'Italia – va incontro non solo a criteri di equità, ma anche di efficienza, favorendo un incremento della crescita economica. La sensibilità verso questi temi connota gli stessi Documenti programmatici della Fondazione.

Lo statuto, all'art. 7, co. 8, conferma che gli Enti cui spetta la designazione di più componenti devono adottare criteri di scelta che assicurino la parità di genere e ora aggiunge che le norme atte ad assicurare la parità di genere sono disciplinate dal Regolamento degli Organi di cui al successivo art. 8, co. 2, lett. n) che ne specifica il contenuto. Ai sensi dell'art. 18, co. 1, anche nel Collegio dei Sindaci deve essere assicurata la parità di genere. Può segnalarsi che nello statuto del 2016 era altresì inserito un co. 8-bis all'art. 7, che ribadiva il criterio del rispetto della parità di genere anche per il caso di nomine per cooptazione previste esclusivamente per personalità «di chiara ed indiscussa fama». Il comma è però stato rimosso nel 2021, in linea con la soppressione del sistema della “cooptazione” da parte della l. 448/2001.

Fra le altre novità previste con la revisione statutaria del 2021 merita attenzione anche l'inserimento di «requisiti di idoneità etica» (per il Presidente e i componenti delle Deputazioni) «conformi agli scopi istituzionali della Fondazione e necessari per garantirne la piena tutela anche dell'immagine» (co. 2 dell'art. 13), requisiti peraltro già previsti dall'art. 4, co. 1, lett. g) del d.lgs. 153/1999 così come modificato dalla l. 448/2001. Inoltre, nel nuovo Statuto: sono state ridefinite alcune incompatibilità e funzioni; viene rimarcato il legame dell'ente con il territorio senese; si rende meglio scorrevole il testo. A tal proposito è interessante notare la scelta dell'adozione in via principale del termine “Provveditore” di storica memoria, invertendo anzitutto il binomio: «Direttore Generale (Provveditore)» presente nella

versione del 2017, il quale diventa: «Provveditore-Direttore Generale (di seguito Provveditore)», con ricadute anche sulla rubrica del titolo VII, variato rispetto al 2017. Un'ultima modifica da evidenziare riguarda l'introduzione del titolo X *BIS*, dove viene collocato l'art. 21-*bis*, dedicato alla *Trasparenza*, ora meglio inquadrata rispetto all'attività istituzionale della Fondazione.

2.2.5. Sintetica visione d'assieme su struttura e governance

Si è visto che lo Statuto dedica particolare attenzione a struttura e *governance* della Fondazione MPS, che a tali temi, e in applicazione dell'art. 8, co. 2 del Protocollo del 2015 e dell'art. 8, co. 2, lett. n) dello Statuto, dedica altresì un apposito *Regolamento* destinato a definire i requisiti, di onorabilità e professionalità, le modalità di nomina, di designazione e sostituzione, le verifiche dei requisiti richiesti. Gli organi della Fondazione sono così individuati dall'art. 6 dello Statuto: la *Deputazione Generale*, che costituisce l'organo di indirizzo e si pone in collegamento con la comunità locale, alla quale spetta anche l'approvazione dei vari documenti di programmazione strategica; la *Deputazione Amministratrice*, con compiti funzionali all'attività di supporto al territorio; il *Presidente*; il *Collegio dei Sindaci*, cui sono affidate funzioni di controllo. Da notare che nella versione del 2021 in questo elenco non è più inserito il Provveditore (Direttore Generale), la cui nomina spetta alla Deputazione Amministratrice, nel cui modello organizzativo è integrato; restano però invariate le sue competenze disciplinate dall'art. 17 dello Statuto. Nel tempo la natura privata e senza scopo di lucro della Fondazione si è coniugata con le finalità di interesse generale e una missione di utilità sociale rapportate agli interventi nei settori rilevanti e ammessi¹². I documenti programmatici pluriennali predisposti e resi disponibili sul sito dalla Fondazione MPS ne hanno definito via via gli ambiti di azione¹³. Da notare con interesse, ad esempio, il percorso "Siena 2030" intrapreso nel 2019 e destinato a riflettere sul futuro del territorio e della comunità di riferimento, il quale valorizza anche la transizione verso un'economia sostenibile.

La trasparenza e la correttezza richieste nella gestione dell'attività, sul piano economico e finanziario, sono andate incontro alla tutela degli interessi indicati dallo Statuto e in particolare degli *stakeholder*¹⁴. Va altresì sottolineato come lo Statuto abbia trovato un complemento sia nel sopra richiamato *Codice Etico* (adottato per la prima volta nel 2006), sia in appositi regolamenti emessi dalla Deputazione Generale. Particolarmente significativa è stata anche la già citata adozione nel 2006 del *Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del d.lgs. 231/01*, che ha portato all'istituzione di un *Organismo di vigilanza* indipendente, e all'adozione di principi che hanno tenuto conto «della storia della Fondazione nonché dei segnali di rischio in passato manifestatisi»¹⁵. In parallelo la Fondazione ha previsto altresì una funzione di *internal audit* eventualmente svolta anche in *outsourcing*.

Una visione schematica della struttura di governo ed organizzativa della Fondazione, con ulteriori approfondimenti viene talvolta proposta nelle varie *Relazioni ai bilanci*, particolarmente efficace quella riportata, ad esempio, nella *Relazione sulla gestione* al bilancio del 2022¹⁶.

Per concludere anche questa seconda parte, può dirsi che di sicuro la lettura della documentazione ufficiale fa emergere una gestione ispirata a buone pratiche e a principi etici (con riguardo, ad esempio, al rispetto della parità di genere e alle logiche adottate per la retribuzione dei dirigenti), alla trasparenza delle decisioni e delle scelte operative. Sin dalle origini il supporto del territorio e dello sviluppo economico, aspetti focali della *mission* della Fondazione MPS, hanno poi imposto l'instaurazione di un rapporto privilegiato con la comunità di riferimento e con gli *stakeholder* che la stessa via via ha espresso.

Se una buona "*governance*", e la presenza di obiettivi condivisi con la rete dei portatori di interessi locali, può costituire la base di fondo per una accorta e lungimirante gestione del patrimonio, un approfondimento di questa anche sul piano tecnico – svolta nel capitolo che segue – potrà fornire in merito qualche ulteriore giudizio valutativo.

¹² Si v. *supra*, par. 1.2.

¹³ Da ultimo si possono vedere il Documento di Programmazione Strategica Pluriennale (DPSP) 2024-2025 e il Documento Programmatico Previsionale (DPP) 2025.

¹⁴ Nella citata Relazione al bilancio del 2022, a p. 78 si dà ad esempio atto anche dei contenziosi presenti e degli accordi transattivi della Fondazione anche con riferimento alle azioni di responsabilità connesse ai fatti degli anni 2008 e 2011.

¹⁵ Tanto si legge nella versione aggiornata nel 2024 del Modello del 2019.

¹⁶ Cfr. rispettivamente alle pp. 20 e 22; si v. al link https://www.fondazionemps.it/wp-content/uploads/2023/05/bilancio_2022_fondazione_mps.pdf.

3

■ Caratteristiche e gestione del patrimonio

a cura di Ruggero Bertelli

**3.1. Principi generali di amministrazione
e gestione del patrimonio**

**3.2. Asset Allocation strategica e tattica
di Fondazione MPS**

**3.3. Alcune evidenze empiriche sull'andamento
del patrimonio di Fondazione MPS**



3.1. Principi generali di amministrazione e gestione del patrimonio

Nel 2015 la Fondazione ha deliberato un regolamento per la gestione del patrimonio in aderenza ai contenuti dello Statuto, della Carta delle Fondazioni e di quanto previsto dal Protocollo Mef-Acri sottoscritto in data 22 aprile 2015.

Il regolamento definisce due chiari obiettivi della gestione, in linea con la normativa e la prassi delle FOB, che tecnicamente costituiscono due vere e proprie sfide e costringono ad un delicato equilibrio tra rischio e rendimento:

- **conservarne il valore** su un orizzonte temporale di medio-lungo periodo, valutando anche eventuali forme di copertura del rischio;
- **ottenere un'adeguata redditività**, che consenta di destinare all'attività istituzionale un flusso di risorse finanziarie coerente con gli obiettivi stabiliti nei documenti programmatici.



Si tratta di due obiettivi che possono apparire in contraddizione tra di loro: la protezione del patrimonio nel lungo termine e la generazione di flussi di cassa di breve termine adeguati, che costituiscono una parte del rendimento che non viene reinvestito. La conservazione del valore del patrimonio nel tempo, infatti, deve essere necessariamente considerata al netto del processo inflazionistico, che implica il raggiungimento di una crescita nel tempo almeno pari al tasso di inflazione, ossia il reinvestimento (parziale o totale) dei flussi di rendimento generati.

Nella *governance* della Fondazione, la quantificazione delle risorse finanziarie necessarie per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti dai documenti programmatici¹ è un punto particolarmente delicato, soprattutto laddove gli impegni sono necessariamente pluriennali, ossia “vincolano” redditività futura in termini reali, in un contesto di rendimenti dei mercati finanziari, per definizione, volatili nel tempo, tipicamente oscillanti rispetto ad un rendimento medio atteso.

Come è stato chiarito in precedenza «il d.lgs. n. 153/1999 prevede che le fondazioni siano tenute a perseguire fini di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico, operando nel rispetto del principio di economicità e gestendo il patrimonio in modo da ottenerne un'adeguata redditività»².

Invero, al titolo I del decreto ora citato, non viene fatto alcun riferimento al patrimonio o alla sua gestione. Indirettamente, troviamo traccia di scelte gestionali quando si dice che le FOB «possono esercitare imprese solo se direttamente strumentali ai fini statutarie ed esclusivamente nei settori rilevanti» e che non possono esercitare funzioni creditizie ed «è esclusa altresì qualsiasi forma di finanziamento, di erogazione o, comunque, di sovvenzione, diretti o indiretti, ad enti con fini di lucro o

¹ Cfr. *supra*, il par. 1.2, punto c.

² Cfr. *supra*, il par. 1.2, punto b.

in favore di imprese di qualsiasi natura, con eccezione delle imprese strumentali, delle imprese sociali e delle cooperative sociali». Le Fondazioni devono definire le modalità di svolgimento della propria attività istituzionale «con particolare riferimento alle modalità di individuazione e di selezione dei progetti e delle iniziative da finanziare». Tale selezione deve essere svolta «allo scopo di assicurare la trasparenza dell'attività, la motivazione delle scelte e la più ampia possibilità di tutela degli interessi contemplati dagli statuti, nonché la migliore utilizzazione delle risorse e l'efficacia degli interventi». Nell'art. 4 dedicato agli "Organi" si indica che gli Statuti devono definire le «linee generali della gestione patrimoniale e della politica degli investimenti». È l'art. 5 che si dedica al "patrimonio", vincolandolo al perseguimento degli scopi statutari ed assicurandone la separazione dalle altre attività della fondazione. «Le fondazioni, nell'amministrare il patrimonio, osservano criteri prudenziali di rischio, in modo da conservarne il valore ed ottenerne una redditività adeguata ed è gestito in modo coerente con la natura delle fondazioni quali enti senza scopo di lucro che operano secondo principi di trasparenza e moralità».

Risulta pertanto chiaro che la Fondazione "amministra" il patrimonio definendo criteri generali di prudenza, nel perseguire conservazione e redditività. La "gestione" del patrimonio (che può essere anche affidata a soggetti esterni) deve ispirarsi alla generazione di redditività adeguata al raggiungimento delle finalità perseguite (non si ricerca rendimento in eccesso), operando con trasparenza e moralità, ossia escludendo operazioni speculative ed opache o investimenti in settori o imprese considerati non eticamente e moralmente giustificabili.

Le Fondazioni possono «detenere partecipazioni di controllo solamente in enti e società che abbiano per oggetto esclusivo l'esercizio di imprese strumentali». Tuttavia, nel rispetto del principio della diversificazione del rischio, impiegano il patrimonio «in modo da ottenerne un'adeguata redditività assicurando il collegamento funzionale con le loro finalità istituzionali ed in particolare con lo sviluppo del territorio. Al medesimo fine possono mantenere o acquisire partecipazioni non di controllo in società anche diverse da quelle aventi per oggetto esclusivo l'esercizio di imprese strumentali».

Alla Fondazione viene attribuito un ruolo "attivo" nella selezione degli investimenti, particolarmente delicato quando si faccia riferimento a quelli relativi allo sviluppo economico del territorio. Si noti, tuttavia, il richiamo alla "redditività" e alla "funzionalità" dell'investimento.

Le fondazioni possono, inoltre, investire una quota non superiore al 15% del proprio patrimonio in beni immobili diversi da quelli strumentali (art. 7, co. 3-*bis*, come mod. dall'art. 52, co. 1-*ter*, d.l. 31 maggio 2010, n. 78).

• «Possono altresì investire parte del loro patrimonio in beni che non producono
• (...) adeguata redditività (...), qualora si tratti di beni, mobili o immobili, di
• interesse storico o artistico con stabile destinazione pubblica o di beni
• immobili adibiti a sede della fondazione o allo svolgimento della sua attività
• istituzionale o di quella delle imprese strumentali».

La **conservazione del patrimonio** appare uno dei principi cardine della amministrazione e della gestione del patrimonio. Questo obiettivo è sempre connesso alla generazione di adeguata redditività. Ragionando in termini tecnico-finanziari, come è stato accennato, la conservazione del patrimonio in termini reali definisce già un minimo di redditività necessaria a recuperare la svalutazione monetaria. Considerando che l'adeguatezza va valutata in relazione alle finalità della fondazione, possiamo affermare che la redditività risulta adeguata quando consente la conservazione in termini reali del patrimonio cui si aggiunge un extra-rendimento disponibile per le finalità istituzionali. In sintesi, l'obiettivo non è la conservazione fine a se stessa, ma una conservazione votata al perseguimento delle finalità istituzionali. Invero si occupa indirettamente di questo aspetto la disciplina della destinazione del "reddito" delle fondazioni (art. 8). Non essendoci altre fonti di origine, il reddito è riferito a quello derivante dall'amministrazione e gestione del patrimonio.





Nell'amministrazione occorre comprendere anche la gestione di imprese (nei limiti stabiliti dall'art. 3, co. 1), come è stato richiamato in precedenza. Una parte del reddito, dopo la copertura dei costi operativi e delle imposte e prima di ogni altra destinazione, deve essere destinata a "riserva obbligatoria" stabilita dall'autorità di vigilanza³.

Far emergere la complessità della gestione patrimoniale delle fondazioni è la principale motivazione di questa ricostruzione dei principi e dei vincoli di amministrazione e gestione del patrimonio. In particolare, è fuorviante dare un'interpretazione superficiale sia alla auto-definizione di "investitore istituzionale di lungo periodo"⁴, sia all'obiettivo della "ottimizzazione della combinazione del rischio e della redditività attesi" che compare all'art. 2, co. 2, del citato Regolamento della gestione del patrimonio della Fondazione MPS⁵.

A mio giudizio, il combinato disposto dei due aspetti, quello di investitore istituzionale di lungo termine e quello di ottimizzazione del rapporto rischio rendimento, non rende fino in fondo giustizia di una complessità soggettiva ed oggettiva delle aspettative sulla gestione del patrimonio di una fondazione. Il patrimonio della fondazione, infatti, non è solo e forse nemmeno tanto, una fredda fonte di reddito per le erogazioni. Intendo dire, la missione della fondazione non si raggiunge decidendo dove destinare i flussi di reddito percepiti, come se il patrimonio potesse essere investito in qualunque forma, nel rispetto dei principi tecnici di diversificazione e rapporto rischio/rendimento.

Per essere ancora più chiari: qualora il patrimonio della fondazione fosse interamente investito in indice S&P 500 (o in un portafoglio di titoli azionari equivalente), probabilmente sarebbero ampiamente rispettati i principi di diversificazione del rischio e di ottimizzazione rischio/rendimento di lungo periodo, ma non verrebbero totalmente rispettate *purpose* e *mission* delle FOB ed in particolare della Fondazione MPS⁶. Il patrimonio, e quindi il modo in cui è investito, devono rappresentare essi stessi la missione della fondazione e quindi trovano motivazione *ex ante* e valutazione *ex post* nelle finalità istituzionali dell'ente. Con questa avvertenza, nel prossimo paragrafo commentiamo la struttura e la composizione del patrimonio della Fondazione MPS, come presentata nel bilancio 2023, quale esempio di amministrazione e gestione realizzata a far tempo dal 2015. Chiuderemo con una ricostruzione sintetica dell'evoluzione del patrimonio dalla fine degli anni Novanta ad oggi.

3.2. Asset allocation strategica e tattica della Fondazione MPS

Con la locuzione "*asset allocation*" si intende fornire un quadro generale della struttura e della composizione degli "attivi", considerando che le fondazioni non possono, di fatto, indebitarsi in modo significativo. Con il termine **strategico**, ci riferiamo ai principi generali che ne determinano la struttura di lungo periodo. Con il termine **tattico**, ci riferiamo alle decisioni di distanziamento dalla struttura strategica, consentite da leggi e regolamenti e dallo Statuto.

La Fondazione MPS, in ottica puramente finanziaria, indossando i panni di investitore istituzionale di lungo periodo "agnostico" (quale non è), ha definito (e aggiornato nel 2024) il *benchmark* strategico di lungo termine e il *benchmark* tattico di periodo annuale. Utilizzando indici finanziari a larga diffusione, è facile calcolare il rendimento e il rischio teorico al quale confrontarsi.

Le macro-asset class strategiche utilizzate (*benchmark* strategico 2024 - 2028) possono essere così rappresentate (vedi Tabella 1 qui accanto).

³ Cfr. il decreto dell' 11 marzo 2024 del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

⁴ L'espressione è comunemente usata sia in ambito scientifico, sia in ambito politico. Va tuttavia sottolineato che le FOB non sono riconosciute "investitori istituzionali" ai sensi dell'art. 4-septies.2 del TUF, dal momento che non intermediano ricchezza mobiliare altrui, ma si limitano a investire la propria.

⁵ «La Fondazione gestisce il proprio patrimonio ottimizzando la combinazione del rischio e della redditività attesi, secondo criteri di diversificazione, efficienza, economicità, qualità e liquidabilità degli strumenti finanziari utilizzati, in coerenza con la natura di investitore istituzionale di lungo periodo»

⁶ La missione di Fondazione MPS è «promuovere e supportare lo sviluppo socio-economico del Territorio e della Comunità di riferimento in una prospettiva di benessere diffuso e sostenibile, con un ruolo costitutivo, propositivo ed aggregante, grazie alla capacità di mettere al servizio delle Istituzioni, degli enti e delle imprese risorse, conoscenze e progettazioni innovative, in dinamiche di rete».

Tabella 1

BENCHMARK STRATEGICO						RIPARTIZIONE STRATEGICA PER MACRO ASSET CLASS		NEUTRALE (capitalizzazione di mercato)	DIFFERENZA	
AZIONARIO	39%	AZIONARIO PAESI SVILUPPATI				32%	AZIONARIO PAESI SVILUPPATI	82,05%	90,31%	-8,26%
		AZIONARIO PAESI EMERGENTI				7%	AZIONARIO PAESI EMERGENTI	17,95%	9,69%	8,26%
OBBLIGAZIONARIO	53%	GOVERNATIVO	30%	EURO	25%	OBBL. GOVERN. EURO	47,17%	16,66%	30,51%	
				USA	0%	OBBL. GOVERN. USA	0%	48,41%	-48,41%	
				GIAPPONE	0%	OBBL. GOVERN. GIAPPONE	0%	1,63%	-1,63%	
				EMERGENTI	5%	OBBL. GOVERN. EMERGENTI	9,43%	3,30%	6,13%	
		CORPORATE INV GRADE	17%	EURO	17%	CORPORATE HG EURO	32,08%	0,04%	32,04%	
				REGNO UNITO	0%	CORPORATE HG UK	0%	1,27%	-1,27%	
				USA	0%	CORPORATE HG USA	0%	22,97%	-22,97%	
		HIGH YIELD GLOBALI				6%	HIGH YIELD GLOBALI	11,32%	5,73%	5,59%
GOLD	2%					2%	[*] Per la componente azionaria: composizione stimata in base ad una procedura di Style Analysis; per la componente obbligazionario, capitalizzazione di mercato in base al market value degli indici ICE BOFA			
CASH	6%					6%				
	100%					100%				

La Fondazione MPS ha scelto un *benchmark* caratterizzato da macro-asset class tradizionali: Azionario (39%), Obbligazionario (53%), Monetario (6%) e Gold (2%). Questa ripartizione di portafoglio risponde ad un approccio “classico” di costruzione del portafoglio, che possiamo far risalire a Benjamin Graham (1949). Egli proponeva tre strutture di portafoglio strategico definite “prudente”, “equilibrato” e “aggressivo”, con misure standard 25%/75% – 50%/50% – 75%/25%⁷.

La scelta della Fondazione, pur orientata alla prudenza, è stata quella di considerare, correttamente, la componente azionaria diversificata come fonte di premio per il rischio di lungo periodo⁸. Si noti che il nuovo *benchmark* strategico ha subito significative variazioni rispetto alla struttura precedente (2019): incremento della quota di azionario (dal 24% al 39%), compensata da una riduzione di quella obbligazionaria, con l'inserimento della componente Gold.

Pur in un contesto così “classico”, come dicevamo, il *benchmark* strategico della Fondazione presenta alcuni elementi di spiccata personalità, riassunti in Tabella 1 che sintetizziamo:

- L'**azionario mondiale** viene distinto in paesi sviluppati e paesi emergenti. La scelta poteva ricadere su un indice complessivo (*All Country World*). La Fondazione MPS ha scelto di distinguere le due componenti e di sovrappesare la componente emergenti, portandola strategicamente al 18% (rispetto ad un 10% scarso basandosi sulle capitalizzazioni). L'approccio scelto fa riferimento alle prospettive di crescita strategica della componente emergenti, considerando il più modesto rapporto di queste ultime in termini di capitalizzazione di mercato/PIL (64% economie emergenti; 150% Nord America).

La parte obbligazionaria è molto articolata: la divisione strategica tra governative, *corporate* e HY è sostanzialmente “neutrale” (capitalizzazione). Più personalizzata la parte geografica, con un (ovvio) sovrappeso della componente EURO in una logica di rendimento a scadenza (governativo e *corporate*)⁹, compensato da un peso zero strategico (ma comunque modificabile tatticamente) per i governativi e *corporate* USA, e un sovrappeso di *High Yield* globali e governativi emergenti. Nel DPP 2025 (Documento Programmatico Previsionale 2025), si annuncia un allargamento strategico ad asset class alternative, con particolare riferimento ai *Private Markets* (*Private Equity* e *Private Debt*).

⁷ *The intelligent investor*, chapter 1, Harper Business 1949.

⁸ Non si può non richiamare il classico *Stocks for the long run* di Jeremy J. Siegel (chapter 6), Mc Graw Hill, prima edizione 1994, ultima edizione 2014.

⁹ La componente *Safe* come di seguito descritto.

Commentiamo anche il *benchmark* tattico, definito a fine 2024. Il *benchmark* tattico è, per definizione, una modalità di rappresentare quantitativamente delle *views* sul rendimento atteso di breve periodo delle *asset class* strategiche. Esso si traduce in sovrappesi/sottopesi che hanno l'intenzione di accrescere il rendimento del portafoglio, sfruttando le capacità di *timing* del comitato investimenti. Vi è un amplissimo dibattito teorico sulla effettiva possibilità di generare extra-rendimento attraverso sistematica attività di *timing*. L'Accademia propende decisamente per non considerare statisticamente robuste le evidenze empiriche che tendono a dar valore a questa attività. Il riferimento classico è uno studio sulle determinanti delle *performance* di un portafoglio gestito, dove si attribuisce oltre il 90% della *performance* alla strategia di portafoglio e il 10% di contributo a *timing* e *selection*¹⁰.

In Tabella 2 viene confrontato il *benchmark* tattico 2025 con il *benchmark* strategico (definito nel 2024), così da poter apprezzare la *active allocation* decisa dalla Fondazione. Nella definizione del nuovo *benchmark* tattico, si precisa che le *asset class* vengono considerate tutte a cambio aperto nell'*asset allocation* strategica, mentre le *High Yield* globali sono coperte nel *benchmark* tattico. In generale, l'attività di posizione sul cambio (e quindi di eventuale copertura) è considerata completamente tattica. Come si può osservare in Tabella 2 la principale scelta attiva è legata al sottopeso delle azioni dei paesi sviluppati, a vantaggio di quelle dei paesi emergenti. In generale possiamo considerare il tattico poco distante dallo strategico.

Tabella 2

	BENCHMARK TATTICO	BENCHMARK STRATEGICO	DIFFERENZA		BENCHMARK TATTICO	BENCHMARK STRATEGICO	DIFFERENZA
AZIONARIO	40%	39%	1%	AZIONARIO PAESI SVILUPPATI	29%	32%	-3%
				AZIONARIO PAESI EMERGENTI	11%	7%	4%
OBBLIGAZIONARIO	52%	53%	-1%	OBBL. GOVERN. EURO	25%	25%	0%
				OBBL. GOVERN. USA	0%	0%	0%
				OBBL. GOVERN. GIAPPONE	0%	0%	0%
				OBBL. GOVERN. EMERGENTI	6%	5%	1%
				CORPORATE HG EURO	17%	17%	0%
				CORPORATE HG UK	0%	0%	0%
				CORPORATE HG USA	0%	0%	0%
				HIGH YIELD GLOBALI	4%	6%	-2%
GOLD	6%	6%	0%	CASH	6%	6%	0%
CASH	2%	2%	0%	GOLD	2%	2%	0%
	100%	100%			100%	100%	

L'approccio strategico di *portfolio management* distingue due componenti: una componente “safe” (obbligazionario, monetario e oro), in quanto destinata alla produzione di un rendimento predeterminato alla scadenza 2028 in Euro (replicando concettualmente uno zero coupon bond); una componente “risk” dove sono previsti interventi tattici (sottopeso *High Yield* globali e composizione azionaria). Questo nuovo approccio limita gli interventi tattici, accrescendo la disciplina della gestione e la prevedibilità del rendimento atteso. Si noti infatti che il 50% del portafoglio complessivo appartiene alla classe *safe*.

3.3. Alcune evidenze empiriche sull'evoluzione del patrimonio di Fondazione MPS

Come è stato chiarito nei due paragrafi precedenti, l'evoluzione del patrimonio della Fondazione è stato fortemente condizionato dalla sua origine bancaria e dalla vocazione territoriale storica legata a Siena e al peculiare ruolo svolto dal Monte dei Paschi per l'economia e per lo sviluppo della città.

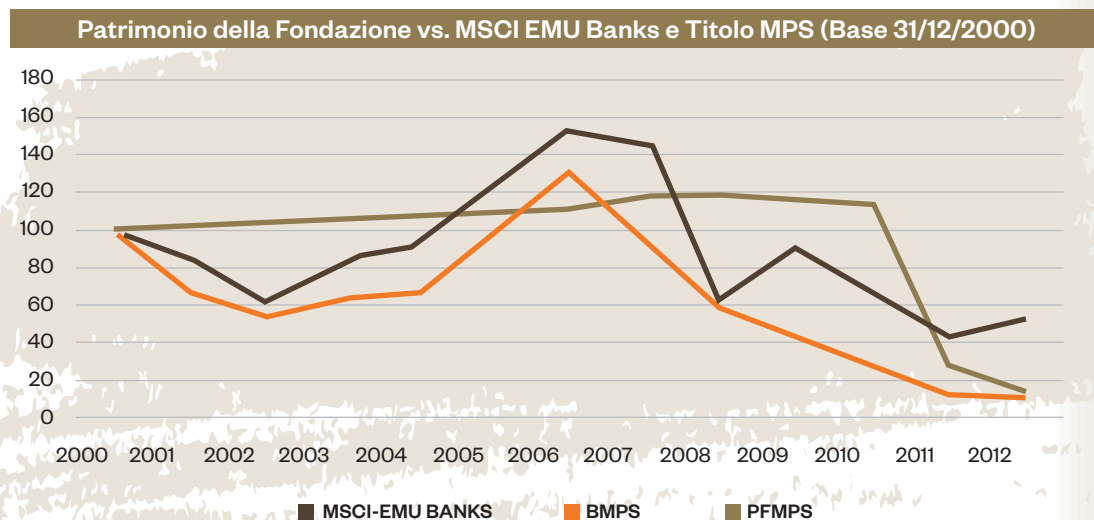
¹⁰ *Determinants of portfolio performance*, GARY P. BRINSON, L. RANDOLPH HOOD, GILBERT L. BEEBOWER, *FINANCIAL ANALYSTS JOURNAL*, JAN/FEB 1995; 51, 1.

La Fondazione MPS ha mantenuto per lungo tempo i legami partecipativi con il Monte, interpretando come missione irrinunciabile il suo supporto alla banca. La caparbietà con la quale è stata interpretata questa missione, unita alle vicende economico-patrimoniali della Banca, ha avuto effetti devastanti sul valore del patrimonio¹¹ e ha richiesto un profondo e doloroso ripensamento sulla missione della Fondazione e sulla gestione delle risorse patrimoniali.

Citiamo le parole di Marcello Clarich, (lettera del Presidente nei Bilanci della Fondazione del 2015 e del 2016): «Nel 2015 la Fondazione si è riappropriata del suo ruolo centrale nei confronti del territorio e degli stakeholder, proponendosi sempre più come partner proattivo e propositivo nella co-progettazione e co-gestione di progetti innovativi. Un ruolo che si è rafforzato in termini identitari, seppur con minori risorse disponibili». «Il 2016 ha rappresentato per la Fondazione Monte dei Paschi un punto di svolta e contemporaneamente di ripartenza per una nuova epoca. Le nostre azioni e attività sono state guidate dalla precisa volontà di tutelare con ogni misura il patrimonio dell'Ente, dopo due anni che ci hanno visto concentrati sul processo del suo risanamento e la messa in sicurezza». Abbiamo dunque analizzato i dati dell'evoluzione patrimoniale della Fondazione MPS dividendo il periodo in tre fasi: dal 2000 al 2012, anni nei quali il patrimonio è stato fortemente concentrato sulla partecipazione nella banca conferitaria, periodo che ha visto lo sviluppo e lo scoppio della bolla speculativa che ha portato alla crisi del 2008-2009. Il periodo dal 2015 ad oggi, con Fondazione MPS nel nuovo ruolo, con risorse limitate e un patrimonio ampiamente diversificato, ma ancora orientato alla realizzazione della propria missione. La fase 2013 – 2015 è stata quella della ristrutturazione, una fase di transizione dove si sono manifestate e sono state gestite a livello contabile ed amministrativo le ingenti perdite pregresse.

Abbiamo messo a confronto il valore del patrimonio della Fondazione (i dati sono stati forniti dalla Fondazione stessa) con l'andamento del titolo azionario MPS e con l'andamento di un indice settoriale bancario area EURO (MSCI EMU / COMMERCIAL BANKS).

Figura 1



¹¹ Si legge nella Lettera del Presidente Gabriello Mancini (Bilancio 2012): «Un peccato di presunzione che trova attenuanti non generiche anche se parziali, nella storia che da sempre ha legato la città di Siena, il suo territorio, alla Banca che ne porta il nome. Siena l'ha creata moltissimi secoli fa, ne ha seguito, favorito e gestito la crescita, non chiedendo mai niente a nessuno. Giustamente se ne attribuisce paternità e proprietà, con quell'affetto e senso di appartenenza che solo i genitori hanno verso i propri figli e che spesso li porta a cadere in scelte e giudizi non sempre razionali e appropriati. Ecco, il troppo amore e un esasperato orgoglio autoctono hanno tradito Siena e le sue istituzioni impedendo loro di comprendere e interpretare in maniera dinamica scenari mutati, individuare pericoli più o meno evidenti. Quel tabù della discesa al di sotto del 50% nella partecipazione della Fondazione in Banca MPS è stato per tanti anni il cavallo di battaglia condiviso dal comune sentire, da schiere di amministratori e di politici, indistintamente di maggioranza e di opposizione. Convinzioni trasformatesi puntualmente in una serie di documenti di indirizzo, in cui i principali enti nominanti hanno individuato la via da perseguire a tutti i costi per mantenere una solida presa sul controllo dell'istituto di credito, a garanzia dell'indipendenza strategica, del mantenimento di sede e direzione generale nel nostro territorio. La necessità di crescita ha portato di pari passo la Banca a imboccare strade purtroppo rivelatesi poi impervie, insidiose e dannose, frutto di scelte sulle quali ora si allungano ombre su cui auspichiamo che sia fatta al più presto la massima chiarezza».

Come si evince dalla **Figura 1**, a far tempo dal 31/12/2000, il patrimonio della fondazione (tenendo conto dei diversi principi contabili rispetto al *mark to market* degli indici e del titolo azionario) ha sostanzialmente seguito le sorti del titolo MPS. Ben inteso, una diversificazione nel settore bancario (rappresentata dall'indice "commercial banks") non avrebbe cambiato nella sostanza le sorti del patrimonio. Certamente, avrebbe limitato le perdite conseguenti al fattore idiosincratico costituito dall'investimento nel settore bancario in un solo (sfortunato) nome. Nel settore bancario EMU la perdita sarebbe stata intorno al 50% del patrimonio. Un ulteriore 35% circa è derivato dalla concentrazione di portafoglio.

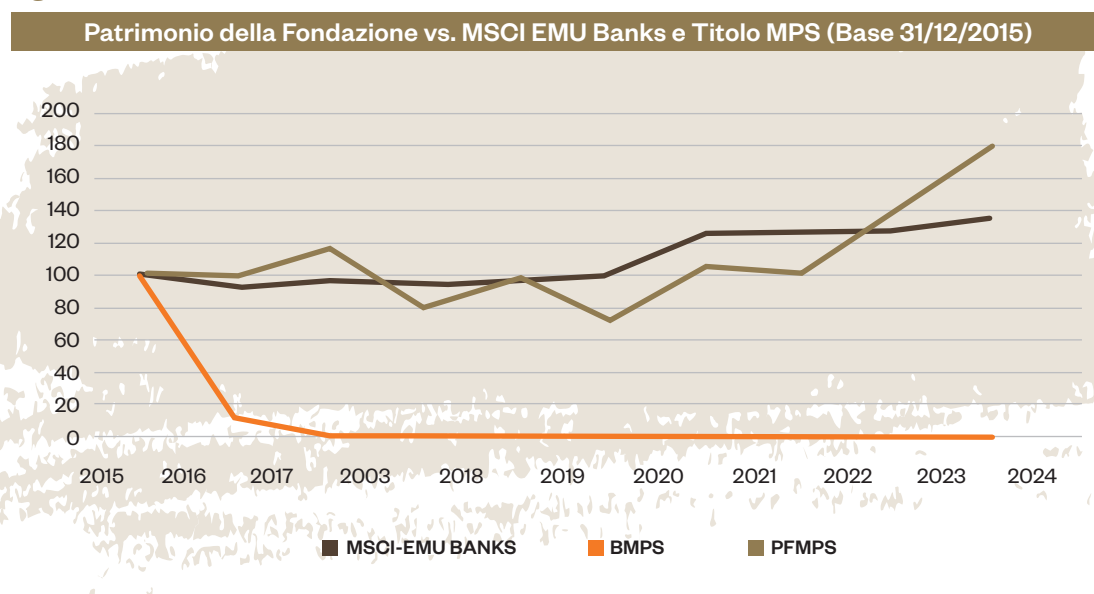
Il periodo successivo è stato quello della sofferenza e della ristrutturazione, dove il riferimento all'evoluzione dei valori patrimoniali non è molto significativo; si rileva invece l'incremento patrimoniale registrato nel biennio 2020-2021 frutto degli incassi (per complessivi circa €mln. 200) derivanti dalle transazioni legali concluse dalla Fondazione.

In **Figura 2** viene dunque riproposto il confronto precedente nel periodo 2015 – 2024. L'effetto diversificazione del portafoglio è del tutto evidente, come è evidente che la vicenda MPS assume aspetti di specificità che nulla hanno a che vedere con l'evoluzione di un settore bancario chiamato alle grandi sfide del post crisi dell'euro, dei tassi a zero, della ripatrimonializzazione e della gestione dei prestiti in sofferenza.

Il patrimonio di Fondazione MPS si muove nel tempo complessivamente in modo non difforme dall'andamento del settore bancario (si sottolineano di nuovo le diverse regole di valutazione adottate, che non consentono un confronto di breve periodo). Ma si tratta – ormai – di una "correlazione" spuria, considerando l'ampia diversificazione settoriale e per asset class del patrimonio, che rendono la fondazione di origine bancaria un investitore a largo spettro.

Il patrimonio oggi, grazie alla sua ampia diversificazione, è capace di redditività adeguata e protezione, facendo del rapporto con il territorio un punto di forza, nei limiti di un approccio che vede circa il 75% delle attività in strumenti di gestione (mandati di gestione, fondi obbligazionari ed altre obbligazioni) e il 25% di attivo strategico. Anche le attività strategiche, a ben vedere, sono caratterizzate da un sano approccio alla diversificazione: 1/3 circa sono *mission related*; 1/3 sono rappresentate da un portafoglio azionario ed obbligazionario liquido ad alto dividendo; 1/3 di partecipazioni non quotate (la metà delle quali fondi *Private Equity*, immobiliari, infrastrutture e materie prime).

Figura 2





4 ■

La dimensione erogativa (l'attività istituzionale)

4.1. Premessa

4.2. Evoluzione delle aree e dei settori di intervento della Fondazione Monte dei Paschi di Siena

4.3 Modalità di intervento

4.4 *Stakeholder* e modalità di ascolto

4.5 Evoluzione dei contributi per l'attività istituzionale dal 1995 al 2024: un quadro di insieme dei 30 anni

4.6 Focus sull'ultimo decennio 2015-2024

4.7 I 20 anni di Vernice Progetti Culturali



4.1 Premessa

La Fondazione Monte dei Paschi di Siena è un ente *non profit* con piena capacità di diritto privato che persegue fini di utilità sociale attraverso la gestione del proprio patrimonio; il suo impiego è finalizzato a generare la redditività necessaria per lo svolgimento dell'attività istituzionale avendo come valori di riferimento lo sviluppo economico e sociale in un'ottica di salvaguardia degli interessi delle generazioni future. Attività istituzionale che consiste nella assegnazione a terzi, e successiva erogazione, di contributi a fondo perduto (chiamati anche importi "deliberati" o "assegnati").

4.2 Evoluzione delle aree e dei settori di intervento della Fondazione Monte dei Paschi di Siena

L'evoluzione temporale dell'attività istituzionale della Fondazione segue ovviamente i cambiamenti intervenuti nel contesto legislativo di riferimento. Nell'ambito delle aree e dei settori di intervento si segnala tra l'altro:

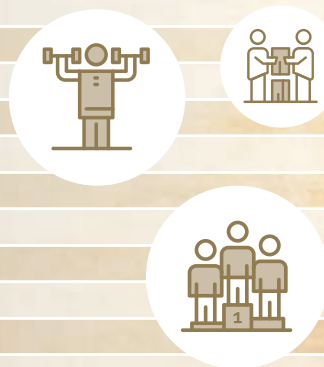
- Nel periodo 1995 – 2000 l'attività istituzionale della Fondazione, ancora ente di diritto pubblico, si esplica in tre macroaree di intervento:
 - a) **Area 1** "Utilità sociale" che comprendeva i settori dell'Arte, dell'Istruzione, della Ricerca scientifica e della Sanità;
 - b) **Area 2** "Sviluppo delle attività economiche del territorio Senese";
 - c) **Area 3** "Assistenza e beneficenza".
- Negli esercizi 2001 e 2002, in conseguenza di quanto avvenuto a livello legislativo (in particolare con il d. lgs. n. 153/1999), il nuovo Statuto della Fondazione Monte dei Paschi di Siena – approvato l'8 maggio 2001 – recepisce la nuova natura di ente di diritto privato e prevede i seguenti settori di intervento:

• ricerca scientifica	
• istruzione	
• arte	
• sanità	
• assistenza e beneficenza alle categorie sociali deboli	
• valorizzazione dei beni e delle attività culturali e ambientali	
• promozione dello sviluppo economico locale	



- Dall'esercizio 2003, l'operatività della Fondazione è pertanto estesa a tutti i seguenti 18 settori ammessi:

• ricerca scientifica e tecnologica	
• arte, attività e beni culturali	
• sviluppo locale e edilizia popolare locale	
• educazione, istruzione e formazione, incluso l'acquisto di prodotti editoriali per la scuola	
• salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa	
• volontariato, filantropia e beneficenza	
• protezione e qualità ambientale	
• assistenza agli anziani	
• famiglia e valori connessi	
• crescita e formazione giovanile	
• religione e sviluppo spirituale	
• diritti civili	
• sicurezza alimentare e agricoltura di qualità	
• protezione dei consumatori	
• protezione civile	
• attività sportiva	
• prevenzione e recupero delle tossicodipendenze	
• patologia e disturbi psichici e mentali	



- Dal 2003 i settori scelti come rilevanti – 3 settori a cui destinare una quota prevalente delle risorse disponibile – sono risultati i seguenti:

• ricerca scientifica e tecnologica	
• arte, attività e beni culturali	
• sviluppo locale ed edilizia locale	

- Nel 2004, grazie all'evoluzione normativa che ha portato a 5 il numero di settori rilevanti, è stato possibile aggiungere ai precedenti tre anche gli importanti settori:

• educazione, istruzione e formazione, incluso l'acquisto di prodotti editoriali per la scuola	
• salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa	

- A partire dal 2015 – all'interno del processo di contenimento dell'attività istituzionale propedeutico alla fase di messa in sicurezza dell'Ente – fino ad oggi, i settori rilevanti sono poi stati individuati in: Ricerca Scientifica e Tecnologica; Arte, attività e beni culturali; Sviluppo locale e edilizia popolare locale; Famiglia e valori connessi; Volontariato, filantropia e beneficenza.
- Infine, dal 2017, la necessità di operare nell'ambito dell'attività istituzionale con un approccio integrato in grado di tenere assieme le diverse istanze settoriali e progettuali ha portato operativamente alla ricomposizione delle azioni settoriali all'interno di Programmi, oggi arrivati a 3: Cultura e Identità (settore Arte, attività e beni culturali), Società Inclusiva (settori Volontariato, Filantropia e Beneficenza; Famiglia e valori connessi), Ricerca e Sviluppo (settori Sviluppo locale e edilizia popolare locale; Ricerca scientifica e tecnologica).

4.3 Modalità di intervento

Nel corso degli anni si registra un processo di evoluzione nelle modalità operative connesse all'attività istituzionale della Fondazione, che si inserisce all'interno del percorso di strutturazione e crescita dell'intero sistema delle fondazioni di origine bancaria.

- **La Procedura di erogazione per il finanziamento dei progetti anteriore al 2001.** Prima del 2001 la procedura prevista per la presentazione delle domande da terzi non era molto strutturata. Non esisteva un vero e proprio bando di assegnazione per i progetti di terzi in quanto l'annuncio della possibilità di avanzare richieste alla Fondazione per ottenere finanziamenti veniva effettuata tramite pubblicazione della notizia sui principali quotidiani locali. Il modello di richiesta non risultava assolutamente vincolante e non venivano richiesti requisiti particolari.
- **La Procedura di erogazione per il finanziamento dei progetti terzi successiva al 2001 fino al 2014.** A partire, quindi, dall'esercizio 2001 c'è l'emanazione del primo bando di assegnazione strutturato per la presentazione delle domande di contributo da parte di terzi. In particolare, vengono introdotti, e progressivamente affinati, requisiti oggettivi e soggettivi vincolanti per l'ammissibilità all'istruttoria delle domande tra i quali, in primo luogo, un budget di spesa dettagliato delle iniziative presentate e un progetto di massima, criteri di cofinanziamento, ecc. Questo fino al 2013, quando si è proceduto ad un totale contenimento dell'attività istituzionale, propedeutico alla realizzazione del fondamentale obiettivo strategico della messa in sicurezza dell'Ente e del ripristino di uno stabile equilibrio economico-finanziario di medio-lungo termine.
- **Dal 2015 ad oggi.** Dal 2015, la situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'Ente rende opportuno per la Fondazione apportare alcune sostanziali modifiche al modo di operare, al fine di perseguire la propria *mission* con modalità differenti dal passato. Viene quindi avviato e promosso gradualmente un percorso che – partendo dal processo di risanamento dell'Ente (lo si è visto nel par. 3.3) e perseguendo l'obiettivo prioritario di efficientamento della sua operatività – ha portato all'attuale modello erogativo che può essere riassunto come una sintesi tra i modelli tipici di intervento degli enti filantropici:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • progetti presentati da terze entità (progetti terzi) • progettualità propria (operating), con elaborazione e gestione all'interno della propria struttura di progetti ed attività per il raggiungimento di finalità di utilità sociale (progetti propri) |
|---|



In particolare poi dal 2018, si è realizzato un continuo e crescente aggiornamento dell'operatività della Fondazione MPS, adeguandola anche all'evoluzione del settore, attraverso lo sviluppo di metodologie operative ed erogative integrate sia attraverso l'impiego di strumenti eterogenei per la selezione dei beneficiari (bandi, avvisi, ecc.), sia per la progettazione condivisa (tavoli tematici, partnership progettuali di co-progettazione, ecc), nonché per il coinvolgimento degli *stakeholder*. A tali strumenti si somma lo sviluppo di partenariati ed alleanze regionali (Consulta Toscana delle FoB), nazionali (Acri), internazionali (Philea) e trasversali (ad esempio i soggetti coinvolti nell'iniziativa Philanthropy Experience) di valenza strategica per implementare le attività o per individuare nuovi ambiti o modalità operative in grado di coinvolgere soggetti eterogenei, anche *for profit* (direttamente o indirettamente), attivando poi dinamiche di "restituzione" collettiva. È stata inoltre avviata una azione combinata che unisce alle erogazioni di somme in denaro, l'apporto di servizi e professionalità che rappresentano una sorta di "erogazioni *in kind*" verso il territorio di riferimento e gli *stakeholder*. In tale contesto la Fondazione ottimizza l'impatto delle risorse erogate attraverso un'appropriata «sintesi» tra risorse finanziarie, professionali e relazionali da impiegare su progetti strategici a favore della Comunità di riferimento.

4.4 Stakeholder e modalità di ascolto

Fin dalla sua nascita la Fondazione ha ritenuto prioritari i rapporti con quei soggetti (*stakeholder*) i cui comportamenti, per obiettivi e interessi (rilevati anche durante le varie occasioni di incontro realizzate negli anni e di seguito riportati) sono risultati decisivi per il raggiungimento della *mission* istituzionale dell'Ente.

CATEGORIE DI <i>STAKEHOLDER</i> DELLA FONDAZIONE MPS	INTERESSI, ASPETTATIVE, QUESTIONI RILEVANTI
STAKEHOLDER INTERNI	
Organi Statutari	Efficacia, efficienza e legittimità dell'azione; Rispondenza alle aspettative degli stakeholder
Dipendenti	Stabilità del rapporto di lavoro; Equità della retribuzione; Salubrità e sicurezza dell'ambiente di lavoro; Formazione e crescita professionale; Partecipazione alle scelte
STAKEHOLDER ESTERNI	
Fornitori Fornitori di beni e servizi Consulenti Gestori dei fondi	Equità, sostenibilità e correttezza delle condizioni contrattuali e delle procedure di selezione
Pubblica Amministrazione (PA) Autorità di Vigilanza (Mef) Altre PA	Correttezza e legittimità dell'azione; Relazioni trasparenti e collaborative
Beneficiari e partner Persone giuridiche pubbliche o private senza scopo di lucro (es. Enti locali; Comunità accademica; Terzo Settore)	Correttezza, trasparenza, imparzialità, efficacia ed efficienza del processo erogativo; Adeguatezza delle risorse generate; Sviluppo di collaborazioni e progettualità comuni
Sistema economico-produttivo Associazioni di categoria Organizzazioni sindacali Imprese	Sviluppo economico-finanziario e occupazionale del territorio
Società ed enti strumentali	Correttezza, efficacia ed efficienza della Governance Adeguatezza delle risorse generate
Società partecipate	Correttezza, efficacia ed efficienza della Governance Sostegno alla stabilità economico-finanziaria e patrimoniale
Sistema delle Fondazioni Organizzazioni di 2° livello Altre fondazioni italiane e internazionali	Sviluppo di collaborazioni e progettualità comuni Policy making e Lobbying
Ambiente naturale	Azioni volte a ridurre l'impatto ambientale; Preservazione delle risorse
Generazioni future	Conservazione del patrimonio; Preservazione delle risorse del territorio; Capitalizzazione investimenti tangibili e intangibili

Tabella 1: Mappatura dei principali Stakeholder della Fondazione MPS

Per tale motivo negli ultimi 30 anni sono state continuamente migliorate ed aggiornate le modalità di ingaggio, ascolto e coinvolgimento dei diversi attori del territorio.

Se a fine anni '90 tale attività si limitava, annualmente, all'organizzazione di pochi *focus group* e/o tavoli di ascolto, nel tempo il processo di *Stakeholders Engagement* è stato progressivamente incrementato, strutturato e potenziato fino ad arrivare all'attuale sistema di attività (cfr. tabella che segue), finalizzato a individuare e leggere al meglio i cambiamenti in corso sul territorio. Questo attraverso l'incremento progressivo nel tempo di Tavoli di co-progettazione, Commissioni e Comitati, *Workshop/Seminari* ed Incontri pubblici, riprendendo anche le migliori pratiche che negli anni sono andate sviluppandosi nell'ambito dell'intero sistema delle fondazioni di origine bancaria nello specifico e, più in generale, nel settore *no-profit* nazionale e internazionale.

Si sottolinea, in tale contesto, che dal 2019 è stato attivato il percorso denominato «Siena 2030», basato su un metodo partecipativo condiviso con i diversi attori territoriali, per promuovere una riflessione collettiva ed un'analisi di medio e lungo termine sul futuro della nostra Comunità. Tale percorso si offre come strumento stabile di analisi, programmazione, gestione e rendicontazione sociale grazie anche al proficuo rapporto con CCIAA e Università, oltre che con le altre istituzioni preposte, nell'ottica di strutturare sempre più un Centro Studi Territoriale.

All'interno di tale processo programmatico si inseriscono storicamente le audizioni degli Enti Designanti, le rendicontazioni periodiche sulle Strumentali, oltre alle interviste alle Unità Organizzative, condotte annualmente per una preliminare ricognizione dei bisogni del territorio.

STRUMENTI DI ENGAGEMENT	DESCRIZIONE DELLE PRINCIPALI ATTIVITÀ	STAKEHOLDER ESTERNI MAGGIORMENTE COINVOLTI
Tavoli di co-progettazione	14 Tavoli di co-progettazione attivati da FMPS su specifiche progettualità (Atlantide; Dopo di Noi; Polo Musicale; sCOOL FOOD; Alleanza Territoriale Carbon Neutrality Siena; Never Alone; Community Hub; Bando Reset, Siena Food Lab; Progetto Ricreazione; Libreria fantastici; Bando Riesco; Iniziativa Sguardo Giovane, Moby, Habitus)	Beneficiari & Partner
Commissioni e Comitati	Costituzione e partecipazione a Commissioni e Comitati (9) per coordinamento e supervisione progetti (Comitato Terre di Siena per il Centro Italia; Comitato Accordo di Programma Scienze della Vita; Comitato Scientifico sCOOL FOOD; Commissione valutazione iniziativa congiunta Cesvot; Comitato Scientifico Atlantide; Comitato di Indirizzo Never Alone; Comitato di Indirizzo Alleanza Carbon Neutrality Siena; Gruppo di valutazione Riesco; Gruppo di lavoro Consulta Fondazioni Toscana)	Beneficiari & Partner
Workshop/Seminari	Workshop sCOOL FOOD; Formazione Docenti sCOOL FOOD; Workshop IKIGAI; eventi community IKIGAI; eventi Riesco; Workshop Reset; Eventi Community Hub, Workshop Community Hub, eventi Avviso SOSTENIBILIMENSsE; SOSTENIBILIMENSsE Award	Tutti
Incontri pubblici	Incontro pubblico sulle prospettive del territorio (Siena2030); Incontri vari di presentazione delle iniziative realizzate o in fase di lancio (sui bandi tematici, Fondo Povertà Educativa, rapporto sul Welfare Aziendale)	Beneficiari & Partner Tutti
Internet	www.fondazionemps.it ; www.siena2030.org ; www.sCOOLFOOD.it ; www.carbonneutralsiena.it ; https://cultureibridecommunityhub.it/	Tutti
Reporting	Redazione del Bilancio di Missione	Tutti

Tabella 2: Strumenti di engagement attivati da Fondazione MPS

Anche in virtù del percorso intrapreso, oggi la Fondazione si pone quale “luogo di raccordo” e soggetto promotore di relazioni sociali e di coesione istituzionale e territoriale, con un ruolo di partner propositivo e con una forte propensione all'innovazione rispetto a quello di semplice finanziatore. Un “incubatore di progettualità innovativa” a servizio della Comunità, su interventi che possano generare benefici durevoli per il territorio e “luogo di incontro e confronto periodico” per le istituzioni locali. La massimizzazione dell'impatto degli interventi passa attraverso un ruolo sempre più attivo della Fondazione sia come stimolatore di progettualità che come attore nella co-gestione dei progetti finanziati.

4.5 Evoluzione dei contributi per l'attività istituzionale dal 1995 al 2024: un quadro di insieme dei 30 anni

Un'analisi sintetica dell'evoluzione delle erogazioni della Fondazione MPS dall'inizio della sua attività ad oggi, rileva che l'Ente ha assegnato risorse economiche per attività istituzionale per €mln. 1.964 (cfr. Grafico 1) su 11.693 interventi, a dimostrazione dell'impegno della Fondazione per la soddisfazione dei bisogni della collettività, in particolare della Provincia di Siena.

L'evoluzione storica degli interventi registra un decremento nell'ultimo decennio frutto del già descritto processo di risanamento dell'Ente avviato proprio dal 2015.

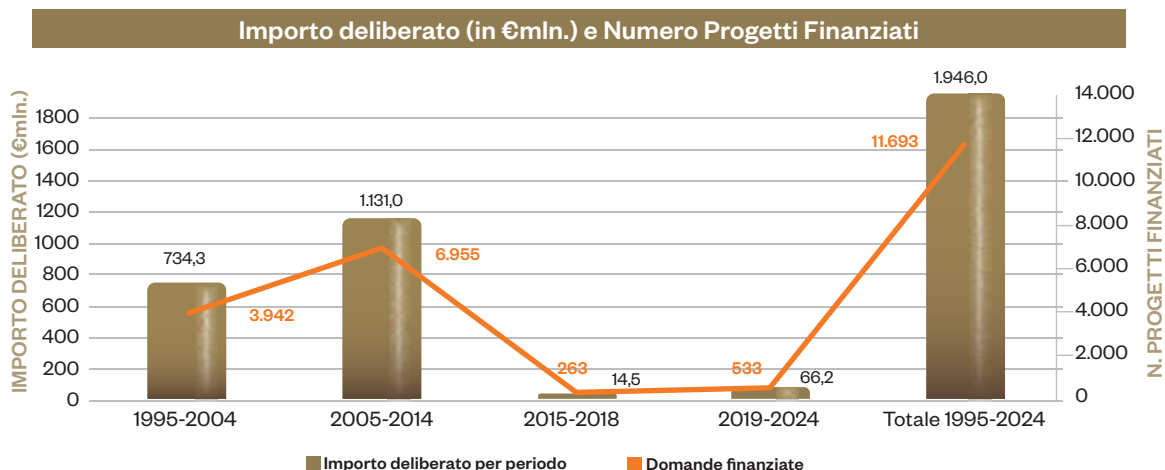


Grafico 1: Importi deliberati e Progetti finanziati per periodo di riferimento (dal 1995 al 2024)

Nel Grafico 2 sono riportati i dati relativi agli interventi suddivisi sia nei vari settori in cui interviene la Fondazione sia nei vari decenni.

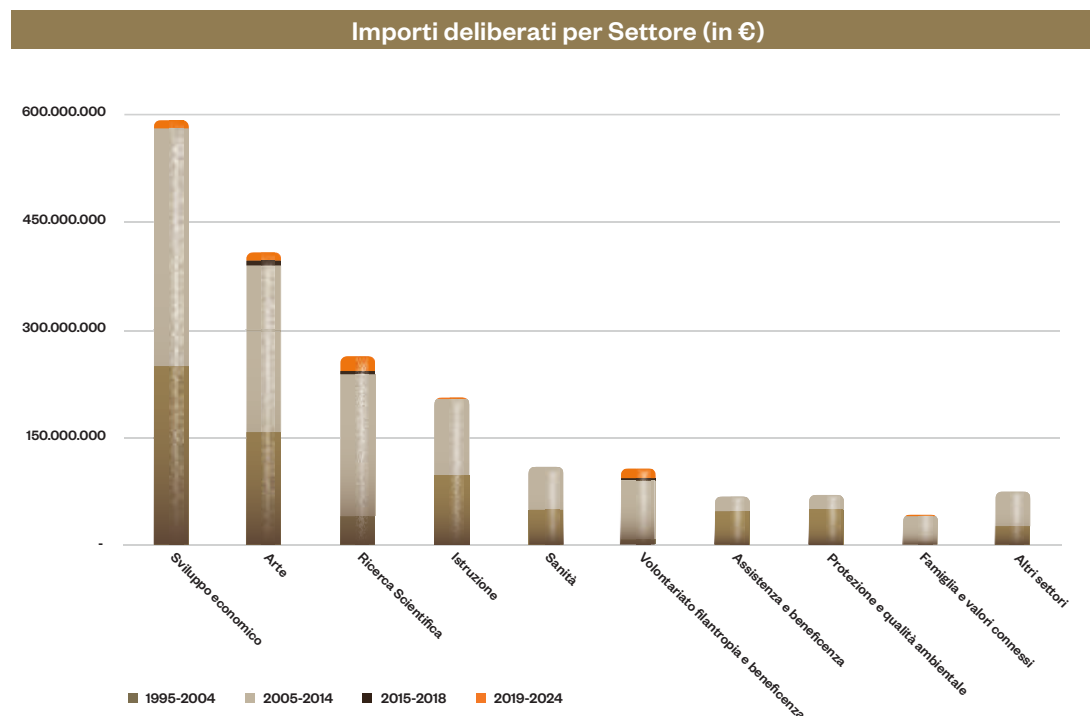


Grafico 2: Importi deliberati per Settore di Intervento (*), suddivisi per periodo di riferimento (dal 1995 al 2024)

* Settori di Intervento definiti e periodicamente aggiornati dall'Acri





Riclassificando le assegnazioni secondo gli attuali Programmi di intervento (attivi dal 2020), si rileva (cfr. Grafico 3) la seguente suddivisione:

- nel Programma “Ricerca e Sviluppo Economico” (settori “Sviluppo Economico”, “Ricerca Scientifica” e “Protezione e Qualità Ambientale”), vi sono stati interventi per circa €mln. 930 di contributi complessivamente assegnati per promuovere un’occupabilità e un’occupazione qualificata e un’economia locale basata sulla conoscenza e l’innovazione;
- nel Programma “Cultura e Identità” (settori “Arte” e “Istruzione”), i contributi si attestano a circa €mln. 610 per promuovere la gestione sostenibile di beni e iniziative culturali come leva di sviluppo locale;
- nel programma “Società Inclusiva/Welfare” (tutti i settori in ambito *welfare*, dal “Volontariato, filantropia e beneficenza” alla “Famiglia e valori connessi”), i contributi sono stati circa €mln. 401 complessivamente assegnati per promuovere l’autonomia e il benessere della persona.

Importo deliberato per Macro-Area di intervento (in €mln.)

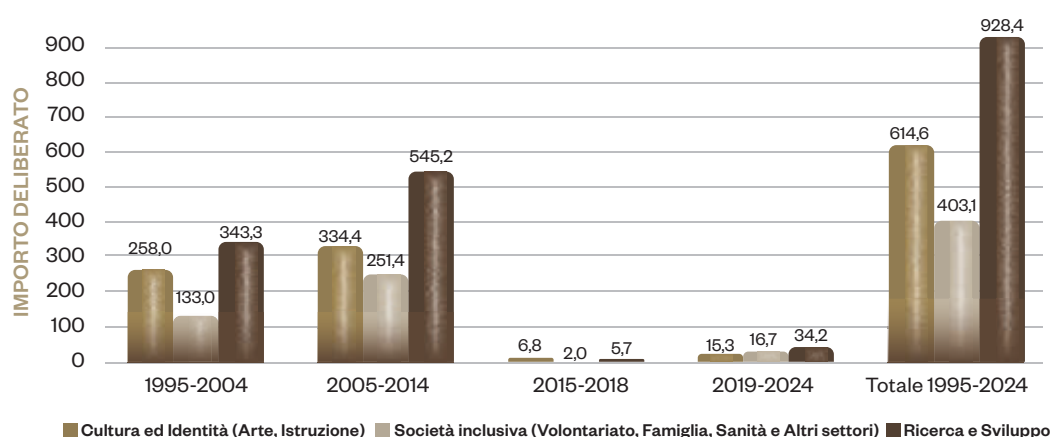


Grafico 3: Importi deliberati per Programma di Intervento (*), suddivisi per periodo di riferimento (dal 1995 al 2024)

* “Programmi di Intervento” che aggregano i “Settori” in macro-aree omogenee (indicati e dettagliati da Fondazione sia nei documenti in indirizzo e poi rendicontati nei Bilanci di Missione)

Interessante può risultare anche l'analisi dei dati disponibili da un punto di vista di distribuzione delle risorse a livello territoriale.

Nello specifico, il Grafico 4 evidenzia l'incidenza delle risorse assegnate sul territorio di riferimento della Fondazione, rappresentato dalla Provincia di Siena, complessivamente pari all' 83% delle assegnazioni effettuate ad oggi (pari quindi a circa €mln. 1.600 dal 1995 al 2024).

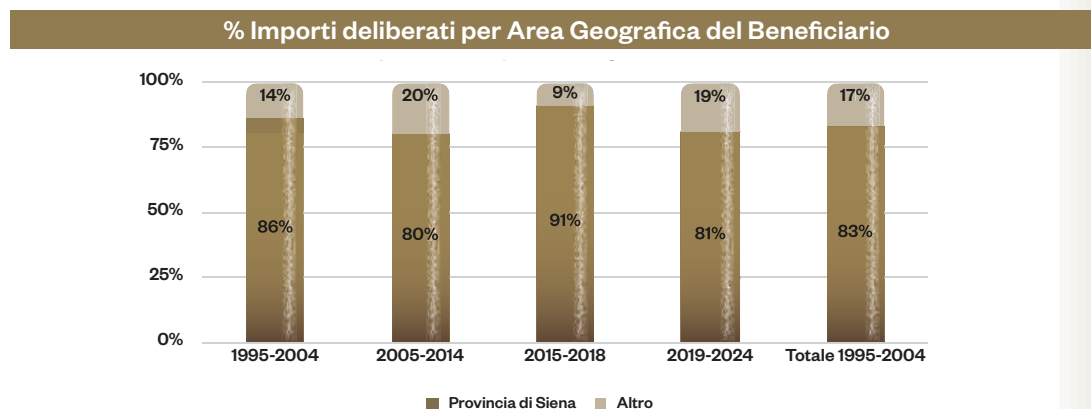


Grafico 4: Composizione % degli Importi deliberati per Area Geografica del Beneficiario, suddivisi per periodo di riferimento (dal 1995 al 2024)

Verificando poi la tipologia di beneficiario, si rileva nel tempo un incremento dell'incidenza percentuale dei soggetti privati (Fondazioni, Enti del Terzo Settore, ecc.) dal 22,6% del primo decennio al 95,1% dell'ultimo.

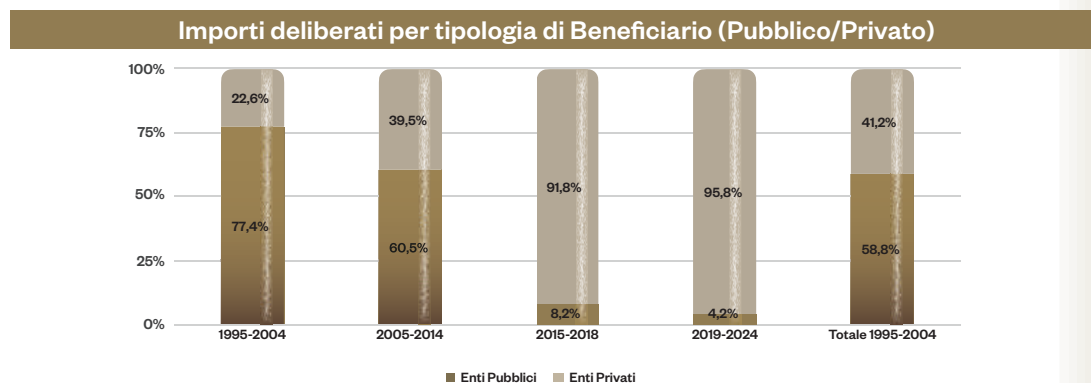


Grafico 5: Importi deliberati (in %) per Tipologia del Beneficiario (Pubblico/Privato), suddivisi per periodo di riferimento (dal 1995 al 2024)

Nell'intero periodo in oggetto le assegnazioni medie sono state pari a 189.799€ per progetto e a 306.360€ per singolo soggetto beneficiario.

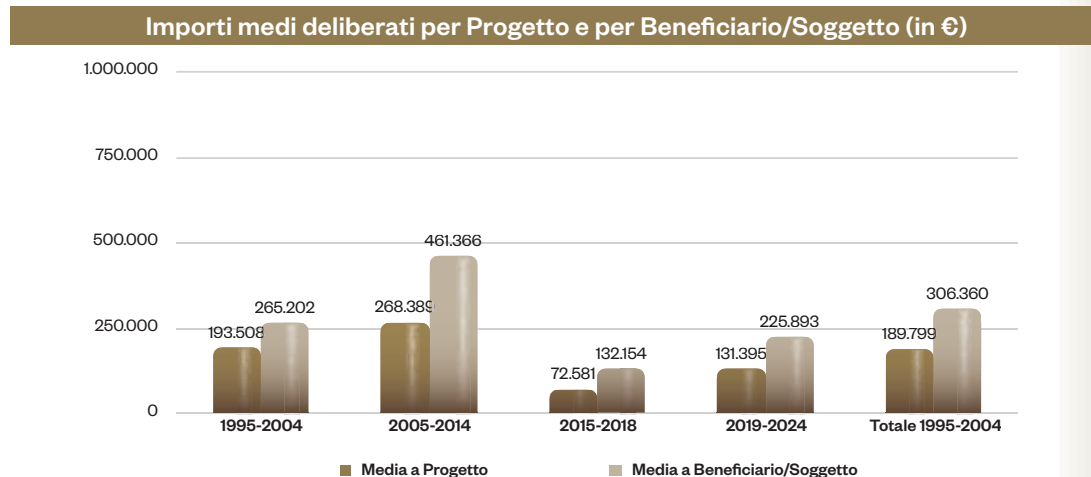


Grafico 6: Importi medi deliberati per Progetto e per Beneficiario, suddivisi per periodo di riferimento (dal 1995 al 2024)

4.6 Focus sull'ultimo decennio 2015-2024

Nel Grafico 7 vengono evidenziati i contributi erogati dal 2015 con una rilevante crescita a partire dal 2019. Complessivamente nell'ultimo decennio sono stati assegnati contributi per circa €mln 81.

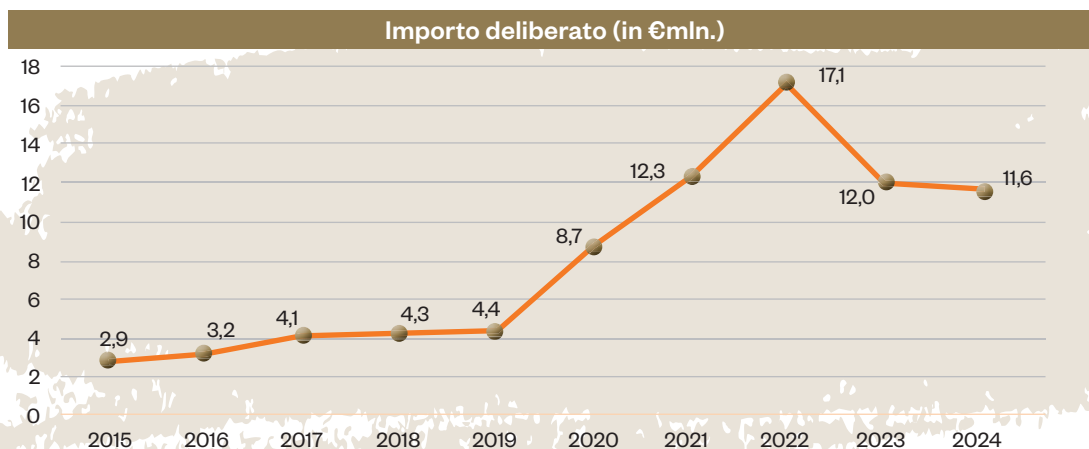


Grafico 7: Importi deliberati annualmente nell'ultimo decennio (dal 2015 al 2024)

Assegnazioni che rappresentano (Grafico 8) nell'ultimo biennio (2023-2024) circa il 2% del Patrimonio Netto (P.N.) della Fondazione, in crescita rispetto allo 0,64% del 2015 (pur con P.N. in crescita come risulta dalla figura 2 nel par. 3.3).



Grafico 8: % Importi deliberati annualmente/Patrimonio Netto (P.N.) di inizio anno (2015-2024)



L'attività istituzionale ha conseguentemente interessato un numero crescente sia di progetti che di interventi (100 nel 2024, rispetto ai 27 del 2015), con un importo medio a progetto che nell'ultimo biennio si attesta a circa 100/120.000€ (Grafico 9), nonché di soggetti beneficiari, arrivati ad oltre 70 nel 2024 (Grafico 10).

Nello specifico si rileva un incremento degli importi deliberati nel biennio 2021-2022 derivante da un lato dai grandi utili registrati nel biennio dall'Ente (in particolare nel 2021, in virtù delle transazioni legali concluse, come descritto nel par. 3.3), dall'altro dalle necessità di intervento rilevate sul territorio per l'emergenza sanitaria da Covid-19 e per investimenti immobiliari con finalità sociali e di ricerca scientifica.

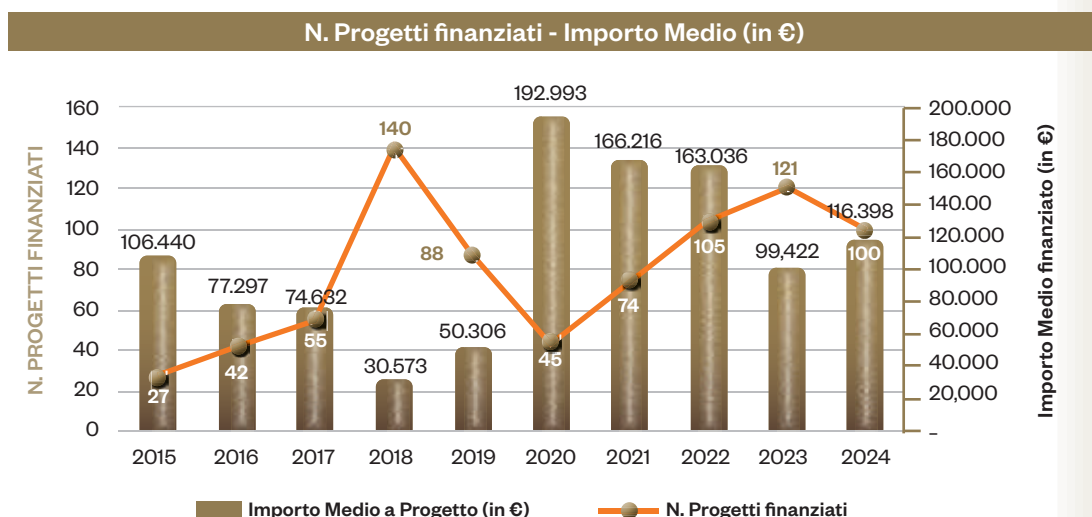


Grafico 9: Numero di progetti finanziati annualmente e importo medio finanziato a progetto (2015- 2024)

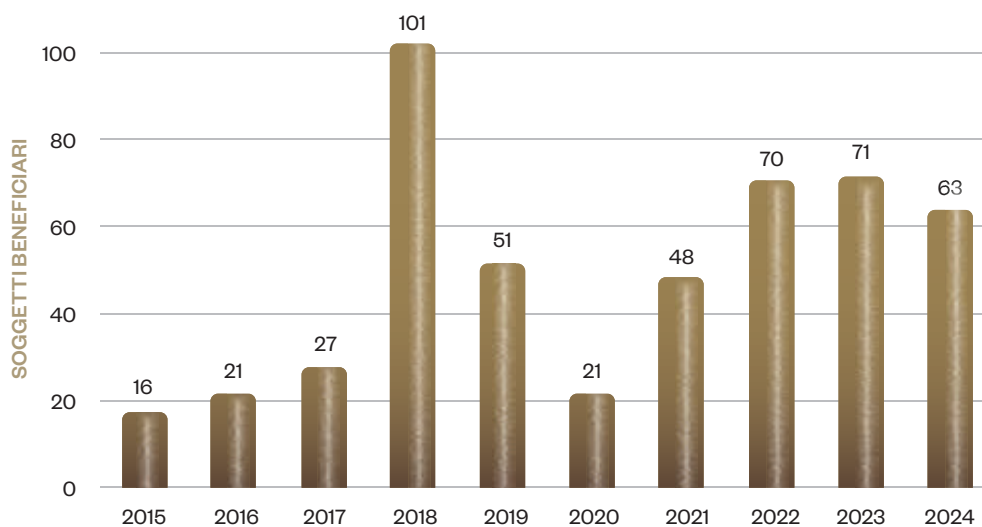


Grafico 10: Numero di soggetti beneficiari annualmente (2015-2024)

L'analisi per Settori di intervento (Grafico 11) finanziati complessivamente nel periodo evidenzia il Settore della "Ricerca e Sviluppo" (€mln. 26), dell'"Arte" (€mln. 19), dello "Sviluppo locale" (€mln. 16), del "Volontariato" e "Famiglia" (complessivamente €mln. 18), oltre che dei due Fondi legati a iniziative promosse da ACRI sul contrasto alla Povertà Educativa e sul supporto alla trasformazione digitale¹ (per un totale di €mln. 6). In particolare, l'evoluzione storica per Programmi (che, come detto, raggruppano in maniera organica i progetti, aggregando Settori simili) registra (Grafico 12) un incremento negli anni della macro-area "Ricerca e Sviluppo locale" (stabilizzata su circa €mln. 7 annui nell'ultimo biennio), e un sostanziale allineamento negli ultimi anni di "Cultura ed Identità" e "Società Inclusiva/Welfare" (con assegnazioni annue per ogni comparto di oltre €mln. 2).

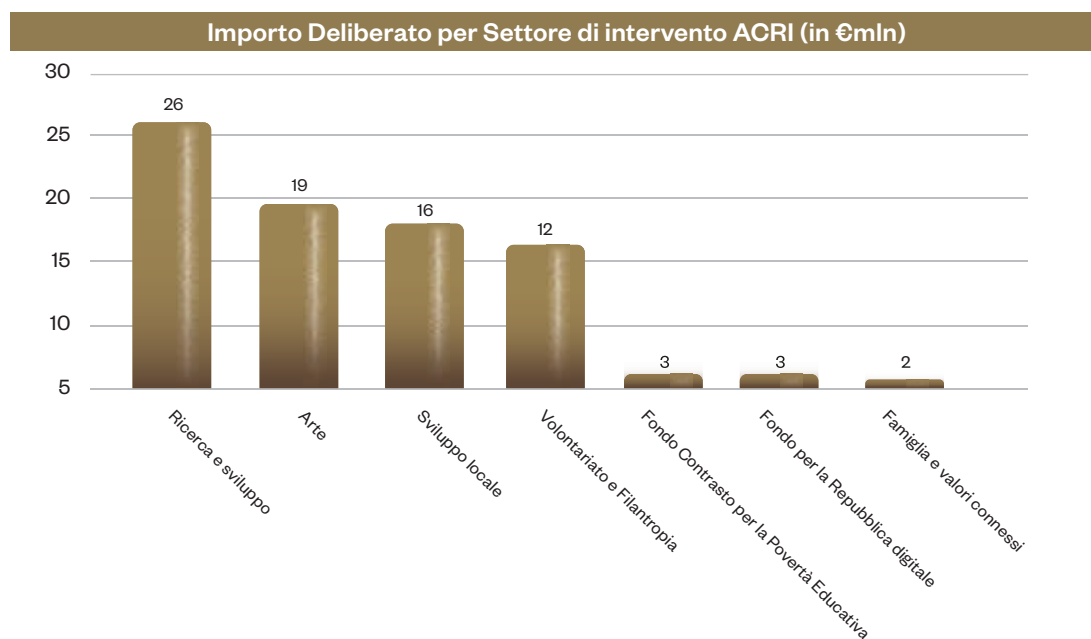


Grafico 11: Importi complessivamente deliberati (in €mln.) per Settore di Intervento ACRI (totale 2015-2024)

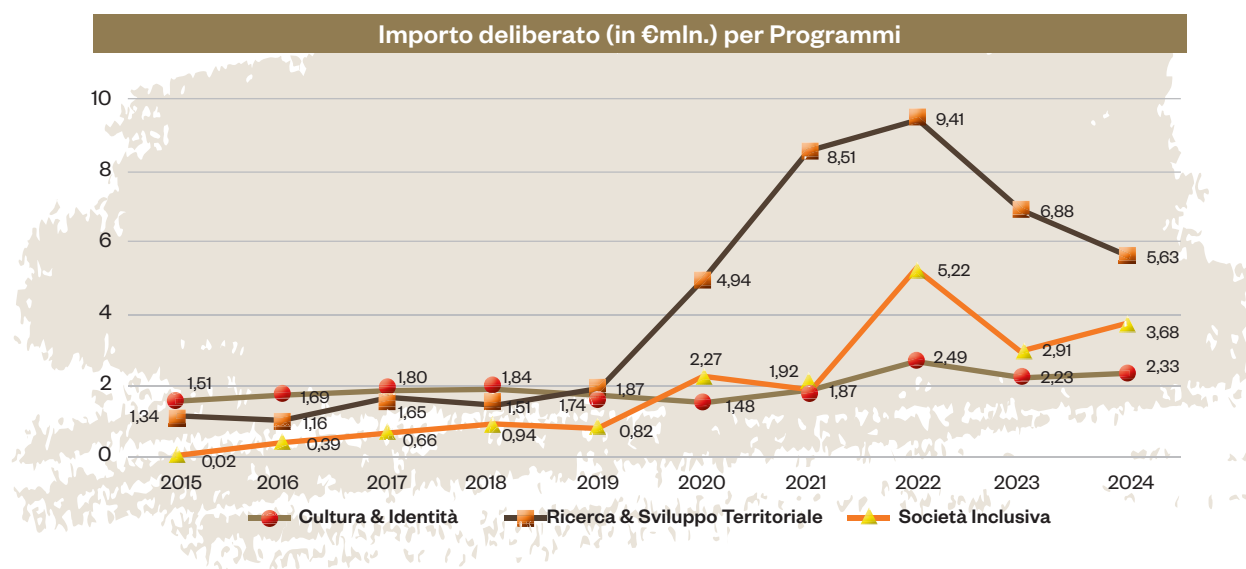
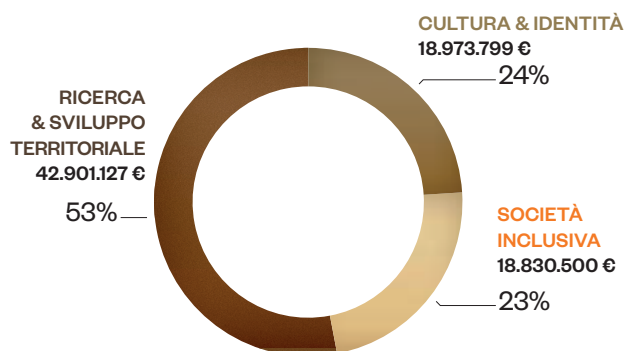


Grafico 12: Evoluzione degli Importi deliberati annualmente (in €mln.) per Programma di Intervento (2015-2024)

¹ Tali fondi (Fondo al "Contrasto per la Povertà Educativa" e Fondo per la "Repubblica Digitale"), nelle precedenti riclassificazioni (in particolare per il Grafico 2) sono stati inseriti (sia per semplicità di visualizzazione che per omogeneizzare tutti i dati statistici) rispettivamente nei Settori di Intervento "Volontariato" e "Istruzione".

**Distribuzione delle assegnazioni 2015-2024
per Programma di intervento (su importo totale deliberato)**



Le assegnazioni effettuate nell'ultimo decennio (circa €mln. 81) sono così state distribuite (Grafico 13) prioritariamente nel Programma "Ricerca e Sviluppo" (53%, per oltre €mln. 43) e poi, sempre in maniera significativa, in "Cultura ed Identità" (24%, per circa €mln. 19) e "Società Inclusiva/Welfare" (23%, per oltre €mln. 19), per interventi (seguendo la Tassonomia ACRI, come riportato nel Grafico 14) prioritariamente a supporto di enti del territorio anche attraverso iniziative di rete e tramite progettualità complesse.

Grafico 13: Importi complessivamente deliberati (in €mln. e in %) per Programma di Intervento (totale 2015-2024)

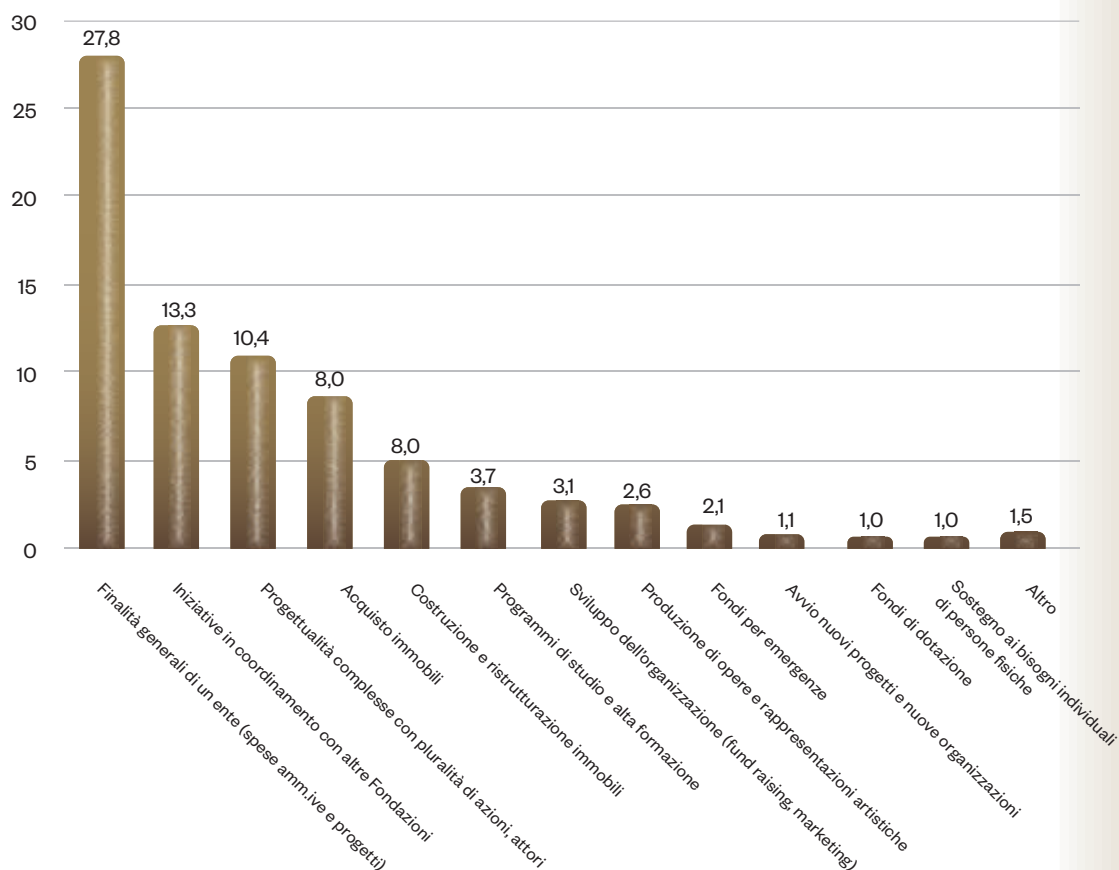


Grafico 14: Importi complessivamente deliberati (in €mln. e in %) per Tipologia di Intervento (totale 2015-2024); Tassonomia ACRI

Tale attività istituzionale si concentra ovviamente – nel rispetto delle linee di indirizzo – sul territorio di riferimento della Fondazione, la Provincia di Siena (Grafico 15), che ha assorbito ad esempio, nel 2024, l'80% delle assegnazioni complessive a favore di beneficiari senesi; dato che sale al 100% (non solo nel 2024, ma nell'intero decennio analizzato) depurando le assegnazioni complessive da quelle di "Sistema", cioè dalle iniziative promosse e coordinate dalla stessa Associazione di Categoria (ACRI) e sviluppate insieme ad altre FOB che comprendono:

- i citati Fondi al "Contrasto per la Povertà Educativa" e per la "Repubblica digitale" per il supporto al processo di trasformazione in atto;
- il progetto legato al supporto di Minori Stranieri Non Accompagnati;
- il supporto al Fondo Unico Nazionale del Volontariato e alla Fondazione Sud;
- altre iniziative promosse di sistema come interventi per il superamento dell'emergenza da terremoto nella Regione Marche, e alluvionale nella Regione Emilia-Romagna.

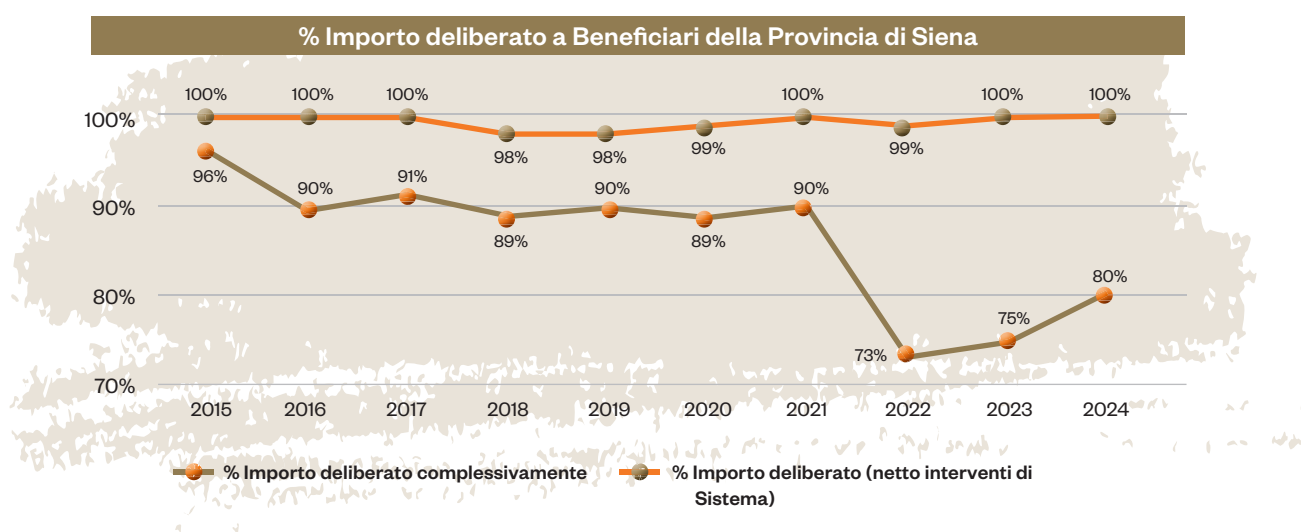


Grafico 15: Evoluzione dell'incidenza % degli importi deliberati a beneficiari della Provincia di Siena (2015-2024)

Assegnazioni di "Sistema" che, come da Grafico 16, sono aumentate dal 2020 arrivando a €mln. 4,5 nel 2022 per diminuire nel biennio successivo e attestarsi nel 2024 a €mln. 2,3; questo a fronte invece di un decremento delle assegnazioni a favore delle Società Strumentali (D. lgs. 153/1999), rappresentate da Vernice Progetti Culturali s.r.l.u. - Impresa Sociale (attiva nel settore dell'arte e delle attività culturali, descritta anche in un successivo paragrafo) e Satus Srl (*seed capital* nei settori rilevanti di intervento della Fondazione).

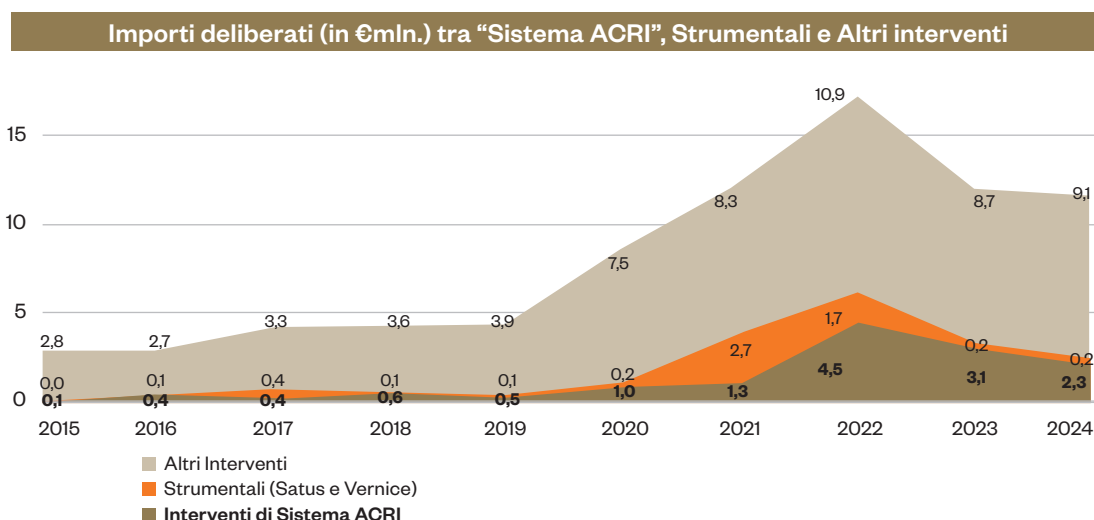


Grafico 16: Evoluzione degli importi deliberati (in €mln.) con evidenza delle assegnazioni agli interventi di sistema e alle Strumentali (2015-2024)

Le risorse finanziarie per attività istituzionale sopra descritte vengono tutte assegnate – al netto dei citati interventi di “Sistema” – attraverso contributi diretti (per iniziative ideate, gestite e monitorate da Fondazione, anche con altri soggetti) o con lo strumento del bando su specifiche tematiche che negli ultimi anni assorbe risorse per 900.000€. Continua parallelamente la sperimentazione di forme di ibridazione tra strumenti diversi (es. tavoli di co-progettazione associati a bandi, come da precedente Tabella 2) utili per coinvolgere i vari portatori di interesse (*stakeholder*).

In tale contesto, come anticipato, la Fondazione promuove sempre più interventi in *pool*, cioè in collaborazione con altri enti e soggetti, al fine di potenziare il sistema delle relazioni oltre che stimolare risposte innovative e di rete.

Nel 2024 ben il 93% dei progetti finanziati prevede una *partnership* con altri soggetti pubblici/privati. In particolare (Grafico 17), le collaborazioni vengono attivate principalmente con Enti Privati per il 70% dei contributi (in particolare FOB 29%, Altre Fondazioni 19%, Imprese 7% e altri privati 14%) e con Enti Pubblici per il restante 30%.

Focus su Interventi in *pool*: Tipologia di *Partner* (su importo deliberato)

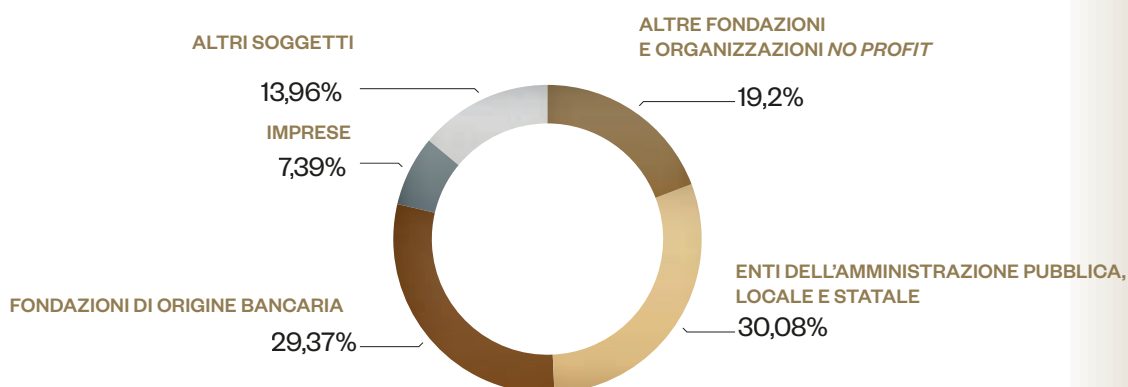


Grafico 17: Tipologia di partnership attivate, in %, sul totale contributi deliberati per interventi in pool (totale 2015-2024)

In conclusione, si rileva come la Fondazione persegue da anni la messa in opera di concreti meccanismi di cofinanziamento (*co-funding*) sia sulle iniziative di terzi a valere sui bandi, che sulle progettualità proprie.

Alle risorse della Fondazione (sopra descritte) si aggiungono quindi i cofinanziamenti e le risorse finanziarie attivate da beneficiari/altri soggetti come risorse complementari a quelle della Fondazione stessa; risorse economiche, quindi, che integrano e moltiplicano (con “Effetto Leva”) le erogazioni del nostro Ente su progetti condivisi con altri Enti finanziatori.

Negli anni la quota di cofinanziamento è andata ad aumentare arrivando – al netto degli interventi di “Sistema” sopra citati (che certamente inciderebbero in maniera rilevante sulla stima) – a circa €mln. 33 nel 2024; sempre nel 2024 quindi il totale delle risorse attratte e attivate (delibere e relativi cofinanziamenti da terzi) ammonta a oltre €mln. 44 (rispetto a circa €mln. 6 del 2015).

Complessivamente l'attività della Fondazione nell'ultimo decennio, considerando sia le proprie assegnazioni (circa €mln. 81) che i relativi cofinanziamenti (circa €mln. 136), al netto degli interventi di “Sistema”, **ha interessato e attivato risorse finanziarie pari complessivamente a circa €mln. 217** (quindi 37% circa deliberate da Fondazione MPS e 63% circa cofinanziate da altri soggetti con un Effetto Leva complessivo di 1,75).

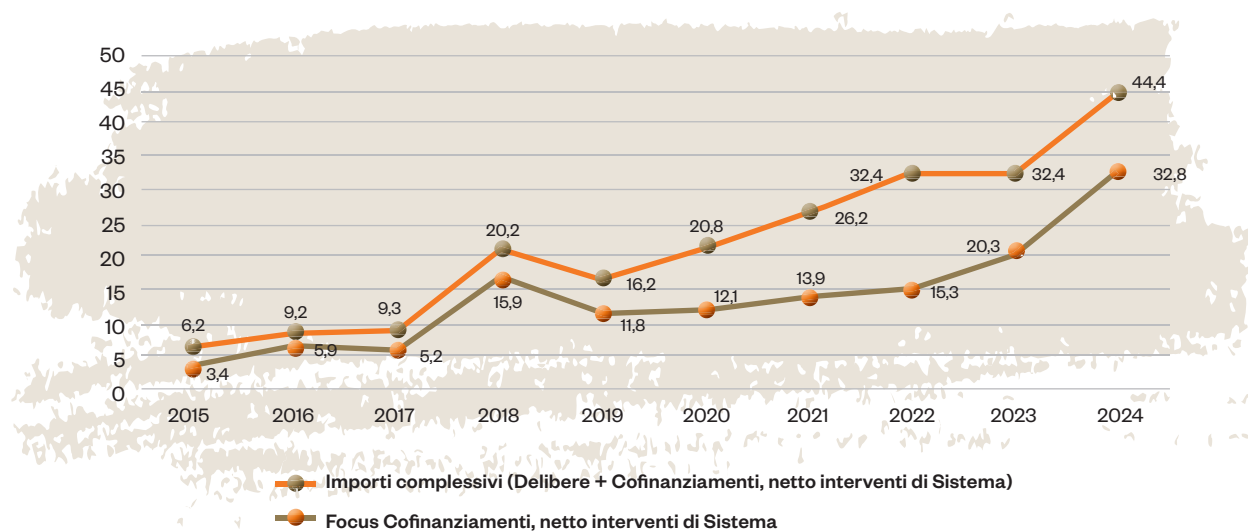


Grafico 18: Evoluzione degli importi deliberati (in €mln.) con evidenza delle assegnazioni agli interventi di Sistema e alle Strumentali (2015-2024)



Risorse “*in kind*”

Coerentemente con il modello operativo adottato, a partire dal 2015 l'Attività Istituzionale è caratterizzata da un apporto sempre più integrato di risorse della Fondazione che unisce alle risorse finanziarie di cui sopra anche risorse professionali, relazionali e altre risorse “in natura” (cd. *in kind*).

Si inserisce in tale contesto la voce “distacchi” che si riferisce a unità di personale interno a Fondazione distaccate gratuitamente (anche parzialmente) presso società strumentali ed enti/istituzioni del territorio in attività operative, specialistiche, di coordinamento intermedio e di direzione; il costo annuale di tali distacchi è di circa 300.000€ (già conteggiate nell'importo di cui sopra).

Altre attività di supporto *in kind* riguardano inoltre il supporto alle società ed enti del territorio, si esplica anche mediante la qualificata presenza di deputati, sindaci e dipendenti della Fondazione negli organi di governo degli enti medesimi. Ove previsti, i compensi per la partecipazione in tali organi sono di norma retrocessi da parte dei dipendenti alla Fondazione, salvo eventuali indicazioni differenti da parte dell'Organo amministrativo.

Il beneficio per il territorio, stimato economicamente a valori medi di mercato, dell'impiego di risorse umane interne in attività di supporto e della presenza negli organi delle società ed enti del territorio è pari annualmente a circa 200.000€.





4.7 I 20 anni di Vernice Progetti Culturali

Vernice Progetti Culturali S.r.l. unipersonale nasce il 29 settembre 2005 come società strumentale della Fondazione MPS, con l'obiettivo di contribuire alla realizzazione degli scopi statuari della Fondazione nei settori rilevanti. Ai sensi del d.lgs. 153/1999, Vernice è interamente controllata dalla Fondazione MPS e opera nel contesto culturale del territorio senese con una missione orientata alla promozione e valorizzazione del patrimonio artistico e culturale locale.

Sin dalla sua costituzione, Vernice ha svolto un ruolo determinante nella progettazione e organizzazione di eventi culturali, mostre d'arte, conferenze e convegni anche a supporto della filiera dell'*incoming*, collaborando con le istituzioni locali ed enti culturali di rilievo, contribuendo alla crescita dell'offerta culturale del territorio.

Il 29 aprile 2022 la Società è divenuta impresa sociale, adeguando il proprio statuto alle disposizioni del d.lgs. 112/2017 con conseguente variazione, tra l'altro, della denominazione della Società in "Vernice Progetti Culturali s.r.l.u. - Impresa Sociale".

Nei primi anni di attività, Vernice ha organizzato 22 mostre, con circa 750.000 visitatori e oltre 3.000 opere esposte, realizzando anche 5 importanti convegni con 1.200 partecipanti e 13 eventi culturali che hanno coinvolto circa 12.000 persone. Le mostre organizzate si sono distinte per la loro finalità: il 47% erano orientate alla promozione turistica, mentre il 40% avevano un focus scientifico.

Tra le mostre più significative si ricordano:

- **“Arte, genio, follia. Il giorno e la notte dell'artista” (2009):** una mostra con circa 400 opere di artisti come Van Gogh, Munch, Kirchner e Ligabue, esplorando il legame tra arte e follia.
- **“Da Jacopo della Quercia a Donatello. Le arti a Siena nel Primo Rinascimento” (2010):** un'esposizione che ha riportato a Siena opere prestigiose da collezioni internazionali, con circa 400.000 visitatori.
- **“Milo Manara. Le stanze del desiderio” (2011-2012):** una retrospettiva sul celebre fumettista italiano, con circa 20.500 visitatori.

Vernice ha, inoltre, curato il **Fenice Nine arts international Festival** (2006-2012), e **Orizzonti Verticali – Arti sceniche in cantiere** (2014-2020) progetti multidisciplinari, di arti performative, danza contemporanea, che hanno accolto artisti internazionali come Peter Greenaway e Alejandro Jodorowsky, Mischa Von Hoeke, Marco Baliani, Mimmo Cuticchio e molti altri, valorizzando il territorio con eventi culturali di vario genere e di ampio respiro, e **ArcheoFest** (2011-2012), festival internazionale dell'Archeologia in Val di Chiana.



In particolare, negli ultimi anni, Vernice Progetti Culturali ha rafforzato il proprio ruolo strategico attraverso un nuovo modello di business che ha permesso di ampliare l'offerta di servizi culturali, non solo in sinergia con la Fondazione MPS ma anche con altri attori del territorio, quali ad esempio il Comune di Siena e l'Università di Siena. Questo approccio ha favorito una maggiore efficienza gestionale e una progressiva riduzione della dipendenza economica dalle erogazioni della Fondazione. Tra i principali partner di Vernice un ruolo fondamentale è rivestito dall'**Accademia Musicale Chigiana**, che negli anni è diventata un pilastro strategico per la società. Dal 2015, la collaborazione si è intensificata, spaziando dalla conservazione e valorizzazione del patrimonio artistico all'attività di promozione e comunicazione. Vernice ha supportato l'Accademia nella realizzazione grafica, nella gestione dei contenuti digitali e – soprattutto – nella conservazione e valorizzazione del patrimonio all'interno del Palazzo Chigi Saracini.

Un ulteriore elemento di rilievo è rappresentato dall'accordo tra Fondazione MPS, Vernice e **Banca MPS** per la valorizzazione delle collezioni artistiche dell'istituto bancario. Tale collaborazione ha permesso di sviluppare un piano condiviso per la realizzazione di mostre ed eventi culturali volti a promuovere il patrimonio artistico senese.

La tappa più importante raggiunta dalla società è stata la realizzazione, nel 2015, di un percorso museale permanente presso il **Piano Nobile di Palazzo Sansedoni**. Questo progetto, finanziato con risorse proprie e della Fondazione MPS, ha consentito di valorizzare la Collezione Opere d'Arte della Fondazione attraverso mostre tematiche, esposizioni temporanee e visite didattiche rivolte soprattutto alle scuole del territorio. L'iniziativa ha migliorato l'accessibilità del patrimonio artistico, rendendolo fruibile a un pubblico sempre più ampio, che ha incluso bambini delle scuole primarie e contribuito alla diffusione della cultura locale. Oltre alla valorizzazione di Palazzo Sansedoni, Vernice partecipa attivamente a numerosi progetti promossi dalla Fondazione MPS, tra cui **“Alleanza territoriale Carbon Neutrality Siena”**, **“Community Hub”**, **“RESET”** e **“sCOOLFOOD”**, fornendo supporto operativo e consulenza strategica.

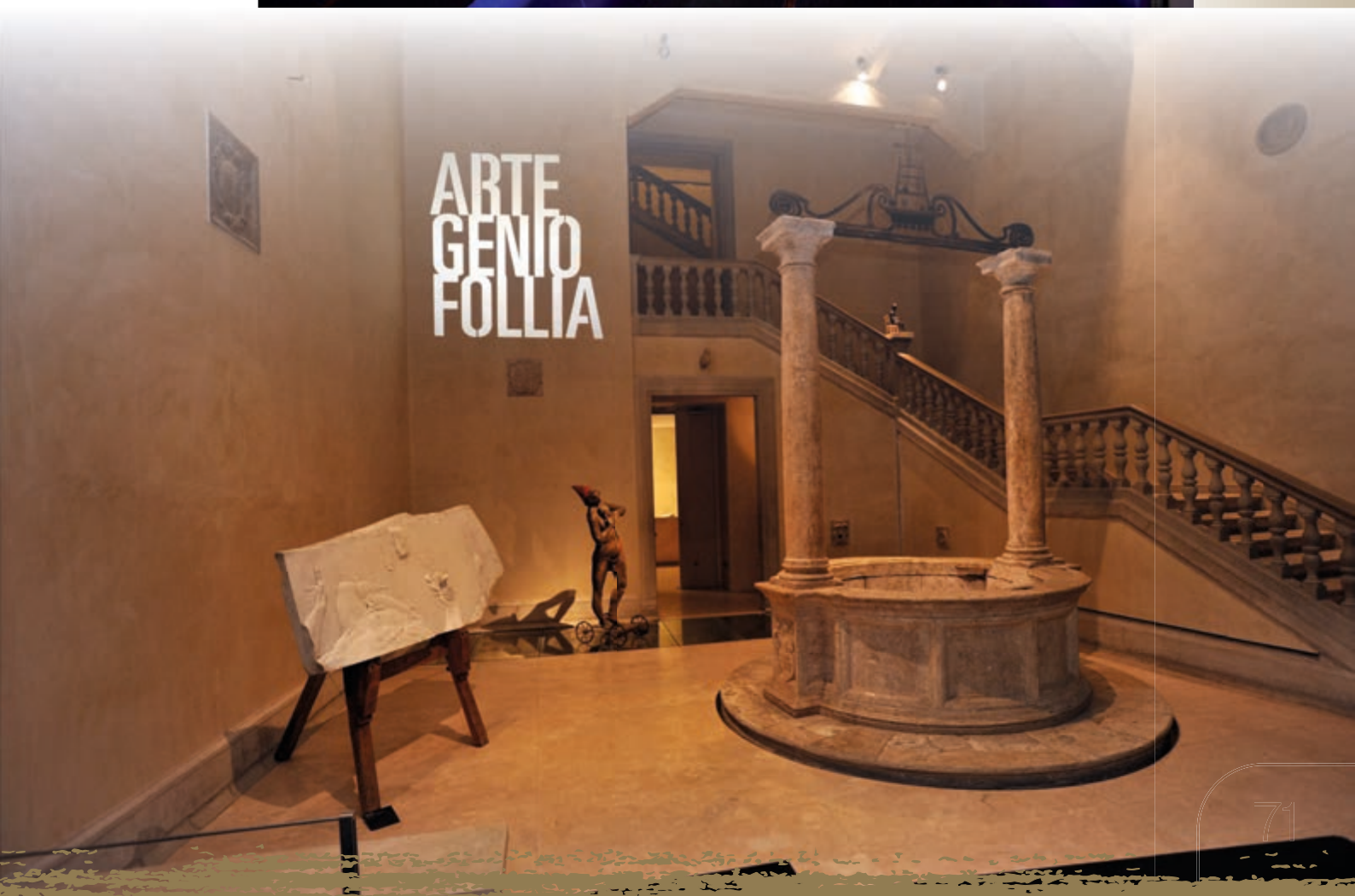
La struttura organizzativa è storicamente composta da tre risorse, supportate da dipendenti della Fondazione Mps distaccati a tempo parziale.





Nell'ultimo triennio (2022-2024) Vernice ha registrato un incremento dei ricavi frutto delle collaborazioni e dell'impegno finalizzato a rafforzare il proprio ruolo nel panorama culturale senese (in particolare +23% dei ricavi nel 2024 rispetto al 2023).

Le prospettive future della società sono in linea con gli indirizzi strategici della Fondazione MPS, mirando a consolidare Vernice come attore chiave nella promozione culturale e nell'innovazione sociale. L'obiettivo principale è contribuire a mantenere viva l'identità culturale del territorio, generando valore sociale ed economico condiviso per la comunità.



30
1995
2025



FMPS

Fondazione Monte dei Paschi di Siena

A completamento di questo viaggio lungo 30 anni, lo sguardo si rivolge al futuro con solidi presupposti sia sotto il profilo economico-finanziario che della credibilità e legittimazione. La legittimazione scaturisce senz'altro dalle norme e dalle sentenze richiamate nel corso di questo volume, mentre la credibilità la si deve confermare ogni giorno, con il lavoro quotidiano al servizio della comunità.

Le Fondazioni di origine bancaria "rappresentano un bene originario nelle comunità locali e realizzano in responsabile autonomia i propri scopi istituzionali, secondo le proprie determinazioni, operando prevalentemente nell'ambito dei territori da cui hanno avuto origine". Fondazione MPS interpreta, e certamente interpreterà, questo ruolo nella consapevolezza che tale autonomia non possa essere disgiunta da un costante dialogo con la propria comunità e con le istituzioni e gli attori che la rappresentano.

Un ascolto continuo ed impegnato da perseguire e sviluppare ponendosi – come richiesto dai propri portatori di interesse – come corpo intermedio tra cittadini e istituzioni, e soggetto promotore di relazioni e di coesione sociale rispetto a quello di semplice finanziatore.

Con la convinzione – in una visione lungimirante di lungo periodo – che l'obiettivo dell'Ente sia sempre quello di incidere nello sviluppo economico e sociale del territorio, concentrandosi sulla crescita del capitale sociale ed umano, tesi all'innovazione e alla sostenibilità.

Tutto questo con l'obiettivo di applicare il principio di sussidiarietà sancito dall'art. 118 della Costituzione.

La forza della Fondazione passa inevitabilmente anche dalla sua capacità di generare un flusso costante di ricavi adeguato a consolidare il patrimonio e ad alimentare con continuità, nel tempo, l'attività istituzionale.

In tale contesto – consapevoli che i complessi scenari macro-economici, in continua evoluzione, potrebbero riverberarsi con forza anche a livello locale – Fondazione MPS è pur sempre un investitore di lungo periodo che mira a mantenere sia una *asset allocation* ben diversificata, che una adeguata presenza di risorse liquide, prontamente smobilizzabili.

Alla luce del percorso effettuato negli ultimi 30 anni, e riprendendo le attuali linee di indirizzo programmatiche, il perseguimento degli obiettivi e delle finalità di interesse generale e di utilità sociale portano verso un'attenzione particolare alla gestione sostenibile dei beni culturali, come leva di sviluppo locale, all'autonomia

e al benessere della persona, valorizzando il ruolo delle famiglie, oltre che all'occupabilità, all'occupazione qualificata e a un'economia locale basata sulla conoscenza e l'innovazione, senza mai dimenticare chi rischia di rimanere indietro: donne e giovani in modo particolare.

L'attività istituzionale si caratterizza sempre più con un modello partecipativo che consente il coinvolgimento dei portatori di interesse in un processo di co-programmazione, co-progettazione e definizione di obiettivi condivisi, adeguatamente comunicati e divulgati, oltre che con un approccio operativo teso a facilitare il collegamento con la comunità, ottimizzando l'impatto delle risorse erogate attraverso un'appropriata sintesi tra risorse finanziarie, professionali e relazionali.

In tale quadro di riferimento è fondamentale riconoscere l'importanza di un impegno costante e strategico verso obiettivi di crescita sostenibile e inclusiva, in continuità con quanto già realizzato in questi anni. Diventa cruciale – per il futuro – la capacità di mantenere rapporti solidi con tutti gli attori istituzionali e, allo stesso tempo, favorire il compimento di progettualità efficaci. Questa visione richiede un impegno collettivo e una condivisione di intenti, per garantire che ogni intervento sia mirato e abbia un valore aggiunto concreto per la comunità e il territorio.

È doveroso, in conclusione, un ringraziamento ai soggetti che si prodigano per il raggiungimento degli obiettivi della Fondazione. I dipendenti, che con la loro professionalità e abnegazione sono l'essenza dell'organizzazione; gli Organi, che guidano la Fondazione con saggezza e determinazione, assicurando che ogni decisione presa sia orientata al benessere della comunità. E poi, infine, tutti gli *stakeholder* che, con il loro prezioso contributo, apportano costantemente diverse prospettive e competenze, fondamentali per il successo delle iniziative dell'ente.

Con gratitudine, si può, quindi, affermare che la forza della Fondazione MPS risiede nelle persone e nelle relazioni che costruisce e mantiene, promuovendo un futuro di crescita e prosperità per tutta la comunità.

Un particolare ringraziamento, infine, alla Prof.ssa Antonella Brozzetti, al Professor Ruggero Bertelli e al Prof. Francesco Mazzini che ci hanno accompagnato nella stesura di questo documento, contribuendo in maniera significativa alla sua realizzazione.

Carlo Rossi

Presidente Fondazione Monte dei Paschi di Siena

Bibliografia*

a cura di Antonella Brozzetti

- ACRI, *Rapporto sulle Fondazioni di origine bancaria*, vari anni (dal 1995) disponibili al link https://www.acri.it/rapporto_annuale/.
- A. Alpa, *Le "fondazioni bancarie" tra codice civile e normativa speciale*, in *Vita notarile*, 2005, n. 2, pt. 3, pp. 659-670.
- P. Arrigoni, D. Caselli, *In un diverso Stato? L'azione delle Fondazioni di Origine Bancaria durante l'emergenza Covid, tra continuità e discontinuità*, in *Cambio: rivista sulle trasformazioni sociali*, 2022, disponibile al link <https://www.torrossa.com/it/resources/an/5474825>.
- A. Baglioni, *Mps, va in scena il bail-in mascherato*, 18 novembre 2016, al link <https://lavoce.info/archives/43927/mps-va-in-scena-il-bail-in-mascherato/>.
- A. Baglioni, *Mps e l'abbraccio mortale banca-stato*, 29 agosto 2012, al link <https://lavoce.info/archives/2324/mps-e-labbraccio-mortale-banca-stato-2/>.
- G.P. Barbetta, *Le fondazioni. Il motore finanziario del terzo settore*, Bologna, Il Mulino, 2013.
- F. Bassanini, *Le fondazioni di origine bancaria e la Cassa depositi e prestiti*, in "Fondazioni", maggio-giugno 2011, reperibile anche al link <https://www.bassanini.it/wp-content/uploads/2013/10/Le-Fondazioni-di-origine-bancaria-e-la-Cassa-Depositi-e-Prestiti.pdf>.
- F. Belli e F. Mazzini (a cura di), *I primi dieci anni della Fondazione Monte dei Paschi di Siena*, Pisa, Pacini Editore, 2005, p. 256. Il volume, grazie alla disponibilità dell'Editore Pacini, è ora disponibile al link https://usiena-air.unisi.it/retrieve/19a2af30-060f-4b0c-8d92-9f64d9d14d78/volume%20monte%20dei%20paschi_.pdf.
- F. Belli, F. Mazzini, *Le fondazioni di origine bancaria: il quadro generale*, in F. Belli e F. Mazzini (a cura di), *I primi dieci anni della Fondazione Monte dei Paschi di Siena*, cit., pp. 9-84.
- A. Benessia, *Le fondazione di origine bancaria fra etica e politica. Divagazioni in tema di "stakeholder value"*, in *Banca, impresa, società*, 2010, n. 3, pp.403-420.
- L. Burrioni, F. Ramella, C. Trigilia, *Fondazioni e sviluppo locale*, Roma, Donzelli editore, 2017.
- O. Cagnasso, *Le fondazioni di origine bancaria: uno "sguardo" all'evoluzione della loro disciplina*, in *Il Nuovo Diritto delle Società*, 2011, n. 16 pp. 7-18.
- F. Campagnari, *Risorse per il bene pubblico. Una problematizzazione dell'utilità pubblica delle Fondazioni di origine bancaria*, in *Archivio di studi urbani e regionali*, 2024, 139, pp. 24-36 (reperibile anche al link <https://ehess.hal.science/hal-04665871v1>).
- V. Calandra Buonauro, *Le fondazioni bancarie come investitori di lungo periodo*, in *Banca, impresa, società*, 2010, n. 3, pp. 375-402.
- S. Capece, *Il non profit. L'interpretazione del fenomeno: spunti di riflessione sul rapporto tra le fonazioni di origine bancaria e il non profit italiano*, in F. Belli e F. Mazzini, (a cura di), *I primi dieci anni, ecc.*, cit., pp. 213-232.
- E. Catelani, *Il futuro delle fondazioni bancarie tra holding di partecipazioni creditizie ed elargizioni al terzo settore*, Milano, Franco Angeli, 2005.
- M. Clarich, *Gli enti sono pubblici o privati? La natura giuridica non è tutto*, su *Il Sole 24 ore*, 19 dicembre 2001.
- M. Clarich, A. Pisaneschi, *Le fondazioni bancarie: dalla holding creditizia all'ente non-profit*, Bologna, il Mulino, 2010.
- M. Cocci, R. Di Pietra, T. Lopane, A. Ruggieri, *Le dimensioni economico-aziendali della Fondazione MPS. I primi dieci anni di una solida storia*, in F. Belli e F. Mazzini, (a cura di), *I primi dieci anni, ecc.*, cit., pp. 85-150.
- M.R. Cordova, *La Corte di giustizia si pronuncia sulla natura delle fondazioni bancarie: spetta al giudice di merito valutare caso per caso*, in *Diritto pubblico comparato ed europeo*, 2006, n. 2, pp. 833-839.
- C. Corrado olica, *Le fondazioni bancarie: dal controllo delle banche al "non profit"*, in *Rassegna tributaria*, 2014, n. 3, pp. 416-452.
- F. Corsico, P. Messa, *Da Frankenstein a principe azzurro - Le Fondazioni bancarie tra passato e futuro*, Venezia, Marsilio, 2011.
- R. Costi, *Le fondazioni bancarie: un nuovo governo dell'economia?*, in *Banca, impresa, società*, 2011, pp. 3-8.
- A. Crociata, P.L. Sacco, *Fondazioni bancarie e sviluppo economico*, in *Aedon. Rivista di arti e diritto online*, 2008, n. 2, p. 10.
- S. De Götzen, *La Corte Costituzionale, mutando orientamento, dichiara la competenza statale per funzioni amministrative inerenti alle fondazioni bancarie* (nota alla sentenza n. 438/20007), in *Regioni*, 2008, pp. 439-448.

V. De Stasio, *Fondazione d'origine bancaria FOB e terzo settore: appunti*, in M. Callegari, S.A. Cerrato e E.R. Desana (a cura di), *Governance e mercati: studi in onore di Paolo Montalenti*, Torino, Giappichelli, 2022.

A. Del Carlo, *Fondazioni bancarie: chi sono, cosa fanno*, in *Quaderni del Circolo Rosselli*, 2012, n. 2, pp. 17-19 (<https://www.rosselli.org/uscito-un-nuovo-quaderno-del-circolo-rosselli/>).

N. Dimitri, L. Sani, *L'impatto economico dell'attività erogativa della fondazione MPS: un'analisi aggregata*, in F. Belli e F. Mazzini, (a cura di), *I primi dieci anni, ecc.*, cit., pp. 177-188.

Fondazione C. Rosselli (a cura di), *Fondazioni bancarie e sviluppo locale*, in *Quaderni del Circolo Rosselli*, 2012, n. 2 (con un'intervista a V. Spini e contributi di F. Cerbioni, A. Del Carlo, G. Manghetti e G. Morbidelli), si v. al link <https://www.rosselli.org/uscito-un-nuovo-quaderno-del-circolo-rosselli/>.

G. Gabbi, *La gestione finanziaria del portafoglio della Fondazione MPS*, in F. Belli, F. Mazzini, (a cura di), *I primi dieci anni, ecc.*, cit., pp. 151-176.

F. Galgano, *Le fondazioni bancarie: un piede nel mondo della cultura e l'altro nel mondo bancario*, in *Contratto e impresa*, 2010, n. 4-5, pp. 1044-1052.

S. Gatti, *Fondazioni di origine bancaria: un problema ancora aperto*, in *Il Risparmio*, n. 1, 2005, pp. 19-82.

B. Ghisolfi, *Le fondazioni bancarie: quale ruolo per lo sviluppo*, in *Bancaria*, 2020, n. 2, pp. 93-96.

C. Giorgiantonio, *Vocazione (commerciale o "non profit"), vigilanza e "governance": il "rebus" delle fondazioni bancarie*, in *Il Foro italiano*, 2006, n. 5, pt. 1, pp. 1328-1332. Id., *Qualificazione della fondazione bancaria come "impresa" e sottoponibilità alla disciplina degli aiuti di Stato*, *ivi*, pp. 249-250.

G. Guzzetti, *Le fondazioni di origine bancaria: problemi e prospettive*, in *Il Risparmio*, n. 1, 2005, pp. 5-15.

M. Giusti, M. Passalacqua (a cura di), *Quale fiscalità per le fondazioni di origine bancaria: gli attuali risvolti della rilevanza pubblica dell'attività*, Padova, Cedam, 2010.

L. Guiso, *Se azionista è la fondazione (Mps)*, 29 dicembre 2013, al link <https://lavoce.info/archives/16001/se-azionista-e-la-fondazione-mps/>.

R. Hamaui, *MPS-Mediobanca: quando la finanza privata incontra il governo*, 28/01/2025 al link <https://lavoce.info/archives/106898/mps-mediobanca-quando-la-finanza-privata-incontra-il-governo/>.

D. Iagnemma, *La vigilanza e il processo di autoriforma delle Fondazioni di origine bancaria*, in *Diritto Pubblico Comparato ed Europeo*, 2018, n. 4, pp. 1201-1222.

E. Granata, *Fondazioni e banche. Evoluzione e prospettive della disciplina e degli assetti proprietari*, in A. Brozzetti (a cura di), *Riflessioni su banche e attività bancaria, immaginando il "futuribile"*, Milano, Giuffrè, 2016, pp. 59-72.

C. Leardini, *L'amministrazione della fondazione bancaria*, Padova, Cedam, 2005.

C. Leardini, G. Rossi, *Fondazioni bancarie, arte, cultura. Ruolo, risultati e prospettive alla luce di un'analisi territoriale*, Milano, Franco Angeli, 2011.

C. Leardini, G. Rossi, C. Tedeschi, *Governance e accountability nelle fondazioni bancarie*, in *Economia aziendale Online*, 2009, 4, pp. 81-96 (reperibile al link <http://riviste.paviauniversitypress.it/index.php/ea/article/view/455/462>).

B. Libonati, *Ai margini della teoria dell'impresa: la "impresa strumentale" della Fondazione Bancaria*, in *Rivista del diritto commerciale e del diritto generale delle obbligazioni*, 2005, n. 1-3, pt. 1, pp. 177-185.

A. Marinello, *Il regime tributario applicabile alle fondazioni bancarie: profili evolutivi e rilievi critici*, in F. Belli, F. Mazzini, (a cura di), *I primi dieci anni, ecc.*, cit., pp. 189-212.

F. Maschio, *L'evoluzione della soggettività giuridica e del ruolo delle fondazioni di origine bancaria, la carta delle fondazioni e lo statuto della fondazione europea*, in *Giustizia Civile*, 2013, n. 3-4, pp. 155-164.

F. Mazzini, *Fondazioni bancarie*, in A. Barba e S. Pagliantini (a cura di), *Commentario del Codice civile* diretto da E. Gabrielli, *Delle Persone* - Vol. III: Leggi collegate, Torino, Utet, 2013, pp. 445-545.

F. Merusi, *La difficile vita delle fondazioni bancarie. La Corte Costituzionale fa chiarezza e la Cassazione confusione*, in *Il Foro amministrativo T.A.R.*, 2005, n. 7-8, pp. 2698-2702.

F. Monge, *La governance delle fondazioni bancarie: competitors & competition*, Milano, Franco Angeli, 2009.

Fondazione Monte dei Paschi di Siena, *I Bilanci*, consultabili su <https://www.fondazionemps.it/fondazione/bilanci/>

Fondazione Monte dei Paschi di Siena, *I Documenti di indirizzo*, consultabili su <https://www.fondazionemps.it/fondazione/documenti-programmatici/>

M. Montini, *Le fondazioni di origine bancaria nel quadro giuridico europeo*, in F. Belli e F. Mazzini, (a cura di), *I primi dieci anni, ecc.*, cit., pp. 233-252.

S. Moratti, *Il ruolo delle fondazioni bancarie nella gestione dei rischi sociali: riflessioni sulla fiscalità*, in *Rivista di diritto finanziario e scienza delle finanze*, 2021, pp. 315-340.

G. Mucciarelli, *Attività e impresa nelle fondazioni bancarie*, Milano, Giuffrè, 2005.

M. Onado, *Mps alla resa dei conti*, 21 agosto 2013, al link https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.lavoce.info/wp-content/uploads/2013/08/Dossier_Mps2.pdf.

G. Pastori, g. Zagrebelsky, *Fondazioni bancarie: una grande riforma da consolidare*, Bologna, Il Mulino, 2011.

G. Petrella, A. Resti, *Nuove regole contro l'ottovolante in stile Mps*, 13 giugno 2014, al link <https://lavoce.info/archives/20323/aumento-di-capitale-mps-operazioni-dilutive/>.

A. Police, *Fondazioni bancarie, imprese strumentali e diritto amministrativo*, in *Aedon*, 2009, n. 1 p. 14.

G. Ponzanelli (a cura di), *Le fondazioni bancarie*, Torino, Giappichelli, 2005.

G.B. Portale, *Fondazioni "bancarie" e diritto societario*, in *Rivista delle società*, 2005, n. 1, pp. 23-35.

C. Prele, *Le fondazioni nell'evoluzione della società*, in *Economia pubblica*, 2006, n. 3-4, pp. 71-85.

M. Procopio, *Fondazioni bancarie: il discutibile diniego al diritto alle agevolazioni fiscali*, in *Diritto e pratica tributaria*, 2010, n. 6 pp. 957-975.

G. Provaggi, *La Corte di giustizia rinvia il problema "agevolazioni" delle fondazioni bancarie al giudice nazionale*, in *GT - Rivista di giurisprudenza tributaria*, 2006, n. 5, pp. 400-404; Id., *"Incongruenze e imperfezioni" nella sentenza delle SS.UU: sulle fondazioni bancarie, ivi*, 2009, n. 4, pp. 323-328.

A. Rebaglio, *Le fondazioni bancarie e il sostegno all'impresa non profit culturale giovanile*, in *Economia della Cultura*, 2013, n. 2, pp. 123-128 (doi.org/10.1446/74576).

A. Rigon, F. Sbeti, F. Palazzo (a cura di), *Le Fondazioni per lo sviluppo delle città, Fondazione di Venezia-ACRI, Venezia, 2007* (reperibile al link http://www.urbanisticainformazioni.it/IMG/pdf/rapporto_fondazioni_sviluppo.pdf).

E. Rossi, *Fondazioni Bancarie e centri di servizio per il volontariato: una partita ancora aperta?*, in *Il Foro italiano*, 2006, n. 5, pt. 1, pp. 297-301.

G. Sabatini, *Le Fondazioni di origine bancaria*, in *Bancaria*, 2022, n. 7/8, pp. 94-96.

G. Sala, *Gli occhiali del giurista e la difficoltà di definire una realtà cangiante: le fondazioni bancarie tra privato e pubblico*, in *Diritto e società*, 2005, n. 1, p. 13.

V. Sanasi d'Arpe, *La natura giuridica delle fondazioni di origine bancaria*, Bari, Ed. Cacucci, 2013.

M. Sanino, *Le fondazioni bancarie: ultimo atto?*, Torino, Giappichelli, 2005.

A. Sau, *Le erogazioni liberali delle fondazioni bancarie: definizione, tipologia e regime giuridico*, in *Aedon*, 2011, n. 3, p. 9.

M. Savino, *Verso fondazioni bancarie meno "speciali"?*, in *Giornale di diritto amministrativo*, 2006 n. 7, pp. 739-747.

F. Servato, *La governance e il sistema di controllo interno delle fondazioni di origine bancaria*, Padova, CEDAM, 2012.

M. Staltieri, *La ricezione di liberalità private - spontanee o sollecitate - da parte delle fondazioni bancarie*, in *Non profit*, 2006, n. 2, pp. 343-372.

M.A. Stefanelli (a cura di), *Le imprese strumentali delle fondazioni di origine bancaria*, Milano, Giuffrè, 2005.

M. Tenore, *Agevolazioni fiscali alle fondazioni bancarie e compatibilità con la normativa comunitaria in tema di aiuti di Stato*, in *Rivista di diritto tributario*, 2006, n. 2, pt. 4, pp. 57-70.

F. Vella, *Fondazioni, ecco come rompere il rapporto incestuoso col potere*, in *Linkiesta*, 26 novembre 2012, al link <https://www.linkiesta.it/2012/11/fondazioni-ecco-come-rompere-il-rapporto-incestuoso-col-potere/>.

* La scelta per i riferimenti di dottrina è andata su quelli successivi al lavoro sul decennale della Fondazione Monte dei Paschi di Siena curato da Franco Belli e da Francesco Mazzini (si veda *supra* nel testo); per i riferimenti antecedenti al 2005 si può anche vedere ACRI, *Bibliografia*, al link https://www.acri.it/wp-content/uploads/2022/05/Bibliografia_Fondazioni-2022.pdf.







ISBN 978-88-3340-561-2

