

**MARCO CAMMELLI**  
Presidente della Fondazione  
del Monte di Bologna e Ravenna

Dopo gli interventi che mi hanno preceduto, è naturale porsi l'interrogativo in ordine al quadro entro il quale le Fondazioni sono chiamate a svolgere sia le attività istituzionali che la gestione del patrimonio. Dove queste si appoggiano, dove confluiscono, qual è il terreno in cui poi alla fine si radicano. In breve, il sistema di governo delle Fondazioni.

Ecco perché si è convenuto di collocare questo intervento alla fine, perché raccoglie i fili di quanto svolto dai colleghi che mi hanno preceduto. Dobbiamo dare conto di come abbiamo operato nella Carta su questo tema del governo a cominciare dal titolo che mi è stato assegnato, perché nell'uso che se ne fa da noi *governance* è un termine polisensu mentre, in termini più precisi, qui si tratta da un lato dell'assetto di governo e dell'altro del complesso delle relazioni con i diversi interlocutori, e quindi è costituito nello stesso tempo di un profilo interno e di uno esterno, tra Fondazione e realtà socio-economiche e istituzionali con le quali ci si rapporta.

Definito così l'ambito, passo ad illustrare in sintesi come vi abbiamo lavorato e in base a quali criteri.

Se dovessi scegliere un'unica parola, direi che abbiamo lavorato concentrandoci sull'obiettivo dell'assicurare alle Fondazioni il massimo di solidità. Queste ultime infatti sono sottoposte, come ci è stato ricordato nel corso dell'intera giornata, a particolari e intense sollecitazioni sulle due funzioni chiave che sono chiamate a operare, le attività istituzionali e la gestione patrimoniale e finanziaria, non sempre fra loro strettamente sintonizzate, e dunque il tema della solidità è essenziale perché la solidità delle Fondazioni e dei rispettivi organi contemporaneamente significa legittimazione e operatività.

Due dati essenziali su cui le Fondazioni si giocano, con la propria operatività, la propria credibilità. Coniugati come?

Cominciamo dalla rappresentatività. Le Fondazioni aspirano, cercano di rafforzare, perseguono il dato della maggiore rappresentatività possibile dei propri organi, nella convinzione che questi ultimi più saranno rappresentativi, più saranno credibili e nello stesso tempo più saranno in grado di dar conto di quanto operano. Ora, molto di tutto ciò si gioca sui requisiti che deve avere chi ne fa parte, e dunque sul versante molto delicato del rapporto fra le designazioni e le nomine. È questo il motivo ad esempio per cui nella Carta si indica come auspicabile, perché sono i principi che contano e nessuna soluzione specifica è obbligatoria, come particolarmente importante si diceva la possibilità di lasciare aperta la

strada a designazioni plurime, a terne all'interno delle quali la Fondazione venga poi a scegliere l'effettivo componente. E qui devono contare in modo trasparente i dati di autorevolezza, di esperienza, di mestiere, di cultura e di sapere, in quanto tali riconosciuti o comunque riconoscibili dalla collettività.

Qui non ci sono dati concettuali da chiarire, e dunque non c'è bisogno d'arrampicarsi sugli specchi o mettere in opera barocche regolamentazioni: ci sono persone di competenze e saperi riconosciute, e ci sono persone che evidentemente ne sono sprovviste. Il problema semmai è farlo per davvero, convincersi di quanto tutto questo sia essenziale sia all'esterno, in termini di autorevolezza, sia all'interno, come elemento chiave nella equilibrata composizione degli organi. Il bilanciamento dei saperi è premessa necessaria anche se non sufficiente per la qualità delle attività poste in essere. Le Fondazioni intervengono su alcuni settori determinanti nella vita delle comunità locali: è bene che su questi settori vi siano persone che hanno sensibilità e conoscenze sufficienti per operare e per dar conto poi dell'operato.

Nella rappresentatività abbiamo inserito anche la questione di genere che è una questione non rinviabile per il nostro sistema in generale ma particolarmente per le Fondazioni – data la loro natura e quanto fin qui si è detto – suggerendo che negli organi, in particolare nel Consiglio d'Amministrazione che è un organo generato dal Consiglio d'Indirizzo e auspicabilmente anche in quest'ultimo nella misura in cui le indicazioni che vengono dall'esterno in qualche modo si conformino a questo principio, vi sia un equilibrio, o almeno un minimo di rispetto della rappresentanza di genere.

Sul tema dei requisiti richiesti per le designazioni e per le nomine abbiamo poi affrontato il tema delicatissimo dei rapporti con l'esterno, in particolare con la politica ma non solo con la politica indicando l'opportunità, come veniva già richiamato stamattina dal presidente Guzzetti, di un *décalage*, di decantazione, di un intervallo temporale tra le due esperienze, non perché da parte nostra ci sia un atteggiamento a priori contro la politica e i politici in generale, una rozza semplificazione che non ci appartiene, che non sta nelle nostre corde e che non ha neppure una sufficiente dignità dal punto di vista culturale.

Il fatto semplicemente è che soluzioni di continuità di questo tipo permettono di separare l'uomo dalla funzione prima esercitata e la Fondazione dal sistema politico, evitando che il mondo delle Fondazioni diventi una risorsa del sistema politico.

La distanza permette di separare i circuiti, raffreddare le dinamiche che potrebbero generarsi, evitando concatenazioni troppo strette. Tutto qui. E questo, si badi bene, non riguarda per la verità soltanto la politica. Perché se il tema, come il presidente Guzzetti più volte ha richiamato sottolineato stamattina, è quello della terzietà delle Fondazioni, allora un consiglio di amministrazione interamente o in maggioranza composto da imprenditori edili o da rettori universitari sarebbe carente di terzietà esattamente nello stesso modo. Quindi non è possibile avere dubbi o equivocare sul fatto che in questo modo si ponga una sorta di esorcismo della politica in quanto tale: quello che si vuole evitare è l'inserimento di chi finisce, volontariamente o meno, per portare nelle Fondazioni elementi esogeni che finiscono per condizionare i compiti su cui è essenziale per le Fondazioni essere e mostrarsi terze rispetto agli interessi in gioco: la lettura delle esigenze della comunità e dei territori, la scelta delle forme di intervento, la selezione dei progetti e delle proposte che vengono loro presentate.

Ed è proprio per questo, non dimentichiamoci, che per espressa disposizione di legge chi è nelle Fondazioni è "rappresentativo" ma tecnicamente non "rappresenta" le realtà che sono all'esterno: ne porta cioè all'interno valori, saperi e sensibilità, ma non le relative volontà, perché l'unica volontà che conta è quella, autonoma, della Fondazione.

Insisto su questo aspetto perché è troppo importante e non ammette equivoci o distrazioni, più o meno casuali. E le stesse ragioni portano a proporre, suggerire, auspicare che anche l'uscita dalle Fondazioni e l'inserimento nel sistema politico locale, specie nella competizione elettorale, possa contare su un minimo di spazio temporale intermedio per evitare il contrario, e cioè che sia la posizione nelle Fondazioni a diventare leva nella competizione tra partiti e soggetti politici. Perché c'è anche il contrario.

Queste, dunque, le valutazioni che abbiamo operato e le considerazioni in cui ci riconosciamo: non limitate alla politica o al momento dell'entrata cui va aggiunta la doverosa scissione fra gli uomini, spesso meritevoli di ogni considerazione, e i sistemi di diversa natura, che quando entrano in contatto tra loro e si intreciano finiscono per non dare il meglio di sé.

Questo intendiamo noi per rappresentatività e terzietà. E proprio per questo personalmente auspicherei, ma è appunto una valutazione personale, che prima o poi un legislatore meno distratto da altre cose disponesse per esempio che alle elezioni, in particolare

a quelle amministrative, il presidente di una Fondazione non possa partecipare. Insomma, una vera e propria ineleggibilità, perché il particolare rilievo oggettivamente riconosciuto dalle comunità locali a chi ha svolto, magari per lungo tempo, funzioni così rilevanti e delicate finirebbe per vulnerare la *par condicio* tra i candidati alle elezioni oltre a mettere a rischio, ancora una volta, la terzietà delle Fondazioni e del loro operato.

Il terzo punto della solidità delle Fondazioni oltre la rappresentatività e la terzietà, è l'equilibrio fra gli organi. Qui, il tema della necessità che il ruolo reciproco vada rispettato è importante e fondato da ogni punto di vista, perché sono funzioni diverse e richiedono logiche e saperi diversi.

Degli organi necessari delle Fondazioni due, per ragioni opposte ma convergenti, sono sufficientemente definiti sia in termini concettuali che di esperienza operativa e ci si è limitati a pochi cenni: si tratta del presidente, vero punto di convergenza del governo delle varie articolazioni della Fondazione e delle sue relazioni con l'esterno, e del collegio sindacale, per le specifiche funzioni di verifica e garanzia sul piano della regolarità dell'operato della Fondazione e delle sue strutture.

Per i consigli di indirizzo e di amministrazione il discorso è diverso e anche in questo ambito, abbiamo provato a indicare alcune esigenze e possibili soluzioni. Fra i problemi rilevati vi è quello, richiamato stamani proprio dal nostro generoso ospite presidente Puglisi, della continuità o meglio dei rischi di forte discontinuità dovuti al fatto che gli organi delle Fondazioni in molti casi scadono contestualmente, e dunque l'intero governo della Fondazione è investito dalla scadenza. Se poi si considera che nei prossimi due anni più di due terzi degli amministratori non solo scadono ma non sono neppure rinnovabili per il limite legislativo dei due mandati, è innegabile che un problema oggettivamente si pone.

Ma anche su questo, chiarezza, cioè patti chiari e amicizia lunga: proprio perché il tema è serio, non c'è spazio per furbizie o per giochi e giochetti. Il sistema delle Fondazioni è stato più volte criticato, non sempre a torto, per un eccesso di prudenza nel ricambio dei propri amministratori. Qualunque cosa si pensi in merito, dunque, non è la continuità degli amministratori che merita rilievo o che va perseguita, ma semmai quella delle Fondazioni

Il punto chiave infatti è che un sistema delicato e per molti aspetti inedito come quello delle Fondazioni, che tante cose ha dovuto apprendere e molte ancora deve maturare, non può improvvisa-

mente ammettere, almeno secondo linee di normale buon senso, che nel giro di due o tre anni si verifichi un avvicendamento che interessa quasi quattro quinti dei propri amministratori.

Se quanto detto è fondato, è necessario immaginare in prospettiva, senza per il momento toccare coloro e soprattutto i presidenti che scadono e hanno da scadere nel tempo previsto, un sistema basato su reciproche sfasature fra consiglio d'indirizzo, consiglio d'amministrazione e presidente, per cui a metà dell'uno scade l'altro, o su avvicendamenti parziali all'interno degli organi (ad esempio, rinnovo per 1/3 dei componenti) tale da evitare le radicali soluzioni di continuità generate dal fatto che presidente, consiglio d'amministrazione e consiglio d'indirizzo, in contemporanea, come le mura di Gerico, vengono meno.

E non a causa del settimo squillo di tromba, ma della contestualità (deprecabile) degli effetti del limite (opportuno) dei due mandati: una conseguenza che non è, quale che sia la valutazione che si dia del principio in sé considerato, un elemento positivo sul piano della buona amministrazione e dell'equilibrio delle istituzioni.

Infine, sul piano dell'operatività, ci sono due aspetti che abbiamo voluto richiamare trattando della *governance* anche se apparentemente ne stanno fuori, per la ferma convinzione invece del peso che in concreto hanno.

Il primo è il ruolo delle strutture. Gli apparati e gli uffici sono importanti qui come ovunque. Se vi è un problema in Italia, fra i tanti che abbiamo, di cui raramente si parla è che noi siamo debolissimi sulle strutture come sistema-Paese.

Questo è il vero *spread* che ci trasciniamo da sempre nei confronti degli altri paesi, e non si capisce perché di tante altre cose si parli tanto e di questo così poco.

Questo vale anche per le Fondazioni, il che naturalmente pone un problema particolare, come provvedere ad irrobustire questo versante. Perché da questo punto di vista la solidità per le Fondazioni significa saperi tecnici ed esperienze specifiche, continuità del contatto con le realtà del territorio, più netta separazione fra l'istruttoria – che è il momento della ricognizione non solo delle richieste ma delle esigenze e delle diverse modalità di farvi fronte – e il momento della selezione e della decisione.

Fasi diverse, che obbediscono a criteri distinti e che richiedono un rispetto della diversità dei ruoli che non solo è corretto, ma è pure utile a chi decide perché è chiaro che una struttura appiattita finisce per impoverire il procedimento e per trasferire impropriamente sul

decisore finale l'intera responsabilità della scelta, istruttoria compresa. Si tratta di cose ben note, e me ne scuso, ma poiché anche di questo abbiamo discusso, mi sembra giusto darne conto anche perché la notorietà di questi aspetti non si associa all'effettività della loro pratica. E le Fondazioni più piccole, si dirà, come fanno le piccole in mancanza di strutture?

Niente è impossibile se si comprende che questo è davvero un problema, perché la sua consapevolezza indurrebbe ad immaginare soluzioni diverse e soprattutto a fare alcune cose in comune. Si possono pensare strutture comuni, si possono immaginare azioni di formazione comune o la condivisione di competenze specialistiche, ma soprattutto si tratta di capire che la logica del "fa tutto l'amministratore", presidente o consigliere di amministrazione che sia, è fatalmente quella che prelude al "dopo di me il diluvio" e dunque ad una deriva che è l'esatto contrario di quella solidità delle Fondazioni da cui siamo partiti e che vogliamo perseguire. Mi avvio a concludere. Tutto questo viene definito ed enunciato una volta per tutte, come un decalogo fissato per tutti e per sempre? No, naturalmente no.

L'autonomia serve anche a questo. Non è soltanto una rivendicazione o un diritto, è uno strumento essenziale per differenziare, perché le situazioni sono diverse, perché la lettura dei bisogni è diversa, perché le risposte sono diverse e le dimensioni delle Fondazioni sono diverse. In più ci sono le Fondazioni a base associativa e quelle che non lo sono, ci sono quelle strettamente legate alle banche e quelle che non lo sono, e le stesse banche partecipate non sono uguali perché vi sono grandi gruppi e banche locali il cui controllo resta in mano alla Fondazione.

Dunque, realtà profondamente diverse. E qual è il modo per stare insieme? Lasciare fisiologicamente, esplicitamente che ogni realtà scelga la propria veste e si differenzi in base alle proprie condizioni. Perché, come ben sappiamo, c'è invece un altro modo del tutto viziato di differenziare: dettare la regola uguale per tutti e lasciare poi, come succede spesso, che le differenze restino nascoste sotto il tappeto. Questo è un altro modo, ma non è certo riconducibile all'autonomia: è invece patologica frammentazione, disarticolazione e non serve né alle Fondazioni, né al Paese.

Per questi motivi, e concludo, mi sembra che da questa logica si possa arrivare anche alla risposta alla domanda: D'accordo, avete redatto la Carta delle Fondazioni, ma che serve esattamente? Qual è l'impatto?

Buona domanda, naturalmente, e non intendo sottovalutarla. C'è un primo livello di risposta, di natura essenzialmente giuridica. Da questo punto di vista, quanto contenuto nella Carta non può essere immediatamente precettivo per le Fondazioni, perché questo in parte sarebbe illegittimo, dato che la legge riserva questi ambiti all'autonomia statutaria delle Fondazioni, e in parte inopportuno, visto che vi sono molte alternative tra cui scegliere e che l'adattamento dei principi alla diversità delle situazioni non può che essere compiuto da ogni singola Fondazione.

Il secondo livello, invece, è di carattere istituzionale e politico, e da questo punto di vista è innegabile la doverosità dell'avvio di procedimenti di revisione statutaria in tutte le Fondazioni non allineate rispetto ai principi espressi dalla Carta, sia per averne condiviso il progetto e le motivazioni fin dall'inizio sia per averne approvato all'unanimità il testo in sede di assemblea Acri, con conseguente impegno a darvi seguito anche sotto il profilo del vincolo associativo.

In ogni caso, dobbiamo essere consapevoli che abbiamo fatto soltanto una parte, perché il resto è ancora tutto da giocare. E in particolare, abbiamo ben presente che camminando su questa strada le Fondazioni toccano due punti irrisolti della nostra esperienza. Per nostra, intendo l'esperienza italiana.

Uno è il tema più volte richiamato di questa terza area tra due *topoi* che tuttora ci perseguitano, quello cioè del pubblico monopolista degli interessi generali e l'altro del privato, irrimediabilmente condannato all'egoismo individualista. Un dualismo rozzo e semplicatorio che non regge, che non ha dignità né culturale né empirica, ma che torna fuori ogni volta.

Ma se ci pensiamo bene, è giusto che torni fuori, perché le vere difficoltà soprattutto in casi come questi non sono la mancanza di risorse, ma la rocciosa fissità delle idee e delle categorie mentali superate. Dunque, il problema è culturale e mi è molto piaciuto il fatto che sia stato continuamente richiamato. È il dato culturale che conta. Se si muovessero le idee come si muovono i fondi e le risorse finanziarie, noi avremmo risolto molte cose. Ma non è così. Dunque il primo obiettivo da (continuare a) perseguire è questo. Questo tabù enorme che torna ogni volta e ogni volta alla prima difficoltà si reagisce regredendo a categorie primitive che riemergono perché purtroppo scorrono all'interno della nostra società, e sono ancora vive.

L'altra difficoltà, e ne è la dimostrazione questa vicenda e questo

evento, è l'irrisolto rapporto fra centro e cosiddetta periferia in un sistema delle autonomie. Cosa sono le Fondazioni: sono autonomie.

È possibile costruire un "centro" declinabile e compatibile con l'autonomia? Se noi applichiamo le nostre categorie consuete, no, perché dove c'è il centro non c'è più posto per l'autonomia, se noi per pigrizia insistiamo nell'applicare a questa relazione i modelli istituzionali più noti ed arcaici della nostra esperienza. Secondo i quali, infatti, centro uguale Stato; Stato uguale ministeri; ministeri uguale gestione accentrata e uniformità di disciplina; e poi il resto, non autonomie ma al più deroghe o eccezioni, centralmente disposte.

Non è così e non può essere così. Con la Carta delle Fondazioni stiamo cercando di coordinare e di mettere insieme realtà diverse, e lo facciamo proprio in questa sede, in questo modo: pluralità, diversità, autonomie dichiarate ed esplicitamente inserite in una cornice comune. Quello che stiamo facendo qui è un piccolo esempio di un centro nuovo che non è statale, che non è gestione accentrata ma principi comuni più coordinamento e decisioni decentrate. È quello di cui non (solo) le Fondazioni ma il Paese ha bisogno. Noi ci stiamo provando.