



# Fondazioni bancarie, serve una svolta più operativa

Finanza non profit

Franco Parasassi

**L**a Riforma Amato del 1990 ha rivoluzionato il sistema delle Casse di Risparmio, in cui convivevano attività bancaria e filantropica. Attraverso un'operazione di scorporo e conferimento, l'attività creditizia è confluita in nuove società per azioni bancarie, e le finalità filantropiche sono proseguite nelle fondazioni di origine bancaria. Un modello inedito nel nostro Paese, nel quale le fondazioni conferenti assumevano il ruolo di azionisti stabili delle nuove società bancarie privatizzate, garantendo continuità e radicamento territoriale in una fase di profonda trasformazione. D'altro canto, si concentrava gran parte del patrimonio delle fondazioni in un unico asset: la banca partecipata. In quel contesto l'obiettivo era creare campioni nazionali competitivi su scala internazionale. Ne seguì un «risiko bancario», per usare il linguaggio giornalistico, in cui le fusioni degli istituti trasformati in SpA hanno dato vita ai grandi gruppi che hanno sostenuto la crescita del Paese. La successiva Riforma Ciampi del 1998-1999 ha provocato un'ulteriore trasformazione delle fondazioni portandole verso una gestione patrimoniale sempre più professionale, con un progressivo orientamento su gestioni attive e investimenti alternativi e verso modalità innovative nel perseguimento delle finalità.

Le fondazioni, inizialmente enti che erogavano fondi a pioggia, hanno quindi iniziato a promuovere progetti di impatto, coniugando missione sociale e solidità patrimoniale con l'obiettivo non di detenere partecipazioni identitarie, ma di assicurare performance adeguate a

sostenere salute, ricerca, cultura, volontariato, formazione e sviluppo del territorio. La partecipazione nella banca conferitaria non può, quindi, essere un vincolo ideologico: la diversificazione è principio di sana gestione (è noto che alcune fondazioni sono entrate in crisi per sostenere la patrimonializzazione delle banche partecipate) e, quando una partecipazione non è più strategica, è corretto valutarne la riduzione o la dismissione. In questo, Fondazione Roma può essere una *best practice*.

Oggi, l'espressione «risiko bancario»

è tornata d'attualità, ma in un contesto di grande volatilità e con strategie ispiratrici di molti piani di aggregazione che appaiono solo difensive. Le fondazioni bancarie, in questo contesto, potrebbero rendersi protagoniste, osando, di una «seconda rivoluzione»: un passaggio definitivo e coraggioso da azionisti identitari a investitori istituzionali pienamente autonomi, capaci di diversificare, gestire il rischio e orientare il capitale verso obiettivi di lungo periodo. Componente essenziale di questa «seconda rivoluzione» è ripensare il perimetro dell'intervento: dalla «comunità del territorio» alla





«comunità del bisogno», mantenendo il radicamento ma ampliando lo sguardo verso le fragilità ovunque si manifestino. Non si tratta di dimenticare le radici, bensì di rispondere alle urgenze che si determinano in altre aree del Paese e del mondo attraverso partenariati, progettazioni mirate, con misurazione dell'impatto e l'utilizzo di strumenti come *venture capital* e finanza agevolata: anche una scelta finanziaria genera impatto sociale se orientata allo sviluppo sostenibile e all'occupazione qualificata. In questo modo, le fondazioni potrebbero operare sempre di più in un'ottica di sistema. Su questo è molto impegnata l'Acri, l'Associazione di categoria. Dalla Relazione annuale al Parlamento sull'attività 2024 emerge che il Mezzogiorno beneficia solo del 4,4% delle erogazioni e, quindi, sono auspicabili interventi diretti delle fondazioni anche in partenariato, come sta facendo Fondazione Roma. Interventi che si affiancherebbero al lavoro della **Fondazione con il Sud**, cui le fondazioni aderiscono e che sostengono.

La natura delle fondazioni deve evolvere verso un modello sempre più operativo: soggetti capaci di progettare e realizzare direttamente, accompagnare e valutare ogni fase degli interventi, in una regia che unisca pubblico, privato sociale e istituzioni finanziarie. La «seconda rivoluzione» sarebbe l'occasione per sciogliere ambiguità e completare una trasformazione ancora a metà. Con il coraggio di puntare non alla difesa dell'esistente ma all'uso del patrimonio e delle erogazioni come leva strategica per il progresso sociale, culturale ed economico del Paese.

*Presidente Fondazione Roma*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

---

## BISOGNA OSARE UNA SECONDA RIVOLUZIONE PER DIVENTARE INVESTITORI ISTITUZIONALI AUTONOMI