



**UNA FONDAZIONE  
NELL'ITALIA CHE CAMBIA:  
CARIVERONA  
DALLA NASCITA A OGGI**  
appunti per una storia

Una Fondazione nell'Italia che cambia: Cariverona dalla nascita a oggi  
Appunti per una storia

---

*Il curatore ringrazia il personale della Fondazione  
per il contributo dato alla redazione  
della parte II e III del volume.*

Fotografie: Archivio della Fondazione Cariverona  
Impaginazione e stampa: Grafiche Aurora, Verona

**Una Fondazione  
nell'Italia che cambia:  
Cariverona  
dalla nascita a oggi**

**Appunti per una storia**

*a cura di*  
Antonio Quaglio

Verona · 2016



# SOMMARIO

- 7    PREFAZIONE  
     di Giulio Sapelli  
     LE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA ITALIANE NEL CAPITALISMO  
     GLOBALIZZATO: VENTICINQUE ANNI DOPO
- 9    INTRODUZIONE  
     LA RIFORMA DEL CREDITO IN ITALIA E L'UNIONE MONETARIA EUROPEA:  
     LA NASCITA DELLE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA
- 13   PARTE PRIMA  
     LA FONDAZIONE CARIVERONA E IL SISTEMA BANCARIO ITALIANO:  
     PRIVATIZZAZIONE, CONSOLIDAMENTO, INTERNAZIONALIZZAZIONE
- 37   PARTE SECONDA  
     AL SERVIZIO DELLA PERSONA NEL TERRITORIO:  
     LA MISSIONE ISTITUZIONALE DELLA FONDAZIONE CARIVERONA
- 51   PARTE TERZA  
     LA FONDAZIONE ALL'OPERA: PROGETTI E SOGGETTI
- 91   POSTFAZIONE  
     *"ANTONIO, QUÈ ES LA FUNDACIÒN DE VERONA?"*



## PREFAZIONE

di Giulio Sapelli

*Professore ordinario di Storia Economica presso l'Università agli Studi di Milano*

# LE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA ITALIANE NEL CAPITALISMO GLOBALIZZATO: VENTICINQUE ANNI DOPO

Questi “appunti per una storia” della Fondazione Cariverona tendono a un significato più alto della cronaca intelligente e partecipata di un insieme di questioni e di problemi che hanno riflesso la più grande trasformazione economico-sociale del dopoguerra italiano. Le Fondazioni di origine bancaria – nell’ultimo quarto di secolo – hanno rappresentato il banco di prova del superamento della territorializzazione di una fitta rete di legami, valori e scambi socio-economici insita nel sistema creditizio: e questo non solo come risposta alla globalizzazione come interdipendenza dell’economia mondiale e inserimento dell’Italia per via finanziaria in tale interdipendenza.

Queste pagine raccontano di come il credito e il risparmio, categorie tradizionali dell’economia italiana, abbiano affrontato il confronto con la finanza di mercato e di come via via – proprio attraverso l’esperienza complessa delle Fondazioni – l’economia italiana, dentro l’Europa, abbia articolato rapporti nuovi rispetto alla società abitata.

È un vento – quello che ha spinto anche la riforma bancaria italiana del 1990 e la nascita degli enti – che ha soffiato potente dalla *deregulation* dei mercati finanziari e dalla formazione rapida e per molti versi inaspettata di una nuova oligarchia sociale che pervade tutto l’orizzonte decisionale mondiale.

Prima della deregolamentazione finanziaria la politica sovradeterminava l’economia e ciò ha garantito i trent’anni “gloriosi” della crescita euro-atlantica e ha posto le basi dello sradicamento della povertà in Asia e in Africa. Il crollo dell’Urss ha invece trasformato il capitalismo mondiale manageriale politicamente influenzato in un capitalismo non più dominato dalla divisione tra proprietà e controllo. È emerso così un capitalismo tendenzialmente egemone, aggressivo ai vertici dei grandi gruppi attraverso i suoi manager. È questo capitalismo finanziario globalizzato e manageriale che ha deciso con incidenza crescente la destinazione del profitto delle aziende (ai dirigenti di vertice sotto forma di bonus e stock-option sempre più ingenti): facendo leva sull’asimmetria crescente tra le “coorti direzionali” e gli azionisti posti in condizioni di tendenziale subalternità.

L’Italia, patria del diritto societario, ha elaborato uno schema originale per atte-

nuare la pressione della finanza di mercato sulle dimensioni politiche, civili e sociali dell'economia bancaria. Il disegno della "Fondazione di origine bancaria" – forma societaria-istituzionale ibrida – è quasi unico al mondo. Azionista ma anche filantropo, il nuovo "ircocervo" avrebbe dovuto via via spogliarsi del possesso azionario della banca da cui scaturiva e divenire solo agente della sussidiarietà nel territorio. Un cammino che – dopo 25 anni – quasi nessun grande ente ha completato, anche se con velocità e approdi diversi.

Ognuna delle 88 Fondazioni dell'Acri ha percorso una sua strada anche nella costruzione di una propria *governance*: cioè nello sforzo di declinare la sostituzione della vecchia "sovradeterminazione politica"; stabilendo una giusta distanza dai poteri locali, trasformatisi in *stakeholder*. Le stesse classi di governo locale nel frattempo sono state oggetto di continui sommovimenti.

Alla fine del ventesimo secolo, le vecchie banche pubbliche, da imprese che per un lungo passato hanno fatto utili erogando credito a famiglie e imprese, si trasformano in supermercati di prodotti finanziari: e nuovi principi contabili, fra l'altro, esautorano i valori storico-patrimoniali da ogni prospettiva di bilancio, in una continua trasformazione delle regole gestite dalle nuove oligarchie finanziarie e manageriali. Le Fondazioni di origine bancaria italiane si sono dovute misurare con questo mondo in continua e potente evoluzione.

Il territorio veronese ha avuto in sorte di partecipare attivamente alla nascita del gruppo bancario italiano che ha corso di più della de-territorializzazione. La Fondazione Cariverona – creando e poi ospitando Unicredito Italiano nel proprio sedimento storico-civile – è stata dunque fra quelle che hanno più accettato le sfide culturali poste dalla banca de-territorializzata e delle nuove oligarchie finanziarie.

Il confronto ingaggiato è stato ricco di assalti, di tregue, di paci spesso glorificate: è l'oggetto degli appunti che seguono. La Fondazione Cariverona – il suo Presidente e chi lo ha affiancato in questi anni – hanno vissuto con impegno ogni momento di questa svolta peculiare. Come di frequente nella storia italiana, c'è chi sceglie di operare tenacemente e alacramente sul territorio, di ricostruirne ogni volta le storiche memorie, di alleviare le sofferenze delle persone che quello spazio vivono giorno per giorno. Una Fondazione di origine bancaria è una forma speciale di amore per un territorio.

Ciò che le nuove banche de-territorializzate tendevano a sradicare – dividendo l'economia dalla società – le Fondazioni hanno instancabilmente tentato di tenere unito, di riarmonizzare. Anche la Fondazione di Verona ha affrontato battaglie diurne, ha siglato armistizi e paci, non si è mai tirata indietro nel proporre e verificare nel tempo imprese compartecipate: nulla è bianco o nero – né in territorio bancario, né nelle società locali. Tutto è un lavorar di bulino e di sfumature. Tutto è avventura quotidiana: continuamente sulla frontiera del possibile e spesso ai limiti della stessa illusione.

Se l'avventura delle Fondazioni sia giudicabile un successo non scontato oppure un progetto troppo ambizioso è una questione che le pagine che seguono pongono una dopo l'altra, interrogando personalmente ciascun lettore.

### LA RIFORMA DEL CREDITO IN ITALIA E L'UNIONE MONETARIA EUROPEA: LA NASCITA DELLE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA

La Fondazione Cassa di Risparmio di Verona Vicenza Belluno e Ancona è nata nel dicembre 1991, come un'ottantina di altre Fondazioni di origine bancaria sparse in tutte le regioni d'Italia. Raggiunse allora il suo iniziale traguardo la prima fase di una delle più importanti riforme avviate nell'Italia contemporanea: quella promossa dalla legge Amato-Carli (n. 218 del 30 luglio 1990). La legge si prefigge un vasto processo di riordino del sistema creditizio nazionale destinato a svilupparsi nell'arco di decenni e a produrre cambiamenti di primo livello nel più ampio contesto economico, sociale e istituzionale del Paese.

Fin dalla metà degli anni '80 Parlamento, Governo e Banca d'Italia iniziano a riflettere sul futuro del sistema bancario nazionale, in vista della prevista convergenza del Paese verso l'Unione economico-monetaria europea.

Il settore creditizio italiano, con poche eccezioni, è ancora quello disegnato dalle riforme seguite alla crisi degli anni '30. L'ossatura è composta da un forte nucleo di istituti di credito di diritto pubblico (come l'Istituto Bancario San Paolo di Torino, il Monte dei Paschi di Siena, la Bnl, il Banco di Napoli e il Banco di Sicilia, l'Imi) e dalle tre "banche d'interesse nazionale" controllate dall'Iri (Banca commerciale italiana, Credito italiano e Banco di Roma e con esse Mediobanca).

In posizione non certo subalterna si trova una vasta comunità di Casse di risparmio, fra le quali già si distingue per dimensione – fra le prime 20 banche italiane per attività totali – la Cassa di Risparmio di Verona, Vicenza e Belluno: nella quale, proprio alla vigilia della riforma del 1990, viene incorporata quella di Ancona.

Ciò che accomuna tutti questi istituti – che arrivano a servire quasi due terzi del mercato domestico del risparmio e del credito – è la proprietà e la *governance* pubbliche. Agli inizi degli anni '90 soltanto le Banche Popolari (e le più piccole Casse rurali e artigiane) e una minoranza di aziende di credito ordinario sono società a controllo privato, generalmente non quotate al listino principale di Borsa.

Le maggiori banche italiane – fra cui Cariverona – sono dunque ancora per larga parte governate da presidenti e amministratori direttamente designati dallo Stato attraverso il Cicr (Comitato interministeriale per il credito e il risparmio) oltretutto,

in parte, dagli enti pubblici locali. E ciò s'inserisce in una più completa dimensione pubblicistica dell'attività bancaria, che viene chiaramente qualificata come "servizio pubblico" nella *regulation* interna vigente dal 1936.

Ancora negli anni '80 la Vigilanza della Banca d'Italia mantiene numerosi vincoli amministrativi sul settore: come il regime autorizzativo per l'apertura di nuove dipendenze o il "muro" fra aziende di credito ordinario e istituti speciali a medio-lungo termine. L'azione di supervisione prescrive tuttavia con chiarezza alle banche vigilate una "sana e prudente gestione" con un accento via via più marcato sull'efficienza e sulla redditività, anche a fini di costante rafforzamento patrimoniale degli istituti.

Quest'orientamento di vigilanza produce già risultati importanti per la stabilità del sistema e guarda con attenzione speciale ai gruppi bancari trainanti, operanti nelle aree economicamente più avanzate del Paese. Cariverona appartiene a pieno titolo a questo "gruppo di testa".

Il settore bancario nazionale resta in ogni caso molto lontano dall'essere un "mercato": un luogo in cui più aziende intermediarie offrono in concorrenza una vasta gamma di servizi finanziari a famiglie e imprese. Una minoranza sono d'altronde le banche quotate in Borsa: cioè soggette alla pressione costante degli investitori per migliorare le proprie *performance* gestionali e sviluppare strategie di crescita al fine di remunerare i loro azionisti e incrementare il valore del proprio titolo al listino. Imprenditorialità e managerialità, concorrenza, quotazione in Borsa – pur in misura diversa da paese a paese – costituiscono già l'ambiente nel quale operano numerosi sistemi bancari che stanno convergendo verso la futura "zona dell'euro".

Non è un caso che – mentre l'Italia sta lavorando alla sua riforma bancaria – l'Unione europea stia preparando la nuova legge-quadro bancaria per tutti i suoi Paesi-membri. Quando vede la luce nel 1992 – all'indomani della firma dei Trattati di Maastricht – la Seconda Direttiva Bancaria uniforma il modello di azienda bancaria all'impresa orientata al profitto organizzata in società di capitale, quindi naturalmente indirizzata verso la quotazione in Borsa. Questo – con l'unica eccezione del credito cooperativo – si profila come l'identikit unico anche per le banche italiane che si sarebbero misurate di lì a pochi anni con analoghe banche di altri paesi-membri dell'Unione europea: soprattutto di quelli che – come l'Italia – sono i primi candidati all'ingresso nella nuova eurozona.

Gli artefici della riforma bancaria italiana – fra essi Guido Carli, Carlo Azeglio Ciampi, Giuliano Amato e Beniamino Andreatta – hanno chiara da subito la direzione della modernizzazione da imprimere al sistema bancario nazionale. La trasformazione generalizzata delle banche pubbliche italiane in società per azioni non si presenta come un passaggio meramente formale. L'adozione della Spa vuole invece segnare una soluzione di continuità molto netta nella fisionomia e nelle "regole del gioco" del sistema creditizio italiano. Imporre la Spa significa spingere le banche italiane a diventare imprese a tutto tondo: produrre al minor costo servizi bancari di qualità e innovativi; pianificare la propria espansione lungo le diverse dimensioni del mercato

bancario; chiedere – se necessario – capitali a investitori privati per finanziare lo sviluppo; studiare – nel caso – fusioni con altre banche per conseguire dimensioni più efficienti; proporre acquisizioni o – viceversa – accettare di essere acquisite da banche più grandi o dinamiche.

Su questo profilo della riforma, ai nastri di partenza, non vi sono dunque dubbi. Si tratta di allineare l'Italia delle banche alle dinamiche in corso – spesso da decenni – nei sistemi bancari francese o olandese, tedesco o spagnolo: quelli con i quali avrebbero dovuto confrontarsi le banche italiane in un nuovo mercato unico creato da una moneta unica e da regole uniche. Ma chi sarebbe stato l'azionista – almeno il proprietario iniziale – delle nuove banche Spa ex pubbliche, naturalmente proiettate verso la quotazione in Borsa?

Nessuna entità centralizzata – anzitutto non lo Stato – avrebbe potuto mantenere una qualche posizione dominante in un settore bancario che doveva diventare rapidamente concorrenziale. E non prende comunque mai piede neppure l'idea che lo Stato possa gestire direttamente la fase transitoria della privatizzazione delle banche incassandone il ricavato a beneficio del debito pubblico e pianificando il processo di riagggregazione creditizia da una cabina di regia unica (ancora nel 1995 la tesi viene vigorosamente sostenuta dall'allora presidente di Mediobanca, Francesco Cingano).

Alla fine degli anni '80, la storia indica invece con chiarezza radici che difficilmente possono essere trascurate e con le quali i legislatori accettano infatti di misurarsi sul terreno dell'innovazione nella continuità.

Casse di risparmio e istituti pubblici non erano stati fondati dallo Stato italiano, ma spesso dall'iniziativa congiunta di soggetti locali, municipali e privati. Esempio il caso della Cassa di Risparmio di Verona, nata nel 1825 su impulso dell'amministrazione asburgica del Lombardo-Veneto e via via cresciuta sotto il patronato sempre più importante del Comune di Verona, anche dopo l'annessione delle Venezie al Regno d'Italia.

Iniziative spesso diverse per età od origine si sono poi ritrovate con più di un denominatore comune nell'Italia unita: dal Piemonte sabauda alle Province Lombarde, alle Venezie, alla Toscana, al Centro Italia pontificio, alle Due Sicilie. Il primo obiettivo di Casse e Istituti di credito – condiviso con i Monti di pietà – è quello di combattere l'usura e promuovere la circolazione del risparmio in direzione del credito, a stimolo principale delle imprese minori. Una seconda finalità – non meno importante – è ad un tempo economica e sociale: è il finanziamento di “opere di pubblica utilità” attraverso la destinazione di una parte degli utili realizzati dalla gestione bancaria.

È su questa lunga esperienza storica – parte figlia della tradizione economica, parte della storica capacità “sussidiaria” della società civile di molte aree del Paese – che alla fine degli anni '80 del ventesimo secolo viene quindi ricalcata l'identità dei nuovi “azionisti iniziali” di Casse e banche pubbliche. La “Fondazione” – già abbozzata anche nel codice civile italiano – viene quindi individuata come soggetto in grado di rispondere a una molteplicità di esigenze:

- a) attribuire alla banca un azionista autonomo, identificato con il territorio di riferimento e responsabile della gestione e poi anche della strategia della banca;
- b) individuare come azionista un soggetto che sia possibile dotare di una *governance* amministrativa aperta alle diverse espressioni pubbliche e private del territorio;
- c) assegnare a ciascun territorio di riferimento il patrimonio fin lì accumulato nel tempo (cioè il valore dell'azienda bancaria trasformata in Spa) come base per la generazione di redditi capaci di sostenere erogazioni di pubblica utilità sul territorio.

Quando la legge Amato-Carli ufficializza la riforma, anche alla Cariverona viene quindi prescritto di ristrutturarsi entro la fine del 1991. È così che nasce la "Fondazione Cariverona" che detiene inizialmente il 100% della nuova Cariverona Spa.

Le missioni cui la Fondazione – assieme a tutte le consorelle – sarà chiamata a rispondere e su cui saranno valutati i vertici – soprattutto nel periodo non breve – saranno essenzialmente cinque:

- a) rendere la banca controllata un'impresa competitiva sul suo mercato;
- b) preparare la banca a un ampio processo di concentrazione e privatizzazione in vista per il sistema bancario italiano e – in prospettiva – europeo;
- c) avviare adeguati meccanismi di gestione patrimoniale, finalizzati a proteggere le attività via via in portafoglio alla Fondazione e a produrre un reddito sostenibile;
- d) sviluppare – sulla base delle *best practice* internazionali – strategie e modelli di intervento *no profit* sul territorio, individuando obiettivi e strumenti di un nuovo *welfare* sussidiario;
- e) costruire una *governance* rappresentativa e far crescere un *management* in grado di svolgere in modo efficiente, efficace e trasparente i compiti identificati.

Dal 1992 – l'anno di battesimo dell'Unione europea nella quale tuttora viviamo – una nuova "istituzione di cittadinanza" in Europa muove i primi passi da Verona, Vicenza e Belluno e da decine di altri centri e territori italiani alla ricerca di un proprio cammino.

## LA FONDAZIONE CARIVERONA E IL SISTEMA BANCARIO ITALIANO: PRIVATIZZAZIONE, CONSOLIDAMENTO, INTERNAZIONALIZZAZIONE

### 1) L'origine: Cariverona e la sua Fondazione all'avvio del riassetto bancario

La nascita della Fondazione Cariverona – come azionista di controllo inizialmente totalitario della nuova Cariverona Spa – avviene in una fase di cambiamento già in corso a ritmo significativo nel quadrante bancario del Nordest.

L'incorporazione della Banca Cattolica del Veneto nel Nuovo Banco Ambrosiano – perfezionata alla fine del 1989 – crea un nuovo polo creditizio privato attivo fra la piazza finanziaria di Milano e un Triveneto in solida espansione economica. E nel patto di sindacato del nuovo Ambroveneto trovano spazio come azioniste stabili anche le quattro maggiori Popolari dell'area: Verona, Vicentina, Padova-Treviso-Rovigo e Antoniana.

È dunque un ambiente bancario vivace quello che si trasforma rapidamente fra Lombardia e Veneto: caratterizzato da una competizione più spiccata e da una spinta generalizzata alla crescita per via dimensionale. Ai vertici di un sub-sistema ancora frammentato emergono attenzioni assenti fino agli anni '90: dalla ricerca di possibili alleanze alla valutazione delle opportunità offerte dalla Borsa, in fase di sviluppo accelerato in Italia anche grazie alle privatizzazioni.

Tutte e nove le Casse di risparmio del Nordest, in particolare, vengono sollecitate a definire nuove strategie, a modernizzare strutture e modelli di gestione. Ed è naturale che – a cavallo del varo della legge Amato-Carli – vengano concepite e discusse prime ipotesi di combinazione all'interno dell'alveo nordorientale: dove alle Casse fa capo fra l'altro un'articolata rete consortile di Mediocrediti industriali e Istituti speciali di credito fondiario e agrario.

Al giro di boa degli anni '80 Cariverona è comunque già leader dimensionale fra le consorelle trivenete, collocandosi fra i primi venti gruppi bancari nazionali per totale attività e rete di sportelli. La posizione è tuttavia più ragguardevole nella graduatoria dei profitti netti: alla fine del 1989 Cariverona è ottava nella classifica assoluta, seconda soltanto alla Cariplo nella sua categoria e prima per la qualità del credito.

L'istituto si è già messo alla prova sul nuovo terreno di gioco delle fusioni e acquisizioni e dell'operatività multiregionale. Alla fine degli anni '80 vengono aggregate la

Cassa di risparmio di Ancona e la Banca Cuneese Lamberti Meinardi. Sia nelle Marche sia nel Basso Piemonte, il gruppo scaligero può mettere a frutto una nuova dimensione organizzativa (soprattutto i forti investimenti in tecnologie informatiche) oltretutto una consolidata capacità di relazione con le famiglie risparmiatrici e con le imprese piccole e medie.

Cariverona, nel frattempo, non manca di rendersi disponibile per un rilevante progetto-Paese caldeggiato da Governo e Banca d'Italia: una *partnership* strategica fra l'Imi – principale istituto di credito industriale nazionale – e un *pool* selezionato di Casse di risparmio nazionali. Queste ultime – nel piano concepito – dovrebbero garantire all'Imi un nuovo «nocciolo duro» proprietario (acquisendo dal Tesoro la partecipazione di controllo) ma soprattutto flussi di raccolta su importanti mercati del risparmio e rapporti collaudati con clientela di valore. Il progetto non si realizza infine per la decisione del Governo – alla fine del 1992 – di accelerare le privatizzazioni sul mercato con un'offerta pubblica di vendita del 50% dell'Imi.

## **2) I primi passi: l'apertura del capitale di Cariverona Banca, la nascita di Unicredito, l'intervento nell'Ambroveneto**

Già nel 1994 – quando il riassetto bancario nazionale muove i primi veri passi – Cariverona si segnala in almeno tre momenti significativi. Tre iniziative tutte promosse dalla Fondazione lungo le diverse direttrici indicate dalla riforma: l'apertura del capitale della banca agli azionisti privati; una prima aggregazione con Cassamarca e l'ingresso nell'azionariato di controllo di Ambroveneto. Mentre la Popolare di Verona realizza nello stesso anno l'acquisizione del Banco di San Geminiano e San Prospero, la città scaligera si propone subito a tutto tondo come polo trainante nel processo di ristrutturazione del settore creditizio, in vista del passaggio all'euro.

Nell'aprile del 1994 l'assemblea della Cariverona Spa delibera un'operazione complessa sul capitale, con emissione di azioni e obbligazioni convertibili. La doppia emissione è finalizzata all'ingresso nel capitale della Cassa di risparmiatori e investitori privati, oltre che di dipendenti e pensionati. Il piano viene realizzato mediante offerta di titoli al pubblico dopo la rinuncia al diritto di opzione da parte della Fondazione. Il patrimonio della Cassa viene rafforzato per circa 500 miliardi di lire di mezzi freschi. È previsto che la conversione delle obbligazioni alla scadenza del prestito porti il peso dei privati al 14% della Cariverona e viene prospettata la quotazione in Borsa del titolo. Oltre 34 mila investitori decideranno di aderire all'offerta, diventando soci della banca a fianco della Fondazione.

L'iniziativa include Cariverona nella pattuglia di testa delle banche pubbliche che aderiscono alla prima linea-guida della riforma: avviare la riduzione del peso azionario e quindi del ruolo delle Fondazioni e attrarre primi capitali privati nei progetti di crescita delle nuove Spa.

In occasione del lancio dell'aumento di capitale, Cariverona preannuncia al mercato un secondo passo strategico: il progetto di alleanza con la Cassa di Risparmio della

Marca Trevigiana. Nel settembre 1994, dopo trattative approfondite, le Fondazioni Cariverona e Cassamarca decidono di formare "Unicredito": una *holding* alla quale vengono conferite le partecipazioni di controllo nelle aziende bancarie trasformate in Spa.

Fondazione Cariverona inizia dunque a muoversi per tempo sul secondo percorso indicato dalla riforma: promuovere attivamente il consolidamento del sistema bancario, privilegiando naturalmente la ricomposizione della categoria delle Casse e la contiguità territoriale di istituti focalizzati nel *commercial banking* (raccolta di depositi e credito alle imprese).

Per l'aggregazione sull'asse Verona-Treviso viene scelto un modello innovativo, cosiddetto "federale". Un modello destinato ad essere largamente imitato negli anni successivi per la sua efficacia, quando il *risiko* bancario italiano entrerà nel vivo con operazioni di ben maggior impegno dimensionale e organizzativo. Lo "schema Unicredito" si rivela attento sia alle esigenze allora poste dalle autorità di vigilanza per la crescita delle banche, sia all'evoluzione prevedibile delle Fondazioni partorite dalla riforma.

Dal punto di vista finanziario, le due Fondazioni concambiano le loro partecipazioni nella Spa con quote di una nuova *holding* e mettono a fattor comune le proprie "banche conferitarie". L'Ente Cassamarca rinuncia al controllo diretto della sua Cassa e riceve in cambio un pacchetto di minoranza di Unicredito, anche se all'interno di precisi accordi sul governo condiviso del gruppo.

La *holding* non nasce come semplice cassaforte finanziaria, ma come vera capogruppo: incaricata di imprimere una direzione strategica al nuovo aggregato aziendale, operando tutte le sinergie possibili nelle strutture centrali e valorizzando il radicamento territoriale delle reti bancarie originarie.

Unicredito si presenta immediatamente aperta sia a successive aggregazioni, sia alla quotazione in Borsa. E si propone come risposta concreta alla sollecitazione forse più impegnativa posta dalla riforma alle Fondazioni: proteggere e incrementare il valore e la redditività del patrimonio inizialmente loro assegnato sotto forma di capitale della banca conferitaria attraverso operazioni di sviluppo delle aziende bancarie. Il piano Unicredito si propone di "creare valore" per i due Enti azionisti sotto forma di maggiori utili e dividendi dalle banche integrate e di un accresciuto potenziale patrimoniale del gruppo, utilizzabile o in sede di offerta in Borsa o di aggregazioni di più alto livello. È con questa rotta che anche Fondazione Cariverona inizia a costruire la propria attività istituzionale, imperniata sulla redditività del patrimonio per finanziare le erogazioni *no profit*.

Prima che il 1994 si concluda, comunque, Cariverona matura un terzo intervento strategico, direttamente al crocevia principale del riassetto bancario nazionale. Fin dall'inizio di quell'anno l'attenzione generale del settore è concentrata sulla privatizzazione di Credito italiano e Banca Commerciale Italiana. l'Iri – azionista di controllo pubblico delle due "Banche d'interesse nazionale" con sede a Milano – conferma l'opzione dell'offerta di vendita delle partecipazioni in Borsa, con il fine di creare delle *public company* manageriali, presidiate da nuclei di investitori stabili. L'esito di entrambi i colloca-

menti è la formazione di due “noccioli duri” legati a Mediobanca, di cui Comit e Credit sono a loro volta azioniste stabili e partner nella generazione di raccolta e di affari.

La svolta rappresenta il vero punto d'avvio della risistemazione creditizia italiana. Credit e Comit, appena privatizzate, muovono in direzione di una crescita dimensionale accelerata: la prima lancia un'Opa non concordata sul Credito Romagnolo, la seconda sull'Ambroveneto. Il primo tentativo va in porto, mentre l'offerta della Commerciale sull'Ambroveneto viene respinta dal patto di sindacato, cui ancora partecipano le quattro Popolari venete.

A situazione stabilizzata, queste ultime chiedono tuttavia di poter uscire dall'azionariato di controllo del Banco Ambrosiano Veneto. È in questo passaggio che il patto di sindacato Ambroveneto raccoglie la disponibilità del polo Cariverona a rilevare una quota superiore al 12%. La Cassa scaligera si ritrova nel nucleo stabile di Ambroveneto con pari dignità rispetto a istituzioni come il colosso cooperativo francese Crédit Agricole e le Assicurazioni Generali. L'intervento, ancora una volta, muove entro i binari della riforma Amato: contribuendo alla stabilità di un importante gruppo bancario italiano, Cariverona pone le premesse per ulteriori fasi di consolidamento proprio e del sistema bancario domestico. Ed è su questo stesso sentiero che – alla fine del 1994 – Cariverona porta a compimento un distinto processo di razionalizzazione, nel comparto del credito a medio-lungo termine.

Fino alle svolte regolative degli anni '90, l'attività di finanziamento pluriennale nei diversi segmenti (industriale, fondiario, agrario) era riservata a “istituti di credito speciale”, controllati dalle diverse aziende di credito ordinario. Quando si avvicina il recepimento della Seconda Direttiva Bancaria Ue nel nuovo Testo Unico italiano – con l'avvento del modello di “banca universale” – Cariverona si ritrova impegnata come socio-partner in tre istituti a operatività multiregionale, principalmente assieme alle altre Casse di risparmio del Triveneto. Cariverona è azionista di controllo del Credito Fondiario delle Venezie, con sede a Verona; è primo socio nell'agrario Federalcasse ed è partecipante strategico diretto e indiretto nel Mediocredito delle Venezie, orientato al credito industriale. È da questa posizione che Cariverona si assume la responsabilità di pilotare dapprima la trasformazione in Spa del Fondiario e poi la sua fusione con Federalcasse e Mediocredito delle Venezie. Il nuovo istituto avrà come ragione sociale “Mediovenezie Banca” e nei cinque anni successivi sarà oggetto di importanti interventi riorganizzativi sotto la supervisione del management di Cariverona, continuando a sostenere i livelli di finanziamento all'economia locale nei rispettivi ambiti.

### **3) Lo sviluppo del progetto Unicredito nell'evoluzione del sistema bancario italiano**

Dopo il perfezionamento dell'ingresso della Cariverona nell'Ambroveneto, nel 1995 il progetto Unicredito conosce progressi significativi. Al gruppo si aggancia la Cassa di risparmio di Trieste consolidando la valenza del progetto nel Nordest. L'alleanza con la Cassa triestina avviene con il coinvolgimento delle Generali, che divengono nell'occasione partner assicurativo di Unicredito.

Nella seconda metà dell'anno, Unicredito si ripropone all'attenzione nazionale aprendo colloqui con il polo Cassa di risparmio di Torino: una realtà di rilievo confrontabile nel Nordovest del Paese, dove Banca Crt già aggrega cinque Casse minori del Piemonte. La presenza comune delle Generali nella "bancassicurazione" facilita i negoziati, che maturano nella primavera del 1996 con un progetto a sviluppo progressivo: la nuova alleanza paritaria fra le Fondazioni Crt e Cariverona prevede già l'integrazione dell'originario polo triveneto con l'obiettivo di quotare in Borsa la *holding* entro un triennio. Ciò anche in obbedienza alla recente "Direttiva Dini" che – in applicazione della riforma Amato – sollecita le Fondazioni a dismettere quote importanti delle loro partecipazioni nelle banche conferitarie.

All'assemblea della Cariverona Banca del 1996, i vertici prospettano l'apertura del progetto Unicredito allo stesso Ambroveneto, legato dalla partecipazione assunta l'anno precedente.

Quando il "nuovo Unicredito" vede infine la luce si colloca entro i primi dieci gruppi nazionali per attività totali e rete territoriale, ma è il quinto polo per patrimonializzazione e il terzo per redditività. Il riassetto bancario nazionale sta nel frattempo entrando in una fase di svolta.

Il 1997 si apre in Italia in un'atmosfera di fibrillazione: diverse aggregazioni di primo livello vengono messe allo studio o in cantiere. Il Banco di Napoli – che necessita di un assestamento – viene portato sotto il controllo di Bnl e Ina. L'Imi si orienta con decisione verso un asse con il Sanpaolo di Torino, che è suo azionista stabile dalla privatizzazione e con il quale punta a creare una "banca universale", attiva sia sui territori che nella finanza d'impresa e di mercato. La Cariplo, accantonata l'ipotesi iniziale della quotazione diretta in Borsa, avvia la selezione di un partner con il quale fondersi. Il polo Mediobanca (Comit, Credito Italiano e Banca di Roma) appare invece in stallo e le due Bin milanesi moltiplicano tuttavia tentativi e sondaggi autonomi da Via Filodrammatici. Unicredito è ovviamente interlocutore naturale e privilegiato di colloqui e studi informali (nel frattempo Cariverona valuta fino all'ultimo la possibile acquisizione del Credito bergamasco, messo in vendita dal francese Crédit Lyonnais e infine rilevato dalla Popolare di Verona).

Un passaggio risolutivo si concretizza nell'estate del 1997, quando la Fondazione Cariplo sceglie l'Ambroveneto come partner per la sua Cassa. La struttura dell'operazione prevede un ingente aumento di capitale dell'Ambroveneto che consente la liquidazione di una parte della partecipazione totalitaria della Fondazione nella Cariplo Spa, che viene infine incorporata all'inizio del 1998.

Della nuova istituzione – che assume il nome di Banca Intesa e si organizza su base federale sullo "schema Unicredito" – la Fondazione Cariplo intende essere azionista stabile e rilevante assieme agli altri soci del patto Ambroveneto. Fra questi vi è tuttora Cariverona, che non rinuncia a esplorare inizialmente la possibilità di una convergenza strategica fra il progetto Unicredito e il progetto Banca Intesa. Valutazioni più approfondite suggeriscono infine una conclusione dell'intervento in Ambroveneto: nell'am-

bito della risistemazione delle quote, la partecipazione di Cariverona viene quindi rilevata dal patto della nuova Banca Intesa con adeguato conguaglio remunerativo.

Il gruppo Unicredito archivia nel frattempo il suo primo esercizio dopo l'aggancio di Crt con una redditività sul patrimonio (Roe) del 6,2% – nella fascia più alta del sistema bancario nazionale – grazie anche al contributo di Cariverona, i cui margini economici in crescita generano più della metà di quelli complessivi del gruppo. Anche sulla base dei traguardi di bilancio, le Fondazioni azioniste mettono al lavoro alcuni *advisor* per avviare la dismissione delle partecipazioni in Borsa.

Dai conti di Unicredito emerge con evidenza il valore generato in sei anni di lavoro strategico su Cariverona: la partecipazione corrente del 49,85% della Fondazione nella holding viene valutata 1,494 miliardi rispetto ai 949 milioni di valore di conferimento di Cariverona in occasione della trasformazione in Spa di fine 1991. Rimane tuttavia ancora inespresso il valore che soltanto il confronto con la Borsa può riconoscere – soprattutto in una fase di rialzo delle quotazioni – per quelle imprese che più potranno essere coinvolte dalla nascita dell'eurozona.

Cogliere l'opportunità di incassare i benefici della prima fase del riassetto, monetizzando una parte del patrimonio per diversificarlo, e tenere intanto il polo bancario sul modello strategico più ricco di potenzialità: queste le grandi direttrici che il vertice della Fondazione Cariverona si prefigge all'inizio di un 1998 che si annuncia ricco di svolte e accelerazioni.

#### **4) Alla ricerca della leadership: l'aggregazione fra Unicredito e il Credito Italiano**

La nascita di Intesa spinge tutti i gruppi concorrenti ad elaborare nuove opzioni di aggregazione. Mediobanca, in particolare, promuove ipotesi di fusione fra le sue tre "Bin" azioniste (progetto "Superbin"). Ma – in uno stretto riserbo – i vertici e gli azionisti di riferimento del Credito italiano da un lato e di Unicredito dall'altro avviano un confronto su una possibile aggregazione. I colloqui procedono fino alla definizione di un progetto finanziario e industriale giudicato convincente sotto tutti i profili: per la Fondazione Cariverona e gli altri tre enti azionisti di Unicredito, così come per i soci stabili del Credito Italiano.

Nell'aprile 1998 viene così annunciata ai mercati la nascita di "Unicredito Italiano" dalla fusione fra il Credito Italiano e Unicredito. Sul piano strategico l'accordo getta le basi di un gruppo bancario che entra fra i 25 maggiori in Europa per attività totali. In Italia esso si affianca – nel ruolo di "campione nazionale" a Banca Intesa e al raggruppamento Sanpaolo-Imi, messo in cantiere nello stesso anno.

La Borsa saluta l'operazione con evidente favore: il titolo Credito Italiano tocca i suoi massimi storici e il concambio fissato – che fa pesare per oltre il 41% Unicredito nel nuovo aggregato – consente alle Fondazioni azioniste (Cariverona, Crt, Cassamarca e Caritrieste) di registrare una plusvalenza patrimoniale molto significativa, vicina al 100%.

credito" incassano immediatamente 2.500 miliardi di lire di liquidità (alla Fondazione Cariverona va poco più del 43% del totale).

Nella nuova capogruppo – che mantiene la fisionomia di una *public company* – le Fondazioni si vincolano al tetto del 5% per il possesso votante e s'impegnano a cedere entro due anni la metà delle azioni del nuovo UniCredit ottenute con la fusione.

Nel nucleo stabile di Piazza Cordusio gli enti si affiancano a soggetti come Ras (Allianz), Société Générale, Commercial Union e a numerosi gruppi imprenditoriali italiani (Pesenti, Del Vecchio, Maramotti), oltre alle Fondazioni CariModena e Monte di Bologna, entrate dopo l'Opa del Credit sul Credito Romagnolo.

Il *masterplan* iniziale messo a punto dal *top management* guidato dall'amministratore delegato Alessandro Profumo tutela l'autonomia di Cariverona e delle altre Casse, valorizzando il modello federale e la presenza sui territori delle reti locali.

A otto anni dal varo della riforma Amato-Carli e mentre il ministro del Tesoro Carlo Azeglio Ciampi mette in cantiere un definitivo aggiornamento della normativa, le Fondazioni di UniCredit possono quindi stilare un primo consuntivo.

Le Casse sono state progressivamente preparate all'aggregazione e alla fine fatte confluire in un polo dotato di una strategia riconosciuta dal mercato.

Le Fondazioni rimangono azioniste a presidio nel nuovo UniCredit – anche della sua italianità – in veste di investitori istituzionali di lungo periodo.

I patrimoni degli enti risultano incrementati in misura sostanziale e diversificati: la partecipazione bancaria principale è detenuta sotto forma di un titolo di largo mercato, mentre una parte rilevante è ora disponibile per altri investimenti finanziari. Il portafoglio assume quindi il profilo bilanciato richiesto alle Fondazioni anche dalla legge Ciampi-Pinza, approvata alla fine dell'anno: non più assorbito da una partecipazione maggioritaria nella banca conferitaria e per questo capace di proteggere nel tempo il patrimonio e di generare profitti sostenibili per finanziare l'attività *no profit*.

La legge Ciampi-Pinza – tuttora la *regulation* quadro delle Fondazioni di origine bancaria – prende intanto atto del rodaggio degli enti come costruttori di *welfare* sussidiario e avanzato nei territori e li sollecita a dedicarsi in via principale alla loro missione. A tal fine le norme sottolineano l'autonomia statutaria delle Fondazioni (che assumono con più evidenza il profilo di enti-modello del "terzo settore", nel "privato sociale") e sanciscono il principio della non prevalenza degli enti locali rispetto alle espressioni della società civile nella formazione della *governance* delle Fondazioni.

La riforma definitiva disegna per gli enti una *governance* duale.

Al vertice è posto un "organo di indirizzo". Nella Fondazione Cariverona sarà il Consiglio generale, composto di 28 membri provenienti da tre ambiti di designazione: enti pubblici locali, società civile dei territori e cooptazioni di personalità eminenti o comunque qualificate sulle quali la Fondazione ritiene di contare nella definizione delle sue strategie e attività.

Un "organo di amministrazione" (in Cariverona è un *board* di 8 membri) viene invece incaricato di realizzare le grandi linee istituzionali, seguendo l'amministrazione

del patrimonio e la gestione operativa delle erogazioni. I membri dell'organo amministrativo sono eletti dall'organo di indirizzo, ad eccezione del presidente: figura unica, necessaria garanzia dell'unitarietà istituzionale dell'ente.

L'architettura di *governance* della Fondazione è completata da un organo di controllo: il collegio sindacale.

Il decreto estende anche all'operazione UniCredit – assieme alle altre aggregazioni realizzate nel 1998 – i benefici fiscali stabiliti per le fusioni bancarie, in quanto nell'interesse dell'Azienda-Paese.

Il top management del nuovo gruppo UniCredit (che nascerà formalmente il 15 ottobre) può nel frattempo subito annunciare un obiettivo ambizioso: il progresso della redditività del patrimonio (Roe) da 7% al 20% entro un triennio. La presentazione del piano strategico dell'aggregazione riceve un'accoglienza molto positiva dai mercati. In giugno, Cariverona Banca conferma la propria solidità aziendale all'interno del piano UniCredit, registrando un incremento del 46% dell'utile netto semestrale.

Nel luglio 1998 le quattro Fondazioni azioniste iniziano a realizzare la specifica manovra patrimoniale prevista e incassano dalla vecchia *holding* Unicredito un superdividendo complessivo di 635 miliardi di lire. Ai 35mila azionisti privati titolari del 19,2% di Cariverona Spa, vanno invece in tutto 211 miliardi di lire di cedola straordinaria.

In dicembre, agli stessi soci privati di Cariverona Spa viene offerta la possibilità di concambiare ciascun titolo Cariverona con 5,35 azioni UniCredit. All'azionariato diffuso di Cariverona viene quindi riconosciuta una valorizzazione complessiva pari al 4% del nuovo gruppo. L'opportunità di investimento sottoscritta dagli azionisti privati di Cariverona nel 1994 si conclude dunque quattro anni dopo con un rendimento semplice del 260% al lordo di tutte le componenti: incremento di valore al concambio, dividendi ordinari distribuiti dalla Banca, aumento gratuito deciso nel 1997, dividendo straordinario alla fusione, incremento del valore dell'azione al concambio.

## **5) Il Big Bang dell'euro: le fusioni bancarie in Europa e l'Opa di UniCredit sulla Comit**

Nei primi giorni del 1999, l'euro debutta ufficialmente in 11 Paesi-membri della Ue. UniCredit tocca il nuovo massimo storico contestualmente alle prime quotazioni denominate nella nuova moneta unica presso le Borse dell'eurozona.

Sempre all'inizio di gennaio la Deutsche Bank – uno dei primi cinque gruppi europei – acquisisce una quota dello 0,75% di UniCredit in forma non ostile e in vista di possibili *partnership*: un pacchetto dello 0,5% viene ceduto dalla Fondazione Cariverona, nell'ambito delle opzioni accordate per la graduale dismissione del 19% di UniCredit (il diritto di voto della quota è già sterilizzato entro il tetto del 5%).

L'11 gennaio, la prima assemblea di UniCredit nomina il primo consiglio d'amministrazione: fra i 19 membri tre sono designati dalla Fondazione Cariverona, il cui presidente diventa vicepresidente vicario della nuova capogruppo, presieduta da Lucio Rondelli.

Le prime settimane del 1999 sono caratterizzate da una vera e propria febbre delle fusioni e acquisizioni bancarie di primo livello in numerosi paesi dell'eurozona – dalla

Spagna alla Francia – spesso con il lancio in Borsa di offerte non concordate. L'euro disegna un vasto mercato unico dei capitali e dei servizi finanziari per il risparmio delle famiglie e per il credito alle imprese: un mercato in rapida evoluzione, nel quale la dimensione diventa variabile strategica per migliorare l'efficienza, investire nell'innovazione, conquistare nuove posizioni competitive.

In un sistema finanziario ancora bancocentrico, il consolidamento dei presidi sui mercati nazionali è il primo passo intrapreso da molti "campioni" bancari proiettati su nuove arene competitive, oltre le frontiere nazionali.

UniCredit, pur impegnata nella riorganizzazione interna del gruppo, si dichiara subito attenta e aperta a opportunità di ulteriore crescita strutturale: sia in Italia che in altri Paesi. È in questo periodo, fra l'altro, che Piazza Cordusio manifesta immediatamente il suo interesse per la privatizzazione della seconda banca polacca, Pekao.

In Italia – dopo la nascita di Sanpaolo-Imi, Banca Intesa e UniCredit – l'attenzione degli analisti è polarizzata sul "progetto SuperBin", caldeggiato da Mediobanca: l'aggregazione fra Comit e Banca di Roma, teoricamente ancora aperta a UniCredit, che mantiene una quota strategica nel patto dell'istituto di Via Filodrammatici. Già nel mese di marzo i colloqui informali fra le tre "ex Bin" si concludono però senza esito e il comitato di presidenza di UniCredit accelera le riflessioni strategiche condivise fra i grandi azionisti e il *management* per posizionare al meglio il gruppo nella nuova fase di riassetto bancario nazionale, ormai imminente.

Il contesto finanziario italiano, in quelle settimane, è sotto i riflettori internazionali per il lancio dell'Opa non concordata di Olivetti su Telecom: al "nocciolo duro" del campione nazionale delle telecomunicazioni, appena privatizzato, al momento dell'offerta di Olivetti, partecipano tutti i grandi gruppi bancari del Paese fra cui UniCredit.

Domenica 21 marzo 1999 il consiglio d'amministrazione di UniCredit si riunisce in seduta straordinaria e approva all'unanimità il lancio di un'Opa non concordata sulla Comit. L'offerta configura uno scambio azionario in linea con le scelte adottate nelle settimane precedenti da altre istituzioni europee aggreganti (come Santander e Bnp): anche UniCredit può mettere in campo l'elevato valore mantenuto dal proprio titolo sui mercati internazionali dopo la fusione dell'anno prima.

Lo stesso giorno il *board* di Sanpaolo-Imi delibera un'offerta analoga verso la Banca di Roma. La risposta delle Borse allo sblocco del *risiko* bancario in Italia è molto positiva e più di un osservatore internazionale sottolinea il ruolo propulsivo delle Fondazioni italiane nell'accompagnare le strategie delle banche e dei loro *manager*.

Più cauta, fin dalle prime ore, è la posizione dell'autorità di vigilanza. Il Governatore della Banca d'Italia, titolare della supervisione sul settore, si mostra preoccupato di una questione di metodo: la prevalenza emergente del mercato – con regole e prassi sue proprie – rispetto ai tradizionali poteri autorizzativi delle *authority* nel valutare e spesso orientare le aggregazioni bancarie.

Nel contempo, il mondo finanziario nazionale prende a valutare i mutamenti attesi dalle due Opa nella struttura del comparto. Da un lato il progetto "Eurobanca"

(UniCredit-Comit) creerebbe un nuovo azionista di maggioranza strategica in Mediobanca (a sua volta socio principale delle Generali) e lo collocherebbe al centro di un nuovo reticolo di alleanze europee. L'aggregazione di Banca di Roma in Sanpaolo-Imi modificerebbe d'altronde la fisionomia del terzo azionista bancario dell'istituto di via Filodrammatici: chiamando fra l'altro in gioco un'altra importante Fondazione come la Compagnia San Paolo.

Non per caso nella primavera del '99, il ministro del Tesoro Carlo Azeglio Ciampi accelera la redazione dei regolamenti attuativi della legge sulle Fondazioni. Il ministro (chiamato poi nell'arco di poche settimane alla Presidenza della Repubblica) sembra guardare con attenzione e apertura all'evoluzione dello scacchiere creditizio, consentendo alle Fondazioni di partecipare ai nuovi patti di sindacato che andranno a presidiare le nuove "super-banche" italiane.

Il confronto fra UniCredit e Comit – che i due *top management* sviluppano fin dall'inizio in termini costruttivi – diviene via via più problematico. Il consiglio d'amministrazione della Commerciale inizialmente non respinge la proposta giunta da Piazza Cordusio, benché i soci stabili più vicini a Mediobanca si mostrino da subito freddi.

I mercati, dal canto loro, non fanno mai venir meno il loro gradimento per la mossa di UniCredit, il cui obiettivo di Roe 2001 viene alzato al 23%. Al primo risultato consolidato del gruppo (1.824 miliardi di lire, doppio rispetto al pro-forma '97), Cariverona Spa contribuisce intanto con un utile in ulteriore crescita (301 miliardi), tagliando il traguardo dell'11% di Roe.

La Banca d'Italia, tuttavia, non supera le sue riserve di vigilanza e le sue incertezze sull'italianità delle nuove banche: anche il progetto Sanpaolo-Imi-Banca di Roma entra in *stand-by*. Nel frattempo anche il vertice di Mediobanca – preoccupato della propria storica indipendenza – accentua azioni di contrasto. Fra di esse va ricompreso l'appoggio decisivo dato dall'Istituto di Via Filodrammatici all'Opa di Olivetti su Telecom, operazione cui il governo in carica guarda con molto favore.

L'esito non si fa attendere: in maggio un gruppo di grandi azionisti della Commerciale (in gran parte soci anche di Mediobanca) si costituisce in nucleo di controllo, unito dalla contrarietà all'Opa di UniCredit. E risulta questo infine il passaggio decisivo nel vanificare il tentativo di UniCredit: l'offerta resta infatti "non amichevole" e quindi teoricamente rischiosa dal punto di vista della Banca d'Italia, che nega l'autorizzazione. La Vigilanza si ritrova ad opporre infine una ragione formale, mentre i soci del nuovo "patto Comit" non entrano nel merito industriale e finanziario della proposta di UniCredit, ma – di fatto – la scartano per opportunità di puro controllo su un importante intermediario.

Se Piazza Cordusio deve infine ritirare la sua proposta, la Comit non riesce tuttavia a salvaguardare la sua autonomia, né la Banca d'Italia può frenare l'impulso europeo alla ricomposizione del sistema bancario che UniCredit aveva raccolto per primo.

nate dal mercato) avanza una sua proposta amichevole di acquisizione parziale della Comit. Il piano riceve questa volta il *placet* della Banca d'Italia.

## **6) Pionieri in Europa: UniCredit e le sue Fondazioni nel piano Bbva**

Già prima che il complesso tentativo di aggregare la Comit abbia conclusione, la strategia espansiva di UniCredit si orienta con decisione verso il nuovo spazio bancario unico creato dall'euro. Su questo fronte sono costanti l'appoggio e l'impulso dati al *management* dalle Fondazioni azioniste.

Nel giugno 1999 i vertici del gruppo formalizzano l'acquisizione di Bank Pekao, seconda banca polacca, dal governo di Varsavia. Si tratta della prima importante privatizzazione bancaria nella "nuova Europa" e UniCredit se l'aggiudica battendo la concorrenza di Deutsche Bank e dell'americana Citibank. Il disegno di sviluppo in tutti i nuovi mercati dell'Est Europa procede rapidamente negli anni successivi. Ad esso si affiancano le iniziative di potenziamento delle attività di *asset management*: dapprima con la creazione di una piattaforma europea con sede in Irlanda, poi con l'acquisizione del gestore statunitense Pioneer.

Vengono nel frattempo avviati colloqui preliminari con Société Générale, presente nell'azionariato fin dalla privatizzazione del Credit e reduce da un lungo confronto di offerte ostili fra i principali gruppi bancari francesi. Ma già durante l'estate del 1999 UniCredit e i suoi principali azionisti allacciano contatti con il Banco Bilbao Vizcaya, secondo gruppo spagnolo.

L'occasione è uno studio sul futuro di Bnl, di cui il Bbv è socio-partner dopo la recente privatizzazione. Ben presto il possibile interesse di Piazza Cordusio per l'istituto romano perde priorità rispetto a una prospettiva più ambiziosa: l'aggregazione diretta con il Bbv. Mercato e osservatori salutano subito l'ipotesi con estremo favore: sarebbe in assoluto la prima integrazione transnazionale fra due grandi banche dell'eurozona.

Il progetto (osservato con interesse anche dalle autorità di vigilanza di Italia e Spagna) s'impenna su un iniziale scambio azionario fra i due poli. La maggior dimensione di Bbv (che a sua volta sta inglobando il *network* pubblico spagnolo Argentaria) solleva la questione dell'effettiva pariteticità dell'alleanza: posta come condizione opportuna anche dalla Banca d'Italia. È a questo punto che le grandi Fondazioni azioniste si offrono di intervenire direttamente per garantire l'equilibrio.

Prima della fine del 1999, Fondazione Cariverona rileva assieme agli altri enti azionisti stabili di UniCredit un pacchetto significativo (prossimo al 2%) del nuovo Bbva per bilanciare il robusto incrocio azionario concepito per saldare l'alleanza strategica e preparare una futura fusione "fra eguali". L'intervento delle Fondazioni italiane consente ai vertici di UniCredit e Bbva di preannunciare il perfezionamento dell'operazione entro il gennaio del 2000.

Appena iniziato il nuovo anno, tuttavia, il progetto perde slancio e subisce un progressivo raffreddamento. L'abbandono del piano (che matura in primavera) è infatti da ricondurre essenzialmente alle resistenze del vertice Bnl, corroborate da un tenta-

tivo di alleanza avanzato dal Monte dei Paschi di Siena (il tentativo poi non maturerà ma viene tenuto a lungo in considerazione dalle autorità monetarie italiane, preoccupate del consolidamento domestico). In aprile le Fondazioni italiane avviano quindi la dismissione della partecipazione nel Bbva, realizzando una plusvalenza.

UniCredit archivia il 1999 (primo esercizio pieno per il nuovo gruppo) con un Roe del 18%: al risultato contribuisce nuovamente in misura sostanziale il progresso di Cariverona Banca (Roe al 16,7%). La "squadra" degli enti nell'azionariato stabile di Piazza Cordusio si arricchisce con l'ingresso (da Nordest) della Fondazione Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto, che conferisce la sua azienda bancaria. Sempre nel Triveneto, Cariverona porta nel frattempo a sviluppo definitivo il percorso evolutivo studiato per il Mediovenezie. Nel 1999 CariVerona è l'azionista di maggioranza assoluta (50,1%) e propone alle Casse di risparmio del Nordest ancora partecipanti a MedioVenezie di rilevare l'intero capitale. L'istituto – mediante un'operazione di scissione – viene aggregato in Cariverona e quindi inserito pienamente nell'ampia riorganizzazione di gruppo del nuovo UniCredit. Prima dell'aggregazione, MedioVenezie distribuisce un importante dividendo straordinario (283 miliardi di lire, circa 146 milioni di euro).

## **7) La svolta del 2000: l'evoluzione del riassetto bancario nel Sistema-Italia e il caso Mediobanca-Generali**

Nel giugno 2000 scompare Enrico Cuccia, fondatore di Mediobanca e fino all'ultimo giorno presidente onorario. Per il sistema bancario italiano si apre una nuova fase di assestamento. Mentre l'apertura del mercato dei servizi finanziari nell'eurozona si fa più accelerata e complessa, in Italia il riassetto viene attratto dal riposizionamento dell'unica vera banca d'affari italiana: azionista di riferimento, fra l'altro, delle Generali, uno delle tre maggiori compagnie d'assicurazione europee.

La Fondazione Cariverona – il cui presidente entrerà fra l'altro a far parte del patto di sindacato di Mediobanca, in rappresentanza di UniCredit – continua a partecipare attivamente ai confronti e alle scelte che maturano via via fra le diverse istituzioni finanziarie e di vigilanza. Il cardine dell'elaborazione strategica e operativa dell'ente risponde sempre a una molteplicità di sfide.

La prima e principale richiama la Fondazione al suo ruolo di azionista rilevante di Piazza Cordusio in una *governance* di mercato: con un'attenzione stretta, quindi, allo sviluppo del gruppo, finalizzata alla valorizzazione degli investimenti di tutti i soci. Ciò deve peraltro rispettare pienamente e costantemente una cornice normativa evoluta. Questa è stata ridefinita dalla legge Ciampi e via via precisata da altri provvedimenti: come il cosiddetto "atto Visco" emanato dal Tesoro nel 2001 per specificare taluni rapporti tra Fondazioni e istituzioni finanziarie partecipate. Non certo da ultimo, la costruzione dell'eurozona alimenta la preoccupazione per la solidità e la competitività di lungo periodo del sistema finanziario italiano: e rimane questo – senza esitazioni anche negli anni a venire – un peculiare punto fermo nella visione della Fondazione Cariverona.

È peraltro in questa fase – dopo il giro di boa svolta del millennio, a un decennio dalla riforma Amato-Carli – che emergono in diversi ambiti della vita pubblica italiana voci e opinioni critiche verso le Fondazioni di origine bancaria. E non sorprende che il momento concreto e simbolico di una svolta – in parte non prevista neppure dai riformatori del 1990 e non facilmente catalogabile in schemi – venga generalmente ricondotto alla nascita di UniCredit e al ruolo delle sue Fondazioni azioniste. Ma soprattutto per gli osservatori internazionali è difficile non riconoscere a Piazza Cordusio lo status di soggetto in assoluto rilevante e dinamico nel riassetto bancario europeo. Ed è difficile, nel contempo, negare il ruolo originale delle Fondazioni: istituzioni sconosciute altrove, veri investitori istituzionali a supporto di un management bancario innovativo, nondimeno attenti alla crescita di un'istituzione strategica per condurre l'Azienda-Italia nella globalizzazione.

Avviene peraltro anche – comprensibilmente – che le Fondazioni italiane divengano oggetto di dibattito polemico su due versanti. I mercati finanziari – e i soggetti dell'economia e della finanza italiana ad essi più omogenei – si ritrovano a confrontarsi con “campioni nazionali” bancari saldamente presidiati da Fondazioni attente all'“italianità” dei gruppi. All'interno del sistema-Paese, d'altronde, le Fondazioni sono state fatte nascere e hanno saputo poi svilupparsi all'insegna di una sostanziale autonomia: e ciò ne fa, all'inizio del loro secondo decennio di vita, soggetti di “privato sociale” con una notevole forza patrimoniale (conquistata peraltro trasparentemente sul mercato) e ormai indipendenti dai poteri dello Stato centrale.

Non è per coincidenza che proprio nel 2001 viene introdotto il “principio di sussidiarietà” nell'articolo 118 della Costituzione italiana. La sua dimensione verticale accentua il ruolo degli enti locali territoriali rispetto alle amministrazioni centrali, mentre quella orizzontale enfatizza la vitalità della società civile nel dar futuro alla democrazia e a un *welfare* non più sostenibile dalle sole strutture pubbliche. Enti locali e società civile – non prevalenti gli uni sull'altra – sono per l'appunto gli *stakeholder* tipici individuati dalla legge Ciampi per le Fondazioni: i mondi designanti gli organismi di vertice degli enti, paradigma di una Repubblica che vuol realizzare l'obiettivo costituzionale del decentramento – rispondendo anche ad ampie e crescenti spinte politiche al federalismo – e ridisegnare importanti processi socio-economici.

È quindi su uno sfondo di crescente complessità che anche la Fondazione Cariverona affronta un nuovo decennio, che si rivelerà particolarmente impegnativo: sia sul versante bancario-assicurativo che su quello politico-istituzionale.

Alla fine del 2000 la Fondazione prende parte attiva – assieme ad altri enti e importanti soggetti privati – alle approfondite riflessioni sulla possibile aggregazione fra UniCredit e Banca Intesa. L'ipotesi – lungamente tenuta allo studio – guarda alla nascita di un “campione bancario nazionale” dominante per dimensione in Italia e con ragionevoli ambizioni europee. Nel nucleo stabile ipotizzato per il nuovo polo creditizio avrebbero un ruolo portante tre fondazioni-leader in Italia (Cariplo, Cariverona e CRT). “Unintesa”, sulla carta, conterebbe da subito su collegamenti

bancari europei di primo livello e aggancerebbe – come azionista-partner – le stesse Generali.

Anche Mediobanca, inizialmente, guarda con interesse a un progetto-Paese che fornirebbe – indubbiamente – un approdo e un ancoraggio sicuro per lo stesso istituto di Via Filodrammatici. Ma il progetto, alla fine, non si concretizza: prevalgono, fra l'altro, le cautele di molte forze della politica e dell'economia (oltretutto, infine, delle stesse autorità creditizie) preoccupate dalla gestazione di un soggetto bancario potenzialmente egemone nel Paese, e radicato nelle sue regioni settentrionali.

Non è certamente estraneo agli sviluppi, d'altronde, l'orientamento via via più deciso del vertice Mediobanca a salvaguardare la sua storica autonomia. Sono proprio le Fondazioni di UniCredit (rimasto solo, quest'ultimo, con la Banca di Roma nel ruolo di socio-partner) ad essere protagoniste del tentativo più concreto di vincere le crescenti diffidenze di Mediobanca e mantenere viva ogni ipotesi costruttiva: a cominciare dall'avvicinamento strategico fra Piazza Cordusio e Mediobanca-Generali. Il *management* di Mediobanca, tuttavia, resta rigido: e anzi le tensioni continue nei rapporti con gli azionisti si ripercuotono anche su UniCredit. Qui il presidente Rondelli – rappresentante del gruppo anche in Mediobanca – lascia la presidenza: gli subentra Francesco Cesarini, che l'anno successivo passerà il testimone a Carlo Salvatori.

È il vertice della Fondazione Cariverona – si è già ricordato – ad assumere direttamente per alcuni mesi la rappresentanza di UniCredit nel patto di sindacato dell'istituto. Quando la banca d'affari francese Lazard – storica partner di Via Filodrammatici – decide di sciogliere la complessa rete azionaria di collegamento a Mediobanca-Generali, le Fondazioni di UniCredit rilevano una partecipazione (inizialmente indiretta) nel capitale dell'istituto. In parte legata a questo disegno è anche l'apertura di colloqui fra UniCredit e Commerzbank: un secondo tentativo di perfezionare una grande alleanza transeuropea, con un gruppo tedesco azionista sia di Mediobanca che delle Generali. I negoziati verranno però definitivamente archiviati nel settembre 2001, quando i mercati sono colpiti dagli attacchi terroristici a New York.

A frenare il progetto UniCredit-Generali – nel 2001 – contribuiscono anche due diversi provvedimenti di governo, entrambi destinati ad accendere il dibattito pubblico. Il primo (il già citato "atto Visco") introduce nuove incompatibilità specifiche fra incarichi al vertice degli enti e quelli delle banche e assicurazioni partecipate a valle. In UniCredit il ruolo di vicepresidente vicario viene assunto da Eugenio Caponi – già presidente di Cariverona Banca. In seguito gli succederanno nel ruolo l'ex presidente delle Generali Gianfranco Gutty e quindi Luigi Castelletti.

Il secondo passo – compiuto in autunno dal ministro dell'Economia Giulio Tremonti, appena reinsediato – è un disegno organico di "contro-riforma" delle Fondazioni. L'obiettivo dichiarato è un netto ridimensionamento dell'autonomia statutaria, con l'attribuzione agli enti pubblici locali e allo Stato di sostanziali poteri di indirizzo e controllo, soprattutto nella gestione del patrimonio e delle erogazioni. Il duro confronto subito ingaggiato dall'Acri in tutte le sedi legali e istituzionali si prolungherà

per due anni e si concluderà con la riaffermazione definitiva dello spirito originario delle leggi Amato e Ciampi.

Lo stallo su Mediobanca e l'appesantimento delle Borse (scoppio della bolla tecnologica e 11 settembre) spingono anche UniCredit a una fase di consolidamento interno. I conti 2001 confermano la salute gestionale del polo federale: il Roe di gruppo tocca il 18% nonostante la flessione dei mercati nell'ultimo trimestre (durante il 2002 la capitalizzazione di Borsa di Piazza Cordusio continuerà a restare pari alla somma di quelle dei tre principali concorrenti italiani). Il contributo di Cariverona è ancora rilevante: il Roe della Cassa tocca il 24% e si spingono a livelli d'eccellenza anche il coefficiente costi operativi/margine d'intermediazione (41%) e quello di sofferenza creditizia (sotto l'1%).

Il bilancio 2001 di Cariverona Banca sarà l'ultimo dopo 176 anni. Il *management* di UniCredit ha infatti ricevuto via libera dai grandi azionisti per una vasta riorganizzazione del gruppo: il piano "S3" – a tre anni dalla nascita di UniCredit – supera il modello federale e vara una nuova struttura "per aree d'affari". L'importante *network* commerciale di Cariverona confluisce in un'unica banca *retail*, assieme a tutte le altre banche del gruppo. La sede centrale della Cassa a Verona viene d'altronde scelta come quartier generale di una delle nuove banche *specialist* del polo: UniCredit Banca d'Impresa sarà il braccio operativo nel credito *corporate*, a fianco di UniCredit Banca Mobiliare a Milano, UniCredit Banca Private a Torino e Pioneer per l'*asset management* a Boston.

Sempre a Verona trova sede U.G.C. Banca Spa (Unicredit Gestione Crediti) che prosegue l'attività di gestione dei crediti deteriorati svolta in precedenza da Mediovenezie Banca.

La società che assume successivamente la nuova ragione sociale di U.C.C.M.B. Spa (Unicredit Credit Management Bank) diventa la banca specializzata del Gruppo Unicredit nella gestione del portafoglio *non performing loan* con una presenza di filiali in tutta Italia, 700 dipendenti e professionisti esterni cui vengono affidati i mandati di gestione. In pochi anni assume un ruolo primario nel settore che viene riconosciuto dalle agenzie di Rating.

Negli ultimi mesi del 2015 Unicredit cede la società al gruppo americano Fortress.

Quando l'operazione "S3" matura nel 2002, la quota della Fondazione Cariverona in UniCredit si assesta all'11%, dopo aver ottemperato anche con collocamenti sul mercato alle indicazioni di legge di vigilanza sul ridimensionamento della partecipazione nella conferitaria e sulla diversificazione del patrimonio.

All'inizio del 2003 la situazione sullo scacchiere bancario e assicurativo domestico rimane comunque instabile. In Borsa e presso gli ambienti finanziari prendono a circolare indiscrezioni accreditate riguardo al rastrellamento di importanti quote di Mediobanca da parte di investitori non italiani, esterni al patto di sindacato. Fra Milano e Roma si moltiplicano le congetture su possibili iniziative riservate del vertice dell'istituto di via Filodrammatici e i timori che soprattutto le Generali possano essere l'obiettivo ultimo di una scalata estera.

A fine febbraio UniCredit – dopo una riunione straordinaria del consiglio d'amministrazione – annuncia di aver acquisito una quota superiore al 2% delle Generali. Piazza Cordusio si dice "convinta che lo sviluppo dell'economia non possa prescindere dall'esistenza e dall'autonomia di importanti *player* nazionali: la nostra operazione nasce dalla volontà di contribuire al rafforzamento e allo sviluppo del sistema finanziario italiano".

Nei giorni successivi, la Fondazione Cariverona comunica alle autorità di Borsa di possedere l'1,9% della compagnia triestina: accumulato gradualmente a partire dal 2001 in un'ottica di diversificazione degli investimenti finanziari e senza rastrellamenti recenti. Prima della metà del mese anche Intesa, Capitalia e Mps annunciano di essere divenute azioniste delle Generali, di cui detengono da tempo quote qualificate anche Fondazione Cariplo e Compagnia San Paolo.

Gli investitori finanziari francesi sono obbligati a ufficializzare le loro reali partecipazioni in Mediobanca: confermando l'avvenuta scalata, che aveva suscitato allarme soprattutto in Banca d'Italia. Gli osservatori interni e internazionali concordano quindi rapidamente nell'interpretazione degli eventi: la *moral suasion* della Vigilanza di via Nazionale ha sollecitato le maggiori banche nazionali e le principali Fondazioni loro azioniste a intervenire sulle Generali per evitare una contesa sul controllo e tutelarne l'italianità.

All'inizio di aprile l'*impasse* si conclude con un compromesso articolato, imperniato sul ritiro dell'amministratore delegato di Mediobanca, Vincenzo Maranghi, e sulla stabilizzazione dell'azionariato sia nell'istituto che nelle Generali. Qui le maggiori banche italiane consolidano più tardi la loro presenza di presidio con un nuovo patto di consultazione.

Alla fine del mese, l'assemblea annuale della Cattolica Assicurazioni, prende intanto atto del rafforzamento della Fondazione Cariverona al 2% nell'azionariato della cooperativa. Intervenendo all'assemblea, il presidente della Banca Popolare di Verona e Novara, Carlo Fratta Pasini, afferma: "Siamo in un'area in cui si fa finanza in modo rilevante per qualità e quantità: c'è la Cattolica, la Popolare, la banca corporate di UniCredit e la Fondazione Cariverona. Ci sono le condizioni per sviluppare un polo finanziario di una certa importanza".

Dopo l'estate del 2003, il *top management* di UniCredit annuncia l'intenzione di concentrare nuovamente la propria attenzione strategica fuori d'Italia, partecipando al "consolidamento paneuropeo" all'orizzonte. Nello stesso periodo, il vertice della Fondazione Cariverona, commentando positivamente la pronuncia finale della Corte costituzionale a favore dell'autonomia "sussidiaria" delle Fondazioni, prospetta la stabilizzazione progressiva dall'11% fino al 5% della quota stabile in UniCredit (corrispondente al limite statutario di voto); e l'aumento del patrimonio finanziario oltre la soglia già disponibile di 2 miliardi di euro.

Alla fine del 2003 la Fondazione partecipa all'impegno collettivo di 66 enti aderenti all'Acri nell'apertura del capitale della Cassa Depositi e Prestiti destinata – sotto

il controllo del Tesoro – a diventare una nuova “banca di sviluppo” soprattutto sul terreno delle infrastrutture, del *social housing* e del *private equity* a sostegno delle imprese italiane.

### **8) La ripresa del consolidamento strategico: la fusione fra UniCredit e Hvb**

L'inizio del 2004 è caratterizzato dallo *choc* prodotto dal dissesto di Parmalat sull'intero sistema bancario nazionale. Nel caso – preceduto dal *crack* Cirio – UniCredit non è peraltro fra le banche più esposte. Le operazioni di ulteriore riassetto del settore conoscono in ogni caso un rallentamento.

Alla fine del 2004 la Fondazione comunica al mercato di essere discesa sotto la quota del 2% nelle Generali e non smentisce i riflessi di stampa riguardo una consistente cessione di azioni e la realizzazione di una congrua plusvalenza. Nell'ambito della rotazione del proprio portafoglio, l'ente rileva intanto sul mercato una quota del 2% di Ras, la controllata italiana del gruppo Allianz che fa parte del nucleo stabile di UniCredit.

Già all'inizio del 2005, presso la Deutsche Börse prendono corpo indiscrezioni sul futuro di HypoVereinsbank-BankAustria: polo nato nel 2000 dalla fusione tra il gruppo bavarese Hvb e la principale banca austriaca. La fisionomia di Hvb – che si colloca al quarto posto nella classifica dimensionale tedesca – presenta molte analogie con quella di UniCredit: sia nelle radici (Casse di risparmio storicamente controllate da enti e municipalità locali), sia nella struttura imprenditoriale di regioni/mercati contigui, non esclusi quelli dei paesi dell'Europa orientale. Hvb, tuttavia, presenta profili di bilancio meno solidi rispetto a UniCredit: in questo testimonia – anzitutto nel sistema tedesco – l'assenza di quelle spinte innovative che la riforma del 1990 ha dato all'Italia.

Il progetto di aggregazione messo a punto da UniCredit – dopo una valutazione finale da parte del comitato dei grandi soci – prevale in seno al *board* di Hvb su interessi e proposte concorrenti di primo livello internazionale (i *media* internazionali citano BNP Paribas, Banco Santander, Société Générale, HSBC e Royal Bank of Scotland, anche dopo l'annuncio del via libera di massima a UniCredit).

Dopo un lungo e complesso sviluppo tecnico nella seconda metà del 2005, l'offerta amichevole di UniCredit si conclude a fine novembre, con la consegna del 93,9% del capitale di Hvb. Oltre un terzo viene apportato da investitori istituzionali globali, sulla base di strette attese di creazione di valore per l'azionista insite nel piano UniCredit.

Mentre Dieter Rampl (numero uno tedesco) assume la presidenza di UniCredit, al *top management* italiano viene affidata la guida esecutiva di un impegnativo piano di riordino del gruppo. Le Fondazioni italiane restano in una posizione di riferimento anche nel nuovo azionariato di controllo.

### **9) UniCredit e l'aggregazione di Capitalia**

Singolarmente, la fusione UniCredit-Hvb (concordata e “industriale”, la prima fra due grandi banche di diversi paesi dell'eurozona) matura allorché il sistema creditizio italiano è percorso dalle più forti turbolenze registrate dal 1990 in poi.

AntonVeneta e Bnl sono i fulcri di violente contese di Borsa, condotte principalmente sul filo dell'italianità delle banche. Entrambi gli istituti oggetto di Opa estere e di contro-Opa italiane vengono infine acquisite da gruppi internazionali. Per molti mesi entrambe le vicende sono risucchiate in un crescendo conflittuale che coinvolge autorità di vigilanza italiane ed europee, governo e forze politiche, non ultima la magistratura.

Gli esiti e gli strascichi dell'estate delle Opa – culminata nell'avvicendamento traumatico del governatore della Banca d'Italia e nel varo di una nuova legge sul risparmio – condizionano il progresso del consolidamento nazionale. Tuttavia già nell'autunno 2006 l'annuncio della fusione fra Banca Intesa e Sanpaolo-Imi segnala che il sistema italiano ha inaugurato una fase di livello superiore nella ricerca di dimensione e concorrenzialità.

Il titolo UniCredit, nel frattempo, tocca al listino i suoi massimi storici grazie a nuovi traguardi reddituali raggiunti (5,4 miliardi di euro di utili di gruppo a fine dell'esercizio 2006, il primo dopo la fusione con Hvb).

Nella primavera del 2007, UniCredit emerge sulle cronache finanziarie anche per un rinnovato interesse per possibili aggregazioni continentali. I colloqui informali con il vertice di Société Générale (azionista stabile di Piazza Cordusio fin dalla privatizzazione) vengono guardati con attenzione dai mercati: abituati da UniCredit a operazioni strettamente aderenti alla creazione di valore industriale e finanziario.

Nel mese di maggio, tuttavia, una vasta *moral suasion* da parte di tutte le autorità monetarie promuove un rapido avvicinamento fra UniCredit e Capitalia: quest'ultima è l'unica grande banca che appare bisognosa di una stabilizzazione strategica. Non è un caso che – quando la fusione viene annunciata, a metà maggio – un immediato giudizio positivo giunga dal ministro del Tesoro in carica: che saluta la nascita in Italia di “un gruppo di profilo mondiale”.

L'aggancio di Capitalia da parte di UniCredit segna indubabilmente il punto d'arrivo di una “lunga marcia” del sistema bancario italiano cui proprio la nascita di UniCredit – 13 anni prima a Verona – aveva marcato gli inizi. Ed è significativo che proprio Giuliano Amato – padre della riforma del 1990 e successivamente critico sul ruolo delle Fondazioni che aveva contribuito a concepire – esprima una valutazione favorevole sul ruolo di traino svolto dagli enti azionisti di UniCredit: che rimangono il baricentro dell'azionariato di controllo di quella che tutte le cifre qualificano come la più grande banca italiana e una delle maggiori dell'eurozona.

Fondazione Cariverona conferma la fiducia nelle scelte del vertice del gruppo, mantenendo la sua posizione di socio-leader.

Lo sviluppo del progetto non riesce tuttavia a procedere con i ritmi attesi e nelle direzioni seguite dalle precedenti aggregazioni. L'estate del 2007, intanto, è segnata dalle prime avvisaglie della crisi finanziaria globale destinata poi a deflagrare l'anno successivo: due processi di ristrutturazione organizzativa e di bilancio (Hvb e Capitalia, per profili diversi appesantite nei portafogli creditizi) si riveleranno particolarmente

te impegnativi anche per una piattaforma solida come l'originaria UniCredit, allorché i mercati via via cedono e infine collassano.

La fusione fra le due banche principali azioniste di Mediobanca riapre nel frattempo le aspettative di un superamento del posizionamento ancora sostanzialmente statico dell'Istituto e della controllata Generali. La quota strategica di Capitalia in Mediobanca – nell'ambito degli impegni presi con l'Antitrust – viene ricollocata sul mercato, consentendo l'ingresso di alcune Fondazioni, fra cui anche Cariverona (3%) e Crt. L'idea strategica di avvicinare Mediobanca e Generali a UniCredit non riesce tuttavia a trovare spazi di progresso. Le Fondazioni (anche alcune azioniste di Intesa Sanpaolo) assumono in ogni caso una funzione di presidio del management e di stabilizzazione della *governance* dell'istituto, destinata a conoscere successivi aggiustamenti.

### **10) UniCredit all'inizio della crisi finanziaria globale**

All'inizio di settembre 2007, UniCredit rilascia ai mercati una prima comunicazione su una propria "limitata esposizione ai mutui *subprime*" la cui crescente illiquidità ha iniziato a mettere a rischio la solidità di alcune banche europee e statunitensi. Nei mesi successivi l'instabilità si propaga sui mercati e nel marzo 2008 il gruppo annuncia una prima *tranche* di "significative svalutazioni" sui portafogli crediti e bond, in parte legate alle attività inglobate da Hvb, più esposte ai mercati della finanza strutturata. L'utile 2007 – in ogni caso – rimane soddisfacente e le proiezioni per il 2008 – sotto attento monitoraggio – non si profilano ancora preoccupanti.

Già nel luglio 2008, tuttavia, una ricognizione di stampa sull'impatto della progressiva involuzione dei listini sui bilanci delle Fondazioni italiane segnala una consistente perdita di valore aggregata: 13 miliardi di euro per l'intero sistema Acri, corrispondente a un terzo circa delle valorizzazioni patrimoniali a mercato.

La sofferenza dei mercati finanziari – prodotta dal progressivo venir meno della fiducia e dai dissesti di numerosi intermediari negli Usa e in Europa – tocca il suo culmine il 15 settembre del 2008 con il fallimento di Lehman Brothers.

A differenza di altri sistemi bancari – colpiti da insolvenze bancarie e importanti salvataggi pubblici di intermediari – in Italia nessuna banca dichiara stati di crisi. Governo e Banca d'Italia predispongono misure di sicurezza per la liquidità e – successivamente – per un rafforzamento cautelare dei patrimoni ("Tremonti-bond").

UniCredit non ricorrerà mai ai supporti pubblici. Il *top management* propone rapidamente ai soci principali e al mercato un'impegnativa operazione di ricapitalizzazione (6,6 miliardi di euro), comprendente anche la distribuzione di dividendi non per cassa.

La fase autunnale del 2008 è segnata da forti ribassi per l'intero segmento bancario di Piazza Affari e coinvolge UniCredit. Ciò favorisce l'emergere a sorpresa di due investitori istituzionali libici (la Banca centrale di Tripoli e il fondo sovrano Libyan Investment Authority) che arrotondano il pacchetto convertito da una precedente partecipazione in Capitalia e si portano alle spalle di Cariverona (al 5,7%) fra i soci stabili.

All'inizio del 2009 Cariverona non partecipa invece alla sottoscrizione dei cosiddetti *cashes*: gli strumenti derivati scelti da UniCredit per far affluire i capitali freschi richiesti ai soci. Il Consiglio della Fondazione assume la decisione finale "dopo aver esaminato i testi definitivi" dei documenti relativi all'aumento.

Dopo un consuntivo semestrale caratterizzato da nuove svalutazioni sulle attività, UniCredit lancia nel settembre 2009 un nuovo aumento di capitale da 4 miliardi di euro: volendo evitare sia il ricorso a un prestito patrimoniale pubblico, sia la dismissione di partecipazioni strategiche come il pacchetto detenuto in Mediobanca. La Fondazione Cariverona esprime il suo "orientamento favorevole", stante anche "il positivo rapporto in essere" con il gruppo.

Alla fine dell'anno, il vertice di UniCredit propone la semplificazione della struttura del gruppo: viene creata una "banca unica" nella quale confluiscono le banche *specialist* create nel 2003 con sedi decentrate. L'elaborazione del progetto si sviluppa nell'arco di mesi con il benessere delle Fondazioni azioniste, attente ai riflessi dell'eliminazione delle articolazioni territoriali nella *governance* del gruppo di Piazza Cordusio.

### **11) Le nuove ricapitalizzazioni di UniCredit e l'avvicendamento del management**

Il doppio aumento di capitale suscita naturalmente l'interesse di grandi investitori istituzionali esteri, attirati dalla convenienza dei titoli sul mercato e dalle prospettive di una rapida uscita del sistema finanziario dalla crisi globale. È così che una seconda istituzione del mondo arabo – un fondo sovrano con base negli Emirati del Golfo – rileva nella prima metà del 2010 un pacchetto qualificato del 5% in UniCredit, consolidando la presenza dei grandi soci esteri.

Durante l'estate gli investitori libici aumentano a sorpresa fino al 7% la loro quota (oltre il tetto di voto del 5%) e divengono il primo azionista relativo in UniCredit, davanti alla Fondazione Cariverona e agli altri enti italiani.

Le evoluzioni avvenute nel corso dell'anno nel grande azionariato di UniCredit vengono portate all'inizio di settembre del 2010 all'attenzione del "comitato *governance*" di UniCredit che affida al presidente una serie di verifiche. Dopo alcune settimane di confronto franco fra i soci, il consiglio d'amministrazione vota a larghissima maggioranza l'interruzione del rapporto di fiducia con l'amministratore delegato, che si dimette.

Il consiglio provvede rapidamente alla nomina di un nuovo capo-azienda: Federico Ghizzoni, proveniente dal *management* interno di UniCredit. Si afferma l'esigenza per l'alta direzione di una riorganizzazione su base più collegiale.

Prima della fine dell'anno, in occasione di un'operazione di ricapitalizzazione avviata dal Banco Popolare, la Fondazione Cariverona concretizza la sua disponibilità a effettuare un investimento finanziario in un istituto bancario del proprio territorio e nell'ambito della *governance* delle cooperative bancarie quotate (tetto di possesso allo 0,5%). L'ente aveva prospettato un impegno potenziale maggiore (fino al 5%) nel

caso in cui il governo avesse varato una norma apposita: preannunciata ma poi non inserita in alcun provvedimento.

Il 2011 si caratterizza in modo netto – per l'intera Azienda-Italia – per le fortissime turbolenze di mercato che colpiscono il merito di credito della Repubblica a partire dal mese di luglio. Il nuovo aggravarsi della crisi finanziaria – questa volta concentrato sul Paese e legato ad attacchi speculativi favoriti dalla fragilità delle sue finanze pubbliche e da alcuni giudizi delle agenzie di rating – ha pesanti ripercussioni sugli equilibri di bilancio delle banche nazionali. Le violente tensioni cui è sottoposto lo *spread* sovrano (che in poche settimane passa da meno di 100 a oltre 570 punti-base) si trasmettono ai portafogli di titoli del debito pubblico italiano e al costo della raccolta.

Questa situazione di sofferenza coincide, fra l'altro, con il primo *stress test* effettuato dall'European Banking Authority, l'ente cui la Ue ha delegato primi poteri di supervisione bancaria unificata. L'esito dei *test* – nel dicembre 2011 – enfatizza una situazione di debolezza relativa delle banche italiane. È tuttavia oggetto, da subito, di molte controversie – tuttora non risolte – riguardo la correttezza applicativa dei principi contabili e le possibili distorsioni nella valutazione dei rischi effettivi per banche di diverso orientamento strategico e appartenenti a differenti aree dell'eurozona.

UniCredit, peraltro, mette in cantiere una nuova ricapitalizzazione – la terza in tre anni – già prima della pubblicazione degli esiti del *test* Eba. Nel mese di gennaio 2012, un'operazione da 7,5 miliardi viene lanciata e interamente realizzata sul mercato. La Fondazione Cariverona aderisce per una larga parte della quota di sua pertinenza. Al termine della ricapitalizzazione la quota partecipativa si assesta al 3,5%.

In occasione dell'assemblea annuale, il presidente Dieter Rampl comunica ai grandi soci l'indisponibilità a un nuovo mandato. Alla presidenza viene chiamato Giuseppe Vita, già alla guida della multinazionale farmaceutica tedesca Schering e della Deutsche Bank Italia. Il giurista Candido Fois, indicato dalla Fondazione Cariverona, assume la funzione di vicepresidente vicario. Sotto la guida di questo *board*, nell'ottobre del 2014 UniCredit supera con successo l'esame formale di accesso al nuovo Meccanismo di Vigilanza Unico (SSM) attivato presso la BCE nell'ambito dell'Unione bancaria.

I riflessi del 2011 – difficilissimo per l'intera Azienda-Italia e in particolare per le istituzioni finanziarie – sono significativi. Il bilancio di UniCredit chiude con una perdita contabile di 9,2 miliardi di euro, legata principalmente alla necessità di svalutare gli avviamenti. Il consiglio d'amministrazione decide quindi, secondo criterio di stretta prudenza, di non distribuire dividendi. Conseguentemente il bilancio della Fondazione Cariverona, vede ridursi il suo avanzo a 70 milioni di euro.

Nella seconda metà del 2012 Fondazione Cariverona decide di rimodulare nel suo portafoglio dal 3% al 2,1% la sua partecipazione in Mediobanca (la quota verrà progressivamente azzerata nei dodici mesi successivi). Nel frattempo l'ente – di fronte a una scadenza societaria riguardante l'azionariato della Cassa Depositi e Prestiti – decide di recedere dall'investimento.

## 12) Oggi: il sistema bancario italiano all'uscita dalla crisi e l'autoriforma delle Fondazioni

Fra la fine del 2013 e l'inizio del 2014 la Fondazione Cariverona è più volte citata dalle cronache finanziarie riguardo la possibile partecipazione a interventi di rafforzamento del sistema bancario nazionale all'uscita dalla crisi finanziaria globale. La formazione di un "nocciolo" di grandi Fondazioni – le più solide – per la ricapitalizzazione e il rilancio del Monte dei Paschi di Siena, non giunge alla fine a compimento. Anche in occasione di una seconda operazione di consolidamento patrimoniale decisa dal Banco Popolare, la Fondazione è ritenuta in predicato per un incremento della quota già detenuta (0,5%): il passo non matura per il perdurare dell'incertezza normativa.

La prospettiva del rafforzamento graduale delle partecipazioni delle Fondazioni nel capitale delle Banche Popolari, tuttavia, non perde d'attualità, anzi. Nel gennaio del 2015 il governo vara – per decreto – una riforma delle grandi cooperative creditizie, obbligando gli otto maggiori istituti del comparto a trasformarsi in Spa nell'arco di 18 mesi. La tendenziale esposizione al rischio di scalata entro un termine relativamente ravvicinato interessa alcune Popolari localizzate nel Nordest e altre nelle regioni confinanti: le autorità creditizie, nel frattempo, chiariscono che fra gli obiettivi della manovra vi è la spinta al consolidamento del comparto, attraverso aggregazioni.

Su questo sfondo le cronache finanziarie riferiscono – lungo la primavera e l'estate del 2015 – dell'avvio di una fitta serie di colloqui informali fra i vertici di numerose Popolari, mentre gli analisti di Borsa svolgono studi e simulazioni su possibili operazioni di fusione. Centrali, in tutte le riflessioni, sono gli interrogativi sulla formazione di nuclei di azionisti stabili: e sono immediate, su questo terreno, le analogie con gli originari "noccioli duri" creati via via nell'ultimo ventennio in occasione delle successive ondate di privatizzazione e consolidamento del sistema.

Nel frattempo le stesse Fondazioni vengono interessate da una nuova, importante, evoluzione regolamentare.

L'Acri – sollecitata da più parti a rendere più puntuale l'applicazione della legge Ciampi al fine di rendere più sicura la gestione del patrimonio degli enti – presenta al Ministero dell'Economia e delle Finanze – titolare della vigilanza sul settore – una proposta di nuovi impegni, un vero e proprio "Protocollo di autoriforma". Le Fondazioni si vincolano anzitutto a non indebitarsi e a non impiegare il proprio patrimonio in strumenti di finanza strutturata. Una terza indicazione declina in misura puntuale un criterio generale di copertura preventiva dei rischi d'investimento, già considerato dalla legge Ciampi: la diversificazione del portafoglio, in modo tale che un singolo impiego non possa superare un terzo del valore dell'intero patrimonio di una singola Fondazione. La misura è prescritta essenzialmente in seguito ai dissesti di alcuni gruppi bancari in cui le Fondazioni hanno mantenuto posizioni di larga maggioranza, in violazione delle normative.

Un "Atto negoziale" viene infine siglato fra l'Acri e il Mef all'inizio di aprile 2015: con un nuovo riconoscimento dell'autonomia statutaria delle Fondazioni.

Agli Enti che detengono ancora nella propria banca conferitaria una partecipazione eccedente il nuovo “tetto”, viene concesso un termine congruo (tre anni) per procedere a dismissioni. Contrariamente ad alcune aspettative, viene invece rispettata in linea di principio la libertà di impiego del patrimonio: senza limitazioni, in particolare, all'eventuale assunzione – da parte degli enti – di partecipazioni in banche diverse dalla storica “conferitaria” o in altre istituzioni finanziarie.

Il Congresso dell'Acri del giugno 2015 sancisce così la conclusione di una fase evolutiva che era stata avviata tre anni prima al Congresso del centenario dell'Associazione. In quella sede le Fondazioni avevano varato una nuova “Carta” di principi che andava precisando maggiormente gli standard di *governance* (in particolare il rispetto pieno del dettato della legge riguardo le nomine da parte degli enti pubblici e l'eventuale ritorno all'attività politica da parte di ex amministratori di Fondazioni). Analogamente nella “Carta” – che era stata recepita anche dalla Fondazione Cariverona – erano stati inseriti nuovi standard concernenti l'*asset management* degli enti.

Partecipando al Congresso di Palermo, nel 2012, l'allora direttore generale della Banca d'Italia Fabrizio Saccomani – successivamente ministro dell'Economia e delle Finanze – aveva affermato: “In qualità di azionisti, le Fondazioni bancarie hanno finora contribuito positivamente alla stabilità e alla *governance* delle banche e possono continuare a farlo nel nuovo assetto regolamentare e di mercato che si va delineando, agendo in modo coerente con le proprie finalità istituzionali. I loro interessi sono tendenzialmente allineati all'obiettivo di una gestione prudente delle banche, orientata alla salvaguardia del valore e a una redditività stabile e duratura nel tempo. Inoltre, come soggetti istituzionalmente dedicati a finalità di interesse sociale, possono rafforzare gli incentivi di *governance* verso una gestione attenta alla relazione con il territorio e i clienti”.

Dopo aver ribadito la linea di apprezzamento costante da parte della Banca d'Italia – fin dai tempi del Governatore Carlo Azeglio Ciampi – Saccomani aveva sottolineato con riferimento agli anni più recenti: “Nel pieno della crisi e in un mercato privo di grandi investitori istituzionali, le Fondazioni bancarie hanno dato il loro apporto in misura significativa agli interventi di patrimonializzazione resisi di volta in volta necessari”.

Tre anni dopo, alla firma dell'Atto negoziale con l'Acri, il ministro dell'Economia e delle finanze Pier Carlo Padoan sottolinea come con la loro autoriforma le Fondazioni si siano mosse “sulla rotta di cambiamento della situazione economica e finanziaria del Paese”.

Dopo la sua formalizzazione, la Fondazione Cariverona recepisce l'Atto negoziale nel proprio statuto nel termine stretto prefissato, come pressoché tutte le aderenti all'Acri. È anche il primo ente a dar seguito concreto allo spirito dell'autoriforma.

Nell'aprile 2015, in occasione della scadenza del consiglio di amministrazione di UniCredit, la Fondazione “nonostante l'invito degli altri soci a contribuire alla formazione della lista del nuovo Consiglio, ritiene di non aderire”. L'ente rimane il primo

azionista italiano di UniCredit ma la sua quota (3,45%) eccede ora il nuovo “paletto” introdotto dall'autoriforma per la struttura del portafoglio. D'altronde, sottolinea la Fondazione in una presa di posizione articolata, la decisione di lasciare la rappresentanza diretta a 17 anni dalla nascita di UniCredit è stata presa “al fine di non avere alcun condizionamento nelle scelte di diversificazione del proprio patrimonio tenuto conto delle opportunità offerte dal riordino del sistema bancario e in attuazione del protocollo di intesa Acri-Ministero dell'Economia e delle Finanze”. Come primo azionista italiano e socio fondatore di UniCredit, l'ente “continua a monitorare in modo propositivo, come sempre fatto fin dalla nascita del gruppo, l'andamento della gestione e l'efficienza della *governance* per la tutela del proprio investimento”.

L'ultimo anno di mandato del Consiglio generale in carica dal 2010 viene quindi caratterizzandosi per “atteggiamenti strategici” ancora una volta ben identificabili, da parte della Fondazione, sul versante bancario.

Da un lato Cariverona è la prima – e finora unica – grande Fondazione a dichiarare virtualmente “compiuta” la missione affidata un quarto di secolo prima dalla riforma Amato-Carli. Una grande Cassa di risparmio come quella di Verona, Vicenza, Belluno e Ancona – non diversamente da altre in Italia e in altri paesi dell'Europa continentale – ha partecipato in ruolo preminente alla creazione di una grande “banca sistemica” nell'eurozona com'è oggi UniCredit.

Dall'altro lato la Fondazione – rispondendo a nuove sollecitazioni di riforma e riassetto del sistema bancario nazionale – ritiene di poter mettere a disposizione anzitutto i *know how* accumulati nel ruolo di azionista strategico di grandi banche: in particolare in una fase peculiare di cambiamento del mercato finanziario e di consolidamento progressivo degli intermediari. Mentre si profila una nuova stagione di aggregazioni fra banche di rilievo nazionale o locale, soprattutto al fine di rafforzare l'offerta di servizi finanziari a famiglie e imprese del territorio, la Fondazione rimane centrale: potendo contare su risorse patrimoniali, ma soprattutto sulla dimestichezza con le grandi operazioni di mercato in campo bancario e su un orientamento sussidiario rispetto alle grandi esigenze dell'economia del proprio territorio.

## AL SERVIZIO DELLA PERSONA NEL TERRITORIO: LA MISSIONE ISTITUZIONALE DELLA FONDAZIONE CARIVERONA

### 1) Le cifre in sintesi

Dalla sua nascita al 2014, la Fondazione Cariverona ha erogato 1,499 miliardi di euro in interventi istituzionali (il primo intervento annuale – bilancio 1992/93 – è ammontato a 10,3 milioni di euro). Per la massima parte, 1,386 miliardi di euro distribuiti su oltre 10.000 progetti, gli impegni di spesa sono stati assunti dall'esercizio 2001 a quello 2014: successivamente, quindi, all'entrata in vigore operativa della riforma Ciampi, che ha fissato le grandi linee e i modelli di riferimento per lo sviluppo dell'attività istituzionale degli enti e ne ha reso significativi i valori.

Il Documento Programmatico Previsionale 2015 ha fissato in 51 milioni di euro i fondi complessivi per l'attività istituzionale.

Nell'arco temporale 2000-2014 le 88 Fondazioni aderenti all'Acri hanno effettuato erogazioni aggregate per 18,4 miliardi di euro.

Nella graduatoria nazionale storica per le erogazioni in valore assoluto, la Fondazione Cariverona si colloca ai primi posti del sistema.

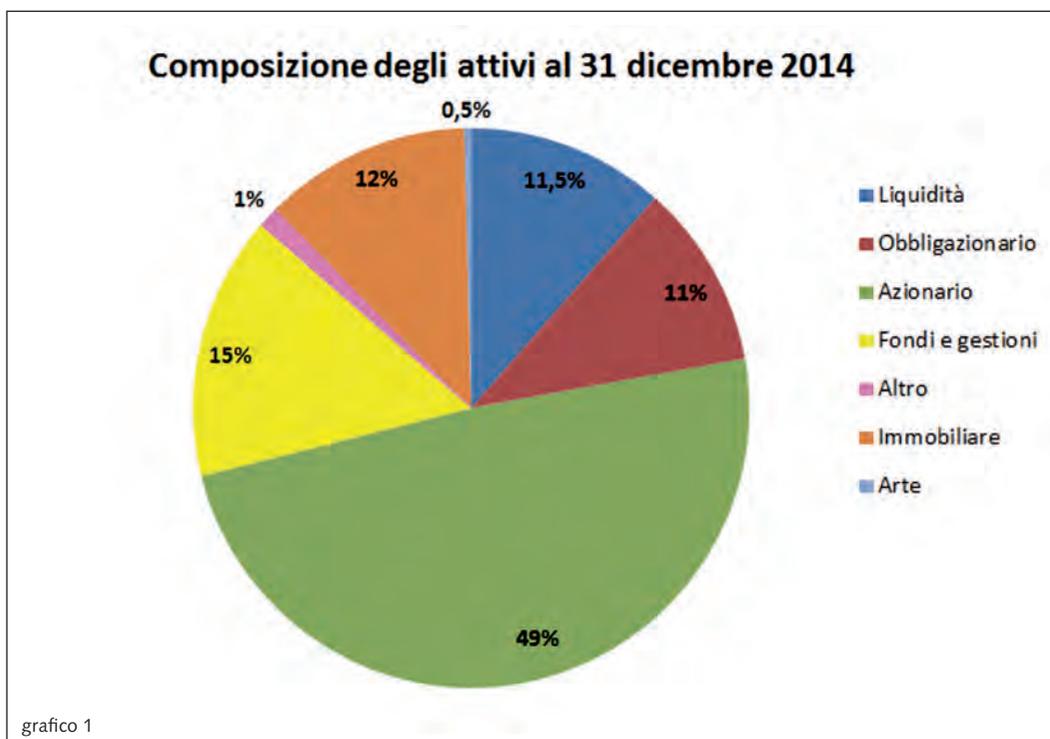
Secondo le più recenti elaborazioni Acri disponibili (esercizio 2014, vedi tabella), la "gestione erogativa" della Fondazione Cariverona esprime indicatori di valore superiori a quelli medi nazionali e di altri sub-sistemi di enti confrontabili (grandi Fondazioni e Fondazioni del Nordest).

#### Indici di gestione attività erogativa (valori in %)

	Fondazione Cariverona	Grandi Fondazioni	Fondazioni Nord Est	Dati di Sistema
Attività istituzionale / Proventi totali	64,4	52,6	51,0	51,3
Erogazioni deliberate / Patrimonio medio	2,9	2,3	2,2	2,2

Il flusso di erogazioni è stato reso possibile da una successione di "avanzi di esercizio" annuali che dal 2000 in poi ha totalizzato 2,45 miliardi di euro.

La consistenza patrimoniale originaria della Fondazione – a fine 1991 – era pari a 949 milioni di euro, corrispondente al valore di conferimento dell'azienda bancaria Cariverona Spa. Alla fine del 2000 (primo esercizio di UniCredit) il patrimonio netto della Fondazione superava i 1,521 miliardi di euro mentre alla fine del 2014, a conclusione cioè della lunga crisi finanziaria globale, il cui impatto è stato autorevolmente accostato a quello “di una guerra mondiale salvo che per le vittime umane”, il patrimonio netto di bilancio raggiunge i 2,681 miliardi di euro.



La Fondazione Cariverona persegue finalità di promozione dello sviluppo economico locale anche detenendo alcune partecipazioni azionarie: nel capitale dell'Aeroporto Valerio Catullo (2,79%), dell'Autostrada A4 Holding S.p.A. (0,14%), dell'Ente Autonomo per le Fiere di Verona (22,59%) e della Verona Mercato S.p.A. (3,64%). Complessivamente il valore di bilancio di tali partecipazioni è pari a 16,54 milioni di euro.

## 2) La strategia istituzionale: valori e principi

Nel Bilancio di missione 2001 – redatto secondo le nuove indicazioni della legge Ciampi – la Fondazione precisa per la prima volta in modo organico i principi che l'ente ha posto alla base della sua strategia d'intervento istituzionale, nell'esercizio della propria autonomia statutaria all'interno del quadro di legge. Il set di “cardini costituzionali” della Fondazione è tuttora in vigore.

Il cuore della *mission* della Fondazione è il nesso spazio-temporale fra il patrimonio, creato da una comunità e la sua protezione e messa a frutto a beneficio delle istanze delle persone che abitano e animano il territorio, soprattutto in fasi di cambiamento rapido e accelerato.

“Le risorse che, anno per anno, sono disponibili per le attività istituzionali sono il risultato ultimo di un lungo percorso storico originato dal risparmio e dall’efficienza del mondo produttivo locale. Il progressivo accumulo patrimoniale e la sua accorta gestione nel corso dei decenni, consente ora di realizzare, a beneficio di tutta la collettività locale, progetti ed iniziative di significativa valenza culturale e sociale. Si è realizzato, infatti, una sorta di patto generazionale. A questa generazione spetta il compito di utilizzare per il bene comune le risorse prodotte, garantendo per il futuro, tramite l’integrità del patrimonio, la medesima opportunità”.

Se “la centralità dell’uomo” costituisce il valore originario e il parametro di riferimento per le scelte della Fondazione, il fine ultimo dell’attività istituzionale è quello di favorire la difesa e la valorizzazione delle manifestazioni umane, dell’integrità fisica, culturale e di interrelazione con gli altri.

Emergono da qui i *valori* e i *principi-guida* che ispirano l’attività e l’operato istituzionale.

Il primo è *la valorizzazione della solidarietà e della cultura*. Le attività svolte dalla Fondazione sono anzitutto orientate a migliorare la ricchezza culturale del territorio e del tessuto sociale in cui essa opera. Stabilito che la cultura di una collettività rappresenta l’insieme degli orientamenti affettivi, normativi e cognitivi che la connotano e la caratterizzano nel rispetto di valori condivisi, l’agire della Fondazione in tutte le sue aree di intervento coopera ad accrescere il grado di cultura per uno sviluppo armonico e generalizzato. La valorizzazione della cultura è intesa anche come promozione della solidarietà, a favore di interi gruppi di persone che si trovano in situazioni di disagio, di necessità o di sofferenza, senza distinzioni di razze, culture, fedi politiche o religiose.

Un secondo principio è *la promozione di uno sviluppo sostenibile*. La Fondazione privilegia le attività che tendono a preservare e valorizzare la ricchezza data dal patrimonio culturale, artistico e ambientale per le future generazioni.

Un terzo *main standard* prescrive alla Fondazione *un’azione secondo trasparenza, correttezza ed equità negoziale* verso i diversi interlocutori al fine di contemperare – nel rispetto della pari dignità e quindi delle differenze – le diverse aspettative rientranti negli indirizzi della Fondazione.

*Efficienza, efficacia ed economicità* della gestione sono una quarta *guideline*, al fine di garantire l’ottimizzazione delle risorse e per garantire la qualità della gestione e il massimo dei benefici sociali per l’intero contesto. (Il terzo e il quarto principio confermano quanto la Fondazione abbia da subito integrato nella propria cultura istituzionale le logiche dell’*accountability*: la responsabilità – costante e a più dimensioni – dovuta dall’ente a tutti gli *stakeholder*, i diversi portatori di interessi attorno alla Fondazione).

Non certo da ultimo, la Fondazione pone come “bussola” il *principio di sussidiarietà* che proprio nel 2001 innovava l'articolo 118 della Costituzione e che – dopo appena un biennio – sarebbe stato richiamato dalla Corte costituzionale per dichiarare definitivamente le Fondazioni di origine bancaria come enti del privato sociale proprio in quanto soggetti esemplari della sussidiarietà come maturazione della democrazia in Italia. Quindi: la Fondazione Cariverona opera “a fianco degli enti e delle amministrazioni pubbliche nella progettazione e realizzazione delle loro attività e non in sostituzione ad esse, considerando che, laddove i bisogni primari non sono sufficientemente garantiti, le persone maggiormente penalizzate sono quelle appartenenti alle fasce sociali più deboli”.

### **3) Organizzare la sussidiarietà: obiettivi, strumenti e settori**

Fissati i cardini, la strategia istituzionale viene articolata operativamente da un lato nell'organizzazione e soprattutto negli strumenti direzionali messi a punto, dall'altro nell'identificazione di specifici terreni d'intervento fra i numerosi che via via prendono forma nella domanda di *welfare di comunità*.

Sul primo versante vengono delineati 6 standard:

- lo sviluppo di un sistema di *programmazione pluriennale*, che individua le aree di grande interesse per la collettività. Per ognuna di tali aree è previsto un investimento distribuito su più esercizi, attraverso la pianificazione dei cosiddetti “grandi progetti”;
- una *gestione propositiva delle erogazioni*, che indirizza la Fondazione, dopo aver individuato in maniera più puntuale e accurata le aree di intervento, a fornire le necessarie informazioni per sollecitare proposte o pubblicare specifici bandi per assegnare i fondi a tali aree, predefinendo i requisiti;
- lo sviluppo di un'*attività di selezione, esecuzione e monitoraggio del processo erogativo*, attraverso un modello organizzativo in grado di migliorare l'efficacia nel finanziare i progetti e l'efficienza nell'attività amministrativa;
- l'adozione di un *modello di governance* in grado di porre all'interno dell'organo di indirizzo figure professionali con elevata preparazione tecnico-scientifica e con competenze interdisciplinari;
- la scelta di avere un organo amministrativo con specifiche competenze nei settori rilevanti, in grado quindi di incidere sulle scelte operative;
- l'adozione di una struttura organizzativa snella e con competenze professionali diversificate.

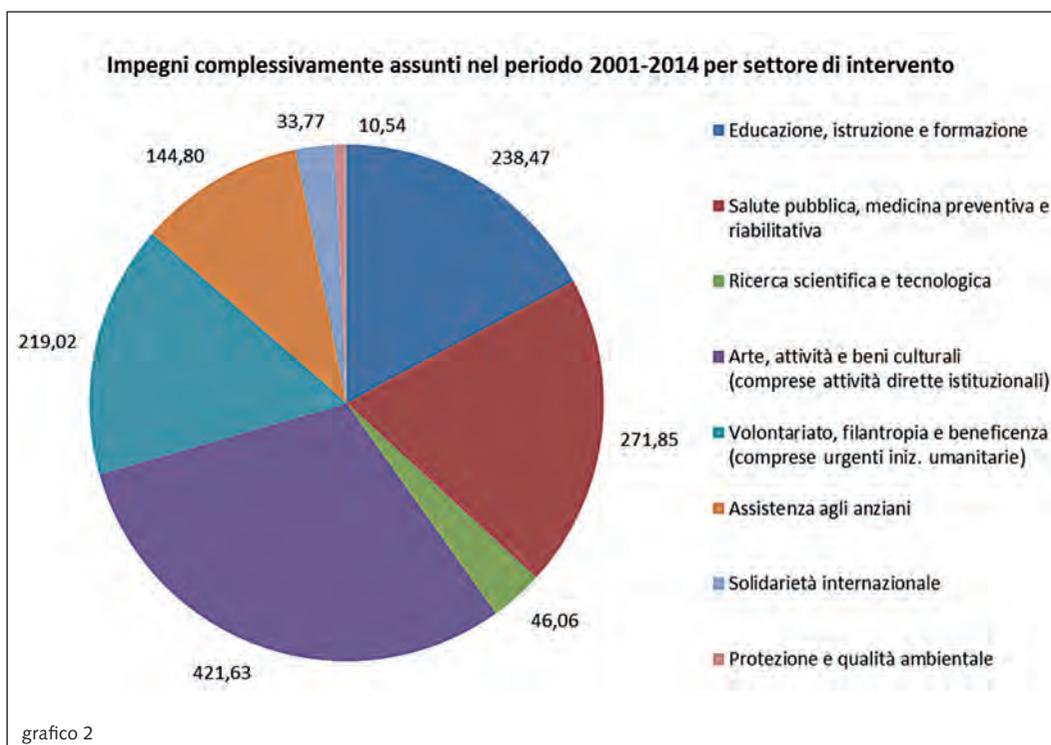
Sull'altro versante, vengono individuati specifici terreni d'intervento, nei quali si sostanzia l'interpretazione distintiva che la Fondazione Cariverona – come gli altri aderenti dell'Acri – ha voluto conferire alla propria azione nel *no profit*.

I Documenti Programmatici e Previsionali via via elaborati e approvati dagli organi di governo e indirizzo della Fondazione hanno identificato una griglia di aree strategiche sostanzialmente stabile nel tempo:

- Educazione, istruzione e formazione;
- Salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa;
- Assistenza agli anziani;
- Arte, attività e beni culturali (comprese attività dirette istituzionali);
- Volontariato, filantropia e beneficenza (compresa solidarietà internazionale e urgenti iniziative umanitarie);
- Ricerca scientifica e tecnologica (come "settore ammesso").

La Fondazione ha poi costituito sin dal 2001 un Fondo di stabilizzazione delle erogazioni finalizzato a salvaguardare la continuità delle stesse nel corso del tempo. Il fondo ha raggiunto una consistenza massima di 249,96 milioni di euro ed è stato utilizzato nel triennio 2012-2014 per sostenere le attività istituzionali della Fondazione con un importo complessivo di 50,55 milioni di euro. Le risorse accantonate sono state e saranno in grado di garantire alle comunità locali di riferimento un'adeguata capacità erogativa della Fondazione anche nei periodi di crisi economico-finanziaria.

Nel periodo 2001-2014 la Fondazione ha deliberato complessivamente 10.404 progetti impegnando 1,386 miliardi di euro con una distribuzione per settori come evidenziato dai seguenti grafici.



Numero progetti sostenuti nel periodo 2001-2014 per settore di intervento

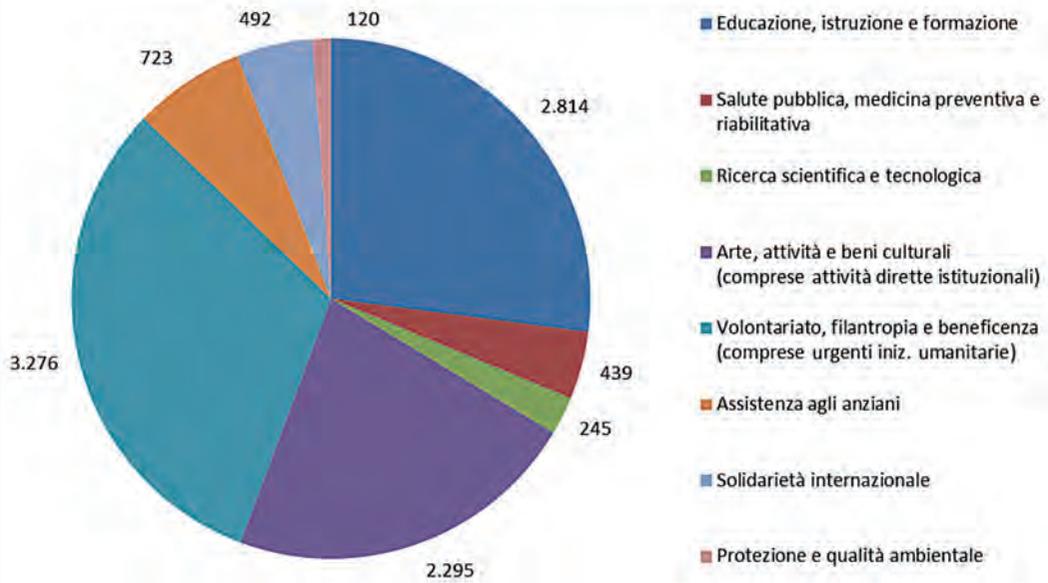
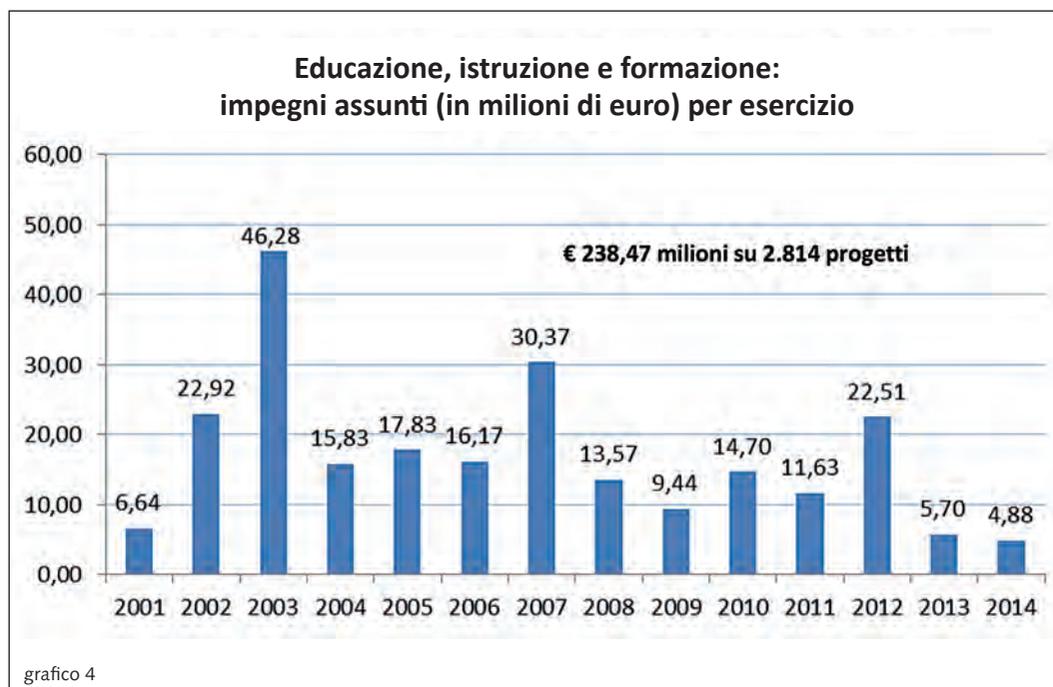


grafico 3

## L'analisi per i singoli settori di intervento evidenza:

### Educazione, istruzione e formazione

Dal 2001 al 2014 sono state dedicate al settore mediamente risorse per 17 milioni di euro all'anno, per un totale di 238,47 milioni di euro su 2.814 progetti (grafico 4).



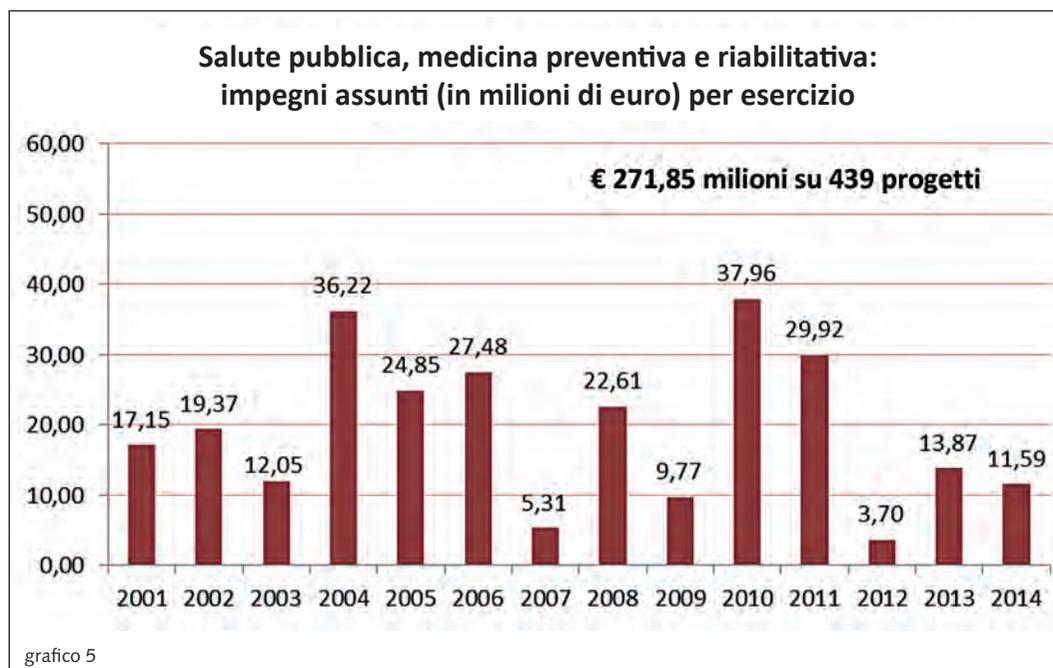
Particolarmente rilevante è stato l'affiancamento che la Fondazione ha garantito ad enti pubblici e privati nell'ambito dell'**edilizia scolastica ed universitaria**: 911 gli interventi sostenuti con un impegno finanziario di 145,6 milioni di euro.

Numerosi anche gli interventi per l'**acquisto di arredi e di dotazioni strumentali e laboratoriali** per le scuole di ogni ordine e grado: oltre 15 milioni di euro distribuiti su più di 1.200 progetti.

Da segnalare infine l'attenzione riservata all'attivazione di **progetti formativi, di orientamento e di accompagnamento dei giovani verso il mondo del lavoro**. In quest'ambito sono state attivate oltre 300 iniziative con un impegno economico di 11,3 milioni di euro.

### Sanità pubblica, medicina preventiva e riabilitativa

Dal 2001 al 2014 sono state dedicate al settore mediamente risorse per 19,4 milioni di euro per esercizio per un totale di 271,85 milioni di euro su 439 progetti (grafico 5).



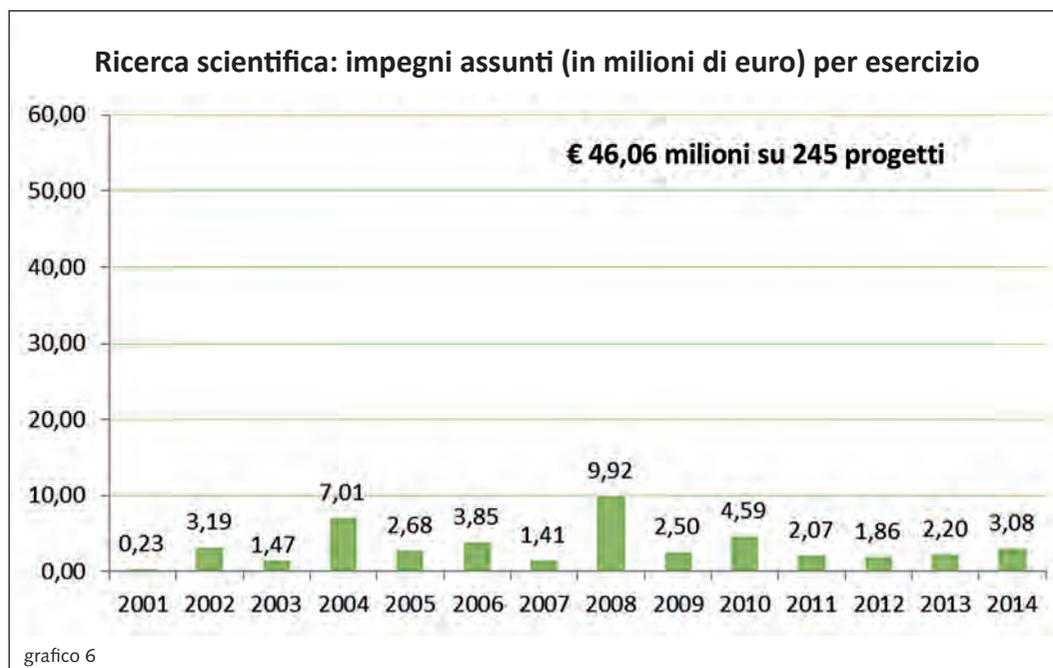
Rilevanti gli interventi che la Fondazione ha deliberato per la **realizzazione o la ristrutturazione di strutture ospedaliere**, in particolare sul territorio veronese: l'impegno complessivamente assunto è stato di oltre 115 milioni di euro.

La Fondazione ha inoltre mantenuto un'attenzione costante verso i programmi finalizzati all'acquisizione di **innovative attrezzature diagnostico-terapeutiche e sanitarie**: 53,2 milioni di euro per 107 progetti sostenuti.

Vanno poi segnalati i programmi di **telemedicina e di informatizzazione delle strutture ospedaliere** (21 milioni di euro distribuiti su 44 progetti), **di screening** per la diagnosi precoce di tumori del colon retto e di prevenzione cardiologica (3,44 milioni di euro) e di **realizzazione ed implementazione di nuclei per le persone in stato vegetativo permanente** (7,2 milioni di euro).

## Ricerca scientifica e tecnologica

Dal 2001 al 2014 sono state dedicate al settore mediamente risorse per 3,3 milioni di euro per esercizio per un totale di 46,06 milioni di euro su 245 progetti (grafico 6).



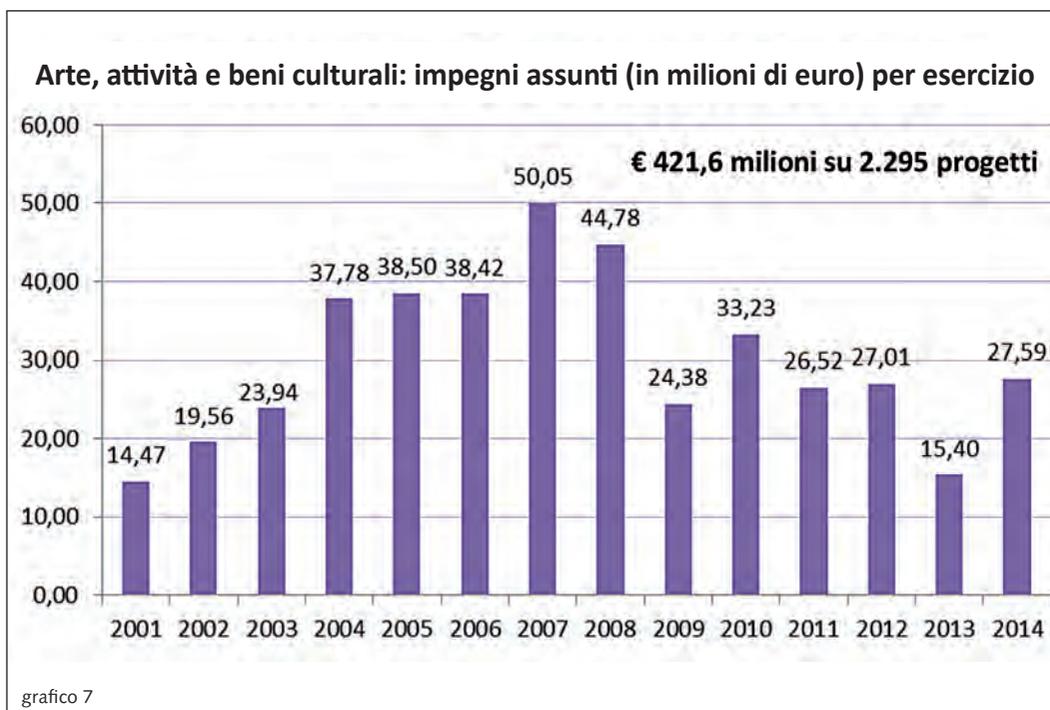
La Fondazione ha sostenuto iniziative di ricerca privilegiando l'ambito **biomedico** (11,5 milioni di euro su 58 progetti) e quello **relativo alle energie rinnovabili e della tutela ambientale** (9 milioni di euro su 41 progetti).

Nell'ambito della ricerca scientifica rilevante appare il sostegno assicurato dalla Fondazione alle Università e agli Atenei dei territori di riferimento per l'attivazione di borse di dottorato di ricerca con un impegno che si attesta annualmente in circa 1,8 milioni di euro.

Di particolare rilievo il **Progetto Arc Net**, del valore complessivo di 7,5 milioni di euro, finalizzato alla costituzione e all'operatività di uno specifico Centro di ricerca oncologica applicata che, oltre all'impegno finanziario della Fondazione Cariverona, ha visto la compartecipazione dell'Università degli Studi di Verona e del lascito vincolato della signora Miriam Cherubini Loro a favore dell'Azienda Ospedaliera Universitaria Integrata di Verona.

## Arte, attività e beni culturali

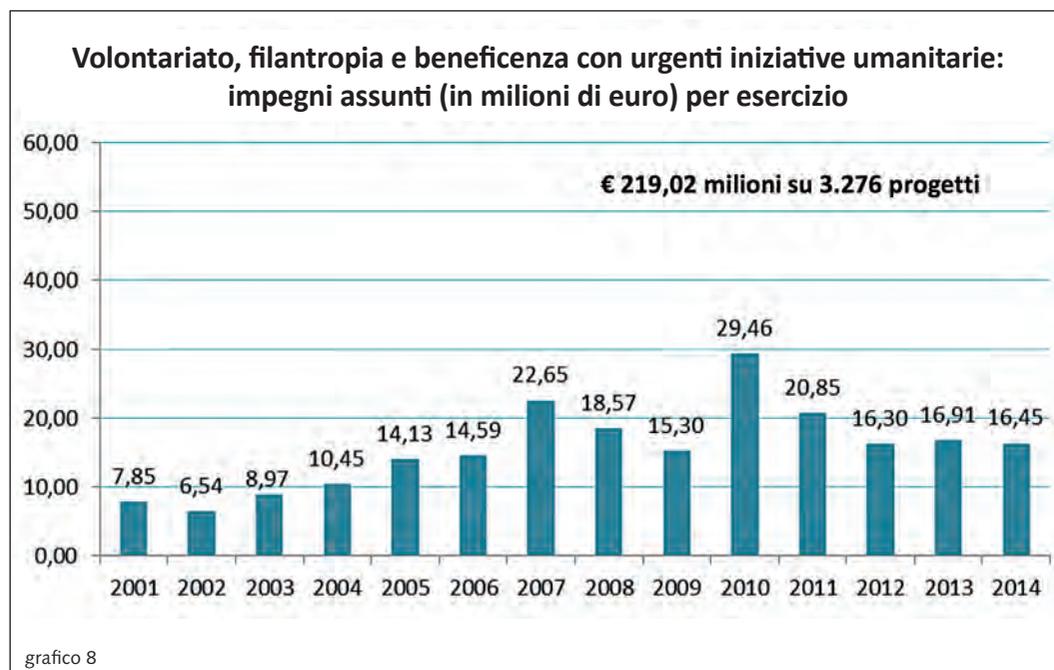
Dal 2001 al 2014 sono state dedicate al settore mediamente risorse per 30,1 milioni di euro per esercizio per un totale di 421,6 milioni di euro su 2.295 progetti (grafico 7).



Importanti e numerosi gli interventi che la Fondazione ha sostenuto per il **restauro e la conservazione di edifici civili e religiosi**: complessivamente oltre 690 progetti con un impegno economico di circa 265 milioni di euro. I dati richiamati comprendono anche le risorse dedicate al recupero funzionale degli immobili acquisiti nella proprietà della Fondazione e destinati alla fruizione pubblica per scopi culturali: il Teatro Ristori e Castel San Pietro a Verona, Palazzo Fulcis a Belluno, Palazzo Baggio a Vicenza. La Fondazione ha poi garantito costantemente il proprio sostegno agli **eventi concertistici, alle stagioni musicali e teatrali e alle mostre ed esposizioni d'arte**: 28,2 milioni di euro impiegati su 300 iniziative.

## Volontariato, filantropia e beneficenza

Dal 2001 al 2014 sono state dedicate al settore mediamente risorse per 15,6 milioni di euro per esercizio per un totale di 219,02 milioni di euro su 3.276 progetti (grafico 8).



Molteplici i programmi che la Fondazione ha sostenuto in questo settore.

Nell'ambito del **disagio sociale** e in risposta alle necessità primarie, linea presente dal 2004, sono stati stanziati complessivamente 36,7 milioni di euro attivando 291 progetti.

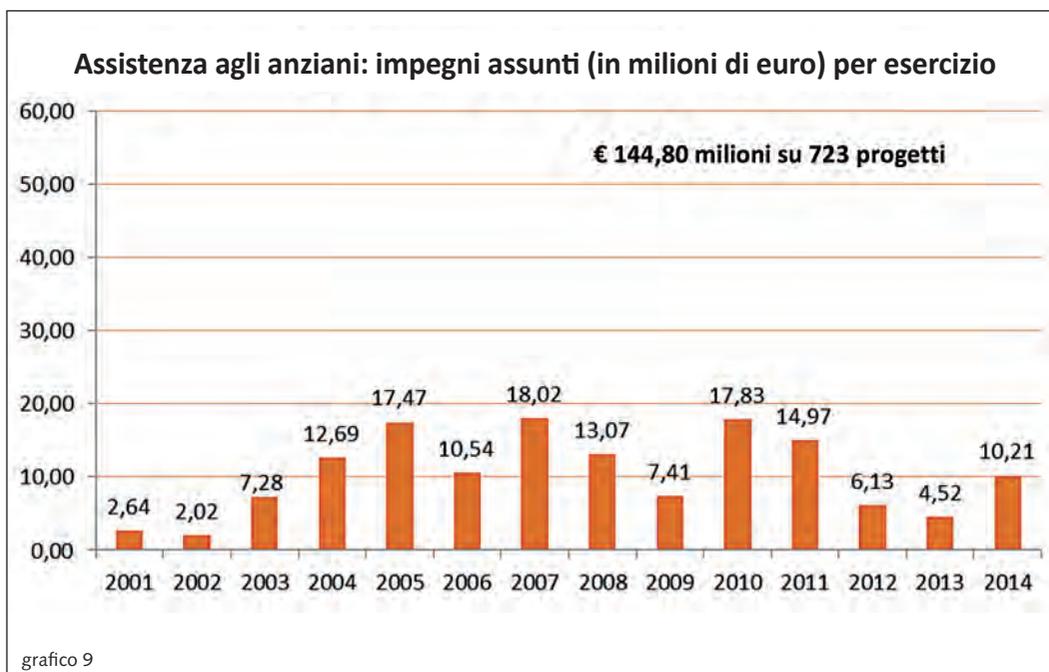
A sostegno di progettualità dirette alle persone con **handicap fisico e psichico** sono state destinate risorse per 40,5 milioni di euro con oltre 350 iniziative avviate nei diversi territori.

I **centri di aggregazione giovanile** sono stati negli anni sostenuti con investimenti (diretti sia ad opere di edificazione, ristrutturazione ed allestimento sia ad azioni di sostegno alle attività) per circa 33,6 milioni di euro distribuiti su quasi 400 progetti.

A partire dal 2009, con l'acuirsi della crisi economico finanziaria, la Fondazione ha riservato un'attenzione particolare all'avvio di progettualità di rete finalizzate all'attivazione di **percorsi socio-occupazionali per lavoratori svantaggiati**, investendo risorse per oltre 14 milioni di euro.

## Assistenza agli anziani

Dal 2001 al 2014 sono state dedicate al settore mediamente risorse per 10,3 milioni di euro per esercizio per un totale di 144,80 milioni di euro su 723 progetti (grafico 9).



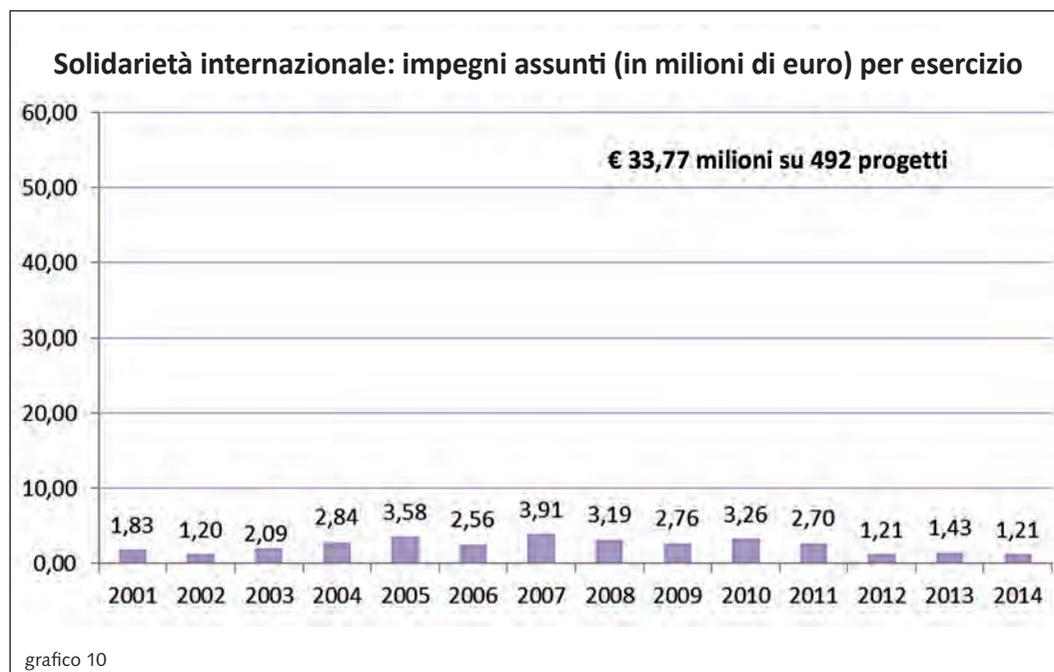
Significativa l'attenzione che la Fondazione ha riservato ai **centri di accoglienza residenziali e diurni** dedicati alle persone anziane: 329 progetti sostenuti con l'impiego di risorse per 70 milioni di euro.

Dal 2011 è stata costantemente presente una linea programmatica dedicata a progetti di **assistenza domiciliare** e a servizi "leggeri" di prossimità diretti a consentire alla persona anziana la permanenza nel proprio contesto familiare il più a lungo possibile: 28 le iniziative sostenute con risorse pari a circa 9 milioni di euro.

Da menzionare il **Progetto Alzheimer**, di iniziativa della Fondazione, attivato in tutti i territori di storico riferimento con un investimento di complessivi 17,4 milioni di euro.

## Solidarietà internazionale

Dal 2001 al 2014 sono state dedicate al settore mediamente risorse per 2,4 milioni di euro per esercizio per un totale di 33,77 milioni di euro su 492 progetti (grafico 10).

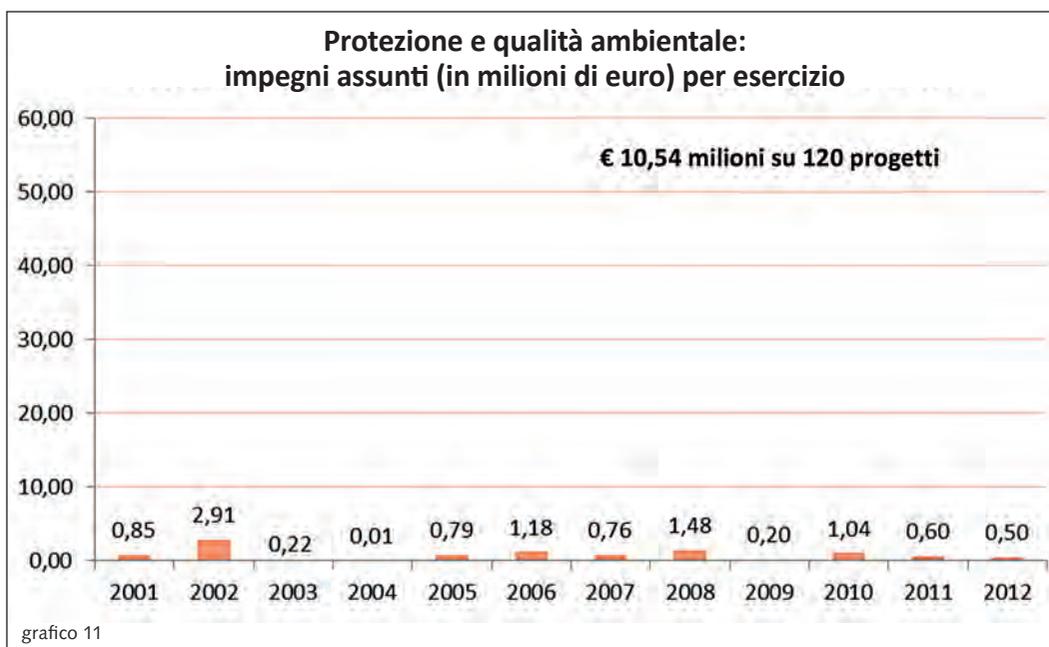


Gli interventi a sostegno dei Paesi in via di sviluppo si sono prevalentemente concentrati in ambito **sanitario** (83 progetti per 6,6 milioni di euro) ed **assistenziale** (83 progetti per 5,2 milioni di euro).

In molti casi l'aiuto si è concretizzato nell'affiancamento ad interventi finalizzati alla **realizzazione** di centri assistenziali, strutture ospedaliere e scolastiche: i progetti edili sostenuti dalla Fondazione Cariverona sono stati complessivamente 215 con l'investimento di 16,5 milioni di euro.

## Protezione e qualità ambientale

Dal 2001 al 2010 (in seguito non è stato più indicato tra i settori rilevanti o ammessi) sono state dedicate a tale ambito mediamente risorse per 0,9 milioni di euro per anno – per un totale di 10,54 milioni di euro su 120 progetti – con la distribuzione di seguito dettagliata che comprende anche le deliberazioni pluriennali (grafico 11).



La Fondazione ha garantito il proprio sostegno ad iniziative che hanno riguardato **la salvaguardia e la valorizzazione di parchi ed aree naturali** (21 progetti per 2,2 milioni di euro), la ricostruzione della rete ecologica del territorio (11 progetti per 2,0 milioni di euro) e la tutela del territorio montano (19 interventi con l'impiego di 1,8 milioni di euro).

## **LA FONDAZIONE ALL'OPERA: PROGETTI E SOGGETTI**

Tutti gli oltre diecimila interventi istituzionali realizzati dal 2001, hanno avuto per Fondazione Cariverona pari dignità. Quelli di grande impegno finanziario e quelli di non minore rilievo qualitativo, anche se più contenuti nelle cifre. Quelli protratti nell'arco di molti anni e quelli che hanno segnato un incontro singolo, ma non meno significativo, fra l'Ente e una particolare realtà sociale. Quelli che sono stati mirati ai territori di elezione per la Fondazione (le province di Verona, Vicenza, Belluno, Mantova e Ancona) e quelli che hanno guardato oltre, in Italia o addirittura fuori dai confini. Quelli che hanno risposto a un'esigenza improvvisa, quelli che hanno visto più Fondazioni collaborare per un'unica finalità. Quelli che hanno sperimentato dapprincípio la capacità della Fondazione di essere davvero sussidiaria verso le sue comunità di riferimento e quelli che hanno confermato lo sviluppo di collaudati modelli di gestione del *no profit*. Quelli che hanno appoggiato individui e comunità nei loro momenti di crescita e realizzazione e quelli che li hanno sorretti nei momenti di difficoltà e sofferenza.

Tutti avrebbero meritato di essere raccontati. Nelle pagine che seguono ne vengono ricordati alcuni emblematici e rappresentativi.

## LA FONDAZIONE E LA SUA CITTÀ: UN OSPEDALE LEADER IN ITALIA

L'ampliamento e la ristrutturazione dell'Ospedale di Borgo Trento con la realizzazione della piastra servizi e del polo chirurgico, poi intitolato al professor Pietro Confortini, pioniere dei trapianti renali, rappresenta in assoluto il più rilevante progetto che la Fondazione Cariverona ha sostenuto nella sua storia.

Il contributo complessivamente erogato è stato infatti di 100 milioni di euro, sia per opere che per attrezzature ed arredi, su un complessivo investimento di circa 212 milioni di euro. A tale cifra vanno aggiunte le spese per la progettazione esecutiva di 5,2 milioni di euro coperte per il 50% con ulteriori risorse garantite dalla Fondazione.

Entrato in funzione progressivamente nel 2011, il nuovo polo chirurgico è il maggiore in Italia: una struttura d'avanguardia di sei piani fuori terra, più uno tecnico e due interrati, con 33 sale operatorie dotate di attrezzature d'avanguardia, terapie intensive e reparti di degenza (450 camere circa) che accorpa diverse specialità di area chirurgica, trapianti compresi. Si è trattato non solo di un importante intervento di carattere edilizio ma dell'appoggio a una rilevante sfida per l'Azienda Ospedaliera Universitaria Integrata di Verona in termini organizzativi e gestionali.

La realizzazione dell'Ospedale della Donna e del Bambino (nuovo blocco materno-infantile destinato a inglobare anche l'unità di pediatria con il relativo pronto soccorso), in Borgo Trento, si è affiancata all'*Outpatient Clinic* (centro ambulatoriale specialistico) e alla ristrutturazione del Monoblocco in Borgo Roma. L'intervento di *project financing* ha evidenziato un quadro economico complessivo di circa 132 milioni di euro di cui 20 messi a disposizione dalla Fondazione, 42 milioni di euro da fondi statali e il restante tramite il *project financing*. Le opere sono state avviate nel 2013 e sono attualmente in corso di realizzazione.





## IL PATRIMONIO DI VICENZA: LA BASILICA PALLADIANA

La Basilica Palladiana – edificio identitario della città di Vicenza – è stato iscritto dall'Unesco fra i beni “patrimonio dell'umanità”.

Nel XVI secolo la costruzione medioevale – antico luogo di adunanze civili e di attività commerciali – fu oggetto di uno straordinario intervento da parte di Andrea Palladio che la rivestì esternamente di un apparato decorativo di grande rilevanza, con pilastri, colonne, archi, balaustre, sculture in marmo bianco, tale da renderlo un edificio di altissima rappresentanza cittadina e da farlo annoverare tra le più eminenti opere architettoniche del Rinascimento.

Un organico intervento di restauro riguardante sia il Palazzo della Ragione (la Basilica), sia il sistema delle adiacenti piazze e la torre del “tormento” ha avuto luogo nell'arco di 6 anni: dal 2007 al 2012. La spesa complessiva è risultata pari ad oltre 20 milioni di euro e la Fondazione si è assunta quasi integralmente l'onere dell'intero restauro. La progettazione preliminare, considerata la peculiarità del monumento e la stratificazione storica delle sue componenti strutturali, è stata preceduta da una lunga fase di studio finalizzato ad individuare il più idoneo percorso di intervento. Nel 2014 il Comune di Vicenza ha peraltro ottenuto per la Basilica il premio per il miglior progetto di restauro, assegnatole da Europa Nostra.

La Basilica è tornata nuovamente il centro pulsante della socialità cittadina, come spazio dedicato anche a mostre d'arte che hanno rivitalizzato in quest'ultimo triennio l'offerta turistico-culturale della città.

La Basilica è stata inaugurata a restauro concluso il 5 ottobre 2012 con la mostra “Raffaello verso Picasso. Storie di sguardi, volti e figure”, organizzata da Linea d'Ombra e curata da Marco Goldin. A questa hanno fatto seguito altre due mostre: nel 2014 “Verso Monet. Storia del paesaggio dal Seicento al Novecento” e “Tutankhamon, Caravaggio, Van Gogh. La sera e i notturni dagli Egizi al Novecento”.





## **BELLUNO: LA CASA DEI MUSEI CIVICI**

Il complesso Palazzo Fulcis di Belluno è stato realizzato dall'architetto Valentino Alpa-go-Novello nel 1776, unendo tre edifici precedentemente separati. Il nucleo interno principale, con importanti decorazioni a stucco e originariamente arricchito da tre opere di Sebastiano Ricci, venne commissionato da Pietro Fulcis.

Nel 2006 la Fondazione Cariverona ha acquisito dal Comune di Belluno il Palazzo Fulcis, futura sede dei Musei Civici della Città, impegnando risorse per 2 milioni di euro. Tra il 2010 e il 2014 ha inoltre impegnato 2,7 milioni di euro circa per l'acquisto di immobili attigui al Palazzo Fulcis al fine di ampliare gli spazi espositivi e museali della sede.

Per le opere di restauro e di recupero funzionale, coordinate dalla propria società strumentale IES srl, la Fondazione ha impegnato risorse per oltre 11 milioni di euro.

Il completamento del restauro si è concluso a fine 2015. In collaborazione con il Conservatore dei Musei cittadini è già stato analizzato anche il tema del futuro percorso di visita con lo studio dell'allestimento.

La Fondazione ha impegnato ulteriori 350.000 euro finalizzati all'acquisto degli arredi del Palazzo.







## NEL CUORE DI ANCONA: LA MOLE VANVITELLIANA

Nel cuore di Ancona la Mole è da quasi tre secoli un deposito vivente di molte memorie: il progetto di un grande architetto come Luigi Vanvitelli. Una “macchina” di ingegneria civile e militare, perfettamente inserita nell’identità portuale del capoluogo delle Marche.

La possente struttura a pianta pentagonale, in due file concentriche di edifici, fu concepita quale lazzeretto nell’area portuale di Ancona, quasi a costituire un’isola. La sua funzione era della massima importanza per la città, all’epoca in forte espansione sul piano degli scambi, a difesa della quale occorreva creare una zona di quarantena per merci e persone che arrivavano da terre potenzialmente sospette sul piano sanitario. L’edificio assolveva pertanto anche ad una funzione militare, di presidio, come rivela la presenza del “rivellino”. La struttura era concepita quasi per l’autosufficienza e poteva contenere fino a duemila persone con un sistema complesso per lo stivaggio delle merci e sofisticato per la raccolta delle acque, tanto che il cortile centrale lastricato costituisce la copertura di una grande cisterna, collegata ad un complesso sistema di distribuzione delle acque.

Nei due secoli scorsi l’edificio è stato diversamente utilizzato: per scopi militari (durante l’occupazione francese di fine ‘700 e tra le due guerre mondiali), quale sede di raffineria degli zuccheri e, fino agli anni ‘40 del secolo scorso, come manifattura tabacchi.

Il Comune di Ancona ha da tempo iniziato un’opera di riqualificazione del vasto complesso con propri interventi, cui ha contribuito in maniera decisiva la Fondazione Cariverona. In questi ultimi anni, per la parte recuperata, la Mole Vanvitelliana è divenuta sede soprattutto di mostre temporanee di arte, di convegni, di manifestazioni di vario tipo e di organismi culturali. Ed è divenuta sede del Museo tattile “Omero” che ha come finalità la raccolta di materiali, oggetti e riproduzioni delle diverse forme di arti plastiche dell’organizzazione dell’ambiente e dello spazio al fine di favorire l’integrazione culturale dei minorati della vista e di diffondere tra essi la conoscenza della realtà.

L’intervento della Fondazione è risultato di 6 milioni di euro oltre ad un ulteriore contributo di 367 mila euro per i lavori di completamento.

La Mole ha successivamente ospitato anche una mostra di opere d’arte dedicata ai capolavori delle collezioni della Fondazione Cariverona e della Fondazione Domus per l’arte moderna e contemporanea. Seguiranno altri progetti espositivi.





## SANT'ANDREA DI MANTOVA: UN RINASCIMENTO A PROVA DI SISMA

La Basilica di Sant'Andrea di Mantova può essere considerata uno dei massimi monumenti dell'architettura rinascimentale italiana. Progettata da Leon Battista Alberti ed edificata a partire dal 1472, vede la sua conclusione con la realizzazione settecentesca della cupola, opera di Filippo Juvarra.

Nel 2012 è stata colpita dal sisma che ha interessato la pianura padano-emiliana, mentre era in corso un importante restauro che è poi proseguito fino al 2014.

La campagna di restauro degli interni era infatti iniziata nel 2008, con un cantiere-pilota. Il programma – completato sei anni dopo – comprendeva le superfici dipinte di abside, presbiterio, transetto, navata, cupola e lanterna. L'intervento ha interessato migliaia di metri quadri di superfici per una spesa complessiva di quasi 9 milioni di euro.

Fondazione Cariverona ha accompagnato l'intero percorso progettuale con un sostegno economico decisivo. È intervenuta infatti con un primo finanziamento nel gennaio 2008 (700 mila euro per il primo lotto comprendente abside, presbiterio e transetto), cui hanno fatto seguito ulteriori tre contributi. Nel giugno 2010 di 400 mila euro per il secondo lotto di lavori comprendente la navata, nel gennaio 2012 altri 400 mila euro per il terzo lotto di lavori. Infine nell'agosto 2012 ulteriori 360 mila euro, per il completamento del restauro degli interni, comprendenti cupola e cappelle San Carlo e Cantelma. L'intervento ha permesso di tramandare non solo un'architettura straordinaria, ma un insieme di saperi manuali.

Nel maggio del 2012 il sisma ha arrecato danni anche alla chiesa albertiana. I restauri in atto sono stati così l'occasione per approfondire la conoscenza del manufatto anche sotto l'aspetto strutturale e per intervenire dove il terremoto aveva creato condizioni di inagibilità.





## QUELL' "ESODO" DAL CARCERE: VERSO UNA LIBERTÀ DI ISTRUZIONE E LAVORO

Un progetto poliennale: con una fase sperimentale e la conferma da un piano triennale all'altro della Fondazione. Un progetto dotato di risorse rilevanti – 6,2 milioni di euro, a copertura del 90% dell'impegno complessivo – adeguate agli obiettivi individuati. Un progetto tipicamente sussidiario: con la Fondazione nel ruolo di partner di un'amministrazione pubblica e di soggetti del volontariato. Un progetto territoriale multi-provinciale: testato e consolidato a Verona, Vicenza e Belluno e poi esteso anche a Mantova e Ancona, pensato appositamente per duemila persone di una particolare "categoria debole": i detenuti di tre case circondariali e altri ospiti di strutture esterne di esecuzione di pena. Un'iniziativa che intercetta trasversalmente molti degli interessi e delle esperienze della Fondazione: dal campo educativo al sostegno all'occupazione.

Progetto-modello, "Esodo" nasce nel 2011 dalla co-progettazione tra Fondazione Cariverona, Caritas diocesane di Verona, Vicenza e Belluno-Feltre, e il Provveditorato per l'Amministrazione Penitenziaria con l'intento di sperimentare azioni a favore di detenuti, ex detenuti e persone in esecuzione penale esterna. Un progetto-pilota: connotato sin dall'origine dalla volontà di far operare in coordinamento tutti i soggetti *player* dell'operazione. Nell'obiettivo, la destinazione di quasi tre quinti delle risorse alle attività *extra-moenia* (esterne al carcere) ha voluto programmaticamente esplorare una strada innovativa: più fiduciosa nella centralità della persona umana e condivisa con l'amministrazione penitenziaria.

Formazione, inclusione sociale e lavoro: queste le tre parole-chiave di un progetto che la Fondazione ha classificato alla voce "Volontariato e filantropia", che va intesa come espressione ampia di solidarietà sociale.

Le persone mediamente presenti nelle tre case circondariali di riferimento nel primo triennio sono state circa 1.330, di cui 60 donne, mentre la popolazione in carico presso gli uffici di esecuzione penale esterna (UEPE) operanti nelle province di riferimento ha registrato un trend crescente (+15% su base annua) passando da 540 persone nel 2011 a circa 700 nel 2013.

Per esse sono state realizzate in tutto 2.107 azioni: fra corsi di formazione, sostegno alla persona, accoglienza residenziale, orientamento al lavoro, contratto di lavoro e tirocinio, inserimento in "laboratori occupazionali".

## PARI OPPORTUNITÀ CONTRO LO SVANTAGGIO

Il progressivo aggravarsi della situazione economica del Paese, dal 2008 in poi, ha richiesto alla Fondazione Cariverona un'attenzione speciale e moltiplicata per il diffondersi di condizioni di svantaggio socio-economico legato alla disoccupazione.

Già nel Documento Programmatico Previsionale 2010 sono stati avviati interventi mirati su tutte e cinque le aree di riferimento della Fondazione: Verona, Vicenza, Belluno, Ancona e Mantova. In quell'anno a tale linea programmatica vengono destinate risorse economiche importanti, pari a complessivi 10 milioni di euro.

Le iniziative attivate sono tutte caratterizzate da un ampio partenariato pubblico-privato attivato nei territori di riferimento. Sotto il profilo operativo le scelte compiute dai diversi enti attuatori (in primis le Amministrazioni provinciali, enti preposti istituzionalmente al governo delle politiche attive del lavoro) in termini di azioni, strumenti, destinatari finali si sono diversificate rispondendo in maniera puntuale alle priorità e alle urgenze identificate per ciascuna area territoriale: il progetto anconetano, per esempio, ha identificato come utenza prioritaria una particolare categoria di persone svantaggiate, quelle cioè che necessitavano di un accompagnamento preparatorio per poter poi accedere ed usufruire direttamente dei servizi standard di inserimento lavorativo offerti sul territorio; il progetto avviato a Mantova ha invece riguardato nello specifico i giovani e giovanissimi in situazioni di disagio e/o a rischio emarginazione attivando azioni che ne promuovessero il ruolo attivo e il protagonismo.

Con i progetti avviati dalle Amministrazioni Provinciali sui territori di Verona e Vicenza si è attivata una progettualità di diffusa rete di partenariato che ha visto coinvolta, su Verona, l'Agenzia Sociale Lavoro&Società, il Comune di Verona e le Aziende ULSS del territorio di riferimento e su Vicenza le 4 Conferenze dei Sindaci (in rappresentanza della quasi totalità dei 121 comuni della provincia), le Aziende ULSS, le Associazioni Imprenditoriali e le Organizzazioni sindacali firmatarie del Patto sociale per il lavoro vicentino.

Le progettualità, il sistema di *governance*, le prassi operative sperimentate anche grazie al finanziamento della Fondazione Cariverona, hanno poi consentito, in particolare per i territori di Verona e Vicenza, la formazione di ulteriori reti di partenariato che hanno attratto nuove risorse sui territori grazie alla partecipazione a bandi regionali (effetto moltiplicatore del finanziamento Cariverona).

La linea programmatica inserita nel DPP 2010 è stata peraltro confermata nel 2013 per i territori di Verona, Vicenza e Belluno e nel 2014 per i territori di Ancona e Mantova, dando continuità alle progettualità a suo tempo avviate e destinando risorse per ulteriori complessivi 4,32 milioni di euro.

## **“STATO VEGETATIVO PERMANENTE”: UN WELFARE PER MALATI E FAMIGLIE**

Tra le numerose comunità di *stakeholder* di una Fondazione di origine bancaria ve n'è una molto particolare: sono i malati in stato vegetativo permanente, assistiti dalle loro famiglie. I malati “SVP” sono i più sofferenti fra i cronici, i più impegnativi da seguire per le famiglie.

Cariverona – fin dal Documento Programmatico Previsionale 2009 – ha deciso di alzare il livello d'attenzione verso queste persone, nell'ambito del settore salute pubblica, dedicando specifiche azioni.

Il progetto è stato sviluppato in interfaccia con la Regione Veneto – responsabile dell'amministrazione sanitaria – che ha garantito il raccordo con sette Aziende sanitarie delle province di Verona, Vicenza e Belluno.

Il percorso condiviso ha portato all'attivazione di nuovi posti letto in strutture dedicate per l'accoglienza di persone in stato vegetativo. A conclusione del progetto le opportunità d'accoglienza raddoppieranno da 36 a 72.

Il contributo assicurato dalla Fondazione è ammontato a complessivi 7,2 milioni di euro e ha riguardato sia interventi strutturali con l'acquisto di attrezzature ed arredi, sia i costi di funzionamento per un anno legati all'attivazione dei nuovi posti letto.

## L'HOUSING SOCIALE: SFIDA-PAESE, OBIETTIVO TERRITORIO

Lo sviluppo di una nuova edilizia sociale (*social housing*) rappresenta una delle direttrici più originali seguita dalle Fondazioni di origine bancaria italiane nell'ultimo decennio, attraverso una molteplicità di iniziative: di singoli enti o in pool, coordinate con le amministrazioni pubbliche e in *partnership* con soggetti privati. L'offerta di case d'abitazione a canoni sostenibili ha assunto un profilo più marcato nelle politiche sussidiarie su molti versanti: il supporto alle giovani famiglie, la mobilità sul territorio per studio e lavoro, l'assistenza alle persone svantaggiate. La Fondazione Cariverona ha fatto registrare il suo impegno in tre province.

A Verona ha sostenuto con un impegno di 2,9 milioni di euro la ristrutturazione di un immobile di proprietà della Croce Verde, situato nel centro storico di Verona, per destinarne le 14 unità abitative a finalità di *housing* sociale in gestione diretta.

Sempre a Verona, nello storico quartiere di Veronetta, la Fondazione ha rilevato dal Comune di Verona l'Ex Caserma Principe Eugenio (ora Residenza Santa Toscana) per 5,4 milioni di euro. Anche tale immobile è stato destinato ad *housing* sociale a gestione diretta della Fondazione. Al termine dell'intervento di ristrutturazione in corso su parte dell'edificio e per la cui realizzazione sono stati stanziati altri 4 milioni di euro, saranno disponibili una quarantina di unità abitative.

A Vicenza la Fondazione ha sostenuto la ristrutturazione di una porzione del complesso conventuale di Santa Lucia, di proprietà della Provincia Veneta di Sant'Antonio dell'Ordine dei Frati Minori di Venezia, da destinare ad *housing* sociale. Si tratta di complessive 29 unità abitative. L'intervento è costato complessivamente 2,39 milioni di euro. La struttura, intitolata al Beato Granzotto, è stata inaugurata nell'ottobre 2013 ed è gestita dalla Caritas diocesana vicentina.

Altri 2,9 milioni di euro sono stati destinati al Comune di Vicenza per la ristrutturazione di un immobile nel quartiere di San Lazzaro per la realizzazione di 16 unità abitative in edilizia convenzionata, suddivise in 7 bilocali e 9 trilocali. Il progetto è in fase di esecuzione.

Nelle province di Verona e Vicenza, attraverso due cooperative sociali (Cooperativa Progetto Zattera Blu di Schio, Vicenza, e Cooperativa Energie sociali di Verona), la Fondazione tra il 2009 e il 2011 ha sostenuto il progetto AISA diretto allo sviluppo di Agenzie d'Intermediazione Sociale all'Abitare. Il contributo complessivamente destinato al progetto è stato di 450mila euro.

Nel territorio mantovano la Fondazione, tra il 2008 e il 2010, ha sostenuto la Cooperativa sociale Tante Tinte, con un contributo di complessivi 650mila euro, per la realizzazione di alloggi, destinati a persone in disagio abitativo, nella corte rustica di Villa Strozzi in località Begozzo a Palidano di Gonzaga. I 16 mono/bilocali destinati ad *housing* sociale sono stati ricavati nell'ala nord della Villa destinata a diventare "Cittadella della Solidarietà", polo solidale rivolto non solo al disagio ma alle diverse esigenze aggregative e sociali del territorio.

## **CULTURA, SOCIALITÀ, GIOVANI: TEATRI IN RETE. IL RECUPERO DEL TEATRO RISTORI: UN CASO DI STUDIO**

Il teatro è un'istituzione-crocevia che non perde centralità nella società europea in evoluzione, e certamente nel Nordest italiano. È un luogo fisico di aggregazione, spesso un luogo d'arte e di memoria da conservare o recuperare sul piano architettonico urbanistico. È un palcoscenico di offerta culturale, fra tradizione e sperimentazione. È una piattaforma d'iniziativa economica – tipicamente fra pubblico e privato – che genera opportunità di lavoro, in segmenti professionali sempre più ambiti dai giovani.

Per questo la Fondazione Cariverona ha stabilmente garantito il suo sostegno alla programmazione delle fondazioni liriche e teatrali in tutti gli snodi della sua rete territoriale di riferimento: la Fondazione Arena di Verona, la Fondazione Culturale Antonio Salieri di Legnago, la Fondazione Teatro Comunale Città di Vicenza, la Fondazione Teatri delle Dolomiti di Belluno e la Fondazione Teatro delle Muse ad Ancona. Tra il 1999 e il 2015 l'importo assegnato a tali realtà è stato pari a 30 milioni di euro.

Dopo oltre trent'anni di abbandono e degrado, Fondazione Cariverona nel 2012 restituì ai veronesi il Teatro Ristori. Fu un lavoro impegnativo e prolungato che rese possibile la realizzazione di uno spazio teatrale rinnovato, moderno, che recuperava e valorizzava l'edificio ma nel contempo, con l'installazione delle più moderne tecnologie, ne rendeva possibile un suo uso molteplice e diversificato.

La storia riporta che il Teatro poco prima della metà dell'800, con il nome di Teatro Valle, ebbe ad ospitare una intensa attività di prosa, di melodramma, di operetta, di concerti, mutando poi il nome in Teatro Ristori, in onore della grande attrice Adelaide Ristori. Per tutto l'Ottocento e nel primo Novecento, ebbe una vivace e varia attività, offrendo spettacoli diretti e interpretati da celebri artisti (ad esempio il compositore Pietro Mascagni in qualità di direttore).

Dagli anni '60 iniziò un inarrestabile declino che portò vent'anni dopo alla definitiva chiusura.

Oggi il Teatro Ristori, che è alla quarta stagione artistica di successo, vede protagonisti molteplici realtà, anche locali, del mondo musicale e teatrale. Si può ben dire che è diventato uno dei centri culturali più vivaci di Verona.

Per il triennio 2015-2017 la Fondazione aderisce inoltre all'iniziativa promossa dalla Commissione Arte dell'Acri denominata "FUNDER35", fondo per l'impresa culturale giovanile, che vede il coinvolgimento di diverse Fondazioni di origine bancaria. Il progetto è finalizzato ad accompagnare le imprese culturali giovanili nell'acquisizione di modelli gestionali e di produzione tali da garantirne un migliore posizionamento sul mercato di riferimento ed una maggiore efficienza e sostenibilità. L'impegno è di 720 mila euro per la durata triennale dell'iniziativa.

## SANTA CHIARA D'ASSISI: L'ARTE E LA MISSIONE

“All’indomani del terremoto che ha colpito l’Umbria e Assisi nel 1997, la Fondazione Cariverona ha deciso di intervenire senza indugi in modo cospicuo salvando un monumento emblematico di quella regione sorella. Lo ha deciso valicando i confini che di norma pone al suo operare, confini dettati anch’essi da generazioni di veronesi, vicentini e bellunesi, che con il loro lavoro hanno creato il patrimonio che oggi è il motivo di essere della Fondazione.

L’intervento è stato ampio e complesso, sia per la parte statica, che per quella del recupero filologico dei materiali, dei dipinti, delle vetrate, delle pietre”. Coì scriveva il Presidente della Fondazione nella prefazione al volume “Santa Chiara d’Assisi: architettura e decorazione”: un testo di livello scientifico – parte integrante di un intervento che ha impegnato 3 milioni di euro – introdotto da Antonio Paolucci, ministro, commissario straordinario per i restauri dopo il terremoto, oggi direttore dei Musei Vaticani.

Al recupero statico della Basilica – riaperta al culto nell’autunno del 2001 – è seguita una vasta campagna di restauri. Un’iniziativa “straordinaria” secondo l’illustre storico dell’arte, che ha salutato la vera e propria resurrezione di visibilità (e quindi di richiamo) per artisti ancora in parte ignoti, come il “Maestro espressionista di Santa Chiara”, amico e collega di Giotto, autore di un catechismo figurato che rimane la testimonianza più nitida dell’eredità spirituale della Santa di Assisi, vera “sorella” di Francesco.







## UN PARTO SICURO IN AFRICA: FONDAZIONI IN POOL PER I MEDICI MISSIONARI

Il progetto “Prima le mamme e i bambini”, a cinque anni dal suo lancio, è stabilmente sulla *homepage* del Cuamm. La Fondazione Opera San Francesco Saverio – Medici con l’Africa Cuamm è giunta ormai al suo sessantacinquesimo anno di vita. Nata a Padova – fra Università e Diocesi – ha battuto vie pionieristiche nel declinare modernamente la missionarietà, sia in campo sanitario che in quello della cooperazione e della formazione medica nei paesi in via di sviluppo. Il Cuamm è oggi un *benchmark* nazionale che anzitutto il Veneto sente come proprio nel portare a livello internazionale una doppia tradizione peculiare: nella medicina e nella solidarietà.

Nel 2010 – in occasione del suo sessantesimo anno d’attività – il Cuamm ha messo in cantiere un progetto finalizzato ad assicurare l’accesso gratuito al parto assistito in quattro distretti di altrettanti Paesi africani. La rotta è quella indicata dalla Dichiarazione del Millennio sottoscritta, nel settembre 2000, da tutti gli Stati membri delle Nazioni Unite. L’obiettivo n. 5 prevede infatti la riduzione del 75% della mortalità materna entro il 2015. L’area d’intervento individuata è stata l’Africa sub sahariana, campo storico d’intervento per il Cuamm: quattro ospedali al centro di altrettanti distretti in Angola, Etiopia, Tanzania e Uganda.

L’obiettivo puntuale fissato per il progetto è stato il raddoppio dei parti assistiti nella “piattaforma” prescelta. Dalle 13mila assistenze censite nel 2011 si è passati nel 2014 a 27.500. Il “valore” generato per una popolazione di oltre 1,3 milioni di persone, si è tradotto anche in 155mila visite prenatali, 2.900 trasporti in ambulanza e 405 formazioni specialistiche individuali.

Il progetto – di durata quinquennale – è partito operativamente nel 2012 e ha visto scendere in campo in *pool* quattro Fondazioni di origine bancaria che hanno garantito i due terzi dell’investimento complessivo (stimato in 5,5 milioni di euro). Fondazione Cariverona ha erogato in tutto 1 milione di euro in cinque anni. Il “nocciolo duro” delle Fondazioni ha svolto inoltre un ruolo di leva sussidiaria, mobilitando il *fund raising* del Cuamm presso enti pubblici, aziende e altre fondazioni private.



## **IL VOLTO URBANO E IL TESSUTO TERRITORIALE: DAGLI INTERVENTI NEL CENTRO STORICO DI VERONA AL PROGETTO PER GLI EX MAGAZZINI GENERALI**

La conservazione e la riqualificazione del patrimonio edilizio e delle aree degradate delle città è una delle attività istituzionali di tradizionale impegno per le Fondazioni di origine bancaria. Le maggiori – che operano come Cariverona in città importanti al centro di contesti ricchi di storia – sono state così chiamate di frequente a intervenire in piani urbanistici e realizzazioni che hanno modificato il volto dei territori cittadini. Tali interventi – ridando visibilità a un passato significativo – hanno aggiunto valore, lasciando nuovi segni e disegni urbanistici.

L'attenzione della Fondazione per il volto di Verona, per tutte le dimensioni del suo complesso e delicato tessuto urbano, è stata una costante della sua strategia istituzionale, che si è sviluppata con coerenza attraverso interventi di grande impegno. Quattro hanno assunto rilevanza speciale sia negli "annali" della città che in quelli dell'Ente.

L'attuale Palazzo della Ragione è fin da epoca romana uno dei cuori di Verona, posto a ridosso dell'antico foro, oggi fra Piazza delle Erbe e Piazza dei Signori. È stato spettatore e protagonista di tutti gli eventi storici cittadini, assumendo via via la fisionomia definita di palazzo di giustizia: funzione assolta fino alla fine degli anni '80 del ventesimo secolo. Dopo quasi vent'anni di stasi e chiusura, nei primi anni del 2000 è stato approvato un progetto di restauro interamente finanziato dalla Fondazione: con un impegno complessivo di oltre 18 milioni di euro. Nel 2007, al termine di tale complesso e articolato progetto diretto da Afra e Tobia Scarpa, Palazzo della Ragione è diventato un nuovo centro espositivo, oggi sede della Galleria d'Arte Moderna "Achille Forti".

La Biblioteca Civica, istituita nel 1792, ha sempre vantato un catalogo numeroso e di grande qualità. La sede moderna è stata progettata da Pier Luigi Nervi e inizialmente aperta nel 1980. Ma solo nel 2006, dopo un intervento strutturale della Fondazione Cariverona, con 14,7 milioni di euro di fondi istituzionali, il complesso ha potuto dirsi interamente compiuto. Oggi la biblioteca civica possiede oltre 700.000 volumi, 1.230 incunaboli, 6.000 cinquecentine, 3.600 manoscritti, 95.000 lettere e documenti, una fototeca, 2.000 stampe, carte geografiche e topografiche.

Il Palazzo del Capitano – altro edificio storico del centro cittadino che si affaccia sulla straordinaria Piazza dei Signori – è stato ceduto dal Comune di Verona alla Fondazione nel 2012. Quest'ultima sta operando un intervento di recupero e di valorizzazione funzionale con un impegno complessivo di 38 milioni di euro.

La traiettoria della presenza di CariVerona nella conservazione-riqualificazione dei beni architettonici cittadini ha ulteriormente alzato il suo profilo con il progetto di ristrutturazione di Castel San Pietro. Con un intervento di entità ragguardevole (30 milioni di euro, compreso il costo d'acquisto) l'antico complesso militare sarà comple-

tamente strappato al degrado e restituito all'utenza cittadina come Museo di Storia naturale collegato al centro attraverso una nuova funicolare.

L'intervento nell'area degli ex Magazzini Generali di Verona segna un indubbio salto di qualità: a conferma anzitutto di una raggiunta capacità – da parte della Fondazione – di concepire e gestire come cabina di regia progetti di grande dimensione e complessità (finanziaria, urbanistica, tecnologica, istituzionale).

Per la Fondazione l'acquisto di importanti asset immobiliari (fra questi l'inconfondibile Cella frigorifera dei Magazzini) è stato poi l'occasione per una razionalizzazione della gestione del patrimonio. Investimenti di *real estate* per 130 milioni di euro sono stati infatti riordinati, nel 2015, nel fondo Verona Property: veicolo professionale per amministrare soprattutto le proprietà a valorizzazione commerciale della Fondazione e per garantire nel tempo un'adeguata redditività del patrimonio immobiliare.

Verona, dal canto suo, a quasi un secolo dalla costruzione dei Magazzini, ha deciso di misurare nuovamente la sua capacità di auto-innovazione sulla stessa porzione di territorio che, negli anni '20 del secolo scorso, aveva modellato una risposta di notevole impatto alle esigenze poste dallo sviluppo economico della città.

L'area era stata individuata nella zona di Verona Sud, meglio localizzata rispetto ad altre, per la vicinanza della stazione ferroviaria e inserita in una zona prevalentemente agricola. Si era da poco conclusa la Grande Guerra, per cui si dovevano affrontare problemi sociali, economici ed occupazionali ben comprensibili. In quel contesto ebbe inizio una nuova fase di crescita economica.

La fase di avvio del processo di industrializzazione tenne conto del tessuto agricolo e quindi la sua naturale architettura era prevalentemente formata da mulini, silos, macelli, forni, mercati e magazzini. Nel 1927 ebbe inizio l'edificazione dei Magazzini Generali. L'opera riguardava un primo gruppo di depositi già dotati di impianto di refrigerazione. Due anni dopo fu progettata, dall'ingegner Pio Beccherle, la "Stazione Frigorifera Specializzata", di forma circolare. La struttura, che rappresentava l'edificio più importante del complesso, aveva un diametro di oltre 100 metri ed un'altezza di 32 metri e poteva accogliere al suo interno i vagoni ferroviari che portavano le derrate agricole, smistati nelle celle di refrigerazione, disposte a raggiera, tramite una piattaforma girevole coperta da una grande cupola.

In seguito allo sviluppo dell'attività, fino al primo decennio dopo la seconda Guerra Mondiale, furono realizzati altri magazzini nella parte sud dell'area. Nel 1949 venne costituito un Consorzio pubblico-privato per la realizzazione di una Zona Agricola Industriale (Z.A.I.). In tale area vi fu l'insediamento di attività miste di lavorazione, trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli. Sorsero in aree limitrofe ai Magazzini Generali, centro propulsore, il Mercato Ortofrutticolo, la Fiera e la Manifattura Tabacchi e prendeva corpo il progetto dell'aeroporto di Verona-Villafranca.

Il processo di industrializzazione, ormai in fase avanzata, provocò il progressivo declino delle attività e delle strutture dei Magazzini Generali, che cessarono quasi completamente l'operatività negli anni settanta, divenendo un'area degradata alle

porte della città in un contesto economico in forte evoluzione. Negli anni '90 il Comune di Verona avviò studi urbanistici per giungere, nel 2002, all'approvazione da parte della Regione della variante al Piano regolatore generale n. 210 che trasformò l'area in "riqualificazione urbanistica".

Nel frattempo il Ministero per i Beni e le Attività Culturali, con decreto del 20 marzo 1999, dichiarava gli immobili di interesse rilevante, ai sensi dell'art.1 della legge 1° giugno 1939 n. 1089.

Il 31 dicembre 2003 Fondazione Cariverona ha acquisito dal Comune tutto il comparto di circa 100mila metri quadri. Ha preso così corpo un piano polifunzionale articolato in direzionale, commerciale e culturale. Risulta già attivata la sede degli Archivi di Stato, mentre sono in fase di avanzata realizzazione e riqualificazione le strutture della sede regionale di UniCredit, del Polo delle Professioni e della nuova sede dell'Ulss 20. Sono inoltre iniziati i lavori di riqualificazione dell'edificio denominato "La Rotonda" che avrà funzioni commerciali e culturali. L'intero piano di sviluppo architettonico e di rilancio del tessuto economico e culturale dell'area porterà ad un investimento complessivo di circa 200 milioni di euro.



## LA COLLEZIONE D'ARTE A DISPOSIZIONE DELLE COMUNITÀ

Accanto all'attività di restauro del patrimonio architettonico, che ha permesso la restituzione di luoghi di importante fruizione pubblica e di alta qualità artistica, Fondazione Cariverona ha condotto negli anni un'attenta politica di acquisizioni di opere d'arte.

Questa attività ha portato anche all'istituzione della Fondazione Domus per l'arte moderna e contemporanea – anch'essa *no profit* – che ha come obiettivo principale la creazione e l'implementazione di una collezione d'arte. Partendo dal nucleo iniziale dei dipinti già di proprietà della Cassa di Risparmio, si è così creata una raccolta che conta su oltre ottocento opere e include testimonianze della maggior parte dei grandi artisti italiani del Novecento, con uno sguardo particolarmente attento ai veneti.

Comporre una "galleria" di elevato *standing* destinata al pubblico è uno degli strumenti che la Fondazione ha individuato per rendere un servizio di rilievo a un territorio e alla comunità che vi vive, accompagnando la crescita culturale con una particolare forma di impiego e protezione del patrimonio.

La collezione, avviata nel 2004, ha una motivazione unitaria: rappresentare l'arte italiana della contemporaneità e dei suoi immediati antefatti con un'attenta selezione qualitativa. L'interesse delle Fondazioni nelle acquisizioni si è spesso legato a due principali filoni tematici, entrambi collegati alle città di Verona, Vicenza, Belluno e Ancona scegliendo sia esempi di esponenti dell'arte cittadina, sia opere che documentano l'immagine architettonica, paesaggistica e sociale delle città nella loro evoluzione storica.

Le nuove acquisizioni sono compiute dalla Fondazione Domus anche con riguardo agli artisti emergenti e mirano a documentare l'evoluzione unica dei linguaggi artistici nazionali dalla modernità fino al presente.

Tale politica di collezionismo è stata premessa decisiva per un accordo programmatico di collaborazione tra Comune di Verona, Fondazione Cariverona e Fondazione Domus. L'intesa ha dato un nuovo corso alla Galleria d'Arte Moderna Achille Forti a Palazzo della Ragione, quest'ultimo già oggetto di precedenti lavori di restauro sostenuti dalla Fondazione cittadina.

Grazie a questa stretta collaborazione, con l'apertura della Galleria, inaugurata nell'aprile 2014, e la rivalorizzazione di Palazzo della Ragione, si ridisegna la storia del patrimonio artistico e culturale, dei suoi mecenati e dei grandi artisti che ne hanno raccontato le vicende e la ricchezza culturale.

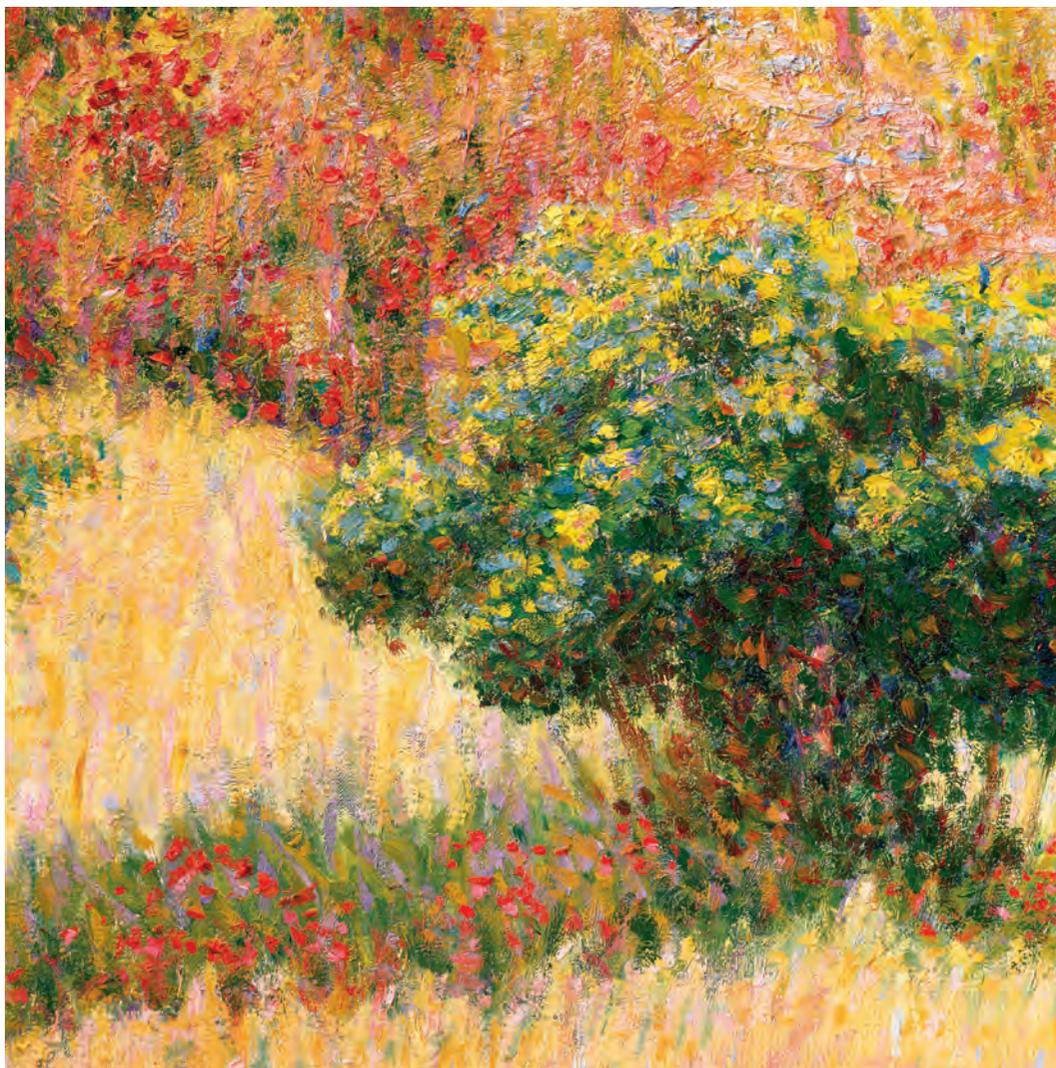
Rispondendo ai propri fini, la Fondazione Domus ha anche avviato un progetto di educazione attraverso l'arte che punta al coinvolgimento delle scuole di ogni ordine e grado della provincia di Verona per attivare un circuito virtuoso scuola-museo.



Bernardo Bellotto (1722-1780), *Veduta di Verona con Castelvecchio e il Ponte Scaligero da monte dell'Adige*



Giovanni Battista Cimaroli (1687-1753 ca.), *Veduta della Campagnola con Castelvecchio dalle regaste di San Zeno*



Giacomo Balla (1871-1958), *Alberi e siepi a Villa Borghese*



Umberto Boccioni (1882-1916), *Ritratto di Achille Tiani*



Emilio Vedova (1919-2006), *Trittico della libertà*



Arturo Martini (1889-1947), *Donna che nuota sott'acqua*



Lucio Fontana (1899-1968), *Concetto spaziale*



Giuseppe Santomaso (1907-1990), *Racconto*



Renato Birolli (1905-1959), *Incendio alle Cinque Terre*

## ***“ANTONIO, QUÈ ES LA FUNDACIÒN DE VERONA?”***

*“Antonio, què es la Fundaciòn de Verona?”.*

Me lo chiese un'inviata di El Pais, a Bilbao. Mancavano pochi giorni al Natale del 1999 ed Euskalduna – un auditorium che sembrava un'astronave nel cuore della metropoli basca – era la frontiera del sistema bancario europeo. Decine di giornalisti finanziari erano volati da tutt'Europa per un'assemblea del *Bebeùve*, come i baschi chiamano da sempre il loro Banco Bilbao Vizcaya.

Da settimane le voci si rincorrevano: il Bbv aveva aperto colloqui di fusione con l'italiano UniCredit. Si profilava il primo *merger* fra due *champions* di due diversi Paesi-membri dell'eurozona. Era in incubazione una super-banca di nuova generazione, leader in Eurolandia. Era l'Europa bancaria fatta e finita, tutta e subito, prima che scadesse il primo anno dell'era dell'euro. E non era affatto previsto che accadesse proprio lì e in quel momento: fra il Nord della Spagna e il Nord dell'Italia, lungo una linea spezzata ma ben disegnata fra Bilbao e Verona, attraverso Torino e Milano, a sud di tutta l'aristocrazia finanziaria del Continente.

Il progetto era allora nelle mani di due giovani banchieri emergenti in Europa: Pedro Uriarte e Alessandro Profumo. Divenuti entrambi beniamini delle Borse per aver moltiplicato per molte volte il valore dei rispettivi titoli, restavano due grandi *outsider*: non meno delle due Europe inattese che avevano dato loro la guida manageriale delle loro nuove banche. Due Europe particolari, due impasti non così diversi di imprese, mercati, istituzioni, territori. Da un lato le classi dirigenti dei Paesi Baschi, in fase di lungo disgelo con Madrid. Dall'altro tre Fondazioni bancarie italiane, già sperimentate sul terreno delle privatizzazioni interne, ma al primo test assoluto fuori dai confini.

Ai due cardini – a Bilbao come a Verona – la convinzione shakespeariana che “dentro le proprie mura” fosse custodita una “saggezza” che poteva battere ogni concorrenza. (Sapevo che il presidente del Bbv, Emilio Ybarra, in quel periodo era volato più di una volta a Verona. Ma solo parecchi anni dopo mi è stato raccontato che, grande appassionato d'arte, Ybarra si era riservato il tempo per una visita del centro storico. Vedendo il Leone di San Marco quasi ovunque aveva chiesto se la dominazione spagnola fosse mai giunta a Verona, soppiantando in qualche epoca la Serenissima. Forse sapeva bene che non era mai accaduto, ma lo scambio di bat-

tute gli consentì di inviare alla Fondazione una biografia dell'imperatore Carlo V. Il motto dell'Asburgo che dalla Spagna provò a regnare sull'intera Europa recitava: "Plus Ultra". Guardare sempre oltre le proprie forze e i propri confini, i propri limiti e le proprie certezze).

Non importa se quel progetto non andò in porto: avvenne principalmente per ragioni esterne agli intenti delle due banche, dei loro azionisti e dei loro *manager*. UniCredit fu poi egualmente protagonista della prima fusione transnazionale nell'eurozona.

Importa certamente di più che sia UniCredit che Bbva siano poi entrambi sopravvissuti alla grande crisi finanziaria globale grazie alle loro forze, senza mai ricorrere ad aiuti pubblici. Ed ambedue sono tuttora "italiano" il primo e "spagnolo" (e ancora in parte "basco") il secondo. "Europei", anche se basati in un'Europa che oggi non sembra più certa come allora della propria identità e del valore della propria unità.

Non meno importante è che due patrimoni diversamente "civici" – quello della Fondazione Cariverona e le partecipazioni di centinaia di migliaia di famiglie basche nel loro Banco – non siano stati distrutti dal collasso dei mercati.

*"Antonio, cos'è la Fondazione Cariverona?"*

Anche la collega spagnola, quel giorno, intuiva che non era affatto banale sentire il presidente salutare "i tre nuovi soci italiani" del Bbv, che per alcune settimane furono i primi azionisti del Banco. Ma non era banale tutto quello che era accaduto prima, in Italia, e che aveva condotto tutti noi a quell'inedita mattina a Bilbao. Né è stato banale quello che è accaduto dopo, nel sistema finanziario europeo.

Quando mi sono accinto a scrivere un breve profilo della Fondazione, ho ripensato a quel giorno e a molti altri giorni: tutti quelli in cui la Fondazione ha obbligato me e altri giornalisti a raccontare in fretta vicende da prima pagina, a ricostruire annunci imprevisti, a prendere aerei per destinazioni non ordinarie. O ci ha spinto a rapide puntate a Verona: spesso a costo di alzarci all'alba a Milano.

Ho potuto ripensare a quell'Italia quotidianamente padrona del suo destino, nella quale giornali e giornalisti hanno raccontato vicende che erano anche loro, hanno scritto di grandi istituzioni in carne ed ossa; di grandi operazioni che erano il pensiero, l'azione, la parola – detta e data – di persone che sapevano di risponderne a molte altre intorno: sui mercati internazionali ma anche nelle vie di una città, nelle città di un pezzo d'Italia. Ho ripensato a quella miscela di competizione e cooperazione che – per le banche, le Fondazioni, i *media* e molto altro – è stato il tratto caratteristico del progetto europeo: certamente negli anni in cui si sono svolte le vicende raccontate in queste pagine.

E ancora: *"Antonio, cos'è la Fondazione Cariverona?"*

Quel giorno a Bilbao me la cavai con uno schemino su un bloc-notes. Quando ho rimesso assieme i miei appunti – perché tali restano le pagine scritte da un giornalista, non da uno storico – ho consultato vari archivi di stampa e tutto quanto oggi

offre la rete. Mi ha colpito – ma in fondo non sorpreso – che cliccando “Cariverona” i risultati non siano stati meno numerosi di quelli generati da altri nomi della storia finanziaria italiana recente. Anzi: negli anni '90, la Fondazione Cariverona – che qualche leggenda nel “miglio quadrato” della finanza italiana ha sempre voluto imperscrutabile per i mercati e per la stampa – è stata alle cronache più spesso delle consorelle maggiori, apparentemente più centrali nelle grandi manovre bancarie o accreditate di maggior visibilità.

La Fondazione Cariverona non cessa di far notizia neppure quando questo volume giunge a stampa. E vi giunge, naturalmente, senza alcuna pretesa di rispondere in modo esauriente alla domanda che quel giorno fu posta a Bilbao.

Ciò che appare importante – almeno a chi ha curato questa pubblicazione – è che in un futuro prossimo o più lontano un giornalista europeo si trovi ancora a chiedere a un altro giornalista europeo: “Che cos'è la Fondazione Cariverona?”.

---

**Antonio Quaglio** (Padova, 1959), si è laureato in Economia aziendale all'Università di Venezia. Giornalista professionista, ha lavorato a “Il Gazzettino”, “Milano Finanza” e “Il Sole 24 Ore”, dov'è stato inviato speciale e caporedattore. È coordinatore editoriale di [www.ilsussidiario.net](http://www.ilsussidiario.net)





Grafiche Aurora s.r.l.

Via della Scienza, 21  
37139 Verona  
Tel. 045 85 11 447 r.a.  
Fax 045 85 11 451  
[grafiche.aurora@graficheaurora.it](mailto:grafiche.aurora@graficheaurora.it)

Finito di stampare nel mese di gennaio 2016

