



Acta Concordium

N°6

Supplemento a "Concordi" - n.1 - 2008

INDICE

LAUDATIO DEL DOTTOR ANTONIO FINOTTI

Pag. 1

Gianguido Balandi

INNOVAZIONE SOCIALE E CAPACITA' DI NETWORKING:

IL RUOLO DELLE FONDAZIONI

DI ORIGINE BANCARIA IN ITALIA

LECTIO DOCTORALIS

Pag. 7

Antonio Finotti

LAUDATIO DEL DOTTOR ANTONIO FINOTTI

Gianguido Balandi

Ordinario di Diritto del Lavoro

Facoltà di Giurisprudenza - Università di Ferrara

Magnifico Rettore, Autorità, Colleghi, Signore e Signori

Antonio Finotti è stato uno dei più importanti banchieri d'Italia ed oggi è presidente di una delle Fondazioni bancarie più rilevanti del Paese, la Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, con sede a Padova, fra le socie con maggior capitale sottoscritto del gruppo Intesa S. Paolo.

Ha iniziato giovanissimo, fornito del solo titolo di studio del diploma di ragioneria, la sua carriera nella Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, giungendo con grande rapidità al vertice; da direttore di agenzia a direttore di filiale, arrivò presto alla direzione della Sede di Rovigo e poi di quella di Padova, per passare quasi subito alla direzione generale dell'Istituto nell'ottobre del 1977, non avendo compiuto ancora cinquant'anni.

Sotto la sua guida, protrattasi per oltre un decennio, la Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo ha compiuto progressi rilevanti sul mercato bancario, affermandosi come la seconda del Veneto.

Conclusa l'esperienza a Padova, Antonio Finotti è divenuto direttore generale della Cassa di Risparmio di Verona, prima Cassa del Veneto, la quale, sotto il suo impulso, ha dato origine alla Holding Unicredit, società finanziaria di Cariverona e Cassamarca, da lui diretta sino alla fine dell'agosto del 1996, mentre si stava realizzando l'aggregazione anche della Cassa di Risparmio di Torino. Nel periodo la banca, trasformata in società per azioni a seguito della "legge Amato", si è aperta alla sottoscrizione del suo capitale da parte dei privati.

È stato membro del consiglio di amministrazione di molte società bancarie, quali il Mediobeneve, ricoprendovi l'incarico di Amministratore delegato, di Cassamarca, di Carical e della Cassa di

Risparmio di Udine e Pordenone; inoltre, su designazione del Ministro del tesoro, è stato consigliere d'amministrazione del Banco di Napoli, in un momento molto delicato per quell'Istituto.

Antonio Finotti è stato anche per oltre un decennio sindaco della TAV – treno ad alta velocità di Roma - Consigliere di amministrazione dell'Ente fiera di Padova, dell'Interporto di Padova, delle Fondazioni Lanza e Bordignon di Padova, sindaco per un triennio conclusosi quest'anno della Cassa depositi e prestiti spa ed è componente del Consiglio dell'Associazione fra le casse di risparmio italiane.

Come segretario generale, poi Presidente della Fondazione Cariparo, carica che ricopre attualmente, ha partecipato alle operazioni che hanno dato vita prima al gruppo bancario Cardine e successivamente, dopo l'aggregazione con Sanpaolo IMI, a banca Intesa Sanpaolo, oggi il maggiore istituto bancario del Paese e fra i primi in Europa.

Antonio Finotti ha avuto, dunque, una vita laboriosissima ed ha ricoperto mansioni di eccezionale rilievo nel mondo bancario italiano; ha ora trasferito la sua esperienza, fatta anche di grande equilibrio e saggezza, nella presidenza della Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, che guida con alto senso civico ed amore per la cultura e lo sviluppo economico delle zone di operatività della Fondazione, come dimostrano gli innumeri interventi in campi quali Arte e valorizzazione dei beni culturali, Istruzione, Ricerca scientifica, Sanità e Interventi sociali. In particolare in Polesine sostiene le iniziative universitarie delle Università di Ferrara e di Padova e quelle a carattere artistico dell'antica Accademia dei Concordi, della quale è socio onorario, come lo è dell'Accademia Galileiana di Padova.

A fronte del grande frazionamento del sistema bancario italiano, egli ha operato per favorire l'accorpamento di alcuni importanti Istituti per raggiungere quella dimensione che consente alla nuova realtà di occupare competitivamente un posto di rilievo nel quadro europeo; il gruppo costituito anche grazie alla Sua determinazione rappresenta, in Italia, il numero uno per clientela e depositi, superando anche il grande raggruppamento da poco costituito tra Unicredit e Banco di Roma, che ha maggiore rilievo solo in campo internazionale.

La creazione del gruppo Intesa – S. Paolo ha costituito una operazione coraggiosa che ha saputo far superare il provincialismo di molti partecipanti all'operazione, per scegliere invece la strada della funzionalità, dell'internazionalizzazione e della capacità di affrontare con strumenti adeguati le sfide del nuovo millennio.

Ma i meriti maggiori, secondo il nostro punto di vista, il rag. Finotti li ha acquisiti alla direzione della Fondazione Cariparo, grazie alla quale la nostra Università ha potuto aprire in Rovigo una sede staccata della sua Facoltà di Giurisprudenza; e l'accortezza, prudenza e serietà del nostro laureando si è dimostrata anche in questa occasione. Infatti, la convenzione che intercorre fra Università e Fondazione prevede dei precisi obblighi per la prima quanto alla qualità dell'insegnamento, cosa questa che distingue la sede di Rovigo da molte nuove localizzazioni universitarie, improvvisate e prive di reali supporti non solo didattici ma anche scientifici.

Infatti la Fondazione sostiene non solo i compiti di docenza delle Università operanti in Polesine, ma anche quelli di ricerca, come testimoniano i finanziamenti per la formazione di una biblioteca e per l'emeroteca elettronica, realizzata dal nostro Ateneo a Rovigo, oltre che quelli per la istituzione di un dottorato di ricerca in Diritto dell'Unione europea, in comune con l'Ateneo Patavino, che costituisce un rarissimo esempio di terzo livello posto in essere in sedi distaccate.

La presenza della Fondazione Cariparo nei territori patavini e polesani si fa sentire in modo rilevante in particolare nel campo della cultura e dell'assistenza, con interventi a vasto raggio che comprendono restauri di monumenti, sostegni all'acquisto di macchinari importanti nei presidi ospedalieri, finanziamenti per iniziative nel campo delle mostre pittoriche, della catalogazione del patrimonio librario e dello stesso patrimonio pittorico, della digitalizzazione di documenti antichi a rischio di deterioramento dovuto al tempo ed al maneggio degli stessi, dell'acquisto di opere da mettere in circolazione nelle biblioteche, ecc.

Non si può non rilevare come la presenza del laureando abbia dato un impulso all'attivismo della Fondazione da Lui presieduta, tale da

renderla parte attiva e spesso risolutiva di problemi locali, quali si evidenziano in questi tempi nei quali gli enti locali quali Comuni e Province sono colpiti da successive riduzioni del bilancio per le minori erogazioni statali.

Questa funzione di supplenza, realizzata con prudenza, senza invasività ma anche con determinazione ed efficacia, costituiscono uno dei meriti principali della Fondazione Cariparo e del suo presidente che, lungi da fungere da padre nobile dell'Istituto, opera attivamente e direttamente con l'assistenza del segretario generale, seguendo personalmente ogni iniziativa da finanziare o finanziata. Infatti, pur avendo alle spalle la lunga carriera percorsa nel settore bancario e l'intensa vita vissuta, il rag. Finotti si mantiene un operatore effettivo e formidabile nel settore di competenza della Fondazione, che va dall'essere socia di massimo rilievo in un grande gruppo bancario al costituire il supporto privato principale di sostegno della cultura e della scienza.

In considerazione di questi meriti, la Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Ferrara ha proposto il conferimento della laurea honoris causa al rag. Antonio Finotti, e sarà orgogliosa di annoverarlo fra i suoi laureati. La laurea che questo Ateneo oggi gli conferisce, da un lato costituisce un riconoscimento non solo per quanto fatto nel campo bancario, ove pure ha costituito parte attiva nella costruzione di gruppi bancari di grandi dimensioni anche a livello europeo, ma soprattutto per quanto sta facendo nel campo del sostegno alle attività artistiche e culturali nel territorio padovano e polesano. Ma, dall'altro lato, questo conferimento adempie esattamente alla funzione della laurea honoris causa: non la moltiplicazione dei diplomi universitari ma il completamento di un corso di studi nel vivo della attività professionale che il ragioniere Antonio Finotti ha percorso con il successo che qui abbiamo succintamente ricordato.

Magnifico Rettore, si compia il rito e l'Università di Ferrara accolga Antonio Finotti tra i suoi laureati.

Antonio Finotti

**INNOVAZIONE SOCIALE
E CAPACITA' DI NETWORKING:
IL RUOLO DELLE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA
IN ITALIA***

LECTIO DOCTORALIS

1

Le fondazioni sono un fenomeno antico e moderno allo stesso tempo. Sono antiche perché la loro origine come istituzione si perde nella notte dei tempi.

Sono, al contempo, moderne poiché la loro riscoperta, si potrebbe quasi dire la loro “rinascita”, è un fenomeno recente, sia nel nostro paese che - per certi aspetti - anche nel resto d’Europa.

Ancora agli inizi degli anni ‘90, la situazione delle fondazioni italiane mostrava chiaramente lo stato di abbandono in cui queste organizzazioni si trovavano nel nostro paese. Una ricerca condotta dalla Fondazione G. Agnelli (*Per conoscere le fondazioni*, 1997, Edizioni FGA) evidenziava per il 1995 dati particolarmente sconsolanti: si stimava l’esistenza di non più di 1.000 istituzioni, di cui solo il 5% classificabili come “fondazioni di erogazione pure”; il 60% delle fondazioni era dotato di un patrimonio inferiore ai 500.000 € e ben il 90% ne ave-



* Lectio Doctoralis tenuta in occasione del conferimento della laurea honoris causa in Giurisprudenza riconosciuta a Antonio Finotti dalla facoltà di Giurisprudenza dell’Università di Ferrara il 4 ottobre 2007

va meno di 5 milioni; il 75% delle fondazioni spendeva annualmente meno di 250.000 €; oltre il 50% non aveva alcun dipendente.

Ne emergeva l'immagine di un universo di enti in via di estinzione, con patrimoni modesti e attività poco significativa, che - in più - per finanziarsi doveva ricorrere alla raccolta di donazioni o alla vendita dei servizi che produceva nel campo dell'istruzione, del *welfare* e della cultura.

Il modesto impatto delle fondazioni nella vita sociale italiana si som-
mava a un elemento che in qualche modo può anche concorrere a
spiegarlo: una legislazione e una "cultura" avverse a queste organiz-
zazioni. Il Codice civile italiano, di impronta napoleonica e appro-
vato prima della Costituzione repubblicana, risentiva infatti (e anco-
ra risente) dell'avversione ai corpi intermedi tipica dell'illuminismo
francese. Nel contempo, una cultura molto orientata a interpretare il
"bene comune" come luogo di azione esclusivo delle amministrazioni
pubbliche, portava a sospettare di ogni organismo privato che agisse
con finalità di interesse collettivo, specie se l'organismo poteva essere
caratterizzato - come le fondazioni - da dinamiche di governo non ne-
cessariamente partecipative.

È solo dopo la metà degli anni Novanta che il clima cambia e che le
fondazioni tornano ad essere un istituto interessante. Il loro numero
cresce (se ne stimano oggi circa 4.500), l'opinione pubblica si rende
conto della loro esistenza e anche il legislatore assume un atteggiamen-
to complessivamente più favorevole, con alcune riforme che tendono
a ridurre i vincoli all'esistenza di queste organizzazioni. Nascono così
nuove fondazioni private, di impresa, comunitarie e di partecipazione,
in una esplosione di modelli che può autorizzare - in un certo senso - a
parlare addirittura di un "fenomeno" o di una "moda".

Forse si può dunque affermare che proprio la trasformazione delle
Casse di risparmio e degli istituti di credito di diritto pubblico e la
"rinascita" delle fondazioni di origine bancaria segni ed evidenzi un
cambiamento più generale che proprio in quegli anni si compie nel
mondo delle fondazioni in Italia: un cambiamento che mostra come
un istituto a lungo negletto possa mostrarsi utile a un sistema eco-

nomico e sociale che sta ridiscutendo il proprio assetto e le modalità in cui operano le amministrazioni pubbliche, le imprese ed il terzo settore.

Nell'entusiasmo del momento, lo strumento delle fondazioni venne utilizzato talvolta anche per finalità inusuali e che difficilmente risulterebbero comprensibili a un osservatore anglosassone; sono infatti numerose le occasioni in cui questo istituto è stato sfruttato per favorire una gestione più agile di enti o istituzioni pubbliche, come nel caso delle Ipab, degli enti lirici o delle moltissime fondazioni di partecipazione, nate per gestire strutture pubbliche o semi-pubbliche (musei, scuole, ecc.). Sono tuttavia numerose le nuove fondazioni nate in modo assai simile a quelle che si trovano nel mondo anglosassone e nel resto d'Europa, grazie a donazioni di privati - singoli o in gruppo, come nel caso delle fondazioni comunitarie - o di imprese.

2 La ripresa di attenzione verso le fondazioni (ma in generale verso tutte le organizzazioni del terzo settore) può essere indicativa degli interrogativi (e delle prime risposte) che attraversavano una società, come quella italiana, che proprio in quegli anni iniziava a ridefinire gli assetti del proprio sistema di protezione sociale e di rappresentanza degli interessi.

Le difficoltà sperimentate dal modello di *welfare* “tutto-pubblico” di cui il paese si era dotato - soprattutto per quel che riguarda il finanziamento mediante imposte e la qualità dei servizi erogati - favorivano una maggiore attenzione verso quel tessuto di “enti ed istituzioni intermedie”, di organizzazioni della società civile e del settore *nonprofit* che assumeva sempre più rilievo nella produzione di beni e servizi di interesse collettivo. Al contempo, la crisi del sistema di rappresentanza dei partiti (culminata con tangentopoli) apriva lo spazio a nuovi meccanismi di rappresentanza degli interessi, a nuove forme della democrazia e della partecipazione, di cui le organizzazioni del terzo settore rappresentavano un elemento importante.

Fondazioni, associazioni e cooperative sociali assumevano dunque le

caratteristiche di vere e proprie infrastrutture sociali di una società pluralista che non poteva più essere governata esclusivamente attraverso i partiti e le istituzioni espressione della democrazia rappresentativa e che, pertanto, assumeva caratteri di sempre maggiore complessità.



Anche la “trasformazione” delle Casse di risparmio e la rinascita delle fondazioni di origine bancaria - avviata nel 1991 dalla legge Amato - si inserisce dunque in questo flusso culturale che crea una forte discontinuità con il passato recente, prendendo le mosse dalla trasformazione delle banche in società per azioni, nell’ambito del più generale processo di alleggerimento e riduzione della presenza pubblica nell’economia.

E fu un processo laborioso: la trasformazione in società per azioni delle banche, in precedenza soggetti pubblici sottoposti, come tutto il settore bancario, a una penetrante disciplina pubblicistica e a una forte capacità di indirizzo governativo, portò con sé, infatti, il problema della identificazione di un azionista che fosse capace di operare secondo

una logica economica e di massimizzare le risorse disponibili.

A questa necessità si diede risposta operando una scissione fra ente conferente e azienda bancaria conferita, creando, agli inizi degli anni Novanta, con la legge 30 luglio 1990, n. 218 (*“Disposizioni in materia di ristrutturazione e integrazione patrimoniale degli istituti di credito di diritto pubblico”*), due figure soggettive distinte: da un lato, l’azienda bancaria scorporata e trasformata in società per azioni; dall’altro, gli enti conferenti l’azienda, trasformati in enti pubblici *holding* titolari dell’intero pacchetto azionario conferito.

Ma la figura dell’ente pubblico *holding* si rivelò, però, ben presto inadeguata sia alle esigenze del settore creditizio, sia alla necessità, derivante proprio dalla storia di quei soggetti, di tenere stretto il collegamento con l’utilità sociale e lo sviluppo delle comunità e collettività di riferimento.

Di qui la decisione di modificare in profondità il modello organizzativo di riferimento, abbandonando il modello dell’ente pubblico e valorizzando, invece, il modello della fondazione. A questa scelta si è dato corpo con la legge 23 dicembre 1998, n. 461 (contenente la *“Delega al Governo per il riordino della disciplina civilistica e fiscale degli enti conferenti di cui all’art.11, comma 1. del decreto legislativo 20 novembre 1990 n. 356 e della disciplina fiscale delle operazioni di ristrutturazione bancaria”*), attuata poi con il decreto legislativo 17 maggio 1999 n. 153 (contenente la *“Disciplina civilistica e fiscale de-*



la *“Disciplina civilistica e fiscale de-*

gli enti conferenti di cui all'art. 11, comma 1 del decreto legislativo 20 novembre 1990 n. 356 e disciplina fiscale delle operazioni di ristrutturazione bancaria, a norma della legge 23 dicembre 1998 n. 461”), che ha comportato la trasformazione degli enti conferenti in fondazioni.

Il decreto delegato si apre con una norma generale di grande rilevanza, secondo la quale *“le fondazioni sono persone giuridiche private senza fine di lucro, dotate di piena autonomia statutaria e gestionale. Perseguono esclusivamente scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico, secondo quanto previsto dai rispettivi statuti”*.

Si tratta di una norma che ancora oggi regge l'assetto di fondo del sistema delle fondazioni bancarie e che comporta il definitivo passaggio dal regime di diritto pubblico all'ordinamento civile, come in seguito avrà modo di confermare, con la sua autorità, la Corte Costituzionale.

3

Nel processo di riscoperta delle fondazioni, al quale abbiamo accennato in apertura, le fondazioni di origine bancaria mostrano, oltre agli aspetti già indicati, alcune peculiarità tutte italiane.

Alcune di esse hanno risvolti controversi, che distinguono le fondazioni di origine bancaria entro il panorama della fondazioni di erogazione attive a livello mondiale; infatti, mentre la gran parte delle fondazioni *grant-making* internazionali nasce come esito di una donazione individuale e di un patrimonio privato, le fondazioni di origine bancaria sono fondazioni private “nate per decreto pubblico”, un'origine che certamente non ha contribuito a generare chiarezza rispetto alla missione ed al ruolo che le stesse possono svolgere entro la società in cui operano.

Altri risvolti sono invece chiaramente positivi. E' infatti facile vedere come il nostro paese - quasi completamente privo di fondazioni di erogazione - grazie alle fondazioni di origine bancaria si trovi all'improvviso dotato di un insieme di soggetti erogatori estremamente ampio, ricco e in grado di generare risorse significative da utilizzare

per finalità di interesse comune; la nascita della fondazioni di origine bancaria porta l'Italia nel *gotha* dei paesi ricchi di fondazioni erogative, consentendole di raggiungere livelli di assoluto primato, quasi al pari di Stati Uniti e Gran Bretagna.

Proprio l'unicità della occasione che si è presentata - per certi aspetti un po' casualmente, senza un chiaro disegno preordinato - induce a riflettere adeguatamente sulla missione e sul ruolo peculiare che le fondazioni di origine bancaria possono svolgere oggi nella nostra società, in un contesto che le vede spesso e maldestramente chiamate in causa per assolvere a compiti molto diversi tra loro: dal ripianamento (di fatto, anche se non formalmente) dei bilanci comunali alla costruzione di infrastrutture, dalla gestione dei sistemi sanitari, al sostegno dei beni culturali.

Le fondazioni non possono certamente essere "un vestito per tutte le stagioni", ma offrono alcune opportunità peculiari, perché possono essere adatte a svolgere compiti che altre organizzazioni sociali (le amministrazioni pubbliche e le imprese in primo luogo) non sono in grado di svolgere correttamente.

Prima di proseguire, però, nell'analisi del ruolo che appare ormai definito per le fondazioni di origine bancaria italiane, è necessario completare il ricordo del processo, reso tortuoso da interventi esterni, attraverso il quale esso si è affermato.

Come risulta anche dai lavori preparatori della legge delega e del decreto legislativo sopra citati, la nuova disciplina in materia di fondazioni di origine bancaria fu vista all'inizio come un primo passo verso un necessario aggiornamento e un'auspicata modernizzazione della disciplina civilistica in materia di fondazioni, pur dettandosi per le fondazioni bancarie alcune regole speciali, in ragione sia della debolezza della disciplina civilistica, sia delle esigenze specifiche delle trasformazioni del settore creditizio.

La "specialità" della disciplina delle fondazioni di origine bancaria aveva due diverse ragioni: la prima si trovava proprio nell'origine bancaria, che portava con sé alcuni elementi tipici della disciplina pubblicistica del credito, anch'essa oggetto di un processo di trasformazione anco-

ra in corso negli anni Novanta; la seconda trovava il suo fondamento, invece, nella necessità di disegnare un percorso graduale di approdo a un regime privatistico che veniva considerato esso stesso bisognoso di ammodernamento.



Va rammentato, peraltro, che la “specialità” aveva, nel disegno originario, un carattere transitorio: il decreto delegato prevedeva, infatti, che una volta che si fosse reciso definitivamente il legame con l’attività creditizia e si fosse, d’altra parte, completata l’entrata a regime della disciplina del terzo settore, con la costituzione dell’apposita autorità di vigilanza, anche le fondazioni di origine bancaria sarebbero rientrate a pieno titolo nella categoria degli enti *nonprofit*.

Va aggiunto che, mediante la qualificazione dei nuovi enti come fondazioni, disciplinate dal codice civile, il legislatore delegato ha voluto raggiungere almeno tre obiettivi:

- 1) assicurare l’indipendenza dei soggetti gestori di patrimoni molto ingenti;
- 2) favorire ulteriormente la dismissione delle partecipazioni di controllo nelle banche;

3) tenere conto, infine, della decisione della Corte costituzionale sulla legge Crispi del 1890 (giudicata costituzionalmente illegittima nella parte in cui aveva pubblicizzato le opere pie, cancellando e occultando la loro natura di soggetti della società civile) e considerare l'affinità fra la legge sulle opere pie e la legge sulle Casse di risparmio.

Per questo l'articolo 2, comma 1 del d.lgs. n.153/1999, statuisce che *“Le fondazioni sono persone giuridiche private senza fine di lucro, dotate di piena autonomia statutaria e gestionale”*, e l'autonomia si articola su due elementi fondamentali: la capacità di darsi un proprio atto costitutivo, quale è lo statuto, e la capacità di darsi proprie regole di organizzazione e di funzionamento, in base alle quali si formi e si attui, nel quadro di fondo disegnato dallo statuto, la volontà del soggetto.

Il processo di privatizzazione che così si compiva era controbilanciato da una serie di previsioni relative ai poteri di vigilanza - in materia di sana e prudente gestione, di interessi definiti negli statuti e di redditività del patrimonio - attribuiti transitoriamente al ministero del Tesoro (oggi ministero dell'Economia e delle Finanze), in attesa dell'istituzione dell'autorità di vigilanza sulle fondazioni e comunque sino a quando si fosse detenuta la partecipazione di controllo nella banca.

Questo equilibrio non fu rispettato dai successivi interventi legislativi e in particolare dalla legge finanziaria del 2001, con la quale si tentò di disegnare un nuovo assetto delle fondazioni di origine bancaria e di introdurre poteri di indirizzo e di direzione in capo a soggetti pubblici locali e nazionali che avrebbero ridotto a ben poca cosa l'autonomia in principio garantita.

Quel tentativo diede luogo a un lungo contenzioso, concluso dalla Corte costituzionale che, chiamata a pronunciarsi sulla materia, pose con le sentenze n. 300 e n. 301 del 2003 alcuni punti fermi assai rilevanti, dei quali il legislatore dovrà comunque tenere conto in eventuali futuri interventi.

Le sentenze della Corte Costituzionale del 2003 hanno portato infatti ad accertare la natura privata delle fondazioni di origine bancaria e

dunque l'impossibilità per l'amministrazione pubblica di imporre loro compiti e missioni esogenamente determinati; proprio questo fatto contribuisce però ad aumentare le responsabilità degli amministratori delle fondazioni di origine bancaria, che non possono più semplicemente percepirsi come rappresentanti di enti esterni o come distributori casuali di risorse, ma devono riflettere sempre più sul significato e sulle peculiarità dell'organizzazione che amministrano e dunque sul ruolo che essa può svolgere. È in questo contesto che diviene allora opportuno interrogarsi su quali compiti sia sensato che le fondazioni svolgano e da quali sia invece opportuno si astengano.

4

Ma prima vale la pena di rileggere le sentenze del 2003 della Corte costituzionale, innanzitutto perché definiscono con nettezza la collocazione delle fondazioni di origine bancaria e la loro natura.

Quanto alla collocazione, la Corte ha escluso che le fondazioni appartengano ancora al settore creditizio e ha riconosciuto, invece, che è stato definitivamente reciso il *“vincolo 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 (art. 2, comma 1, del d. lgs. n. 153) della cui natura il controllo della società bancaria, o anche solo la partecipazione al suo capitale, non è più elemento caratterizzante”*.

La Corte considera quindi compiuto quel processo di transizione e di trasformazione che, nell'intenzione del legislatore, doveva portare ed ha effettivamente portato alla sostituzione degli enti conferenti (pubblici) con le fondazioni (private).

Si tratta di un'affermazione assai rilevante, anche per le conseguenze che comporta. Il compimento del processo di trasformazione è utilizzato, infatti, dalla Corte, per giungere alla qualificazione delle fondazioni come soggetti dell'ordinamento civile. La disciplina dell'ordinamento civile, attribuita alla potestà legislativa esclusiva dello Stato dall'articolo 117, comma 2 della Costituzione, comprende, naturalmente, la disciplina delle persone giuridiche di diritto privato.

Di qui una prima importante conseguenza per definire il regime giuridico delle fondazioni: il quadro di riferimento normativo generale è dato dal Codice civile. Ed è rispetto a questo quadro che si potrà valutare la coerenza e la ragionevolezza di eventuali disposizioni speciali. Le disposizioni speciali vanno viste, allora come regole che dettano particolarità di esercizio dell'attività o dell'autonomia organizzativa, sempre però inserendosi in un quadro generale comune dettato dal codice civile. Non sussiste, invece, un regime speciale in sé conchiuso e completo, che operi completamente in deroga rispetto al codice civile.

La Corte pone, poi, una seconda decisiva distinzione per quanto riguarda i compiti svolti dalle fondazioni. Nella sentenza si afferma, infatti, che i fini di utilità sociale perseguiti dalle fondazioni non possono in alcun modo essere assimilati a funzioni pubbliche, ma rientrano, invece, nei compiti tipici dei *“soggetti dell'organizzazione delle libertà sociali”* (sentenza n. 300/ 2003).

Emerge qui anche la dimensione costituzionale delle fondazioni, che proprio in quanto soggetti che contribuiscono all'organizzazione e allo sviluppo delle libertà sociali, partecipano di quel regime di libertà che la Costituzione garantisce, tutela e promuove.

Questa dimensione costituzionale trova una rispondenza anche nell'affermazione, all'articolo 118, comma 4, della Costituzione, del principio di sussidiarietà orizzontale, secondo il quale *“Stato, Regioni, Città metropolitane e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli o associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà”*.

Si tratta di una dimensione costituzionale duplice.

Per un verso, essa comporta che debba essere garantita l'autonomia delle fondazioni contro qualsiasi intervento, legislativo o amministrativo, volto ad incidere su quella stessa autonomia.

Per altro verso, emerge il *favor* costituzionale per l'iniziativa privata volta allo svolgimento di attività di interesse generale, quale sicuramente è l'attività svolta dalle fondazioni.

Da questa autorevole ricostruzione della Corte costituzionale, le fon-

dazioni riemergono come soggetti dell'ordinamento civile, dotati di piena autonomia, sottoposti al controllo, ma non all'indirizzo, pubblico e collegati agli interessi e ai soggetti pubblici e privati della comunità di riferimento.

5 La riflessione sul ruolo delle fondazioni non può, allora, che partire dal riconoscimento delle loro peculiarità come organizzazioni, cioè dalla identificazione degli elementi che le differenziano dalle altre istituzioni tipiche dei sistemi economici e sociali dei paesi occidentali: le amministrazioni pubbliche, le imprese e le altre organizzazioni *nonprofit*.

In sintesi, si vuole qui argomentare la tesi secondo cui le fondazioni di erogazione (e le fondazioni di origine bancaria tra queste) - in virtù della loro peculiare natura di istituzioni private che perseguono finalità di utilità sociale - sono in grado di svolgere ruoli e di compiere azioni che altre istituzioni sociali non sono invece adeguatamente attrezzate a compiere. Proprio questa caratteristica può giustificare l'esistenza di enti che, con la loro azione, consentono alla società ed al sistema economico di affrontare con maggiore ampiezza di strumenti oltre a quelli rappresentati dalle imprese e dalle amministrazioni pubbliche - alcuni problemi che influenzano grandemente la qualità della vita collettiva. Le fondazioni di origine bancaria sono enti peculiari: sono istituzioni private (al pari delle imprese), e pertanto sono sottratte alle regole della democrazia rappresentativa, ma - al contempo - sono istituzioni orientate al perseguimento di finalità di utilità sociale (al pari delle amministrazioni pubbliche), pertanto soggette ad un "vincolo di non distribuzione dei profitti" .

La loro natura privata consente alle fondazioni di origine bancaria di evitare alcune difficoltà e alcuni vincoli tipici della azione pubblica in campo economico e sociale. In primo luogo consente di attuare processi decisionali svincolati dall'esigenza del consenso raggiunto attraverso i meccanismi della rappresentanza elettorale.

Le istituzioni soggette alle regole della rappresentanza elettorale

- come le amministrazioni pubbliche - tendono a produrre politiche che rispondono alle preferenze del cosiddetto “elettore mediano”; ciò le porta ad affrontare con maggiore difficoltà i problemi delle frange marginali della popolazione, poco pesanti dal punto di vista elettorale. Le fondazioni, libere dal vincolo del consenso raggiunto attraverso il meccanismo elettorale, possono invece permettersi di intraprendere con maggiore libertà alcune azioni che - nonostante la scarsa attenzione riscossa da parte del corpo elettorale - potrebbero essere assai importanti per risolvere alcuni problemi collettivi.

In secondo luogo, la natura privata può consentire alle fondazioni di origine bancaria di agire con flessibilità e velocità maggiori di quelle della pubblica amministrazione, poiché svincola da logiche e procedure burocratiche.

Infine, la loro natura privata libera le fondazioni dall’obbligo di attuare interventi che interessino necessariamente la totalità dei cittadini. Non dovendo necessariamente intraprendere politiche che rispondono ai bisogni di ciascun individuo che si trovi in una specifica condizione oggettiva (o soggettiva), le fondazioni possono sperimentare con grande flessibilità nuove azioni e linee di intervento, possibilità spesso preclusa alle amministrazioni pubbliche.

La natura di istituzioni private “orientate al perseguimento di finalità di utilità sociale” consente alle fondazioni di godere di alcuni vantaggi anche rispetto alle imprese private a fine di lucro. Infatti, nonostante la loro natura giuridica privata, le fondazioni sono soggetti privi di un proprietario, cioè di un soggetto cui spettano i redditi residuali generati dall’attività istituzionale. Ciò, unitamente al fatto di potere vivere dei frutti del proprio patrimonio e di non dovere raccogliere annualmente i fondi necessari allo svolgimento delle proprie attività, consente alle fondazioni di adottare logiche di azione di lungo periodo, sostenendo interventi che - pur socialmente rilevanti - possono mostrare una redditività economica modesta o differita nel tempo; si tratta di un atteggiamento precluso ad ogni istituzione che debba dimostrare giorno per giorno ai proprietari il successo del proprio operato.

Questi caratteri peculiari accomunano dunque e differenziano - allo

stesso tempo - le fondazioni dalle altre istituzioni sociali: pur private perseguono finalità di interesse collettivo, pur votate all'interesse della collettività possono agire con la duttilità dell'organizzazione privata. Proprio da queste caratteristiche derivano chiare indicazioni in ordine alla funzione ed al ruolo che le fondazioni di origine bancaria possono rivestire nel nostro paese.

6 E' innanzitutto chiaro che le fondazioni sprecherebbero le proprie opportunità e rinuncerebbero al ruolo sociale che sono meglio attrezzate a svolgere, se optassero per una pura azione di sostituzione dell'ente pubblico, destinando alle amministrazioni statali o locali le proprie risorse economiche, oppure sostituendosi alle amministrazioni stesse come finanziatore di iniziative di soggetti terzi.

Bastano inoltre pochi ragionamenti per evidenziare come - oltre che inopportuno - sarebbe anche poco realistico pensare che le fondazioni di origine bancaria possano svolgere un ruolo sostitutivo dell'amministrazione pubblica. I conti non tornerebbero perché le risorse erogative che le fondazioni di origine bancaria possono mettere in campo annualmente sono solo una modestissima parte delle risorse spese dalle amministrazioni pubbliche in campo sociale, sanitario o culturale.

Dunque, l'idea delle fondazioni come "soggetti sostitutivi o integrativi dell'ente pubblico" non è credibile se confrontata con i numeri. Ma l'idea non tiene neppure dal punto di vista del "disegno istituzionale" del sistema sociale ed economico. Perché creare istituzioni formalmente autonome se poi esse si limitano a finanziare l'amministrazione pubblica? Perché sprecare risorse (organi, personale) se le fondazioni non fanno nulla di diverso dall'ente pubblico? Perché consentire alle amministrazioni pubbliche di gestire (attraverso istituzioni terze) risorse che si ridurrebbero ad essere "fondi fuori bilancio", con evidenti problemi dal punto di vista della trasparenza gestionale e della "*accountability*"?

Non è neppure il caso di soffermarsi sulla inopportunità per le fondazioni di svolgere un ruolo sostitutivo delle imprese a fine di lucro

nella produzione di beni e servizi destinabili alla vendita e per i quali esistano disponibilità a pagare da parte dei consumatori, assenza di potere di mercato da parte delle imprese, libertà di entrata nei mercati e perfetta informazione. Il vincolo di non distribuzione dei profitti (e dunque il venir meno degli incentivi alla efficienza) e la non contendibilità delle fondazioni (e dunque l'impossibilità per il mercato di sanzionare eventuali inefficienze attraverso il mercato della proprietà) mal si concilierebbero con i requisiti necessari al raggiungimento dei risultati di efficienza economica che sono tipici dei mercati caratterizzati da condizioni di concorrenza perfetta.

Se la sostituzione del mercato o dello stato, o lo svolgimento di ruoli ancillari a questi ultimi, come semplice distributore di erogazioni a fondo perduto, mal si conciliano con la natura delle fondazioni di origine bancaria, è opportuno che queste ultime svolgano ruoli per i quali sono insostituibili, compiendo azioni che né le amministrazioni pubbliche né il mercato possono attuare agevolmente.

Su due di queste ci si può in particolare soffermare:

- 1) il sostegno della innovazione sociale nelle azioni e nelle politiche (private e pubbliche) finalizzate al raggiungimento di obiettivi di pubblica utilità a sostegno dello sviluppo del paese;
- 2) il ruolo di “catalizzatore” degli attori e delle risorse esistenti in un territorio, cioè del soggetto che contribuisce a “fare sistema” a livello locale. Si tratta, per certi aspetti, di due funzioni strettamente connesse.

Sostenere l'innovazione sociale significa svolgere quel ruolo e quella funzione che sono state variamente denominate come “effetto dimostrativo” (Martini, 1999), “*merchant banking* sociale” (Barbetta, 2000), “*creative foundation*” (Anheier e Leat, 2002) o “*venture philanthropy*” (Bishop, 2006).

L'opportunità di svolgere questo ruolo deriva dalla natura stessa delle fondazioni di origine bancaria: esse possono infatti permettersi di sperimentare azioni potenzialmente benefiche, ma con ritorni incerti e rischiosi, che difficilmente sarebbero “alla portata” sia delle amministrazioni pubbliche - sempre soggette al vaglio di elettori poco pro-

pensi a perdonare l'uso di risorse pubbliche derivate dalla tassazione per sostenere azioni che potrebbero rivelarsi infruttuose - che delle imprese, attente quasi esclusivamente ai ritorni economici di breve periodo.

Oltre a ciò, la ricca dotazione patrimoniale e la natura di “soggetto terzo”, che non persegue finalità proprie ma mette le proprie risorse (economiche ed umane) a disposizione di progetti di sviluppo, consente alle fondazioni di origine bancaria di svolgere un ulteriore ruolo che difficilmente può essere esercitato dalle imprese private e che - paradossalmente - la stessa amministrazione pubblica esercita con difficoltà: il ruolo di “catalizzatore” degli attori e delle risorse esistenti in un territorio e del soggetto che contribuisce a “fare sistema” a livello locale.

Svolgere il ruolo di innovatore sociale e di catalizzatore delle azioni di sviluppo di una comunità locale non credo significhi inventarsi il ruolo di attore economico territoriale, ma piuttosto comprendere fino in fondo quali sono i fattori rilevanti dello sviluppo di un territorio e quali tra questi possono essere meglio influenzati dalla azione delle fondazioni di origine bancaria.

7

Mi avvio a concludere.

Parlando di che cosa influenzi lo sviluppo, in passato gli economisti hanno posto soprattutto l'accento sul ruolo del risparmio, sulla accumulazione di capitale fisico e sulla innovazione tecnologica (incorporata nello stesso capitale fisico) come fattori determinanti.

In questa prospettiva, sarebbe dunque lo stock di capitale di un territorio a determinarne il livello di reddito; da qui le ricette di promozione dello sviluppo che passano attraverso grandi progetti ad alta intensità di capitale (le cattedrali nel deserto) finalizzati alla creazione di impianti produttivi.

Oggi la riflessione economica pone maggiore attenzione anche su altri fattori, ritenuti forse più importanti dei primi nel determinare lo sviluppo di un territorio. Si sottolineano in particolare:

- 1) la qualità della amministrazione pubblica e dei processi di *governance* locale;
- 2) la qualità del capitale umano disponibile (i livelli formativi, la composizione della forza lavoro, ecc.);
- 3) il livello di infrastrutturazione sociale di un territorio (l'esistenza di una società accogliente e partecipata, i livelli di sviluppo della società civile, la capacità di non sprecare e disperdere risorse umane grazie ad un sistema di *welfare* emancipativo e non solo risarcitorio).

Sui primi fattori che favoriscono lo sviluppo (risparmio, capitale fisico, innovazione tecnologica, ecc.) i soggetti più attrezzati ad operare sono sicuramente le imprese e le amministrazioni pubbliche. Le prime, guidate dalla logica del profitto e se operanti in contesti concorrenziali, sono in grado di produrre efficientemente i beni ed i servizi necessari ad avviare e sostenere la crescita. Le seconde sono meglio attrezzate per garantire la produzione di tutti i “beni pubblici” necessari ad un corretto funzionamento dei mercati.

Sui nuovi fattori cruciali per lo sviluppo economico - per i quali non esistono veri e propri mercati o per i quali i mercati presentano tipiche imperfezioni (basti pensare al cattivo funzionamento dei mercati nel caso della istruzione, della sanità o dell'assistenza) le fondazioni di origine bancaria ed il terzo settore possono avere un ruolo cruciale. E' in questi campi infatti - e non direttamente nello sviluppo di impresa - che le fondazioni di origine bancaria possono svolgere quel ruolo di “innovatore sociale” cui si è accennato in precedenza, sfruttando la propria peculiarità di operatore in grado di realizzare progetti di utilità sociale potenzialmente elevata ma rischiosi, destinati a generare benefici collettivi ma controversi.

L'idea è dunque quella secondo cui lo sviluppo richieda un amalgama di economia e società e presupponga processi complessi che riguardano insieme la cultura, la politica, l'economia e coinvolgono sia attori politici che non politici; in altre parole, le nuove condizioni dello sviluppo sollecitano di adottare una *governance* dei processi di organizzazione di economia e società a livello locale che richiede l'apporto di attori pubblici e privati, istituzioni amministrative, camere di com-

mercio, organizzazioni e associazioni di rappresentanza degli interessi, associazioni culturali e di volontariato, imprese e università, enti di ricerca. Questo è in linea con l'idea, affermata oggi più in generale, che le politiche pubbliche debbano essere attrezzate con il concorso di attori pubblici e privati, in grado di garantire un sufficiente consenso e condizioni di successiva implementazione.

In questo contesto, le fondazioni di origine bancaria possono entrare nel gioco dello sviluppo locale. In primo luogo perché sono in grado di destinare e investire risorse finanziarie nella società locale. Si tratta evidentemente di una capacità e funzione finanziaria significativa, ma al tempo stesso si può osservare che le risorse a disposizione delle fondazioni non sono tali da costituirle come possibili soggetti sostitutivi o integrativi degli enti pubblici. E' opportuno, allora, che le risorse siano orientate a impieghi che per quanto limitati, siano però strategici e specifici, nell'ambito di una visione dello sviluppo locale, nel duplice senso, sopra indicato, di promozione della crescita economica e delle condizioni di equità sociale.



Ma le fondazioni sono risorse importanti per le strategie di sviluppo locale in un altro senso, vale a dire per la loro capacità di *networking*. Si tratta della attività di messa in rete, ovvero di costruzione di reti di attori orientate allo sviluppo locale.

Il *networking* consiste nel lavoro di legare assieme attori potenziali, nell'opera di convincimento a investimenti che si incrociano, in sintesi nella costruzione di attori collettivi di sviluppo. Si tratta di una funzione che anzitutto è attivata dalla leadership politica, la quale anzi si caratterizza oggi proprio per le capacità di promuovere reti di questo genere, in vista di un disegno relativamente condiviso dello sviluppo della società locale che promuove.

Tuttavia, il punto che deve essere sottolineato, è il ruolo importante che le fondazioni possono svolgere in questo lavoro di cucitura, segnalando e promuovendo le coerenze possibili, destinando capacità tecnica e finanziaria per strutturare le reti necessarie a raggiungere la

sufficiente massa critica in uno specifico campo di azione, investendo anche direttamente su nodi strategici per chiudere una rete.

La capacità di *networking* è connessa al carattere “terzo” delle fondazioni, in quanto enti *nonprofit* e privati. Il valore di questa capacità non sempre è immediatamente visibile, ma è decisivo riconoscerlo: è legato alla reputazione acquisita nella comunità e alla relativa distanza dagli interessi in gioco nelle decisioni. Le fondazioni possono essere produttori importanti di quello che economisti e sociologi chiamano oggi “capitale sociale”, vale a dire di reti stabili di interazione cooperativa fra attori diversi dello sviluppo locale.

Svolgere il ruolo di “innovatore sociale” non significa dunque adottare strategie erogative eccentriche e inusuali, ma piuttosto comprendere fino in fondo che - anche se le risorse di una fondazione non sono ragionevolmente in grado di risolvere nessuno dei problemi che una comunità locale si trova ad affrontare - nondimeno esse possono essere sufficienti per svolgere “azioni dimostrative”, cioè per mostrare come i problemi stessi possano essere affrontati con strumenti e *policies* più efficaci e/o meno costose di quelle utilizzate sinora. La fondazione dunque non “risolve problemi” ma può “mostrare come i problemi possono essere risolti meglio”, affidando poi ai soggetti più indicati l'adozione su scala ampia delle soluzioni identificate.

Il percorso tipico dell'innovatore sociale che svolge “azioni dimostrative” si muove in questa sequenza:

1. viene identificato un problema specifico;
2. si analizzano le risposte che i diversi attori hanno dato al problema, evidenziandone pregi e difetti;
3. si ipotizzano risposte alternative, caratterizzate da maggiore efficacia potenziale e minore costo;
4. si identificano soggetti in grado di sperimentare su scala limitata le soluzioni ipotizzate;
5. si disegnano congiuntamente gli interventi necessari;
6. si sostiene (finanziariamente e operativamente) la sperimentazione delle soluzioni;
7. si monitorano e verificano i risultati ottenuti;

8. se gli esiti sono favorevoli, si diffonde l'azione.

L'innovatore sociale è dunque un soggetto molto pragmatico, poco ideologico: vede un problema, si chiede come affrontarlo meglio, sperimenta una soluzione e si prende il rischio di verificarne l'efficacia. E' il ruolo che svolgono le migliori fondazioni in giro per il mondo; non si limitano ad essere elemosinieri, sono attori del cambiamento, soggetti attivi delle politiche sociali, culturali, dell'istruzione, dell'ambiente.

E' un ruolo che in Italia non svolge nessuno, ma di cui c'è grandissimo bisogno. Da noi le politiche non si sperimentano e soprattutto i loro esiti non si valutano: ci si limita a dividersi ideologicamente, completamente insensibili e disinteressati ad autentici analisi degli esiti (basti pensare alle politiche per il mercato del lavoro - dalla legge Biagi all'inserimento obbligatorio dei disabili, a quelle per il reddito minimo, a quelle sugli enti lirici: chi sa se essi vanno meglio o peggio dopo la trasformazione in fondazioni?).

Si tratta di strategie e di modi di operare che non sono esclusivamente alla portata di grandi fondazioni; l'innovazione vera, profonda ed efficace è quella che con pochi soldi ottiene grandi risultati.

Svolgere il ruolo dell'innovatore sociale che sperimenta "effetti dimostrativi" richiede però l'adozione di una precisa strategia operativa, non può essere l'esito di una realizzazione casuale. Una strategia di questo tipo richiede una precisa definizione di obiettivi focalizzati, l'identificazione di strategie adatte e l'adozione di strumenti operativi idonei, così da togliere la fondazione dallo scomodo ruolo del "bancomat" cui si rivolgono enti ed organizzazioni locali per ogni tipo di esigenza.

In altri termini, agire come innovatore sociale pone una grande responsabilità sugli amministratori perché li obbliga ad analizzare problemi, effettuare scelte, identificare strumenti e interlocutori, prendere rischi (se tutto va bene vuol dire che non si è abbastanza innovativi) svolgendo un ruolo attivo entro la comunità in cui operano, senza limitarsi a dire "sì" o "no" a richieste di contributo.

È dunque una scelta che richiede molto. In particolare, molta produ-

zione di idee, molta capacità di ascolto, molta capacità di fare lavorare insieme realtà diverse.

Perché è importante mettere insieme i soldi, risorsa sempre scarsa nel nostro paese, ma più importante è far convergere le volontà, le esperienze, le sensibilità, quindi le persone, le associazioni, gli enti, le aziende.

9 Le analisi che ho qui raccolto e le conclusioni alle quali sono giunto non sarebbero state possibili se nel corso degli ultimi dieci anni non mi fossi occupato, prima come segretario generale e poi come presidente, dell'attività di una fondazione di origine bancaria come la Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo.

In essa ho visto crescere, anno dopo anno, proprio questa capacità di promuovere l'attività di rete sul territorio, mettendo a frutto una crescente capacità di ascolto e innestando su di essa la capacità di produrre idee. E ho visto svilupparsi, con gradualità ma anche con sicurezza, quel ruolo di sperimentazione delle risposte emancipative al disagio che è caratteristica dell'innovatore sociale.

Ciò è avvenuto in particolare nei settori dell'istruzione, della ricerca scientifica e tecnologica, della sanità, e in quello specifico del sostegno alle categorie deboli, oltre che nel vasto settore delle arti e della conservazione dei beni culturali, storici e artistici.

Non è un caso che, in virtù di questa attività e delle erogazioni crescenti nel tempo, nel corso di questi anni questa Fondazione sia stata riportata al centro del dibattito anche sul territorio, così come il tema generale delle fondazioni di origine bancaria è stata portato al centro del dibattito e del cambiamento nel paese.

Ma è evidente che non si può svolgere efficacemente il ruolo dell'innovatore sociale, se non si accetta che sia la società, che su questo territorio vive, ad esercitare un sistema di controllo totale di questo stesso ruolo.

Anche ciò lo dico sulla base della esperienza condotta nella Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, che ha identificato da alcuni

anni ormai questo strumento di controllo nel suo Bilancio Sociale.

I controllori del ruolo di innovazione sociale della fondazione sono i suoi *stakeholder*, i “portatori di interessi” con i quali essa si confronta nel corso della sua attività: enti locali e cooperative sociali, scuole e parrocchie, associazioni e aziende sanitarie, atenei e centri di ricerca. Sono tutte realtà con le quali la Fondazione non potrebbe avere un rapporto libero e fecondo se non avesse conservato la propria piena autonomia.

A questo proposito, anche il tortuoso percorso che ha portato all’attuale definizione del ruolo e della natura delle fondazioni di origine bancaria, e il successo del ricorso alla Corte costituzionale, mostrano che anche l’innovazione sociale deve trovare nel diritto un ancoraggio sicuro, che tutela la sua attività creativa e garantisce la conservazione delle risorse che a questa innovazione sono indispensabili.

Non c’è innovazione senza libertà, né può esistere una società civile prospera e attiva senza un diritto che riconosce il ruolo decisivo dell’organizzazione e dello sviluppo delle libertà sociali e del libero dispiegarsi dell’iniziativa privata anche nello svolgimento di attività di interesse generale.

Accademia dei Concordi
P.zza Vittorio Emanuele II, 14
45100 Rovigo
Tel. 0425.27991 Fax 0425.27993
www.concordi.it