HAL
open science

Esplorare uno spazio interstiziale : le fondazioni di origine bancaria (Fob) italiane come osservatorio sulle élite (1990-2018)

Paola Arrigoni

To cite this version:

Paola Arrigoni. Esplorare uno spazio interstiziale : le fondazioni di origine bancaria (Fob) italiane come osservatorio sulle élite (1990-2018). Political science. Université de Lyon; Università degli studi (Turin, Italie), 2019. Italian. NNT : 2019LYSE2075 . tel-02927778

HAL Id: tel-02927778

https://theses.hal.science/tel-02927778v1

Submitted on 2 Sep 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

N° d'ordre NNT : 2019LYSE2075

THESE de DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE LYON
en COTUTELLE avec L'UNIVERSITE DE TURIN

Opérée au sein de

L'UNIVERSITÉ LUMIÈRE LYON 2

École Doctorale : ED 483 Sciences sociales

Discipline : Science Politique

Soutenue publiquement le 21 octobre 2019, par :

Paola ARRIGONI

L'exploration d'un espace interstitiel.

fondations bancaires italiennes, un observatoire des élites (1990-2018).

Devant le jury composé de :

Dorota DAROWSKA, Professeure des universités, Université Lumière Lyon 2, Présidente
Béatrice HIBOU, Directrice de Recherche C.N.R.S., SCIENCESPO CERI, Examinatrice
Stefania RAVAZZI, Professoro associato, Universita Degli Studi Di Torino, Examinatrice
Luciano BRANCACCIO, Professre associato, Universita Di Napoli Fédérico II, Examinateur
Jean-Louis BRIQUET, Directeur de Recherche C.N.R.S., Université Paris 1, Examinateur
Irène BONO, Ricercatore HDR, Universita Degli Studi Di Torino, Directrice de thèse

Contrat de diffusion

Ce document est diffusé sous le contrat *Creative Commons* « Paternité – pas d'utilisation commerciale – pas de modification » : vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l'adapter ni l'utiliser à des fins commerciales.

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TORINO

Dipartimento di Culture, Politica e Società Dottorato di Ricerca in Mutamento Sociale e Politico, XXXI CICLO in convenzione con l'Università di Firenze

UNIVERSITÉ LUMIÈRE LYON-2

ED 483, Lyon Doctorat en science politique

Esplorare uno spazio interstiziale: le fondazioni di origine bancaria (Fob) italiane come osservatorio sulle élite (1990-2018)

di Paola Arrigoni

TESI IN COTUTELA: Université Lyon 2; Università di Torino

TUTOR: Prof. ssa Irene Bono (Università di Torino); Prof.ssa Dorota Dakowska (Université Lumière Lyon 2)

COORDINATORE DEL DOTTORATO TORINO: Prof. Marco Bontempi (Università Firenze)

RESPONSABLE DU DOCTORAT EN SCIENCE POLITIQUE, Lyon: Prof. Gilles Pollet

ANNO ACCADEMICO: 2018-2019

SETTORE SCIENTIFICO-DISCIPLINARE DI AFFERENZA: SPS/04

Gratitudine

A Irene Bono dell'Università di Torino. Per avermi accompagnato verso terreni inesplorati. Per avermi scombussalato, per la sua estrema serietà e per tutto il resto.

A Dorota Dakowska dell'Università di Lione. Per avere sopportato "Salvatore" (lei sa cosa intendo), per avere letto le mie bozze in italiano, per avermi introdotto ala letteratura francese sulle élite e sulla filantropia, per i precisi e puntuali commenti al mio lavoro.

A Ota e Lavinia che hanno per mia fortuna condizionato e deviato i miei interessi, portandomi sulla strada del dottorato, dopo una mezza vita professionale passata nel mondo della ricerca privata. Per la loro amicizia, per la loro intelligenza, per la provocazione, lo stimolo e l'esempio che sono. Mi hanno salvato la vita, in tempi ormai lontani, e non lo sanno.

Agli accademici incontrati a Torino, Alfio Mastropaolo e Stefania Ravazzi che con Irene, mi hanno aiutato nella messa a fuoco del mio oggetto di ricerca: disponibili, generosi, intelligenti. A Stefania Ravazzi (ancora) e a Silvano Belligni, un ringraziamento speciale, per avermi permesso di muovermi dentro un quadro analitico consolidato: senza il loro studio su Torino, forse questa ricerca non sarebbe stata nemmeno possibile. Certamente sarebbe stata più difficile e meno appassionante.

A Sandro Busso, Joselle Dagnes, Franca Roncarolo sempre presenti e pure con un sorriso, anche se oberati dai mille impegni.

A Marco Bontempi che per primo mi ha parlato di ethos; a Franca Alachevich per l'iniezione di fiducia e di sfrontata energia. A Carlo Trigilia e a Luigi Burroni per il confronto.

Ai due collettivi cui afferisco, Sui Generis, laboratorio per l'azione pubblica e, da poco (via Sui Generis) al Collettivo per l'Economia Fondamentale. Un grazie in particolare ai 'bicoccari': Carlotta, Davide, Emanuele.

Al Centro di ricerca e documentazione su fondazioni e società civile, attivo presso il Dipartimento di Culture, Politica e Società dell'Università di Torino, per il supporto scientifico e per avermi coinvolto nella progettazione delle sue future attività.

Agli ispiratori, Karel Williams e Mike Savage, conosciuti come lettrice, grazie a Lavinia Bifulco. E conosciuti, in seguito, di persona.

Ad Angelo Salento e Mattia Diletti che mi hanno 'recensito', dandomi suggerimenti preziosi e stimoli per continuare.

Ad Anna Cantaluppi e Ilaria Bibollet dell'Archivio della Compagnia di San Paolo disponibili ad aiutarmi e appassionate.

A tutti gli intervistati: uno per uno; e alle intervistate: una per una.

Agli incoraggiatori e facilitatori trovati sul campo: Giulio Sapelli, Arnaldo Bagnasco e Bianca Beccalli. Tutti preziosi nella loro estrema diversità. Accomunati da una non comune intelligenza.

Agli amici: i Teri's, tutti. Il gruppo del Bar Condor, compresi Mustafà e John che non ci sono più.

Ai nuovi amici incontrati a Torino e a Firenze nel corso del dottorato: Luca e Dario, Gaia e Tommaso. A Francesca Evangelisti, Davide Cantatore, Ivano Bedendi, che mi hanno fatto conoscere Torino. E, Francesca, non puoi saperlo, ma resti il mio buco, il "buco" Francesca. Avevamo molte cose da dirci ancora.

A Valentina e Anna, le amiche di una vita, che mi supportano e sopportano da anni. Non so cosa avrei fatto senza di voi.

Dedico questa tesi:

a Nancy, che mi ha fatto toccare la bellezza.

a Raffaele per avermi ricordato, all'ultimo minuto, che la vita è (anche) altrove.

e alla mia famiglia, "i bufera" e "i bizarri", da cui tutto ha avuto inzio.

Grazie.

Principali sigle utilizzate

Acri, Associazione delle Casse di Risparmio Italiane

Assifero, Associazione Italiana delle Fondazioni ed Enti della Filantropia Istituzionale

CCIA, Camera di commercio , industria, artigianato, agricoltura

Cdp,Cassa Depositi e Prestiti

Csp, Compagnia di San Paolo

Crt, Cassa di risparmio di Torino (fondazione)

CdG, Comitato di Gestione (della Compagnia di San Paolo)

CG, Consiglio Generale (della Compagnia di San Paolo)

Dafne, Donors and Foundations Network in Europe

DC, Democrazia Cristiana

ECG, Èlite Civica di Governo (torinese)

EFC, European Foundation Centre

UE, Unione Europea

FIA, Fondo Investimenti per l'Abitare

FC, Fondazione di Comunità

Fob, fondazione di origine bancaria

MPS, Monte dei Paschi di Siena

MRI, Mission related investments MSI, Movimento Sociale Italiano

PD, Partito Democratico

PDS, Partito Democratico di Sinistra

PCI, Partito Comunista Italiano

PLI, Partito Liberale Italiano

PSI, Partito Socialista Italiano

SRG, Società di Gestione del Risparmio

Indice

Introduzione p.8

Cap.1 Osservare le élite attraverso il prisma delle Fob p.14

1.1 La Compagnia San Paolo di Torino (CSP), eterna fenice p.14

1.2 Le élite: così contestate, così sconosciute p.20

1.3 Dove e come: le Fob come livello di analisi di un'élite storicizzata p.32

1.4 Studiare l'ethos tra interstizialità e depoliticizzazione p.42

1.5 Il disegno della ricerca p.51

Parte 1: Genesi e filiazione di uno strano soggetto p.61

Cap. 2 Nata per caso (o dell'esito non scontato di una politica pubblica) p.62

2.1 La privatizzazione del sistema bancario come antefatto alla nascita delle Fob p.67

2.2 Un attore di primo piano nella riconfigurazione del rapporto Stato e territorio p.74

2.3 La relazione con i politici nella metamorfosi del gioco politico p.79

2.4 La costruzione di coerenza a posteriori del senso delle Fob p.86

Cap.3 Una genetica e duratura relazione con il sistema bancario p.93

3.1 Gli enti conferitari come azionisti di maggioranza delle banche (1992-1997) p.97

3.2 Verso Banca Intesa: l'epoca delle fusioni (1997-2007) p.102

3.3 Crisi finanziaria e prove di distacco dalla banca (2008-2018/19) p.108

Cap. 4 Il potere osservabile dalle Fob p.125

4.1 Le Fob: un grande patrimonio italiano a geometria variabile p.127

4.2 Il patrimonio di CSP tra azioni bancarie e portafoglio diversificato p.136

4.3 Governance e nomine negli organi di governo delle Fob e di CSP p.142

4.4 Uno spazio interstiziale tra politica e finanza/economia p.150

Parte 2 La trasformazione di CSP e delle sue élite p.159

Cap 5 Una genesi marcata dal sistema bancario: i primi anni '90 p.164

5.1 Incubazione e genesi della CSP p.164

5.2 La svolta: verso il Sistema Torino p.174

5.3 Un'élite di provenienza bancaria p.188

5.4 Una cultura ancora bancaria p.216

Cap. 6 La CSP si professionalizza nell'epoca della stagione aurea torinese (1998-2007) p.224

6.1 La CSP prende forma e assume un ruolo nella governance locale p.224

6.2 L'affermazione e l'apogeo del regime urbano torinese p.241

6.3 Un'élite osmotica con l'élite civica di governo p.251

6.4 I professionisti del dono: dalla matrice caritatevole-erogativa verso il paradigma dell'investimento sociale e della filantropia strategica p.274

Cap. 7 Dopo la crisi economica (2008-2018): la CSP come attore chiave nella diffusione dei 'valori' della nuova filantropia p.282

7.1 Professionalizzazione della CSP nell'epoca dell'austerità p.282

7.2 Che fine ha fatto il sistema Torino? p.301

7.3 Le élite della CSP nel tramonto dell'epoca d'oro salziana p.313

7.4 Affermazione di un nuovo ethos filantropico-finanziario p.364

7.5 Il potere della CSP nelle politiche: tre esempi p.373

7.6 Il rapporto tra il posizionamento della CSP e le sue élite. p.381

Conclusioni p.388

Cap. 8 Élite interstiziali e depoliticizzazione come ethos p.389

8.1 La CSP, autorità emblematica della riconfigurazione del potere p.389

8.2 Forme di potere interstiziale nella stagione della depoliticizzazione p.390

8.3 Élite e CSP, un rapporto reciprocamente vantaggioso p.391

8.4 Non tutto è risolto p.392

Bibliografia p.397

Allegati p.416
Allegato 1: Interviste p.417
Allegato 2: codifica variabili ed etichette database p.419
Allegato 3: Tavola cronologica p.422

Résume (en français) p.428

Introduzione

> *"Né voglio sia reputata presunzione, se un uomo di basso rango ed infimo stato ardisca discorrere e regolare 'e governi de' principi; perché, così come coloro che disegnono e' paesi si pongono bassi nel piano a considerare la natura de' monti e de' luoghi alti, e per considerare quella de' bassi si pongano alto sopra monti, similmente a conoscer bene la natura de' populi bisogna esser principe, ed a conoscer bene quella de' principi bisogna esser populare".*
>
> Niccolò Macchiavelli, "*Il Principe*", Introduzione dedicata al Magnifico Lorenzo de' Medici, 1513.

Le élite, dopo essere state piuttosto marginali nel discorso pubblico e politico, sono ritornate ad essere centrali nell'ultimo decennio. In particolare, e non a caso, dopo la crisi economica e finanziaria del 2007-2008. Nel dibattito mediatico-scandalistico mainstream si sprecano le pubblicazioni che trattano le élite con toni perlopiù ostili e ne diffondono caratterizzazioni che tendono a farsi luogo comune.

Nel dibattito scientifico Mike Savage e Karel Williams, con la pubblicazione di "Remembering elites" (2008), hanno avuto il merito di rilanciare il tema sottolineando la necessita di inquadrarlo nel contesto dell'attuale capitalismo finanziario. Sebbene esista in Italia, ed in particolare a Torino, un filone di ricerca illustre - dai grandi classici Mosca e Michels fino alla più recente importante ricerca realizzata da Stefania Ravazzi e Silvano Belligni (2012) sul regime urbano torinese - il tema sembra tutto sommato restare abbastanza minoritario negli attuali studi delle scienze sociali sul potere, dove ad occupare la scena sembrerebbero essere piuttosto gli studi sul c.d. populismo, che però non avendo le élite come specifico oggetto di studio, contribuiscono più all'offuscamento che alla comprensione del loro profilo e del loro ethos.

L'obiettivo della mia ricerca, raccogliendo la chiamata alle armi di Williams e Savage (2008), è stato quello di provare a sviluppare strumenti concettuali e analitici con cui studiare le élite.

Parto dalla constatazione che il tema di come e dove studiare oggi le élite, nel mutato scenario del capitalismo finanziario, offra enormi possibilità e opportunità di ricerca agli scienziati sociali. La mia affermazione non vuole negare che ci sia stato e sia in corso un revival di studi sociologici sulle élite[1], ma piuttosto sottolineare quanto mi sembri ampio e scientificamente rilevante il territorio, ancora inesplorato, sul tema.

Il mio studio vuole quindi contribuire ad alimentare un filone di ricerca illustre. Rifacendomi alla tradizione pragmatista anglo-americana di Charles Wright Mills (1956), che attribuisce una grande rilevanza alle biografie di élite "in carne e ossa" e situate nella storia, ho adottato un approccio socio-storico e piuttosto che focalizzarmi su un gruppo specifico, su una singola persona/famiglia o su delle risorse, ho scelto di partire dall'individuazione di un livello di analisi da cui osservarle, al di fuori delle arene formalmente responsabili dell'esercizio del potere o più mediatizzate (e.g Davos), su cui esistono più studi (cfr. Dulong, 2012). La scelta è ricaduta sulle grandi Fondazioni di origine bancaria (Fob), che nell'Italia odierna, sembrano costituire uno dei luoghi fondamentali in cui si addensa il potere politico, economico e finanziario e pertanto sembrano offrire

[1] Alcuni autorevoli studiosi, come ad esempio Khan da un osservatorio statunitense (2012) o Williams e Davis (2017) da un osservatorio prevalentemente, seppure non solo, europeo sostengono che l'attenzione degli scienziati sociali sembra essere in effetti aumentata nell'ultimo decennio, traendo anche una spinta dalla crescita esponenziale delle disuguaglianze (cfr. Atkinson, Picketty, 2007, 2010) che si è verificata dagli anni 2000. Più di recente Williams e Davis (2017) hanno sottolineato anche l'urgenza "politica" di tornare ad occuparsi di élite, dopo che vari terremoti politici nel 2016 hanno scosso le democrazie occidentali (e.g. la Brexit, l'elezione di Trump, la caduta del renzismo in Italia). Un florido filone di studi sociologici sulle élite si è in effetti sviluppato anche in risposta all'invito del 2008 di Williams e Savage (e.g. Zald, Lasbury, 2010; Reed, 2010; Khan, 2010; Cousin, Khan, Mears 2018). Accanto a questi studi di carattere più generale si trovano anche parecchi studi che si sono focalizzati su specifici "gruppi" come, ad esempio, i politici di Westmister (Davis, 2010), i leader delle corporate USA (Mizruchi, 2013), le élite economiche svizzere (Mach et al, 2016), le élite statali in Europa e negli USA, attive nelle politiche della sanità e della difesa (Genieys, Joanna, 2015), le élite urbane torinesi (Belligni, Ravazzi, 2012), le élite del capitalismo finaziario italiano (Dagnes, 2018).

un promettente oggetto di studio per chiunque in Italia voglia individuare configurazioni di potere (Elias, 1989).

Nello specifico la ricerca si è focalizzata sulla Compagnia di San Paolo di Torino (CSP) e sulle élite da lì osservabili, senza intenzioni o tentazioni generalizzanti, ma in quanto fondazione che possiede i crismi del caso emblematico.

La CSP, così come le fondazioni di origine bancaria al cui genere appartiene, appare l'esito non scontato di una politica pubblica dei primi anni '90, che aveva come fine la privatizzazione del sistema bancario italiano. L'iter legislativo combinato ad una serie di congiunture storiche[2] e una notevole capacità innovativa-adattiva dell'organizzazione hanno fatto sì che con il tempo la CSP si sia costruita un proprio spazio specifico. Si potrebbe dire che CSP sembra avere quasi costituito un nuovo campo 'fondazionale' à la Bourdieu nell'expertise delle politiche pubbliche e della c.d nuova filantropia internazionale (strategica, di investimento, evidence-based). Nel farlo ha ricavato una specifica forza proprio dal suo collocarsi in uno spazio interstiziale tra campi diversi (Eyal, 2010): finanza e politica a cui geneticamente è legata, ma anche accademia/conoscenza, filantropia ed economia. La capacità della CSP di intervenire e di trasmettere idee veicolari, ossia capaci di indirizzare il dibattito e movimentare azioni, persone, cose nelle proprie strategie di azione (Osborne, 2004)[3], così come il profilo delle persone chiamate a ricoprire ruoli apicali nei suoi organi di governo, rendono indiscutibilmente CSP un luogo determinante per studiare le élite, sia che si adotti una prospettiva posizionale, decisionale o reputazionale. Eppure CSP non è mai stata studiata come tale, né a livello di organizzazione, istituzione né considerando gli attori individuali che vi operano o vi hanno operato in posizione apicale.

---

[2] Neoliberismo, trasformazione dei rapporti Stato e territorio, crisi dei partiti di massa, professionalizzazione della politica, processi di depoliticizzazione governamentale e discorsiva, finanziarizzazione.

[3] Per riportare quest'analisi sul piano empirico è sufficiente ripercorrere le fortune degli immaginari della "coesione sociale" e della "resilienza" e il ruolo delle Fondazioni di Origine Bancaria in queste vicende (D'Albergo, Moini 2017).

La prima parte della mia tesi ricostruisce la genesi e filiazione delle fondazioni di origine bancaria. Sia ripercorrendo un processo decisionale - la riforma del sistema bancario italiano - che, congiuntamente ad altri eventi di storia politica e sociale ha avuto come esito non scontato la nascita delle Fob; sia con un affondo sul rapporto della CSP con la banca e la finanza da cui ha avuto origine e con le quali ha mantenuto nel tempo rapporti organici; sia infine illustrando i motivi per cui le grandi fondazioni di origine bancaria costituiscono un osservatorio privilegiato per osservare le élite su più livelli.

Nella seconda parte considero il caso specifico che ho utilizzato come osservatorio sulle élite: la Compagnia di San Paolo. La strategia argomentativa che ho utilizzato per raccontare le trasformazioni della CSP e delle sue élite nel divenire storico si dispiega lungo una cronologia ricostruita utilizzando come criterio la trasformazione della CSP come organizzazione. Ho così identificato tre sequenze temporali, tenendo conto innanzitutto delle ricostruzioni soggettive emerse dai testimoni privilegiati intervistati sia interni che esterni alla CSP. Tra "gli interni" ho rilevato una tendenza ad indentificare più spesso i momenti di svolta a mutamenti soprattutto organizzativi e strategici legati al cambio dei vertici o delle relazioni con gli altri campi, soprattutto quello finanziario. In modo simile anche gli "esterni" alla CSP hanno spesso fatto riferimento a cambiamenti negli stili presidenziali ma legando in modo più stretto le loro ricostruzioni ad eventi e mutamenti avvenuti nel contesto locale o nei diversi campi a cui la fondazione si lega: sicuramente il campo finanziario ma anche quello politico, accademico e filantropico. Oltre a tenere conto delle testimonianze dirette, per costruire la cronologia ho considerato congiuntamente quanto ricavabile dall'iter giuridico, organizzativo e strategico della CSP, attraverso l'utilizzo di fonti eterogenee[4].

In ognuna delle tre sequenze cronologiche individuate ho considerato come cambia l'organizzazione di CSP; come nidifica e come si relaziona con il regime

[4] Normative; media (riviste, quotidiani, radio); documenti ufficiali della CSP e di Acri, (l'Associazione che rappresenta le Fob); letteratura scientifica e giornalistica sulla città di Torino e sui diversi campi che la CSP intercetta.

urbano torinese; quali sono le élite presenti nella CSP e come si intrecciano con le élite del regime urbano torinese e con i diversi campi cui sono in vario modo legate; infine mi sono chiesta quali sono le grammatiche giustificative (Boltanski, Thévenot, 1991), espressione dello "spirito" nel senso in cui ne parlano Boltanski e Chiapello (1999) - o come direbbe W.Mills (1940), quali sono i vocabolari dei motivi del comando (modello valoriale, discorsivo e giustificativo che influenza le pratiche e le modalità di azione) che questa élite esercita? Si può ben dire che l'ethos[5], inteso come grammatica giustificativa o vocabolario dei motivi, è interno alla definizione stessa di élite: un'élite senza ethos non è un'élite. Il suo potere passa attraverso la condivisione di un ethos che trasmette e sulla cui base ottiene condivisione e legittimazione[6]. Quali siano le cornici e le pratiche attraverso le quali si esercita il potere dell'elite (Mills, 1956) rimane una domanda importante e attuale anche se il risultato rispetto ai tempi di Mills è ora molto meno certo (Bowman, A., Froud, J., Johal, S., Williams, K., 2017).

---

[5] Riprendo qui il temine ethos come se ne è discusso recentemente (Luglio, 2019) nella costruzione di una ricerca collettiva, cui ho partecipato, sulla finanziarizzazione dell'economia fondamentale. Il progetto prosegue il lavoro sviluppato sinora dal Collettivo per l'economia fondamentale, e intende integrare la prospettiva dell'economia fondamentale con l'approccio (o gli approcci) sviluppati nel Laboratorio Sui Generis di Milano, Università di Bicocca. L'ethos è stato identificato tra le categorie analitiche su cui impostare un lavoro comune su alcuni "settori" dell'economia fondamentale (trasporti, sanità, servizi di cura, rifiuti, acqua, istruzione, comunicazioni, produzione e distribuzione alimentare, patrimonio culturale, servizi bancari di prossimità, housing sociale e spazio urbano), nella consapevolezza che, nella sua vaghezza, è un termine che non indica ancora una dimensione analitica. Tuttavia ne segnala il retroterra funzionando da promemoria per tutti: anche l'analisi della presa del capitalismo finanziario sull'economia fondamentale richiede di prenderne in conto lo "spirito", nel senso weberiano. L'ethos è – sarebbe - una dimensione trasversale alle altre indicate (storia e regolazione; modello di business; modello di servizio; lavoro); e dunque – nell'impianto che ci siamo dati – questa formulazione richiede di essere tradotta in una dimensione analitica a sé stante. La sua traduzione analitica – selettiva e coerente con l'impianto – consiste nel focalizzare l'attenzione sul frame egemone con il quale in ogni settore viene definito che cosa apprezzare, fornendone metrica e vocabolario. Il frame va ricercato sul piano al tempo stesso cognitivo e normativo, soprattutto dove s'incrociano, collassano o entrano in tensione definizione e valutazione (descrizione e prescrizione, essere e dover-essere), dove perciò si legano (in modo processuale e anche problematico) la componente ideazionale e quella pragmatica dell'agire. Se si guarda a un settore come a un "campo" (con Bourdieu) diciamo allora che il frame concerne la sua messa in forma. Così definito, il frame si lascia osservare attraverso tre strategie di ricerca che bisognerà per quanto possibile combinare: l'analisi dei dispositivi delle politiche in azione seguendo il già rodato approccio degli strumenti; l'analisi dei discorsi pubblici, con riguardo non solo al contenuto ma anche al formato dell'argomentazione; l'analisi dell'élite che governa il settore, nelle sedi e forme in cui si riproduce.

[6] Cfr. Elias, 2010; Mills, 1940; Weber 1905, 1919.

Le quattro dimensioni (organizzazione, regime urbano, élite, ethos) sono legate ed è utile leggerle in sequenza storica: non ci si può esimere dal considerare l'evoluzione dell'organizzazione da cui ho osservato le élite; come non si può non considerare l'intreccio inestricabile della CSP e dei componenti dei suoi organi di governo con il regime urbano torinese e le sue élite. Infine le élite della fondazione contribuiscono alla formazione e alla diffusione dell'ethos alimentato dall'organizzazione CSP in virtù dei ruoli di primissimo piano occupati nel governo e nel para-governo pubblico e privato, nel business, nella finanza e nella filantropia. La posizione interstiziale di queste élite fa sì che siano broker tra una pluralità di grammatiche giustificative che circolano dentro e fuori la CSP.

Cap. 1 Osservare le élite attraverso il prisma delle Fob

1.1 La Compagnia di San Paolo di Torino, eterna fenice

La Compagnia di San Paolo è un'organizzazione con una lunga storia alle spalle. Essa si trasforma e cambia nei secoli, come potrebbe essere altrimenti?, per giungere infine ai nostri giorni sotto forma di fondazione di origine bancaria.

Infatti, seppure con forme giuridiche e finalità differenti da quelle attuali, ha radici addirittura nell'epoca rinascimentale, quando il 25 gennaio 1563, sette cittadini torinesi fondarono la Compagnia della Fede Cattolica sotto l'invocazione di San Paolo, con il duplice scopo di soccorrere i poveri vergognosi e di arginare l'espansione della riforma protestante[7]. Verso la fine del Cinquecento la confraternita fondò le prime Opere di carattere sociale. Nel corso del XVII secolo la Compagnia consolidò il proprio ruolo nella società, con un'intensa attività finanziaria culminata nell'assunzione nel 1653 dell'amministrazione del debito pubblico affidata al Monte di pietà. Alla fine del Settecento la Compagnia, durante il governo repubblicano francese, perse la gestione delle Opere e il possesso del patrimonio fino a essere soppressa nel 1802 e sostituita con organi di nomina pubblica che tuttavia riuscirono ad assicurare una certa continuità con l'esperienza precedente. Durante la Restaurazione la Compagnia fu riportata in vita e le sue attività vennero ampliate[8]. Con l'avvento dello Stato liberale nel 1853, Vittorio Emanuele II restrinse l'attività della Compagnia alle pratiche religiose e affidò il patrimonio e la gestione delle attività assistenziali e creditizie a un consiglio di nomina pubblica denominato Opere Pie di San Paolo. Successivamente le Opere Pie assunsero il nome di Istituto San Paolo e, tramite il Monte di pietà, divennero progressivamente una vera e propria banca, fino al riconoscimento nel 1923 della prevalente attività creditizia rispetto a quella pignoratizia. Il ruolo assunto

[7] Cfr. Cantaluppi A. (2013).
[8] Assunse la gestione del Monte di pietà a interessi oltre a quella del Monte di pietà gratuito e, mentre riprendevano le attività dell'Ufficio Pio, tra il 1824 e il 1851, alla Compagnia fu affidato anche il servizio sanitario per i poveri di Torino.

negli anni del decollo industriale di Torino[9], nella ricostruzione postbellica, l'estensione territoriale, la diversificazione del credito, l'ingresso nel mercato dell'ECU, misero le basi per un'espansione nazionale e internazionale dell'Istituto Bancario San Paolo di Torino (nome assunto nel 1950) che divenne uno dei più importanti gruppi bancari a livello europeo[10]. Ma è con la Riforma degli anni '90 che ha inizio la storia del soggetto su cui si è concentrata la mia attenzione quando ero alla ricerca di un osservatorio italiano per studiare un segmento di élite situato. In quel momento dalla scissione di attività creditizia e filantropica da un unico ente ne nacquero due: una banca Spa e un ente di natura pubblicistica che tra il 1998 e il 2003 assunse, infine, la forma giuridica di fondazione privata filantropica.

L'attuale CSP sembra essere un luogo di potere che si presta all'osservazione delle élite a più livelli. Innanzitutto è forte, in parte osmotico, il suo legame con le élite e con la città di Torino: la fondazione ha avuto un ruolo nella governance urbana locale a partire dalla transizione dal fordismo al post-fordismo negli anni '90, allorché la questione era la riconfigurazione del ceto politico torinese[11] e successivamente, fino al tempo odierno, ha contribuito in modo sostanziale al ridisegno e al finanziamento delle politiche pubbliche locali, oltre che alla formazione e alla circolazione delle élite (cfr. Belligni, Ravazzi, 2012).

Il suo raggio d'intervento e i componenti dei suoi organi di governo travalicano però i confini locali. Tra le nomine dei suoi consiglieri figurano il Comune e la CCIA (Camera di Commercio) di Genova, la CCIA di Milano, l'European Foundation Centre, la Commissione Pari Opportunità Nazionale, la Regione Piemonte (e fino a qualche anno fa anche la CCIA di Roma). Alcune delle sue azioni si situano alla scala sovralocale. Ad esempio: la Compagnia sostiene *"ricerche empiriche e di disegno di politiche con rilevanza per la comprensione*

[9] L'Istituto sostenne, mediante prestiti al Comune e alla Provincia, lo sviluppo delle infrastrutture e la municipalizzazione dei servizi essenziali; finanziò la costituzione dell'Istituto delle case popolari; partecipò ai nuovi organismi finanziari come il Consorzio sovvenzioni su valori industriali, l'Istituto federale per il credito agrario in Piemonte e il Consorzio nazionale per il credito agrario di miglioramento; sostenne l'istruzione operaia e tecnica.
[10] Cfr. sito istituzionale Compagnia di San Paolo, 2017.
[11] Il tema sarà approfondito nel capitolo cinque.

e l'intervento nei sistemi territoriali del Nord Ovest italiano e delle loro proiezioni economiche sociali e culturali" (sito istituzionale Compagnia di San Paolo, 2017); l'area Filantropia e Territorio della Compagnia si occupa di promuovere nell'area del nord-ovest il welfare di comunità, ossia azioni sviluppate dalla c.d. società civile organizzata – famiglie e individui – che hanno come obiettivo dichiarato il miglioramento della vita nelle collettività locali, attraverso la mobilitazione di risorse economiche, cognitive, tecniche, inventive e umane. Si tratta di un'operazione che ha portato a generare quattro fondazioni di comunità[12] sul modello lanciato nel 1998, per prima, dall'altra più grande fondazione di origine bancaria italiana, la Cariplo[13]; ha un ruolo importante nella Fondazione con il Sud, nata nel 2006 da un Protocollo di Intesa *"per la realizzazione di un piano d'infrastrutturazione sociale del Mezzogiorno"* sottoscritto dal Forum Permanente del Terzo Settore e dall'ACRI Associazione delle Casse di risparmio italiane, in rappresentanza delle fondazioni di origine bancaria[14].

---

[12] La Fondazione della Comunità di Mirafiori, la Fondazione della Regione Valle d'Aosta, la Fondazione della Riviera dei Fiori (sostenuta anche dalla Fondazione Carige) e la Fondazione del Verbano Cusio Ossola, fondata insieme alla Fondazione Cariplo. Inoltre, insieme alla Fondazione Agostino de Mari - Cassa di Risparmio di Savona, la Compagnia sostiene anche le iniziative della Fondazione Comunitaria Savonese.

[13] È uille collocare fin da subito, almeno a grandi linee, la Fondazione Cariplo, a cui ci si riferirà più volte nel corso del presente lavoro, in quanto sono molteplici i legami che intrattiene con la CSP. L'attuale Cariplo rappresenta la continuazione storica della Cassa di Risparmio delle Provincie Lombarde, istituita a Milano il 12 giugno 1823 per opera della Commissione Centrale di Beneficenza e su impulso del conte Giovanni Pietro Porro. Tale commissione era nata nel 1816 per *"dar lavoro ai poveri e provvedere alle classi indigenti della Lombardia con fondi raccolti dalla pubblica beneficenza."* L'attuale fondazione Cariplo è come la CSP, una derivazione della Legge Amato-Carli del 1990. È una fondazione che condivide con CSP il ruolo di principale azionista di Banca intesa dalla nascita nel 2007 fino ad oggi. È anche la più grande Fob italiana, seguita da vicino, al secondo posto, da CSP. Una differenza sostanziale tra Cariplo e CSP rimanda all'area geografica di intervento e alla connessa questione della diversa composizione dei boards, secondo criteri di nomina stabiliti dai rispettivi statuti. La Compagnia è prevalentemente Torino centrica con circa l'80% delle risorse qui destinate ma ha anche due bacini importanti fuori dalla Regione Piemonte, a Genova e a Napoli. La Cariplo, ha un raggio di intervento più grande, essendo presente in tutte le Provincie lombarde e anche nelle province piemontesi di Novara e Verbano Cusio e Ossola. L'area d'intervento e il 50% delle nomine sono legate, come per tutte le fondazioni, alla storia pregressa degli enti bancari da cui sono nate (nel paragrafo "4.3 Governance e nomine negli organi di governo" la questione verrà affrontata).

[14] Protocollo cui hanno aderito anche la Consulta Nazionale del Volontariato, il Convol, Conferenza Permanente Presidenti Associazioni e Federazioni Nazionali di Volontariato, il

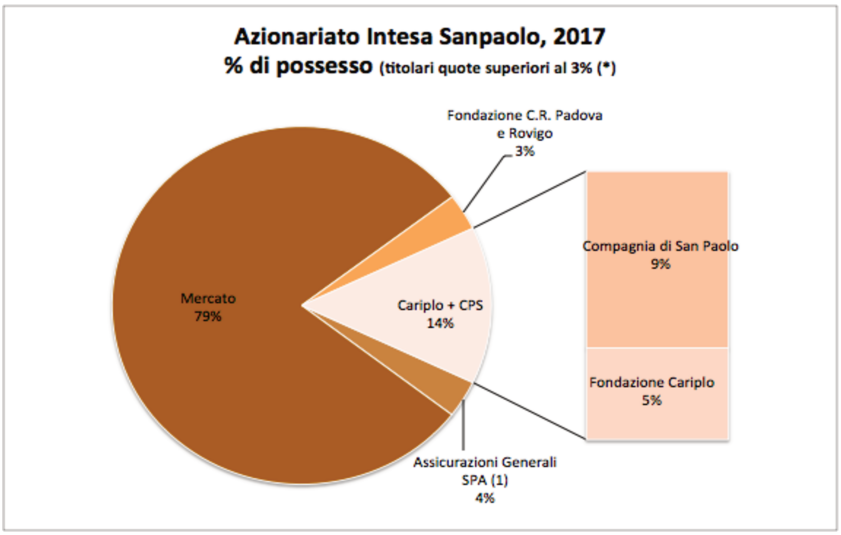
Ha inoltre stretti legami con la filantropia sovralocale e le sue élite. È di fatto riconosciuta come la fondazione di origine bancaria più dinamica a livello di networking con le altre fondazioni europee, fin dall'imprinting che in tal senso le diede dal 1996 il primo effettivo[15] Presidente della Fondazione, Merlini, coadiuvato dal Segretario generale Iozzo, entrambi appartenenti al movimento federalista europeo. Difatti sono diversi i collegamenti con la filantropia nazionale ed internazionale. Fa parte dal 2008 di Acri, l'associazione italiana che ad oggi riunisce e rappresenta tutte le 88 Fob, oltre a 24 casse di risparmio. Aderisce con Acri e con Assifero - l'associazione italiana nata nel 2003 che aggrega attualmente quasi 100 soggetti tra fondazioni (di famiglia, corporate e di comunità) ed enti filantropici no-profit (caratterizzati da attività erogativa esclusiva o prevalente a sostegno degli enti del terzo settore) - al network europeo Dafne (Donors and Foundations Networks in Europe), braccio operativo dell'European Foundation Center, di cui la CSP è socia dal 1996 (più di dieci anni prima della sua adesione all'associazione di rapprentanza italiana, Acri). Partecipa all'iniziativa Philanthropication thru Privatization (PtP), lanciata nel 2014 da parte di alcune delle più importanti fondazioni europee e americane e coordinato dal Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, un ente collegato alla Johns Hopkins University di Baltimora. Il progetto prevede che i governi che privatizzano assegnino asset permanenti ad istituzioni filantropiche private finalizzate al miglioramento della qualità della vita dei cittadini, soprattutto quelli più direttamente colpiti dalle privatizzazioni (Salamon 2014). Sull'iniziativa Philanthropication thru Privatization (PtP) è stato siglato un accordo nel 2014 tra Acri e fondazioni Volkswagen, King Baudolin, Charles Stewart Mott. Fin dagli anni '90 sostiene anche l'European Cultural Foundation, costituita nel 1954 ad Amsterdam con il fine dichiarato di svolgere iniziative per la cooperazione culturale all'interno del processo d'integrazione europea, l'elaborazione di programmi e l'erogazione di contributi volti all'innovazione nel

Csv.net – Coordinamento Nazionale dei Centri di Servizio per il Volontariato e la Consulta Nazionale dei Comitati di Gestione – Co.Ge.

[15] Negli anni immediatamente successivi all'emanazione della legge Amato-Carli, la futura CSP nasce come ente conferente, ossia strumentale alla privatizzazione dell'ente conferitario, la banca San Paolo di Torino.

campo delle politiche culturali. Partecipa a progetti di cooperazione internazionale, ad esempio dedicati alla formazione dei quadri intermedi del Sud del mondo, a volte in collaborazione con altre fondazioni italiane (e.g. Fondazioni4Africa).

La CSP e le sue élite sono inoltre geneticamente legate al campo della finanza, di cui ancora oggi la fondazione può essere considerata un key player. Innanzitutto, seppure non solo, per la sua rilevanza in Banca Intesa-San Paolo, la principale banca italiana, di cui è a tutt'oggi la principale azionista, seguita da Cariplo, l'altra grande fondazione bancaria italiana. Di fatto dalla nascita di Intesa-San Paolo nel 2007 le due fondazioni sono le principali azioniste del gruppo e in quanto tali, dotate di un potere decisivo nella nomina dei vertici bancari.



(*) Azionisti a titolo di gestione del risparmio potrebbero avere chiesto l'esenzione dal dalla segnalazione fino al superamento della soglia del 5%
(1) Il 3,184% dei diritti di voto di Assicurazioni Generali nel capitale di Intesa Sanpaolo è detenuto tramite prestito titoli.
Fonte: Sito Intesa San Paolo (26 gennaio 2017)

Infine Compagnia di San Paolo e Cariplo sono le due più grandi Fob esistenti (rispettivamente II e I nel 2017)[16] e non sono solo le maggiori fondazioni filantropiche italiane ma possono essere considerati tra "*i più solidi, ricchi e forse generosi investitori filantropici pro-capite d'Europa, se non del mondo*" (Salamon, 2014).

[16] Fonte: Rapporto Acri, 2017.

Il patrimonio di Cariplo ammontava a fine 2017 a 7,6 miliardi di euro (fonte Bilancio Cariplo, 2017) quello di CSP a 7,3 miliardi (fonte bilancio CSP, 2017), considerati congiuntamente rappresentano quasi un terzo del patrimonio totale delle 88 Fob italiane.

L'insieme dei fattori appena introdotti caratterizzano indiscutibilmente CSP come un luogo determinante per studiare le élite, sia che si adotti una prospettiva posizionale, decisionale o reputazionale. Un'istituzione che coniuga, con invidiabile capacità adattiva, la legittimazione dell'eterno ieri (Weber, 2004) allo spirito dei tempi[17]. Eppure CSP non è mai stata studiata come tale, né a livello di organizzazione, istituzione né considerando gli attori individuali che vi operano o vi hanno operato in posizione apicale.

L'obiettivo di questo lavoro è duplice: ripercorrere il processo di formazione e trasformazione delle fondazioni di origine bancaria ed esplorare i profili dei suoi attori apicali e il tipo di potere da lì osservabile, focalizzandomi nello specifico sulla CSP.

Un duplice obiettivo con cui ho trovato la mia modalità per affrontare le due questioni che mi sono sembrate tra le più trascurate nell'agenda di ricerca delle scienze sociali sul potere, vale a dire la definizione del dove e del come osservare le élite. Per tali ragioni nella mia ricerca ho considerato la CSP sia come oggetto d'analisi sia come livello di analisi per contribuire a riaggiornare gli studi sulle élite, ossia non confinandomi nel "recinto" della fondazione-istituzione ma utilizzando CSP come punto di accesso e di ancoraggio per ricostruire diversi piani da cui osservare le trasformazioni delle élite nel medio periodo storico, ossia dagli anni '90, quando le Fob furono istituite, ad oggi.

[17] Il punto verrà approndito nel paragrafo 2.2: *"La costruzione di coerenza a posteriori del senso delle Fob"*. E sarà utile anche per chiarire i motivi per cui ho introdotto il primo capitolo risalendo fino alla notte dei tempi del 1563, in cui per la prima volta appare sulla scena un'organizzazione chiamata CSP.

1.2 Le élite: così contestate, così sconosciute

> *"Descriptions of the successful and rich add insights and nuance but, like the new collections of rather disparate essays, provide no larger explanation of how and why élite studies matter. Nor do they set out a research roadmap which seeks to identify and investigate the basis of contemporary élite power"* (Williams, Davis, 2017).

È fuor di dubbio che le élite oggi siano tornate al centro del discorso pubblico. È quasi un luogo comune quello di parlarne con toni ostili. Dalla crisi del 2007-2008 si sprecano, ad esempio, le pubblicazioni giornalistico-scandalistiche su plutocrati, caste, establishment dai toni a volte sobri ma per lo più accusatori. In Italia[18] precursori in tal senso furono Gian Antonio Stella e Sergio Rizzo, giornalisti del Corriere della Sera, con il famosissimo libro edito nel 2007: "La Casta. Perché i politici italiani continuano a essere intoccabili." Da allora il termine 'casta' godette di grande popolarità, ripreso e utilizzato dai principali media nazionali e fatto proprio anche da una parte dello stesso estabilishment oltre che divenuto quasi uno slogan (essere contro la casta) per il movimento Cinque Stelle che nel 2018 sarebbe salito per la prima volta al governo. Illuminanti, in tal senso, le dichiarazioni rilasciate dall'ex vicedirettore del Corriere della Sera, Massimo Mucchetti, nel 2013: "*Ho lavorato fino al 2012 al Corsera che ha avuto il merito di denunciare con le grandi inchieste dei Sergio Rizzo e Gian Antonio Stella sprechi, malversazioni e privilegi. Fu, quella, un'intuizione giornalistica penetrante dell'allora direttore, Paolo Mieli (…) Quelle*

[18] Il fenomeno però è globale, un elenco esaustivo raggiungerebbe dimensioni ragguardevoli; mi limito pertanto a citare solo alcuni testi usciti dal 2008 ad oggi a titolo d'esempio: The Gods that Failed (Elliott e Atkinson, 2008), Winner-Take-All Politics: How Washington Made the Rich Richer and Turned Its Back on the Middle Class (Hacker, Pierson, 2010), Plutocrats (Freeland, 2012), Flashboys (Lewis, 2014), The Establishment (Jones, 2014), Billionaires and Stealth Politics (Page, Seawright e Lacombe, 2018); Winners Take All: The Élite Charade of Changing the World (Giridharadas, 2018).

inchieste si accompagnavano a una campagna politica che, mettendo in luce le debolezze reali del governo Prodi, puntava sui tecnici che avrebbero dovuto avere alla loro testa Montezemolo. Una grande idea giornalistica, una piccola idea politica. E alla fine, complice una politica cieca, la guerra alla casta senza la capacità di proporre alternative reali ha generato il Movimento 5 stelle" (Il Foglio, 3/04/2017).

Sul piano politico - uscendo dall'humus del discorso comune e giornalistico, che però ne costituisce la cacofonica colonna sonora - le élite sono criticate per almeno due grandi questioni che sfidano le ragioni stesse della democrazia per come l'abbiamo conosciuta dal secondo dopoguerra. Da un lato la crescita della diseguaglianza registrata negli ultimi decenni, con l'enorme espansione del distacco tra la ricchezza posseduta dal famoso 1% della popolazione più ricca dal resto mondo. Dall'altro lato i risultati elettorali che in molti paesi occidentali registrano uno spostamento dell'elettorato da posizioni centriste verso soluzioni sempre più radicali che premiano soprattutto leader di destra, anche estrema. E, come il paradigmatico caso Trump mostra, paradossalmente, sono le élite della "Rivolta delle élite" (Lasch, 1994) -'ribelli' e 'traditrici' nel senso di poco disponibili ad accettare obblighi e responsabilità verso la società - a guidare la rivolta anti-elitaria, definita genericamente, populista nel dibattitto pubblico corrente.

Sul piano intellettuale lo studio delle élite è stato a lungo trascurato e il loro profilo è fuori fuoco nell'epoca del capitalismo finanziario[19]. I primi a sollevare la

[19] Devo però segnalare come nel campo politologico un'importante e recente sistematizzazione sia stata fatta con il "Palgrave Handbook of Political Elites" (2018), curato da Best e Higley. Lo scopo dichiarato della loro raccolta di saggi è di concepire, organizzare e realizzare un inventario completo dei risultati scientifici nello studio delle élite politiche. I due autori sostengono che negli ultimi quarant'anni il tema delle élite politiche sia tornato in voga, con riferimento a tre svolte globali: la terza ondata della democratizzazione, con un dibattito (e.g. Huntington, 1991; Higley, Gunther, 1992; Diamond 1999; Collier, 2000) incentrato soprattutto sulla questione se il processo fosse guidato prevalentemente dalle élite o dalle masse; un secondo sviluppo strettamente correlato al primo legato alla "*incapacità delle èlite politiche socialiste di riformare i loro sistemi economici e politici ed evitare il collasso del sistema"* (p.2, ibidem); il terzo sviluppo principale avviatosi con la crisi finanziaria globale del 2008 e le sue prolungate conseguenze economiche e politiche. Personalmente mi sono confrontata più con la letteratura sociologica che politologica; trovandomi da subito in sintonia con la tesi sostenuta da

questione in modo importante sono stati Savage e Williams, con la magistrale opera “Remembering Élites”. Una raccolta di saggi edita in UK nel 2008, che ha di fatto riesumato gli studi sulle élite nelle scienze sociali (Davis, Williams 2017), perlopiù scomparsi dal dibattito europeo/occidentale a partire dalla fine degli anni ‘70 del secolo scorso. Savage e Williams (2008) imputano questa ‘dimenticanza’ delle élite da parte degli scienziati sociali ad una doppia spinta: l'ascesa delle scienze sociali ortodosse, positiviste o neo-positiviste e la teoria sociale strutturalista o post-strutturalista. La prima spinta nell’ambito della sociologia della stratificazione e della disuguaglianza, porterebbe ad un’eclissi della teoria delle élite a favore di modelli di analisi basati su status o classe, che insistono sul fatto che l’indagine campionaria sia lo strumento centrale di ricerca per analizzare le disuguaglianze. Cosicché per le loro ridotte dimensioni e la loro invisibilità all'interno delle indagini campionarie, le élite non possono che scomparire. L'altra spinta sarebbe rintracciabile nello strutturalismo e nel post-strutturalismo per cui il potere è capillare e diffuso nella governamentalità neoliberale (e.g Foucault) così come nella successiva Actor network theory (e.g Latour) che insiste sul carattere distribuito, locale e mobile delle relazioni socio-tecniche, dedicando minore attenzione alle persone e alle relazioni. Savage e Williams invitano invece a riscoprire il potenziale euristico del concetto per studiare i mutamenti contemporanei riprendendo e aggiornando la lezione dei grandi classici del pensiero come Weber, Marx, gli elitisti veri e propri: Mosca, Pareto, Michels; naturalmente Wright Mills e, in parte, il pensatore sui generis Bourdieu. Un invito che, dopo il 2008, è stato ripreso da altri scienziati sociali (e.g. Zald and Lansbury, 2010; Reed, 2012; Khan, 2012).

Più di recente Williams e Davis (2017) hanno rilanciato l’idea di studiare le élite ribadendo quanto sia divenuto storicamente urgente, oltre che scientificamente rilevante, capire quali siano le basi, i meccanismi e le precondizioni per un’élite di potere nella stagione della finanziarizzazione. Una finanziarizzazione che è “*economicamente cruciale per il trasferimento della ricchezza e del reddito*

Savage e Williams, per cui le élite (senza specificazioni) sono fuori fuoco nell’epoca dell’attuale capitalismo finanziario.

verso l'alto, ed è anche intellettualmente abbastanza ampia da costituire un punto di riferimento per diverse prospettive, tale da richiedere una comprensione collaborativa e suggerire specifici nodi di indagine" (ibidem, p.5). Oltre ad avere contribuito alla crescita del'1% dei più ricchi in modo preponderante, l'attività finanziaria esercita una forte influenza sul discorso politico; a guidare la deregolamentazione finanziaria mondiale, infiltrandosi nelle istituzioni statali, sono stati gli economisti influenzati dalla Scuola di Chicago; la finanza ha guidato le bolle e i crolli del 2007-2008 come pure la politica monetaria flessibile e l'austerità fiscale che ne sono seguite (ibidem). Le conseguenze del capitalismo finanziario sulla maggioranza della popolazione 'non élite' – tagli al welfare, riduzioni salariali, precarizzazione del lavoro, aumenti del costo dei sevizi di base - stanno mettendo a rischio, secondo numerosi commentatori, quel che rimane della stessa democrazia (Streeck, 2016). Del resto già il moderato Crouch ci avvertiva nel 2004 che i nostri regimi non erano più democratici, ma post-democratici governati da élite politiche ed economiche che concedono al 'popolo' solo la finzione del voto e Salais (2015) parla di a-democrazia europea, per cui "*come le mele vendute nei supermercati, la democrazia ha ormai solo l'aspetto della democrazia, senza il gusto che dovrebbe accompagnarla*". Una disillusione che, un poco sinistramente, ricorda quella similmente espressa dagli elitisti all'inizio del XX secolo sulla democrazia di massa in Europa.

Rimanendo nel campo degli studi accademici, resta da aggiungere che dalla metà degli anni 2000 si è assistito ad una fioritura di studi e ricerche politologiche sul potere che si sono focalizzate sul c.d. populismo[20]. Il primo a parlare di avvento di una nuova epoca populista fu il politologo Cas Mudde nel 2004, cui si deve anche una definizione minima e abbastanza condivisa dagli analisti (cfr. Baldini, 2014) secondo cui il populismo sarebbe un'ideologia debole "*che ritiene che la società sia divisa in due gruppi omogenei e antagonistici – il 'popolo puro' e le élites corrotte – e sostiene che la politica*

[20] Mudde 2004; Canovan 2004, 2005; Tarchi, 2003, Stanley, 2008.

debba essere espressione della volontà generale del popolo" (Mudde, 2004 citato in Baldini, 2014, p.7). Gli studi sul populismo a tutt'oggi molto in voga, affrontano però solo indirettamente il tema delle élite, con una certa tendenza a fare propri sul piano analitico gli stessi limiti e le stesse aporie del dibattito pubblico mainstream, ossia dando una lettura quasi caratteriale delle élite, trascurandone la dimensione posizionale e, soprattutto, dimenticandosi quasi del tutto di quella relazionale, per cui élite "cattive, privilegiate, established" sembrano essere situate nell'iper-realtà di un mondo a parte e astratto, lontane – e anzi contrapposte al 'popolo' (qualunque cosa esso sia); in breve quasi slegate da una società cui invece appartengono, coinvolte come sono nei processi che la governano; influenzate e attivissime nel forgiare lo spirito (o ethos) del nuovo capitalismo legato alla finanziarizzazione dell'economia. Così facendo una mole consistente di studi sul populismo, occupando la tribuna centrale degli studi sul potere, contribuisce a suo modo all'evaporazione delle élite come oggetto di studio: non si chiede dove siano, cosa facciano concretamente e come si colleghino alla società di cui sono parte. Casomai l'ethos delle élite che gli studi sul populismo tende a restituire ricalca quello in voga nel dibattito politico che critica e demonizza le élite più sul piano caratteriale che non su quello posizionale e meno che mai su quello relazionale.

Ci sono dunque sia motivi scientifici che etico-politici che rendono rilevante lo studio di dove siano e come si stiano trasformando le élite contemporanee e il loro ethos. Dopo essermi confrontata con la letteratura sociologica e politologica sulle élite, mi sono ritrovata nella approccio teorico pragmatista di Wright Mills (1956), che attribuisce una grande rilevanza alle biografie delle persone "in carne e ossa" e alla storia in cui sono immerse. Una prosettiva socio-storica facilita anche il compito di rendere conto del perché utilizzo il termine élite e non altri, come ad esempio "blocco di potere" (Gramsci) o "classe dirigente" (Marx, Mosca). Il motivo è semplice: la categoria di élite alla W. Mills guarda più concretamente alle persone, alle loro carriere, ai loro legami e al loro modo di agire, contestualizzandole e storicizzandole. E così mette al

riparo da trappole tautologiche e da concettualizzazioni a-prioristiche sul potere e sulle élite: "*Non vogliamo ora stabilire in anticipo, con definizioni rigide, se l'élite che occupa i posti di comando sia composta da persone che si riconoscono membri di questo ceto socialmente individuato o se parti considerevoli di essa se ne distacchino: sono questioni che vanno studiate da vicino (…)*[21]*. La meno impegnativa delle definizioni, quella che afferma essere l'élite del potere l'insieme di coloro che decidono le cose più importanti, non implica che costoro siano sempre e necessariamente gli artefici della storia; tuttavia neppure esclude che qualche volta lo siano*[22]*".* Mills ci sta qui avvertendo che la concezione dell'élite che si vuole precisare non deve essere affatto confusa con una teoria della sua funzione, che sarebbe quella di determinare la nostra storia*: "Ad esempio, definire l'élite come "l'insieme di coloro che governano l'America", più che precisare un concetto sarebbe avanzare un'ipotesi sulla funzione e il potere di tale élite. Indipendentemente da ogni definizione, l'estensione dei poteri di un'élite è soggetta a variazioni storiche. Se, dogmaticamente, cerchiamo di includere questa variazione in una definizione generica, limitiamo scioccamente l'uso di una concezione utile".* Per Mills bisogna guardarsi dal definire le élite come una classe strettamente coordinata che governa con continuità e sicurezza, perché in tal modo escludiamo dal nostro orizzonte visivo molte cose alle quali potremmo accedere definendo il termine in maniera più piana*: "In breve la nostra definizione dell'élite del potere non può contenere alcun dogma sul genere e il grado di potere esercitato in ogni caso dai gruppi dirigenti. Ancor meno essa ci deve permettere di introdurre surrettiziamente nella nostra analisi una teoria della storia.*[23] *(…) Il potere delle élite non esclude necessariamente che la storia non sia anche formata da una serie di piccole decisioni, nessuna delle quali è pensata in anticipo; neppure esclude che nel farsi della politica e della vita, si possa arrivare a mille piccole soluzioni, compromessi e adattamenti. L'idea di una élite detentrice del potere non dice niente sul processo in sé del decidere: è*

[21] Wright Mills, Le élite del potere, Milano: Feltrinelli, 1959, p.18.
[22] Ibidem, pp. 26-27.
[23] Ibidem, pp. 26-27.

un tentativo per delimitare l'ambito sociale entro cui avviene quel processo, quale ne sia il carattere; riguarda le persone implicate nel processo"[24].

Sebbene il mio riferimento principale sia Mills, non posso qui esimermi dal confrontarmi, seppure brevemente con la letteratura sulle élite, facendo alcuni richiami anche al dibattito scientifico in corso.

Élite è un termine - e un concetto - ambiguo e divisivo, a volte dimenticato, altre volte di moda e sovente contestato nella storia delle scienze sociali[25]. Forse non è un caso se molti degli accademici che oggi lo utilizzano non si preoccupano di dare spiegazioni sul perché e sul senso di 'questa' scelta (e.g. Conferenza LSE "Changing élites", novembre 2015). Gli stessi Williams e Savage (2008, p.9) eludono il dibattito sulle definizioni di élite, affermando che: "*rather than seeking to impose a priori boundaries around putative élite groups, we might instead pose the descriptive question as to how the fortunes of particular individuals and groups have so signally prospered, and how they have managed to become economic, social, cultural and political agents in association with their enrichment? What is it about contemporary social life that sees such groups obtain such prominence, and what lessons does this have for social science research?*"

Prima ancora che si sviluppasse una vera e propria teoria delle élite (il termine fu introdotto per primo da Vilfredo Pareto nel 1901), utilizzando un approccio storico raffinato Karl Marx si focalizzò sui bisogni della ruling class e di come una nuova classe capitalistica arricchitasi con l'"enclosure of land', mise in moto il processo di accumulazione capitalistica. E, Max Weber, coevo di Mosca, studiò la sfida lanciata alle relazioni patriarcali sulle proprietà terriere prussiane alla fine del XIX secolo. I due grandi pensatori, che in modo profondo influenzarono e influenzano tuttora il dibattito sulle élite, diedero quindi un'importanza fondamentale alla identificazione e formazione di élite storicamente situate per capire i più grandi cambiamenti storici.

---

[24] Ibidem, p.28.
[25] Ornaghi 1994, Scott 2008, Savage, Williams 2008; Genieys 2011; Khan 2012.

Una vera e propria teoria delle élite prende forma tra la fine del 1800 e l'inizio del 1900, in concomitanza con due eventi storici traumatici: l'allargamento progressivo del suffragio elettorale che porta all'avvento della politica e dei partiti di massa e l'epoca dei fascismi (Tuccari, 2002, 2016). Ha un bacino di irradiamento importante in Italia e in Europa ed in particolare all'Università di Torino con i tre padri fondatori riconosciuti: Gaetano Mosca (Teorica dei governi e governo parlamentare 1884; Elementi di scienza politica, I edizione-1896, II edizione-1923); Vilfredo Pareto (I sistemi socialisti, 1902-03 e Trattato di sociologia, 1916); Robert Michels, allievo di Weber e Mosca (La sociologia del partito politico nella democrazia moderna, 1911).

Mosca e Michels - che si conoscono e operano entrambi a Torino - osservano con pessimismo il tramonto della politica dei notabili e l'emergere della democrazia di massa che avviene in seguito all'estensione del suffragio. Per Mosca, l'avvento della politica di massa è una catastrofe, che porta ad un degrado crescente della classe politica. Le minoranze che governano in democrazia si rilevano minoranze mediocri, acuendo la nostalgia dell'autore per l'antecedente società dei notabili. Michels, come Mosca acuto osservatore dei processi storici in corso, vede un fallimento delle promesse che la democrazia di massa aveva inizialmente generato, ossia di essere capace di trasformare le società in senso più egualitario. Al contrario quello che accade nei fatti è che i ceti popolari non riescono ad auto-rappresentarsi nei regimi parlamentari e ciò lo induce a formulare la sua celebre ferrea legge dell'oligarchia: "*Chi dice democrazia dice organizzazione, chi dice organizzazione dice oligarchia, chi dice democrazia dice oligarchia*" (1909, pp.1-3). Per Michels l'organizzazione non è solo una modalità per raggiungere e consolidare il potere, come per Mosca, ma anche la causa principale della trasformazione della leadership in oligarchia, che porta a consolidare la minoranza dirigente per esigenze di sopravvivenza e di successo. Vilfredo Pareto ha una visione più ottimistica delle élite che nascono nei regimi democratici: possono bensì divenire inutili, corrotte o mediocri ma ciò non costituisce la norma quanto piuttosto il segnale di un'élite

morente. Pareto (1935) sostiene, basandosi sulla concezione che le qualità delle persone siano distribuite in modo disuguale – che le élite siano il gruppo più dotato e qualificato della società. Da qui, Pareto sviluppa la sua classica teoria della circolazione delle élite. Nelle società in salute lo status delle élite non è ereditario o protetto dalle istituzioni, ma piuttosto nuovi attori possono entrarvi in ragione delle loro qualità. Pareto (1916) sostiene che nelle democrazie questa circolazione non sempre avviene e perciò le democrazie hanno una naturale tendenza a decadere. Tuttavia questa decadenza crea anche le condizioni per una ristrutturazione del potere che permette a nuovi elementi dotati di talento e capacità di entrare a far parte delle élite, rinvigorendola. È in tal senso che va interpretata la classica affermazione di Pareto: "La storia è un cimitero di aristocrazie".

In "Sociologie des élites" (2011)[26] William Genieys, osservando come la traiettoria del concetto di élite si lega e si confonde con i gravi periodi di crisi politica del XX secolo, ci porta a riflettere su come la concomitanza con cui si sono affermati la teoria delle élite e i totalitarismi/fascismi possa avere giocato un ruolo nelle molteplici contestazioni accademiche sull'opportunità di utilizzare il termine élite come categoria analitica. Tale contingenza venne in effetti da molti interpretata come un rapporto di causa ed effetto, da qui la diffidenza. È invece proprio in seguito alla caduta dei totalitarismi europei che negli Stati Uniti d'America (d'ora in poi Usa), alcuni sociologi (Hunter, 1953; Mills, 1956) introducono la categoria di élite di potere, riprendendo la tradizione weberiana e rigettando l'antimarxismo dei padri fondatori dell'elitismo.

Il sociologo Wright Mills (Il potere delle élite, 1956) non condivide l'idea che le élite siano plurali, quantomeno rispetto al caso storico da lui studiato, ossia le strutture di potere nella società capitalistica americana degli anni '50. Nel suo studio seminale sul potere delle élite negli USA, focalizzandosi sulle relazioni e le alleanze fra i differenti poteri istituzionali (le burocrazie statali, le corporation

[26] Un testo che combina approcci provenienti da diverse scienze sociali (storia, sociologia, scienze politiche) per comprendere le élite delle società occidentali e che rompendo con l'opposizione massa-elite mostra come la politica sia costruita sulle e con le élite.

e l'esercito), Mills identifica negli attori al vertice dei settori economico, politico e militare, coloro che vanno a formare un'élite ristretta, coesa, simile per provenienza sociale e per orientamento culturale, composta da persone che si conoscono personalmente, in contatto costante e in grado di prendere, coordinandosi tra loro, decisioni di rilevo politico e sociale, spesso in modo informale, andando così incontro alle esigenze del capitalismo avanzato. Per Mills è un'élite monolitica ed endogama che detiene di fatto il monopolio del potere nella "democrazia" USA. Di fronte all'attacco dall'interno ai fondamenti della democrazia formale americana, si forma una corrente di pensiero alternativa, che afferma invece l'esistenza di una pluralità di élite in competizione tra loro (Dahl, 1961). È una concezione che rimanda alla democrazia come dispositivo procedurale di Schumpeter (1947, 1955: p.252), un altro pensatore elitista che vede la democrazia come: "*un assetto istituzionale per arrivare a decisioni politiche nel quale alcune persone acquistano il potere di decidere mediante una lotta competitiva per il voto popolare*".

Negli anni '80 una nuova corrente di pensiero (Genieys, 2011) il neo-elitismo invita a superare la controversia tra élite al singolare o élite(s) al plurale (Field, Higley, 1980) per concentrarsi piuttosto sulle capacità e il tipo di azione politica dispiegata dalle élite, sul rapporto tra configurazioni elitarie e istituzioni politiche e sulle loro reciproche influenze. Nella sostanza le élite di Field e Higley, osservate in Scandinavia e in UK, sono élite unitarie che esercitano un potere di fatto, poco controllabile ed efficace, proprio perché inserito in un quadro istituzionale formalmente democratico. Ci possono essere più élite ma tramite una rete relazionale solida, solidale al suo interno e che rende accessibile ai singoli l'accesso ai vari ambiti decisionali – le élite sono in grado di agire come un soggetto unitario e dettare l'agenda politica.

Più recentemente, Davis e Williams (2017), riprendendo l'importanza delle tematiche weberiane presenti in Michels, in Mills, e nei loro epigoni, invitano a

riformulare gli studi sulle élite alla luce dell'attuale congiuntura del capitalismo finanziario.

In estrema sintesi Michels e Mills nei loro studi sulle élite del 1910 e del 1956 si chiedono come mai e perché le democrazie di massa hanno deluso così tanto le aspettative. Al di là delle differenti risposte, entrambi condividono l'assunzione weberiana per cui le gerarchie burocratiche creano 'posti di comando', occupati da chi detiene il potere. Usano entrambi due metafore spaziali verticali: la scala (Michels) e la piramide (Mills) per descrivere un'élite posizionale che esercita il potere in modo coerente perché condivide in modo piuttosto omogeneo valori e background. Successivamente il paradigma weberiano si è mantenuto ma depotenziato dal riferimento al contesto storico e politico dei due succitati autori e nelle scienze umane si è affermata come visione mainstreaming quella per cui il potere risiede nell'occupare posti di comando.

Secondo Davis e Williams (ibidem, p.11) gli studi sulle élite nel capitalismo finanziario, non hanno bisogno di "*un nuovo paradigma (un insieme unitario di concetti, metodi e misure che definisce un campo del visibile), perché le élite sono ora adatte all'analisi di diversi gruppi di scienziati sociali che non sono più unificati da qualcosa che corrisponde all'assunzione weberiana*", che identifica le élite moderne prevalentemente per la loro posizione organizzativa e per il loro background sociale. I processi di finanziarizzazione lavorano, infatti, sia attraverso il potere sovrano (e.g. Mills) che capillare (e.g Foucault, Latour), e dispiegano forme di potere basate sia sull'istituzione che sui network. Un interessante approccio, utile per rinnovare gli studi sulle élite è quello di Reed (2012) che sviluppa una teorizzazione neo-weberiana del potere dell'élite che vuole evitare le "tendenze totalizzanti" di alcuni approcci posizionali ma che mantiene il legame analitico tra posizioni di dominio e processi governati delle élite. Reed rispondendo alla chiamata alle armi di Zald e Lounsbury (2010) per rilanciare gli studi organizzativi con "questioni fondamentali sulle élite", sviluppa

alcuni suggerimenti di ricerca interconnessi, in particolare per quanto riguarda la necessità di:

a. Una strumentazione teorica e analitica in grado di comprendere la complessa interazione tra potere come dominio e potere come network, cioè "tra gerarchie istituzionalizzate del potere e matrici interstiziali del potere" (Reed 2012, p.204);
b. Una concettualizzazione di élite che combina un approccio basato sulla posizione con un approccio basato sull'azione (Reed, 2012b), o, in altre parole, un focus sulla detenzione del potere con un focus sulla mobilitazione del potere (Scott 2008).

Nel solco tracciato da Davis e Williams (2017), l'approccio di Reed appare interessante, proprio perché mescola modi diversi per osservare il potere all'opera nel contesto mutevole e scivoloso della finanziarizzazione. Infatti, chiudendo la mia rassegna della letteratura sulle élite con le loro parole: "*a reset élite studies is one which defines élites with greater breadth and complexity, engages with multiple manifestations of power, and highlights the shifting conjunctural aspects of financialization. Such a framework still raises questions about whether the élite alliances which drive and benefit from these macro processes are democratically uncontrollable as well as unaccountable. And the importance of those questions is underscored by electoral revolt and insurgent populism. Against that new and changing background, our agenda is still Millsian*" (ibidem, p.19).

Se la democrazia sia una causa persa (Mastropaolo, 2011) rimane una domanda di stringente, quasi asfissiante, attualità: motivata da una preoccupazione di fondo per le sorti della democrazia – nei cui regimi almeno formalmente ancora viviamo – oltre che dalla curiosità scientifica, la mia ricerca, raccogliendo l'invito di Savage, Williams e Davis (2008, 2017), si propone di esplorare il potenziale euristico di un approccio al tema delle élite per contribuire a comprendere alcuni mutamenti avvenuti nella morfologia del potere nel contesto della finanziarizzazione e del neoliberismo.

1.3. Dove e come: le Fob come livello di analisi di un'élite storicizzata

Benché il tema di dove e come studiare i potenti sia stato progressivamente dismesso dall'agenda degli studi sulle élite, pur con significative eccezioni[27], si tratta di una tematica cruciale negli studi che si interrogano più ampiamente sulle logiche del potere contemporaneo[28].

Prestare attenzione al dove e come osservare le élite è nei miei intenti un modo per mettermi quanto più possibile al riparo da visioni sostanziali o essenzialiste del potere. Considerare le Fob non solo come oggetto ma anche come livello d'analisi mi ha permesso, in primo luogo, di identificare un campo localizzato nello spazio e nel tempo. Questo è stato il presupposto per impostare l'analisi delle élite da una prospettiva socio-storica, prestando attenzione sia alle risorse di cui dispongono, sia al loro modo di agire nella società che rimanda, di nuovo, all'ethos di cui sono espressione e in cui sono immerse.

Perché prediligere un approccio socio-storico? Cercare di dare una definizione sociologica precisa e apriori di élite prima di averle studiate nei contesti sociali e nei processi storici in cui operano mi è parso un esercizio estenuante, ambiguo che conduce nella trappola tautologica per cui le élite sono quelle che hanno il potere e il potere è nelle loro mani. Nella sua rassegna sulla sociologia delle élite, Shamus Rahman Khan (2012) afferma che il loro potere può essere inteso o in termini di risorse possedute, considerando la ricchezza e i network o in termini di posizioni di dominio occupate nelle strutture di potere. "*In both instances, élites are those with power and resources and the disagreement is whether one looks at the individual control over these properties or instead explores the structure of relations that empowers or enriches particular position-takers*" (Khan, 2012, p.2). Lo stesso Khan (2012) compendiando le due scuole di pensiero, definisce le élite come quelle che hanno uno smisurato controllo o accesso a una o più risorse (politiche, economiche, sociali, culturali, conoscitive).

[27] E.g. Williams, Savage, 2008; Williams, Davis, 2017; Cousin, Khan, Mears, 2018; Mach, David Ginalski, Bühlmann, 2016.
[28] Cfr. Dakowska, 2014; de Leonardis, 2013; Mastropaolo, 2012; Medevetz, 2012.

Quella proposta da Khan è una buona definizione teorica, che ha il pregio di tenere conto sia della posizionalità che dei network delle élite, ma che, ovviamente, non esaurisce le domande che il campo fondamentalmente bulimico del potere e degli studi su di esso sollevano. Ad esempio, rimane in ombra il potere capillare, tecnico, dei dispositivi (per intenderci quelli evocati da Foucault, Latour, Lacan, Deridda), che pone altri interrogativi di non poco conto. Tanto per cominciare su come e quanto le élite siano fautrici e quanto embedded più o meno coscienti dei processi che tale potere dispiega. La definizione di Khan, tende, inoltre, a trasmettere un'idea di potere come attributo, allontanandosi dalla concezione weberiana di potere come relazione sociale di dominio. Una concezione che è, invece, per me un riferimento imprescindibile: non a caso, proprio avendo una visione relazionale del potere sono arrivata a considerare l'ethos centrale nello studio delle élite (cfr. paragrafo 1.4). Mi fermo qui sul punto appena sollevato; volevo solo ribadire la complessità e le diverse modalità con cui il tema del potere può essere affrontato e che in qualche modo è anche un avviso di allerta ai ricercatori che se ne vogliono occupare. Williams e Davis (2017), a tal proposito, sostengono in modo illuminante che gli studi sulle élite non devono allinearsi ad un unico concetto di potere, ma riconoscere la fallibilità di tutti i tipi di potere e cercare di mappare le loro intersezioni: "*Molti ricercatori si sono impegnati ad esplorare l'egemonia di una singola forma di potere, ne hanno accettato a malincuore la fallibilità e non si sono mai interrogati sulle sue intersezioni in un mondo in cui la portata del potere supera spesso la comprensione. Questi problemi di fallibilità e intersezione non possono essere evitati nella ricerca di nuovi spazi in cui varie élite (esecutive e intermediarie, di settore e di sponsorizzazione politica o di supporto esperto) sono tatticamente combinate per offesa o difesa, spesso contro gruppi concorrenti"* (ibidem, p.18).

Adottare un approccio socio-storico provando a capire anche, al di là delle posizioni occupate e dei network in cui sono inserite, quale sia il modus operandi delle élite e di quale ethos o spirito (Weber) le élite siano espressione, conduce immediatamente alla necessita di trovare un osservatorio, un livello di

analisi che consenta di approcciarle. Articolando meglio il discorso mi sono quindi domandata quali potessero essere i livelli e i luoghi socialmente costruiti, da cui e dove osservare oggi le élite in azione, al di fuori delle arene che sono formalmente responsabili dell'esercizio del potere (e.g. Parlamento, Consiglio dei ministri; Consigli di amministrazione di multinazionali) o più mediatizzate (e.g Davos), quindi ricercando arene o luoghi più opachi, discreti e meno indagati nella letteratura. E allo stesso tempo quale potesse essere un osservatorio che mi consentisse di leggere le élite nella metamorfosi del potere in atto nell'attuale periodo storico, in cui i confini tra i campi politico, economico, finanziario e della produzione della conoscenza appaiono quanto mai sfumati, per non dire collassati (Wolin, 2004)[29] nel processo di de-istituzionalizzazione che la globalizzazione neoliberale e la finanziarizzazione del capitalismo hanno innescato e accelerato[30]. Quale punto di vista scegliere per uscire dai perimetri di campi che sulla carta, e in effetti solo sulla carta, appaiono ben definiti, come ad esempio il campo e l'élite finanziaria ?[31]

Ho scelto, come livello per osservare le élite, le grandi Fondazioni di origine bancaria, che nell'Italia odierna, sono vere e proprie istituzioni di governo o para governo (Belligni, Ravazzi, 2013) e sembrano pertanto offrire un promettente oggetto di studio per chiunque in Italia voglia individuare "configurazioni di potere: *"Un intreccio tra dimensioni soggettive e strutturali di processi sociali*

[29] Il Filosofo politico Sheldon Wolin in "Democracy Incorporated. Managed Democracy and the Specter of Inverted Totalitarianism" (2004) parla con riferimento agli Stati Uniti di democrazia gestita come forma politica in cui i governi sono legittimati da elezioni che però hanno imparato a controllare. L'elettorato non può avere un impatto significativo sulle politiche statali a causa della costruzione e della manipolazione delle opinioni che avviene per mezzo della tecnologia, delle scienze sociali e dei finanziamenti delle grandi aziende. Per Wolin i metodi manageriali sono anche i mezzi con cui lo Stato e le multinazionali si uniscono: le corporazioni assumono sempre più funzioni governative e diventano sempre più dipendenti dallo Stato. In questa visione uno degli obiettivi principali della democrazia gestita è, non a caso, la privatizzazione e l'espansione del privato in concomitanza con la riduzione delle responsabilità governative verso l'insieme dei cittadini.

[30] Cfr. de Leonardis, 2013; Gallino, 2011, 2013, 2015; Williams, Savage, 2008; Williams, Davis, 2017.

[31] Per una riflessione sulle relazioni complicate e dense esistenti tra attori economici, politici e istituzioni rimando allo studio di Dagnes (2018) sugli attori e le reti del capitalismo finanziario italiano e nello specifico al capitolo 8: "Che fare del capitalismo di relazione?", pp.151-161.

che rimandano a relazioni d'interdipendenza dinamica tra attori che si situano a livelli diversi" (Elias, 1989).

Le Fob sono 88 soggetti privati non profit, generate da una riforma italiana che negli anni '90 - avendo come obiettivo dichiarato la privatizzazione del settore bancario - separò le attività creditizie e filantropiche di Casse di Risparmio e Banche del Monte. Nacquero così due diversi soggetti: gli enti strumentali che successivamente diventeranno le Fob (soggetti inizialmente di natura pubblicistica finalizzati alla vendita delle azioni bancarie sul mercato e solo successivamente trasformati in enti privati non-profit) e le aziende bancarie spa (attività creditizia profit).

Seppure, dopo un lungo travaglio legislativo, due sentenze della Corte Costituzionale nel 2003 abbiano certificato la natura giuridica privata delle fondazioni - riconoscendo loro una piena autonomia statutaria e gestionale e definendole *"soggetti dell'ordinamento civile e dell'organizzazione delle libertà sociali"*[32] - il dibattito sulla loro natura, funzione e legittimità resta controverso[33].

Diverse per origine, dimensione e operatività territoriale, nate per decreto, private ma obbligate dalla legge ad investire il loro patrimonio principalmente nei territori in cui operano e in campi di policy definiti: cultura e arte, assistenza sociale, ricerca e sviluppo, educazione e formazione e salute, le fondazioni di origine bancaria sono davvero originali e "strane creature" (Fiordiponti, 2013).

Proprio la loro natura "anfibia", "ibrida" "né Stato né mercato", atipica anche rispetto agli altri soggetti filantropici, rende le Fob un osservatorio particolarmente promettente per studiare le trasformazioni delle élite. Mutuando alcune delle loro caratteristiche dai diversi campi (Bourdieu, 1984, 2010) a cui si intrecciano (economico, finanziario, politico, accademico,

---

[32] Dal sito istituzionale di Acri, consultato il 4/11/2017: "*riconoscendo così che sono la preziosa infrastruttura immateriale di un sistema economico e sociale pluralistico, che non attribuisce esclusivamente all'amministrazione pubblica la responsabilità di perseguire il benessere comune, al contrario afferma, praticamente, il principio di sussidiarietà e, dunque, l'opportunità che soggetti diversi contribuiscano ad affrontare e a risolvere problemi d'interesse pubblico*".

[33] Cfr. Boeri 2013; Fiordiponti 2013; Pastori G., Zagrebelsky G., 2011.

filantropico), costituiscono un inedito spazio interstiziale (Eyal 2010). Uno spazio dove convergono organizzazioni e attori con background, risorse e logiche diverse, quasi a configurare una sorta di "*confuso network di organizzazioni differenti*" (Medevetz, 2012, p.16) di cui va capita la natura, l'evoluzione nel tempo, il tipo di potere cui danno forma, l'autonomia e l'eteronomia dai diversi campi che qui si incrociano.

Le Fob sono, senza dubbio, connesse a numerosi processi e intercettando diversi livelli permettono di studiare le élite nella loro dimensione interstiziale e intermediaria, così promettente nell'attuale scenario storico 'depoliticizzato', di cui fra poco si dirà.

Con le banche hanno un rapporto di filiazione (nascono con la riforma del 1990 che privatizza il sistema bancario italiano) e ora di partecipazione delle azioni di controllo dei gruppi bancari (seppure non maggioritaria come all'origine, ancora nel 2014 poco più del 30% del totale attivo era detenuto dalle Fob[34)]; inoltre si legano alla finanza attraverso gli investimenti diversificati (e.g. fondi, obbligazioni) del loro ingente patrimonio[35].

Con gli attori della rappresentanza politica hanno legami sul piano elettivo con la nomina di una quota importante di consiglieri a carico degli enti locali; sul piano amministrativo, dove le Fob devono per legge reinvestire gli utili delle loro partecipazioni in interventi di pubblica utilità, per cui intervengono in modo sempre più importante in alcuni settori chiave della politica e delle politiche come servizi sociali, educazione, ricerca, arte e cultura (Ravazzi, 2016); sul piano economico-finanziario perché un nutrito gruppo di Fob dal 2003 possiede il 18,4% della Cassa depositi e prestiti (CDP), una società per azioni a controllo pubblico di cui il Ministero dell'Economia e delle Finanze detiene l'80,1% del capitale e che fin dalla nascita nel 1850 è un tradizionale canale di

[34] Rapporto Acri, 2015.
[35] La relazione delle Fob, specificatamentie di CSP e Cariplo, con banche e finanza sarà oggetto di approfondimento nel capitolo 3: "*Una genetica e duratura relazione con il sistema bancario".*

finanziamento degli enti pubblici[36]; inoltre la letteratura più critica verso le Fob, le considera il canale principale attraverso cui la politica "entra" nelle banche (Boeri, 2013).

Con l'economia hanno rapporti diretti attraverso la nomina di una quota di consiglieri a carico delle CCIA e in ogni caso con molti consiglieri che provengono o sono collegati al mondo del business d'impresa. Inoltre una quota pari al 90% degli investimenti correlati alla missione (IMR) viene convogliata nello sviluppo locale[37] attraverso l'investimento in partecipazioni nella Cassa Depositi e Prestiti S.p.A e in società che hanno forti legami con il territorio di riferimento e operano per lo sviluppo economico dello stesso. Si tratta, per lo più, di società che gestiscono infrastrutture come le autostrade o gli aeroporti locali oppure le municipalizzate e le società a capitale misto pubblico-privato che operano nella distribuzione dell'energia o che hanno finalità di promozione del tessuto economico locale, essendo attive nei settori che spaziano dalla promozione del turismo a quella dell'artigianato, alla rivalutazione di aree urbane degradate, o che gestiscono le fiere e i mercati locali (Acri, 2015).

Anche la società civile organizzata e le Università hanno con le Fob legami forti e visibili, in parte deducibili dalle nomine e, per quanto concerne le Università, nella diffusa presenza di accademici negli organi societari. Inoltre sia "la società civile" che le Università sono soggetti beneficiari di consistenti erogazioni provenienti dalle Fob.

Con il mondo della filantropia nazionale e internazionale, altro bacino che offre spunti interessanti per studiare le élite in azione, i legami sono profondi, in qualche modo storici, visto che si legano alla rivendicata attività filantropica svolta dalle casse di risparmio da cui hanno avuto origine. Inoltre sono le stesse

---

[36] Sito istituzionale CDP, Cassa depositi e prestiti, consultato nell'Ottobre del 2018.

[37] Nel Rapporto Acri del 2014 gli investimenti correlati alla missione si attestavano complessivamente a 4.385 milioni di euro e rappresentavano il 10,7% del patrimonio, in crescita rispetto all'anno precedente. I dati confermano il quadro generale emerso dai bilanci precedenti: il settore sviluppo locale risulta essere quello cui va la maggioranza delle risorse investite con oltre il 90% del totale.

Fob a definirsi soggetti filantropici.

Ponendo una specifica attenzione alle forme di flessibilità e autonomia di cui le Fob godono grazie alla posizione liminale occupata nello spazio sociale tra mercato, politica e sfera della produzione della conoscenza, la loro postura interstiziale appare centrale per osservare le trasformazioni nelle modalità con cui il potere si dispiega. Non solo. Le Fob hanno anche l'ulteriore merito di consentire lo studio delle élite congiuntamente all'evolversi di un'istituzione, ossia si pongono al crocevia tra due livelli di analisi sovente separati nelle ricerche - il livello micro dell'individuo e il livello macro della società (organizzazione e contesto). Una posizione illuminante da cui affrontare l'apparente paradosso[38] introdotto da Berger e Luckman ne 'La costruzione sociale della realtà' (1986): come è possibile che gli uomini siano capaci di produrre un mondo di cose che poi sperimentano come una forza sui generis, indipendente dalla loro volontà, che si impone su di loro dall'esterno? (Dulong, 2012). Le Fob, soprattutto le più grandi, sono infatti sia finanziatori, attuatori, ideatori e 'connettori' di politiche e pratiche di pubblico interesse in vari ambiti e su diverse scale (locale, nazionale, internazionale), sia luoghi di 'attrazione', formazione e circolazione di élite.

Malgrado l'accertata importanza e rilevanza che le Fob hanno assunto nel tempo, ancora poco si sa di come funzionano, del loro ruolo in relazione ai legami instaurati con i diversi campi e con l'evolversi del contesto sociale, economico e politico. Sembrano spazi in cui si concentra il potere, luoghi dove una parte delle élite 'si incontra' e 'si ritrova', eppure le élite delle Fob e il tipo di ethos e di potere di cui sono espressione, non sono mai state studiate.

Il presente studio si propone quindi di colmare, almeno in parte, tale lacuna, osservando gli attori delle Fob da una prospettiva posizionale e da una relazionale; intendendo quest'ultima dimensione sia sul piano dei network delle élite sia su quello meno studiato del loro modus operandi e dell'ethos.

[38] Apparente perché la sociologia costituzionalmente rimanda a un principio di terzietà.

Ho utilizzato una prospettiva posizionale - la modalità più classica, da Wright Mills in poi, per studiare le élite[39] - quando il riferimento è stato alle figure apicali delle fondazioni, in quanto élite che occupano posizioni di potere. Occorre precisare che i meccanismi di nomina delle posizioni apicali si basano su una logica reputazionale: sono nominati alle posizioni apicali delle fondazioni soggetti considerati già potenti per percorsi, carriere e storie di vita. Esplicitando meglio il punto, le grandi Fob sono un luogo interessante in cui osservare le élite da un punto di vista "posizionale" per il profilo degli attori collocati ai loro vertici[40] e per le dinamiche sociali in cui sono coinvolti che evidenzia: la presenza di cumuli di cariche e di carriere pregresse importanti; passaggi consueti da ruoli di rilievo nelle Fob a ruoli di vertice nel mondo creditizio-finanziario, politico, istituzionale, economico, associativo e viceversa; un collegamento -per le loro carriere pregresse e per i ruoli occupati quando sono presenti nelle fondazioni- con altre élite appartenenti a istituzioni, realtà economiche e associative di rilievo locale e sovralocale.

Mi sono rifatta ad un approccio relazionale, che rimanda alla concezione weberiana del potere inteso come relazione sociale (di dominio), quando il riferimento è stato alle élite in quanto attori appartenenti ad un'organizzazione influente nella sua interstizialità. Infatti la Fob permette collegamenti rapidi e in taluni casi anche inediti con élite, logiche e campi diversi. È la sua essenza di spazio interstiziale, di organizzazione posta all'incrocio dei campi, che la rende un luogo dove si condensa il potere di intermediazione (brokering). Un potere che da qui può dispiegarsi sia in forma esplicita, dichiarata e visibile che informale, nebulosa e opaca.

E sempre all'approcio relazionale rimanda lo studio del modus operandi e dell'ethos o grammatiche giustificative delle élite. Ciò mi ha permesso di

[39] Nel mio caso mi sono ispirata alla prospettiva 'posizionale' introdotta dal sociologo C. Wright Mills (1956). Oltre al metodo posizionale, altre modalità classiche per individuare le élite sono quella reputazionale (Hunter, 1953) e quella decisionale (Dahl, 1961).
[40] Consigli di indirizzo, Consigli di gestione, ruoli apicali nello staff dell'organizzazione.

osservare un'élite che, attraverso la Fob, sembra essere stata capace di esprimere nel tempo una propria logica, una propria strategia di azione e una propria professionalità, autonoma o, per meglio dire, originale, rispetto ai diversi campi di provenienza. Qui ci imbattiamo in almeno due grandi questioni. Innanzitutto quella sollevata, tra gli altri, da Janine R. Wedel (2009; 2017) e Chrystia Freeland (2012) sull'importanza della risorsa mobilità per le élite odierne, potenzialmente rese più 'precarie' nel capitalismo finanziario, caratterizzato da cicli più brevi e distruttivi. Il modus operandi interstiziale, intermediario e interistituzionale sembra pertanto essere divenuto una risorsa strategica nel garantire alle élite una forma di stabilità, in parte di invisibilità, perché la sicurezza e la riduzione dei rischi non sono più garantite da una carriera che si dispiega lungo una sola scala occupazionale. La loro forza risiede nell'essere altamente mobili, flessibili e globali, e tali qualità sono riprodotte nelle strutture organizzative fluttuanti che co-creano (Wedel, 2017). Un processo in cui sembra verificarsi una coincidenza o convergenza di interessi tra élite di diversa provenienza.

L'altra questione riguarda l'espressione di un potere specifico e specializzato, legato all'expertise che da qui si dispiega e rimanda alla riconfigurazione del campo della produzione della conoscenza e alla correlata crescita dell'importanza per le élite di presidiarlo[41]. Contaminando logiche economiche-finanziarie, filantropiche, accademiche e di expertise di vario genere, organizzazioni come le Fob sembrano sempre più capaci di influenzare il policy making a diiversi livelli – dal framing all'outcome – e più in generale di intervenire in processi di pubblica rilevanza[42].

Nel contempo le Fob alimentano e generano una nuova sorta di "élite di esperti", che fa dell'intermediazione il suo mestiere e la sua arte: consulenti in campo legale e commerciale, costruttori di narrative di vario genere, esperti della comunicazione; sovente provenienti o collegati al mondo dell'accademia,

[41] Cfr. Zald e Lansbury, 2010; Aronowitz, 2012; Medevetz, 2012; Mair, 2013; Wedel 2017.
[42] Nel paragrafo 7.5 tre esempi illustreranno come concretamente si dispiega il potere della CSP in tre diversi ambiti.

dei media e delle professioni culturali in genere. Il ruolo crescente assunto dalle élite attraverso organizzazioni interstiziali e filantropiche, come le Fob (certamente il discorso vale per le due più grandi Fob italiane ma anche per Acri, la loro forma associativa) nel campo della conoscenza (della conoscenza come strumento per fare politica) è un tema ancora poco indagato quando si parla di Fob e che consente, tra l'atro, di collegarsi al dibattito sul ruolo che la filantropia sta assumendo a livello internazionale, dove alcuni studiosi, individuano una tendenza sempre più accentuata ad intervenire nell'area della conoscenza quale strumento per diffondere idee, vocabolari, strumenti capaci di influenzare policies e politics[43].

[43] Cfr. Sckopol, 2016; Salamon, 2014; Lorenzi, Hilton, 2011; Rogers, 2011; Carstensen e Schmidt, 2015; Guilhot, 2006; McGoey et al. 2018.

1.4. Studiare l'ethos tra interstizialità e depoliticizzazione

> *"Il potere sta in verticale in qualunque metafora noi evochiamo da quel patrimonio [...] è nel regno della geometria solida che si fondano le ragioni e si giocano le condizioni per l'esercizio delle libertà politiche* (Ota de Leonardis, Nuovi conflitti a Flatlandia, 2007)".
>
> "*The eternal idiotic idea that if anarchy came it would come from the poor. Why should it? The poor have been rebels, but they have never been anarchists; they have more interest than anyone else in there being some decent government. The poor man really has a stake in the country. The rich man hasn't (...).The poor have sometimes objected to being governed badly; the rich have always objected to being governed at all. Aristocrats were always anarchists*" (GK Chesterton, The Man Who Was Thursday, 1908).

L'interstizialità, la depoliticitizzazione e l'ethos sono i tre concetti che ho trovato utili per interpretare le élite osservate. Di nuovo influenzata da Mills, nella mia ricerca sono arrivata a riconsiderare come centrale il legame che unisce le élite al resto della società. Soprattutto considerando che oggi nel dibattito pubblico questo legame politico sembra essere scomparso. Sembra essersi verificato negli ultimi trent'anni un cambiamento nel campo semantico della disuguaglianza, che ne ha oscurato il significato come legame storico di dominio (De Leonardis, forthcoming:? 2019):

"nel discorso attuale sulla disuguaglianza e la sua portata, il riferimento (politico) ai rapporti di potere è diventato sempre più debole, e la disuguaglianza come definita dalla quantificazione tende ora a designare una differenza distributiva, un divario, una disparità: una distanza, e non più un legame".

Da qui l'interesse sempre più vivo per lo 'spirito' nel senso in cui ne parlano

Boltanski e Chiapello (1999) e delle correlate grammatiche giustificative (Boltanski, Thévenot, 1991)[44] o ethos, che a tale legame rimandano. Boltanski e Chiapello chiamano "spirito del capitalismo" l'ideologia che giustifica il coinvolgimento nel capitalismo, rifacendosi all'idea weberiana per cui le persone necessitano di forti motivazioni morali per aderire al capitalismo. E parlano di "nuovo" spirito del capitalismo, nel senso che il capitalismo, incalzato dalle critiche, deve rinnovare continuamente le sue giustificazioni; da esse dipendono, infatti, sia il suo successo sia la sua tollerabilità: "*In ogni epoca lo spirito del capitalismo deve fornire, in termini storicamente molto variabili, risorse per placare l'inquietudine suscitata da tre interrogativi: In che cosa l'impegno nel processo di accumulazione capitalista è fonte di entusiasmo, anche per quelli che non saranno necessariamente i primi beneficiari dei profitti realizzati? In che misura quanti si implicano nell'universo capitalista possono avere la garanzia di una sicurezza minima per loro stessi e i propri figli? Come giustificare, in termini di bene comune la partecipazione al progetto capitalista e difendere, di fronte alle accuse di ingiustizia, il modo con cui è animata e gestita?*"[45]

Se l'ethos – inteso come grammatica giustificativa o vocabolario dei motivi - ci riguarda tutti, le élite hanno una necessità prioritaria di condividere e trasmettere un proprio ethos per ottenere legittimazione. E nel farlo godono di una posizione privilegiata - disponendo di molteplici quantità di risorse - che le rende 'egemoni' nella produzione dei vocabolari di motivi della cui materia è poi fatto l'ethos. Infatti, come afferma, di nuovo, Mills (1956) se tutti 'noi' dovremmo contribuire ad attuare con le nostre azioni il contenuto della storia, quale che

[44] In De la Justification (1991), Boltanski e Thévenot, individuano sei principi legittimi di giustificazione mobilitate dagli attori per sostenere pubblicamente i propri argomenti critici, sei modelli di ordine legittimo che gli autori chiamano "cité"(del mercato, dell'ispirazione, domestica, civica, dell'opinione, industriale). I sei principi di giustificazione sono caratterizzati da una loro storicità ossia la loro definizione è sempre in corso, fondando nuovi ordini, a partire dall'identificazione di nuovi beni comuni. Secondo i due autori possono quindi emergere nuove cité oltre alle sei da loro individuate. Già Boltanski e Chiapello (1999) parlano dell'emersione di una nuova "cité", un ordine di giustificazione basato sui concetti di rete e di progetto (cfr. Centemeri L., 2004).
[45] Ibidem, p. 78.

sia*: "C'è però il fatto, che, anche se tutti viviamo nella storia, non tutti abbiamo poteri uguali per determinarla"* (Mills, 1956). Un'élite ha sempre bisogno di narrative e di 'parole' che ne legittimino l'azione dinanzi agli 'altri', in accordo con (e anche contribuendo a forgiare) lo spirito del tempo delle società in cui sono storicamente situate.

Non può essere considerato un caso che l'ethos sia un concetto chiave per tre fra i più grandi classici del pensiero sociologico (e del pensiero tout court), che di élite e di potere si sono occupati: lo spirito del capitalismo e le costellazioni di forze weberiane (1919, 1922); le azioni e i vocabolari situati di Wright Mills (1940); l'ethos e le configurazioni di potere di cui parla Elias (1969, 1989). Sono tutti concetti che, pure nella diversità, rimandano all'agire sociale e alle motivazioni sottostanti che lo giustificano in relazione a qualche cosa che è sempre '*altro'*. Dopotutto è la materia di cui si occupa o si dovrebbe occupare la sociologia, che per costituzione rimanda ad un principio di terzietà: il contesto sociale con il suo ethos, i suoi vocabolari di motivi e le azioni che ne possono o che non ne possono conseguire. In Weber nemmeno le figure carismatiche sfuggono al contesto perché per esercitare influenza hanno bisogno di *"un minimo di cultura intellettuale"* (Weber, 1922, 1969, p.488). Analogamente in Elias, nemmeno il genio Mozart sfugge allo spirito e alla configurazione sociale generata dalla sua interdipendenza con altre figure sociali proprie del suo tempo: "*il suo destino come uomo singolare e come artista singolare, fu influenzato in maniera determinante, dalla sua situazione sociale, dalla dipendenza, come musicista del suo tempo, dall'aristocrazia di corte*" (Elias, 1991, p.29). E come potrebbe essere altrimenti quando l'etichetta di corte, per Elias (1969), non risparmia nemmeno il sovrano assoluto? Infine C. Wright Mills che in uno dei suoi primi saggi, "Situated actions and vocabularies of motive" (1940), contesta la concezione inferenziale che assume i motivi quali "molle" soggettive dell'azione e avanza l'ipotesi – riconoscendola formulata in Weber – di considerare i motivi come *"tipici vocabolari aventi funzioni accertabili in situazioni sociali delimitate"* (p.10). La sua "situated action" rimanda, di nuovo

come per Weber ed Elias, all'idea che l'agire umano più che essere orientato dalle sole predisposizioni individuali e dall'intenzionalità sia strettamente influenzato dalla rete di relazioni e di vincoli contingenti propri dello specifico contesto in cui si realizza.

Per interpretare le élite situate nella Compagnia di San Paolo nell'attuale congiuntura storica e il loro ethos, l'interstizialità e la depoliticitazzione messe in relazione tra loro sono state le mie principali chiavi di lettura.

La depoliticizzazione, sia detto fin da subito, è un processo assolutamente politico. Si riferisce al cambiamento nelle forme e nelle modalità con cui il potere si manifesta che si sono dispiegate negli ultimi quarant'anni[46]. Di depoliticizzazione si è iniziato a parlare dalla fine degli anni '90 (Burnham, 1999, 2001), come strategia politica che rappresentando come tecnici e a-politici i processi decisionali e le poste in gioco, rende meno visibile il carattere politico del policy making e dei processi di governo (Kettel, 2008).

Lungi dallo scomparire la politica - nei suoi luoghi elettivi e di comando istituzionale - è il primo sponsor dei processi di finanziarizzazione (Crouch, 2011) e successivamente, sempre più spesso, ne è anche il protettore o il soccorritore nei momenti di crisi (Gallino, 2013); secondo alcuni autori (e.g. Dumenil e Levy, 2005), il neoliberismo si può interpretare come l'espressione della nuova egemonia della finanza; anche non condividendo tale interpretazione, finanziarizzazione[47] e neoliberismo[48], seppure siano processi

---

[46] Qualcosa che rimanda al fare politica con altri mezzi e senza averne troppo l'aria –non che sia un concetto nuovo quando si parla di potere – ma è totalmente diverso lo scenario rispetto al secondo dopoguerra, in cui una parte rilevante della politica era agita attraverso la competizione tra grandi partiti di massa capaci di organizzare, attrarre e e mobilitare blocchi sociali diversi sia nel momento elettorale che ben oltre e altrove.

[47] Utilizzo il termine finanziarizzazione nella versione piuttosto condivisa che ne ha dato Epstein (2005), intendendo un processo che richiama "*il ruolo crescente di ragioni, mercati, attori e istituzioni finanziarie nel funzionamento delle economie nazionali e internazionali*" (ibidem, p,3)

[48] Utilizzo il termine neoliberismo con riferimento alla versione che ne ha dato Moini (2015), "*uno snodo centrale di un sistema di relazioni d'interdipendenza tra economia e politica che varia storicamente*" (ibidem, p.19), caratterizzato tuttavia dai alcuni elementi distintivi: "*fiducia nel mercato come meccanismo per l'efficace allocazione di risorse scarse; credenza nella desiderabiltà di un regime globale di libero commercio e di libera circolazione dei capitali; volontà di limitare il ruolo interventista dello Stato nei processi economici o di considerarlo come facilitatore o garante dei meccanismi di mercato; il rifiuto delle soluzioni e delle tecniche*

diversi risultano strettamente correlati nel loro orientamento generale in favore del mercato e del libero commercio e congiuntamente sono risultati decisivi nella creazione di quella miscela esplosiva che ha portato alla crisi del 2007-2008 (Davis e Walsh, 2017)[49].

Sgombrata la visuale da ogni potenziale equivoco sulla a-politicità della depoliticizzazione, è necessario, attraverso la letteratura di riferimento, precisare meglio in cosa essa consista. Ota de Leonardis, cui va riconosciuto il merito di avere introdotto nella sociologia italiana il concetto di depoliticizzazione (2009), ne offre in "Nuovi conflitti in Flatlandia" (2009) una magistrale ricostruzione genealogica. La depoliticizzione, al di là delle diverse forme che può assumere e che le si vogliano attribuire è innanzitutto da considerare come risultato dello smontaggio della verticalità delle istituzioni stesse della modernità "*a favore dell'affermazione della metafora delle rete come forma stessa della società, "un insieme di nodi interconnessi"* (Castells, 1996), *orizzontale, auto-regolata e accompagnata da processi di "morfogenesi" del diritto che comportano la rottura del monopolio pubblico-statuale della regolazione di materie d'interesse collettivo con un passaggio dal "governo con [par] le leggi" al "governo con [par] gli uomini" (Teubner, 2002), dove "il diritto continua a perseguire "l'incessante pretesa di valere come diritto" attrezzandosi a ricondurre ad un ordine le "reti ibride" che si formano e si disfano incessantemente nel brave new world del capitalismo globalizzato – quelle «relazioni di patronato, clientelismo, amici degli amici degli amici, lealtà quasi feudali, old boys networks, strutture simili alla mafia» (Teubner, 2002), che di*

---

economiche keynesiane a favore di politiche economiche monetariste e dell'offerta; l'impegno a ridurre i benefici del welfare che potrebbero produrre deresponsabilizzazione, passivizzazione dei destinatari e disincentivi al prendere parte alla competizione mercantile all'interno di una più complessiva logica di subordinazione dei principi di giustizia sociale agli imperativi economici; la difesa della flessibilità nel mercato del lavoro; la fiducia nell'uso di risorse private, e più in generale nella capacità allocativa dei mercati e dei quasi mercati nell'ambito della fornitura dei servizi pubblici" (ibidem, p.22).

[49] Per un confronto puntuale sulle differenze tra neoliberismo e finanziarizzazione rimando a: Davis A., Walsh C (2017) *Distinguishing financialization from neoliberalism: Financialization's cultural and epistemological foundations*, in "Theory, Culture & Society", 34(5–6): 27–51.

per sé sono allergiche sia al contratto che all'organizzazione, e in generale a legami eteronomi" (de Leonardis, 2009).

Nella loro rassegna sul tema, Giulio Moini e Ernesto d'Albergo (2018), rimandano a una triplice tipizzazione della depoliticizzazione, che si sarebbe sviluppata nel corso del dibattito: governamentale, discorsiva e sociale. Si tratta di categorie solo analiticamente disgiunte ma che vale la pena di introdurre, non fosse altro che per dare conto della portata enorme dei processi che essa richiama.

Per processo di depoliticizzazione governamentale s'intende l'ingresso "alla pari" di autorità private, via governance, nei processi decisionali. Soggetti che pur non essendo fondate su alcun mandato elettivo prendono decisioni di rilevanza pubblica, influenzando la vita di collettività ed individui (Mastropaolo, 2012).

La depoliticizzazione discorsiva rimanda all'introduzione di nuovi frame cognitivi e conseguenti corsi d'azione, che hanno come carattere fondante quello dell'inevitabilità (de Leonardis, Giorgi, 2009). Siamo dalle parti del "Tina: There is no alternative", il famoso acronimo di thatcheriana memoria, nel nome del quale, ad esempio, sono state giustificate le politiche d'austerità degli ultimi anni. Ma in gioco entra anche un altro registro discorsivo, quello della seduzione che fa leva sull'immaginario e "*allestisce una rappresentazione*" del desiderabile (de Leonardis, 2009). È un tipo di depoliticizzazione che favorisce rispetto alle responsabilità politiche la prevalenza di contenuti tecnici (e.g. valutazione "scientifica" – indicatori di efficacia/efficienza) e di modelli di creazione del valore legati a modelli di impresa (NPM) e finanziari (investimenti di impatto).

La depoliticizzazione sociale è un processo in cui dimensioni governamentali e discorsive convergono, favorendo lo slittamento delle questioni politiche dalla sfera pubblica a quella privata degli individui, delle famiglie e delle comunità (Moini, d'Albergo, 2018). La si vede all'opera quando al centro dei processi di

policy making e della filantropia in particolare, troviamo il territorio, la comunità e non più la società, che rimanderebbe ad un impegno civico, ad un patto e ad un legame sociale e politico. In somma, l'impegno qui è civile più che civico, inter-individuale più che sociale (cfr. Abélès, 2002); nello spirito del nuovo capitalismo filantropico a primeggiare è l'etica della convinzione più che quella della responsabilità. Si vuole fare il bene, si potrebbe anche dire, si pretende di farlo ma alle proprie condizioni, in quanto ritenute le migliori possibili; rispondendo a logiche finanziarie e di mercato piuttosto che di rappresentanza politica (cfr. Guiloth, 2006).

La depoliticizzazione appare una categoria interpretativa particolarmente potente nel suo essere trasversale perché: "*si colloca nello spazio in cui si incontrano e compenetrano, e quindi si ibridano azioni poste in essere da attori sociali, economici e pubblici. È il luogo in cui, analogamente, idee e interessi danno forma a un amalgama di pratiche e discorsi di potere. Il primato regolativo attribuito al mercato, una istituzione non politica, da parte di diversi soggetti (economici, politici e sociali), tipica tanto delle citate forme roll-back quanto di quelle roll-out del neoliberismo, è l'esempio più semplice ed evidente della strutturazione di pratiche di potere che, secondo questo approccio, sono depoliticizzate*" (Moini e d'Albergo, 2018, pp.29-30).

Le tre declinazioni di depoliticizzazione sovrapposte e intrecciate, favoriscono e sono alimentate dallo sfumare dei confini tra i diversi campi potere - politica, economia e saperi esperti tendono a sovrapporsi - facendo acquisire sempre più rilevanza ad attori collettivi (organizzazioni) e individuali (élite) che si collocano in spazi ibridi o interstiziali.

L'interstizialità – che rimanda al concetto di campo di Bourdieu[50] e va intesa come ibridazione e incrocio di logiche e attori appartenenti a campi diversi, con

[50] "*Campo di forze che si impone con la sua necessità agli agenti che vi operano, e insieme campo di lotte al cui interno gli agenti si affrontano, con mezzi e fini differenziati a seconda della loro posizione nella struttura del campo di forze, contribuendo così a conservarne o a trasformarne la struttura*" (Bourdieu 1995, pp.46-47).

attori e pratiche “embedded” in strutture culturali, cognitive e normative - sembra un buon concetto analitico per osservare oggi le élite in azione nel radicale processo di depoliticizzazione in corso.

Si deve a Gil Eyal (2010) l’introduzione del concetto di campo interstiziale – a cui il concetto di spazio interstiziale fa riferimento. Uno spazio in cui, per l’appunto, confluiscono attori e logiche provenienti da campi diversi, "*poco definito, dove si possono fare cose, si possono stabilire combinazioni e conversioni, che non è possibile fare all'interno dei campi. In breve, è uno spazio che è stato aperto da qualche cambiamento improvviso, e che può generare ancora più cambiamenti*" (ibidem, p.17). Il concetto di interstizialità fa riferimento anche agli studi di Thomas Medevetz e Dorota Dakowska che lo hanno utilizzato empiricamente per osservare fenomeni empirici come i think tank statunitensi (Medvetz, 2012), le fondazioni politiche tedesche (Dakowska, 2014) che si caratterizzano appunto perché mescolano e intrecciano logiche organizzative e attori differenti. I think-tank: la politica, i media e le istituzioni accademiche. Le fondazioni politiche tedesche: i partiti politici, le ONG e le agenzie governative. In entrambi i casi si tratta di soggetti con un ruolo cruciale nei processi di governo di pubblica rilevanza. Essi derivano la loro capacità di influenza proprio dalla loro natura di spazi ibridi, dove si creano le condizioni per fare politica al di fuori e/o in parallelo con gli organismi politici deputati e legittimati a farlo “in chiaro”. Situarsi in uno spazio interstiziale - per attori singoli o collettivi - implica, infatti, oltre l’ibridazione anche il porsi al liminare tra i confini dei diversi campi (‘in-between’), una postura che in qualche modo tende a renderli anche un po’ nascosti, in ombra, meno immediatamente visibili.

L’interstizialità rimanda anche alla natura delle nuove élite influenti e broker che fanno della mobilità, della flessibilità e dell’intermediazione il loro principale strumento di potere[51]. Disponibili a cambiare tattica e stile in breve tempo nelle condizioni fluttuanti del nuovo capitalismo finanziario e, quindi, eventualmente anche pronte ad abbandonare ‘comunità’ e lealtà senza troppi rimpianti

[51] Cfr. Wedel, 2017; Freeland, 2012; Davies, 2017.

(Bauman, 2007). Sylvain Laurens (2015) studiando “l’eurocrazia europea” ci invita a superare la critica ordinaria che viene mossa al lobbying, che lo configurerebbe come un semplice assalto del "privato" sul "pubblico": se ci sono mediatori del capitalismo, essi si collocano al centro di un sistema di relazioni che associa attori politico-amministrativi e lobbisti. Uno degli esempi oggi più in evidenza, che va nella direzione tracciata da Laurens, è quello della frequente trasformazione di leader politici o alti funzionari amministrativi in consulenti e intermediari per società finanziarie (e.g Tony Blair) o viceversa leader finanziari che entrano in politica (e.g. Corrado Passera). Allo stesso tempo cresce l’importanza degli esperti, strumentali alle élite per fronteggiare mutamenti sempre più rapidi ma che generano una élite a sé stante: specificatamente tecnica e intermediaria[52]. L’interstizialità intesa in senso ampio – come appartenenza di un singolo individuo a più campi nello stesso momento o in tempi diversi e/o come essere parte di un’organizzazione interstiziale – può costituire quindi una chiave interpretativa anche rispetto al modus operandi di un’élite che proprio nel suo essere ovunque e da nessuna parte, costruisce il suo potere, anche al di là del background sociale e dalle posizioni ufficiali occupate. Un modo di essere che rimanda per analogia alla figura dello straniero di Simmel (1908), quel qualcuno che oggi è qui e domani *potrebbe* anche rimanere; un’élite potenzialmente nomade, interscambiabile, fluida ma che proprio per la sua essenza interstiziale, connettiva e anarchica (Chesterton, 1908; Lasch, 1994), paradossalmente, sembrerebbe diventare sempre più stabile, solida, quasi granitica. Se l’appartenenza delle élite a più campi non è certo cosa nuova, lo è in rapporto allo smontaggio della verticalità del potere oggi in atto. Nell’orizzonte piatto della “rete”, in un contesto profondamente depoliticizzato, l’essere interstiziali e istituzionalmente infedeli non è un requisito fra gli altri ma la quintessenza stessa e indispensabile per un élite di potere.

[52] Cfr. Williams, Davis, 2017; Nichols, Savage, 2017; Davies, 2017.

1.5. Disegno della ricerca

> *"Siamo così sicuri di sapere appieno quali siano le intenzioni, i desideri, insomma la ratio degli attori coinvolti in un'azione? Ne dubito. Noi sappiamo solo ciò che vediamo. Dunque, un ricercatore deve recepire un'azione e al stesso tempo situarla. Deve cioè interpretarla"* (Pizzorno, 2007).

Come già chiarito la mia domanda di ricerca di fondo - volendo contribuire a rimettere le élite al centro del discorso sul potere e sulle mutazioni della società - verte su quali siano oggi i luoghi e le modalità più appropriate per osservare le élite con l'obiettivo di elaborare strumenti analitici ed euristici. Ho già spiegato i motivi per cui ho optato per un approccio socio-storico alla Wright Mills e con quali modalità le ho approcciate.

Una volta individuato come livello di analisi specifico, la Compagnia di San Paolo, la mia domanda di ricerca si è articolata in tre direzioni: come e in quale contesto storico la CSP e le sue élite sono divenute potenti, assumendo sempre più funzioni politiche di pubblica rilevanza, senza avere *ab origine* una legittimazione chiaramente individuabile?; che tipo di influenza ha avuto la CSP sulle élite che ha attirato a sé e viceversa quale apporto hanno dato le élite convenute nella CSP in termini di trasformazione e legittimazione del suo potere?; quali forme specifiche ha assunto il potere delle Fob e dalle sue élite nel tempo e di quale ethos è espressione?

Premetto che nel mio studio non mi sono focalizzata - non era nei miei obiettivi - sull'intreccio che si verifica tra élite e specifiche politiche che vedono coinvolta la CSP. Il potere delle fob, per come lo ho osservato, presenta due distinti livelli analitici: il potere della CSP come organizzazione e il potere delle élite come singole persone chiamate nei consigli di CSP. Nella mia ricerca mi sono occupata di delineare delle tendenze generali su come un certo tipo di élite si correli ad un certo tipo di potere. Un potere che trova nella CSP una propria

specificità - l'ethos della depoliticizzazione, declinato sull'expertise del policy making e della nuova filantropia-, ma che non esaurisce il potere attribuibile ai singoli componenti dei suoi organi di governo, che agiscono anche in altri campi e organizzazioni, eventualmente dispiegando anche altri ethos. Alla fine della cronologia con cui ho seguito la storia della fondazione e delle sue élite, ho però sentito l'esigenza di inserire uno specifico approfondimento sul significato che i cambiamenti nel Consiglio Generale della CSP hanno avuto per il posizionamento della fondazione[53]. Inoltre per rafforzare l'argomentazione per cui la CSP avrebbe acquisito influenza in materie di pubblico interesse, ho individuato, a titolo esemplificativo, tre specifiche politiche – housing sociale, hub internazionale dell'innovazione, protocolli siglati con il mondo accademico torinese[54]. Certamente molto resta da indagare su specifici processi e politiche per capire meglio i legami tra un certo tipo di élite e un certo di tipo di strategie della CSP.

Per ricostruire la genesi e l'evoluzione delle fondazioni di origine bancaria italiane e del campo finanziario-filantropico da cui sono emerse (capitoli 2 e 3) e per rendere conto della trasformazione della CSP e delle sue élite (cap. 4, 5, 6, 7) ho realizzato 28 interviste semi-strutturate a testimoni privilegiati sia interni (10) che esterni alle fondazioni di origine bancaria (18), a cui ho potuto aggiungere 5 interviste ad attori apicali della Fondazione Cariplo (4) e San Paolo (1) realizzate da Stefania Ravazzi nel corso della sua ricerca che ha comparato gli stili di governance di Cariplo e CSP[55]. Nel complesso ho potuto contare su 32 interviste, raggiungendo un certo equilibro tra interni (15) ed esterni (18) al mondo delle Fob.

Si tratta, per lo più, di persone che occupano o hanno occupato posizioni apicali oltre che nelle fondazioni di origine bancaria (15) anche in altri campi accademico (8), economico-professionale (5), finanziario (4) politico (3), media

[53] Paragrafo 7.6.
[54] Paragrafo 7.5.
[55] Ravazzi, S. (2016), *Philanthropic foundations and local policy making in the austerity era: does urban governance matter?,* in "Lex Localis", 14 (4), pp. 917-935.

(3) e filantropico non legato alle Fob (2). La maggioranza degli attori esterni (e circa la metà degli interni) che ho intervistato appartiene a più di un campo ed è pertanto definibile anche come broker. Anche il genere è abbastanza equilibrato, seppure un poco sbilanciato sul genere maschile (19 uomini e 13 donne), che diviene decisamente prevalente se consideriamo chi ha occupato o occupa posizioni di grado più alto e che appartiene o è appartenuto a un numero di campi maggiore. L'età è tendenzialmente alta ma ciò è dovuto anche alla prospettiva storica adottata, per cui serviva avere uno sguardo il più possibile 'allungato' e, anche al fatto che la maggioranza delle persone che possono essere annoverate in posizioni apicali sono in genere abbondantemente over 50. Le interviste hanno avuto in genere una durata compresa tra un'ora e un'ora e mezza. In molti casi si è instaurato un rapporto fiduciario e dialogico con gli interlocutori, che mi ha consentito in seguito di poterli ricontattare o rivedere. Ho utilizzato le interviste su tre diversi livelli: 1) per ricostruire processi sui quali manca materiale documentale, attraverso l'esperienza che ne hanno fatto attori coinvolti nei fatti; 2) per identificare, e a volte raccogliere, le questioni che gli attori coinvolti si pongono sui processi che hanno vissuto; 3) per rilevare come gli attori coinvolti nel processo parlano del potere che esercitano o hanno esercitato in quanto élite delle Fob, o della reputazione delle élite delle Fob.

Oltre alle interviste per la mia analisi ho utilizzato più fonti documentali: le principali normative primarie emanate in materia di Fob[56], una rassegna stampa che comprende le pagine economiche e politiche dei principali quotidiani[57]; gli articoli pubblicati tra il 2010 e il 2017 da una rivista autorevole di taglio politico-economico, La voce.info, che prende posizione contro un intreccio considerato non troppo virtuoso delle Fob con le banche (e via banche con la politica);

[56] Legge 30 luglio 1990, n. 218 (legge "Amato"); Decreto legislativo 20 novembre 1990, n. 356 (decreto attuativo legge "Amato"; Legge 23 dicembre 1998, n. 461 (legge "Ciampi"); Testo iniziale del decreto legislativo 17 maggio 1999, n. 153 (decreto attuativo legge "Ciampi"); Art. 11 Legge 28 dicembre 2001, n. 448 (Legge finanziaria 2002); Art. 80, comma 20, Legge 27 dicembre 2002, n. 289 (Legge finanziaria 2003).
[57] Di cui si darà conto nel corso dei capitoli della tesi.

l'intera rassegna stampa (2002-2016) sul tema presente sul sito istituzionale di Astrid, una fondazione che si occupa di studiare le riforme istituzionali e che ci è parsa interessante perché comprende studiosi, politici e amministratori pubblici o privati che in molti casi sono stati vicini o protagonisti nella storia delle Fob.

Grazie alla disponibilità e alla gentilezza del personale dell'archivio storico della Compagnia di San Paolo ho potuto avere accesso alle cartelle - non ancora catalogate - del direttore generale di CSP dal 1992 al 2007 e del segretario generale di CSP dal 2001 al 2018, che contenevano documenti programmatici della Fondazione delle origini; atti di convegni sulla filantropia degli anni '90 e una rassegna stampa sulle fondazioni bancarie dal 1998 al 2003.

La fondazione CRT di Torino mi ha segnalato e quindi messo a disposizione gli atti del Convegno organizzato dall'associazione delle Fob piemontesi e tenuto a Torino il 29 Ottobre 2007: "Le fondazioni bancarie: quale spazio tra mercato e politica?"[58]

Molte informazioni su vari aspetti delle fondazioni (organizzazione, erogazioni, patrimonio, strategie, vocabolari, strumenti e personale) sono state reperite dai siti istituzionali e dai documenti ufficiali rilasciati dal mondo fondazionale e bancario: i rapporti annuali dell'Acri dal 1995 (primo rapporto) al 2017, i rapporti di bilancio annuali di Banca Intesa San Paolo dal 2007 al 2018, i rapporti della Fondazione Cariplo dal 1997 al 2018, e naturalmente i rapporti di CSP dal 1997 al 2018 e gli esercizi di bilancio di CSP dal 2000 al 2018. Altri documenti consultati sono stati alcuni progetti, bandi e protocolli siglati dalla CSP[59] e i siti istituzionali e i rapporti dei principali enti strumentali della CSP (Collegio Carlo Alberto, Ufficio Pio, Fondazione per l'arte 1563).

---

[58] Un consesso particolarmente rilevante in sè per il tema trattato e anche per l'anno in cui si svolge (qualche anno dopo le sentenze del 2003), oltre che per l'ampiezza e la varietà del parterre: i 9 presidenti delle Fob piemontesi (esclusa CSP), il segretario generale della fondazione CRT di Torino, Miglietta; il sindaco di Torino Chiamparino; l'ex ministro del Tesoro e vicepresidente di Forza Italia, Tremonti; il Presidente emerito della Corte Costituzionale, Zagrebelsky; il presidente di Astrid, Bassanini e il vicepresidente di Unicredit, Pallenzona.

[59] E.g Convenzioni pluriennali fra l'Università degli Studi di Torino e la Compagnia di San Paolo (2010-2012; 2013-2015; 2016-2018).

Particolarmente utili sono stati i seminari sulle Fondazioni organizzati dal Centro di ricerca e documentazione su fondazioni e società civile, attivo presso il Dipartimento CPS dell'Università di Torino[60] e dal Laboratorio Sui Generis, Dipartimento di Sociologia, Università di Bicocca di Milano[61]. Altre fonti informative preziose sono state i dibattiti e i convegni organizzati da o che trattavano di fondazioni di origine bancaria, a cui ho partecipato o che ho potuto seguire via streaming in diretta o in differita[62].

Ho inoltre consultato la letteratura, soprattutto di taglio giuridico, che si è occupata dell'iter normativo e della natura delle fondazioni; la letteratura sulla governance torinese, tra cui segnalo già in apertura, il saggio del 2012 di Belligni e Ravazzi sul regime urbano torinese, in quanto è stato un testo di riferimento imprescindibile, che mi ha in vari modi influenzato.

La costruzione di un database sugli attori presenti in CSP nei suoi organi apicali e ai vertici dello staff è stata fondamentale, accompagnandomi fin dalle prime

---

[60] *Fondazioni bancarie e governance urbana in tempi di austerity.* Seminario tenuto da Stefania Ravazzi. Discutono Gilberto Turati e Sandro Busso (21 Gennaio 2016); *Fondazioni bancarie e sviluppo locale.* Seminario tenuto da Francesco Ramella. Discutono Stefania Ravazzi, Massimiliano Piacenza, Luca Storti (10 Febbraio 2016); *Due fondazioni di comunità a confronto: innovazione sociale e operativa a sostegno dei territori. Il caso di Novara e del Verbano Cusio Ossola.* Seminario con Gianluca Vacchini, Federica Corda. Discutono Adriana Luciano, Giulia Maria Cavaletto, Marco De Marie (23 Novembre 2016); N*on profit in cerca di legittimazione: il caso delle Fondazioni Bancarie Italiane*. Seminario con Sara Moggi, Chiara Leardini, Gina Rossi. Discutono Marco De Marie, Marco Camoletto, Adriana Luciano, Giulia Maria Cavaletto (13 Gennaio, 2017); Welfare privato e aziendale. Seminario tenuto da Laura Cataldi. Discutono Stefania Ravazzi, Silvano Belligni, Sandro Busso (10 Gennaio 2018).

[61] *La finanziarizzazione del welfare. Note sul caso italiano.* Seminario con Emanuele Belotti e Davide Caselli, Ota de Leonardis, Carlotta Mozzana (20 Aprile 2017); *Welfare, filantropia e conoscenza.* Seminario con Lavinia Bifulco, Paola Arrigoni, Davide Caselli (Università di Torino (3 Novembre 2017); *Transformazioni politiche: politicizzazione, depolitizzazione, resilienza in un programma della Fondazione Cariplo***.** Seminario con Ernesto d'Albergo e Giulio Moini, Ota de Leonardis, Paola Arrigoni e Sandro Busso, Serena Vicari (1 giugno 2017).

[62] Convegni: Convegno Expolette su finanza e filantropia (2016); Presentazione del rapporto Rota su Torino (2016); Incontro su ricerca e filantropia organizzato dal Rettorato dell'Università di Torino (2016); Festa per il 25esimo anniversario di Cariplo (2017); Mecenatismo a Milano, organizzato da Cariplo in occasione di Bookcity (2017); Welfare aziendale con Cariplo e Confartigianato (2017); Giornata Martinotti – Cariplo (2017).
Eventi streaming: *Banche, Fondazioni bancarie e rapporto tra politica ed economia* su Radio Radicale, (registrata marzo 2012); *Presentazione del nuovo logo Cariplo* (diretta streaming, Febbraio, 2018); *Presentazione del Piano Strategico Pluriennale 2017/2020*, Profumo CSP (2017); *Presentazione del programma housing sociale della Cariplo* al Parlamento Europeo (diretta streaming, 2017). Altri eventi: 2016 *Notte degli archivi Torino* 2016: visita dell'archivo storico della CSP; 2017 Seminario filantropia e ricerca.

fasi della ricerca, per potere mettere a fuoco profili, background e relazioni con i diversi campi delle élite della CSP e per meglio formulare le tracce delle interviste ai testimoni privilegiati intervistati. Il lavoro sugli attori si è basato su un'analisi posizionale (Mills, 1956) combinata ad uno studio delle carriere e delle biografie del personale presente nella Compagnia dal 1992 al 2017. Il metodo prosopografico, proveniente dalle scienze storiche, ma che ha trovato diverse applicazioni nelle scienze sociali e politiche (Charle, 1980, 1987, 1992; 2013; Boltanski, 1973) mi ha fornito suggerimenti e indicazioni per la costruzione della mia base dati e delle variabili da considerare.

Le biografie collettive possono essere intese anche come carriere, una serie di posizioni istituzionali ricoperte da un individuo nel corso della sua vita (Hughes, 1937). Di fatto la mia costruzione dei dati sulle persone si basa su dati posizionali in movimento, ossia osserva nel tempo le posizioni e quindi le carriere, le traiettorie, le appartenenze e i legami che i singoli attori hanno con i diversi campi e le correlate élite. Ho considerato le traiettorie come un progressivo accumulo di risorse specifiche, che possono anche essere convertite e trasferite da un campo all'altro (Savage et al., 2005). La questione fondamentale è stata l'equazione iniziale: quanti individui per quante variabili. Charle (2013) dice di usare anche poche variabili per piccoli gruppi di modo che ci siano tutte le informazioni necessarie. Il mio database è costituito da 195 individui che comprende l'universo delle persone che sono state presenti dal 1992 al 2018 negli organi di governo della CSP (155), vale a dire i Presidenti (8), il Comitato di gestione (36), il Consiglio generale (85), il Colllegio dei revisori (22) e il Segretario generale (3). Il problema dell'ampiezza del campione è stato quindi superato a livello di appartenenti agli organi istituzionali, in quanto ho potuto ricostruirne l'universo. Per lo staff in posizione apicale (direttori, vicedirettori, quadri, coordinatori di programmi) la ricostruzione è stata più complicata ed è sicuramente meno 'pulita' perché è stato più difficile recuperare le informazioni necessarie. Ho comunque individuato 40 persone tra dirigenti e quadri, attraverso gli organigrammi presenti nei rapporti pubblicati

dalla Compagnia a partire dal 1997 e dal primo organigramma della CSP, cui ho avuto accesso grazie all'aiuto delle archiviste della Compagnia che mi hanno anche fornito alcune informazioni socio-anagrafiche per alcune delle persone individuate come staff apicale, che diversamente non avrei potuto trovare. Le informazioni sui 195 singoli individui sono stati ricavati da varie fonti[63]. I dati sullo staff e sul collegio dei revisori non sono stati però riportati ed analizzati nel presente lavoro in maniera aggregata. È stato però utile avere presente il loro profilo sia per la formulazione delle tracce di interviste sia più in generale nella ricostruzione della trasformazione e professionalizzazione dell'organizzazione di CSP. Mi riservo di realizzarne in futuro un'analisi specifica.

Per quanto riguarda il trattamento dei dati ho effettuato un'analisi socio demografica classica e longitudinale, utilizzando come variabile indipendente i periodi temporali delle varie consigliature (sette) e segmentando per il posto occupato dalle singole persone nella Compagnia di San Paolo[64]. Nell'analisi oltre alle variabili classiche sull'origine sociale e geografica, ho considerato anche numerose altre variabili, deducibili dai percorsi biografici[65]. Rimando per la codifica di variabili ed etichette (labels) all'appendice finale (note sulle fonti dei dati).

Se la riflessività sul modo di fare ricerca è centrale quanto i risultati della ricerca stessa per conferirle credibilità (Yanow, Schwartz-Shea, 2012) diviene allora

---

[63] Cv e rassegna stampa online; rapporti della CSP dal 1997 al 2017; siti web di aziende, associazioni, istituzioni, fondazioni con informazioni sulla presenza e la carriera dei singoli attori; informazioni socio-anagrafiche e sulle carriere su personale dello staff dei primi anni '90 ricevute dal personale dell'archivio della CSP; interviste con alcuni testimoni privilegiati interni ed esterni alla CSP.

[64] Comitato di Gestione; Consiglio Generale; Comitato dei revisiori; Presidenti e Segretari Generali; staff: direttori/dirigenti e quadri/coordinatori di programmi.

[65] I campi di appartenenza e le posizioni occupate nel tempo dai singoli attori; gli enti che li hanno nominati; il numero di anni trascorsi in CSP e nei suoi sette enti strumentali; la presenza e il numero di anni di presenza in soggetti vicini alla CSP (come banca intesa, Cassa depositi e prestiti o finanziarie legate alla CSP); laddove possibile il mileu e l'orientamento politico-religioso; la presenza nella loro cariera di posizioni a livello locale, nazionale, internazionale; l'essere o meno un politici di complemento, ossia persone che pur non essendo professional politician sono stati impegnati anche a lungo in istituzioni di governo o paragoverno.

importante esplicitare anche la posizione del ricercatore che influenza la scelta del tema, l'accesso, la generazione e l'analisi dei dati.

L'interesse per le relazioni di potere è il filo conduttore che lega i miei interessi di ricerca.

E' vero che qui il mio fuoco non è specificatamente posto sul legame, ma dopo essermi interessata soprattutto di persone svantaggiate (rom o rifugiati o disabili) e di quartieri che fanno 'problema' (l'area nord-orientale di Milano investita dagli anni '50 a oggi da processi migratori) sento ora la necessità di esplorare, l'estremo opposto, le élite, appunto, e il loro coinvolgimento nei processi di governo su scale e in campi diversi, che comunque con riferimento al tipo di ethos e postura che assumono rispetto al mondo, a tale legame rimandano.

Nella scelta del tema sono stata influenzata anche dalla convinzione che non sia possibile lavorare su temi come l'azione pubblica e le politiche senza considerare i cambiamenti che hanno interessato l'organizzazione della società nel contesto del capitalismo finanziario, e senza cercare di capire quale logica d'azione, quali attori e quali configurazioni di potere stiano emergendo.

Il disegno della mia ricerca ha un impianto interpretativo influenzato dai principi d'induzione pragmatica e riflessiva propri dell'histoire croisée di Michael Werner e Bénédicte Zimmermann (2006) e dal relativo tool-box. Un impianto teorico relazionale e processuale che unisce la prospettiva diacronica e sincronica[66], conferendo un ruolo dinamico e attivo all'oggetto di studio e alle operazioni con cui il ricercatore interseca scale, categorie, fonti e punti di vista[67].

---

[66] Diversamente dall'analisi comparativa (sincronica-simmetrica) e dai transfer studies o della storia condivisa (diacronica-asimmetrica).

[67] "*Il concetto d'intercrossing è l'hardcore dell'approccio dell'histoire croisée che consente di: 1) non ragionare in termini mono-dimensionali ma pluri-dimensionali, dando spazio alla complessità delle configurazioni; 2) porre attenzione alle conseguenze dell'intercrossing e non solo al punto d'incrocio o al momento in cui avviene il contatto; 3) osservare interconnessioni che rimandano a processi multipli che spesso avvengono o hanno effetti in tempi sfasati e in contesti remoti. Processi di cui vanno studiate le resistenze, le inerzie, le modificazioni, le nuove combinazioni che si generano durante lo stesso processo d'intercrossing; 4) considerare gli*

La cassetta degli attrezzi dell'histoire croisée è sembrata particolarmente adatta allo studio di un oggetto multidimensionale quali sono le Fob e le sue élite.

L'analisi della multidimensionalità delle fondazioni e dell'intreccio tra campi diversi per logiche e attori ha richiesto strumenti che provengono da discipline diverse: la sociologia politica, la sociologia storica, la sociologia delle organizzazioni e la scienza politica. Indagando la genesi e la successiva evoluzione della fondazione, concentrandosi sulla sua natura interstiziale, si è data rilevanza sia alla dimensione storica dei campi che si intersecano, sia al loro stesso processo di intersezione. La costruzione dell'oggetto di ricerca ha considerato molteplici punti di vista: gli insider presenti o passati delle fondazioni; gli outsider legati direttamente o indirettamente alle Fob e ai suoi attori e altri testimoni privilegiati legati al mondo della cultura come accademici e giornalisti.

Abbracciando la concezione weberiana di circolarità e indivisibilità del lavoro empirico e teorico che critica sia l'empirismo che la pura speculazione, non è stata una sorpresa che l'impatto del campo abbia richiesto alcuni cambiamenti e aggiustamenti alla ricerca "pianificata"; costruendo e rivedendo più volte le mie problematizzazioni e le mie ipotesi: *"È dalla costante interazione con il 'campo' - cioè con i diversi interlocutori con cui costruiamo le nostre domande - e non solo attraverso concetti definiti a priori che costruiamo l'esperienza dei fenomeni che osserviamo*" (Bono, Hibou, Meddeb, Tozy, 2015, pp.19-20).

Nella mia ricerca l'incrocio fra più dimensioni - organizzazioni, attori, logiche e pratiche nel tempo e nello spazio - non mi è parso come un "già dato", in attesa di essere osservato e raccontato, ma mi ha impegnato in un'osservazione attiva e in uno scambio continuo con il mio oggetto di ricerca, dove hanno avuto voce e influenza, innanzitutto i protagonisti coinvolti nelle interviste.

---

attori individuali o collettivi e le pratiche coinvolte nel processo d'intercrossing non necessariamente immutabili ma trasformabili in modo simmetrico (reciproco) o asimmetrico (uno più dell'altro). L'enfasi qui non è sull'ibridazione ma piuttosto sugli elementi originali generati dall'interconnessione e dalle modalità con cui tale processo influenza ciascuno degli elementi coinvolti, elementi che restano identificabili, anche se trasformati" (Werner, Zimmermann, 2006).

Durante la ricerca, inevitabilmente, si sono aperte nuove piste di ricerca che per ragioni di tempo non ho potuto percorre. Parodiando Agar (2010) se è vero che la sorpresa non finisce mai, il tempo e i soldi invece lo fanno. Nelle conclusioni ho comunque provato a sistematizzare ed esplicitare una serie di quesiti che la ricerca ha fatto emergere e che, forse, potrebbero essere 'meritevoli' di ulteriori approfondimenti.

Parte 1: Genesi e filiazione di uno strano soggetto

Cap. 2 Nata per caso (o dell'esito non scontato di una politica pubblica)

> *"Su quali siano le basi della responsabilità e dell'autonomia delle Fob ci sarà molto da lavorare da qui al prossimo futuro e non più per interventi del legislatore o del giudice"* (Zagrebelsky, Corsera, novembre 2007).

> *"È oggi fuor di dubbio che le fondazioni non uscirono, in quanto a coscienza di sé e conseguenti opzioni operative, tutte armate come Minerva dal capo di Giove: i livelli di consapevolezza, disponibilità al cambiamento, imprenditività innovatrice furono differenziati entro ciascuna fondazione e tra fondazioni"* (Demarie e Crepax, 2013).

In questo capitolo intendo ripercorrere il processo che ha portato all'istituzionalizzazione delle fondazioni di origine bancaria (Fob). La letteratura che più se n'è occupata è quella giuridica[68], non a caso poiché di giurisprudenza fantasiosa si tratta, anche nel senso migliore del termine. Da un ente strano (le casse di risparmio e simili) ne nasce uno altrettanto bizzarro (l'ente conferente e poi le fondazioni) sulla cui natura ce di che arrovellarsi. Del resto le normative mutevoli che le riguardano e si susseguono lungo tutto un decennio sono una prova tangibile di un percorso tutt'altro che scontato o lineare. Anche molti macroeconomisti, soprattutto tramite editoriali e articoli di giornali, si sono appassionati all'evoluzione dei rapporti della fondazione con il settore bancario e con quello politico – ed è qui che probabilmente troviamo i più critici tra gli osservatori[69]. Ci sono poi numerosi studi di taglio micro-economico e aziendalistico su temi quali la governance, l'accountability, il management e il patrimonio delle Fob[70]. Gli studi di taglio politologico e sociologico sono invece più rari e si concentrano in genere su come operano le

[68] E.g. Alpa, 2005; Bassainini, 2008; Firodiponti, 2013; Ponzanelli 2005; Torchia, 2005; Pastori, Zagrebelsky, 2011.
[69] E.g. Guiso, Boeri, 2012 e altri editorialisti di Lavoce.info 2011-2017.
[70] E.g. Boesso, Cerbioni, 2013, 2016; Leardini, Rossi, Todesco 2009; Leardini, Rossi, 2011; Monge 2016.

Fob[71], essendo meno interessate al processo che le ha generate, che è quello che invece qui viene posto sotto osservazione. Studiarlo, infatti, evidenzia la molteplicità dei campi che interessano le Fob, da un lato rendendole potenti (come spazio interstiziale tra campi che nel tempo diviene anche campo a sé stante) e dall'altro giustifica la scelta delle Fob per osservare le élite, che qui confluiscono dai principali campi del potere: economico-finanziario, politico e della conoscenza, oltre che l'emergente campo della nuova filantropia.

Per farlo, mi propongo di considerare un arco temporale più ampio di quello generalmente considerato, che è l'iter legislativo che va dagli anni '90 alle sentenze costituzionali del 2003 e di ricollocare tale processo nella congiuntura socio-politica in cui nasce e di cui è parte. Di solito, nel dibattito corrente (come la maggioranza delle interviste che ho realizzato con testimoni privilegiati conferma) la legge Amato-Carli del 1990 è difatti considerata l'atto istitutivo delle Fob ma a ben vedere si tratta di una legge che si pone tutt'altro obiettivo, ossia quello di privatizzare il sistema bancario italiano. Le fondazioni nascono come fondazioni solo nel 1998 con la legge Ciampi (la legge del 1990 istituisce gli enti conferenti di natura pubblicistica, da cui deriveranno le future fondazioni di natura privata) e da lì ci vogliono ancora circa cinque anni per arrivare alla forma giuridica che sostanzialmente mantengono tutt'oggi. Considerare un arco temporale più ampio consente di far emergere l'intreccio giuridico politico e sociale in cui le Fob prendono forma e di costruire la cornice di senso entro cui interpretare le molteplici ragioni e le condizioni di possibilità che hanno indirettamente portato alla loro istituzione.

L'arco temporale che considero inizia pertanto dalla fine degli anni 1970, (primi anni 1980) notoriamente identificato come il momento della svolta neoliberista - che dai paesi anglofoni si diffonderà poi in Europa (cfr. Lepont, 2016) - e dell'entrata dei paesi comunisti nell'economia di mercato, e si conclude intorno al 2007, anno che può essere considerato di riferimento sia perché antecedente

[71] E.g. Barbetta 2013; Burroni, Ramella, Trigilia 2017; Casadei, 2015; Cavaletto, 2015; Ravazzi 2016.

ai cambiamenti che porterà in dote la crisi economica del 2008 (triggering event) sia perché consente di osservare come si siano effettivamente assestate le fondazioni dopo le sentenze del 2003.

La ricostruzione del contesto politico-sociale è complessa. Propongo una periodizzazione che identifica un primo periodo tra la fine degli anni 1970, quando inizia ad affermarsi nel mondo il paradigma dell'azione pubblica neoliberista (Moini, 2015) e la caduta del muro di Berlino nel 1989, quando entrano in crisi molte delle ideologie che avevano dominato nel XX secolo, in particolare quella comunista e i partiti di massa che avevano costituito uno dei principali pilastri del capitalismo organizzato. Identificando, quindi, una seconda fase negli anni novanta, segnati dalla nascita dell'Ue, dalla conseguente europeizzazione degli strumenti di governo, che congiuntamente alla spinta neoliberista aprono alla stagione delle privatizzazioni[72], delle partnership pubblico-privato quale nuovo principio di governo e dell'allineamento dell'azione pubblica agli imperativi del NPM - New, Public Management (Hood, 1995; Rhodes, 2000). L'attenzione specifica è rivolta all'influenza che tali processi hanno in Italia, con le sue specificità di adozione e le peculiarità del suo contesto socio-politico, come la crisi dei partiti amplificata da tangentopoli (1992), le trasformazioni che negli anni Novanta impattano sui livelli di governo (riforma del titolo V della Costituzione, 2001) e sulle regole del gioco democratico locale (elezione diretta dei sindaci, 1993). L'ultima fase, dal 2003 al 2007, è quella dell'affermazione definitiva delle Fob quali soggetti privati e filantropici.

Il processo di genesi e istituzionalizzazione delle Fob è ricostruito attraverso l'iter giuridico e il dibattito giurisprudenziale-politico intrecciandolo però ad

[72] Sono molti gli studi sulla privatizzazione del sistema bancario eureopeo avvenuta intorno ai primi anni 1990. Di solito però tali analisi non tengono conto della dimensione politica del processo di riforma come ha bene evidenziato Hibou (2002) in una delle poche riflessioni esistenti in materia: "*L'historicité de la construction européenne: le secteur bancaire en Grèce et au Portugal*", Etudes du CERI, pp. 1-62. Nella mia ricostruzione ho cercato di darne conto, in particolare nel paragrafo 2.2.

alcuni cambiamenti paradigmatici che tra la fine degli anni ’70 e i primi del 2000 trasformano profondamente l’architettura istituzionale, sociale e politica italiana ed europea creando un humus favorevole alla nascita e al consolidamento di un nuovo soggetto ibrido, multidimensionale e in perenne divenire come le Fob. Le funzioni e il posizionamento che vanno assumendo nel tempo prima l’ente conferente e poi le Fob sono collegabili in generale alla svolta neoliberista e nello specifico: alla stagione delle liberalizzazioni rimanda la nascita dell’ente conferente che viene creato per separare la funzione di gestione da quella di controllo e rendere possibile la privatizzazione del sistema bancario italiano (paragrafo 2.1); all’affermazione dei principi del NPM e della governance quali principi guida dell’azione pubblica, ed in particolare all’accresciuta importanza della governance ‘locale’ (cfr. Bagnasco, 2003; Bifulco, 2008, 2017) favorita dal doppio movimento di territorializzazione (devolution, federalismo) e deterritorializzazione (UE, organizzazioni sovranazionali), può essere riconducile l’idea di creare un soggetto fondazionale, peraltro consono alla nuova centralità assunta in questo scenario dal terzo settore. Un soggetto terzo vicino al territorio e in grado in teoria di “reclutare le comunità nei processi di governo” (Clarke, 2008), essendo insita all’idea stessa di devolution, l’opportunità di avvicinare cittadini e istituzioni, governanti e governati (paragrafo 2.2); alla luce del mutamento dello scenario politico - crisi dei partiti di massa, personalizzazione e spettacolarizzazione della politica (cfr. Mastropaolo, 2005, 2011) - si possono leggere le complicate e controverse relazioni che si sviluppano tra politici di professione e mondo delle fondazioni, che chiamano in causa la Corte Costituzionale nel tentativo di risolverle (paragrafo 2.3).

Le controversie che scandiscono, la genesi e l’evoluzione delle Fob, insieme alla cornice socio-politica in cui si sviluppano testimoniano e sono una cartina tornasole per comprendere la molteplicità dei motivi che si possono addure per capire il posto e l’identità che le Fob hanno assunto nel tempo, dopo essere nate di risulta da una politica pubblica, che non le prevedeva. Le principali questioni emerse nel dibattito pubblico sulla natura, la posizione e le funzioni

che le Fob dovrebbero assolvere sembrano riconducibili all'intreccio problematico tra finanza, politica e filantropia. Affrontando alcuni di questi nodi problematici (paragrafo 2.4) ho provato a fare emergere come nel dibattito ad essere in gioco sembra essere anche una sorta di ricostruzione a posteriori del senso delle Fob e del posto che dovrebbero occupare.

2.1 La privatizzazione del sistema bancario come antefatto alla nascita delle Fob

Le Fob nascono come processo residuale della riforma del 1990 (legge Amato n.218), che avvia il processo di privatizzazione[73] delle banche pubbliche e delle casse di risparmio fino ad allora enti di diritto pubblico con capitale o fondo di dotazione detenuto totalmente, o a maggioranza, dallo Stato. Per addentrarci meglio nel tema complesso della natura delle Fob e della loro filiazione dalle casse di risparmio, è indispensabile anche dire qualcosa sulla storia e le caratteristiche delle Casse di Risparmio, quelle "strane creature" (Fiordiponti, 2013) da cui il legislatore nel 1990 genera due diversi soggetti gli enti conferenti (le future Fob, appunto) e le aziende bancarie.

Le Casse di Risparmio (CDR), sono uno specifico tipo di istituto di credito nate in Francia e in Germania alla fine del XVIII sec per svolgere attività simili a quelle delle altre banche, come promuovere la formazione e la raccolta del piccolo risparmio a carattere previdenziale ma che dalle altre banche si distinguevano perché non avevano fini di lucro (gli utili erano destinati o erogati per beneficienza o servizi di pubblica utilità). In Italia le prime CDR furono istituite nelle regioni settentrionali (Cassa di risparmio di Padova e Rovigo, 1822; Cassa di risparmio delle province lombarde, Cariplo, 1823, Cassa di risparmio di Torino, CRT, 1827), per iniziativa spesso dei monti di pietà, quindi nelle regioni centrali, principalmente a opera di associazioni, e solo dopo il 1860 nel Sud Italia, spesso per opera dei monti frumentari[74]. Diversi motivi sono all'origine della loro nascita sul piano culturale la diffusione degli ideali filantropici di matrice illuministica e la riabilitazione del risparmio quale fattore di sviluppo economico fondamentale di una comunità; sul piano storico con la rivoluzione industriale vengono smantellati i precedenti corpi intermedi, come le

[73] Sui processi di privatizzazione si veda "La privatisation des États" (1999) a cura di Béatrice Hibou (1999). La ricerca, attraverso gli esempi di Russia, Polonia, Cina, Cina, Taiwan, Indonesia, Maghreb e Africa subsahariana mostra come la privatizzazione sia all'ordine del giorno in tutto il mondo. Tale processo sembra avocare a sé alcune funzioni proprie dello Stato come la fiscalità, la sicurezza interna, la difesa nazionale, i negoziati di pace.

[74] Cfr. De Rosa, 2003; voce 'casse di risparmio' in Enciclopedia Treccani on line, consultata il 18 Maggio 2018).

corporazioni, e le Casse di risparmio vengono a sopperire la necessita di protezione dei nuovi salariati, provvedendo anche a rendere disponibili capitali per le nuove attività produttive; politicamente riducono i conflitti sociali, coinvolgendo nuove classi sociali nella logica del risparmio e di consequenza nella protezione dell'ordine sociale esistente (cfr.Losana, 2011).

La legge del 15 luglio 1888 regolò in modo uniforme le varie CDR sottoponendole ad autorizzazione governativa e stabilendo un fondo minimo di dotazione. Il testo Unico 967/25 aprile 1929, stabilì che la metà degli utili annuali netti fossero destinati all'aumento del patrimonio, mentre la parte rimanente fosse impiegata in opere di beneficenza e di pubblica utilità; rafforzò poi l'intervento dell'autorità tutoria e impose la fusione d'autorità, tra loro e anche con i monti di pietà, delle CDR di limitata consistenza finanziaria, oltre che il raggruppamento obbligatorio in federazioni.

L'antefatto delle attuali fondazioni può essere rintracciato nella promulgazione della legge bancaria del 1936 (DL 12 marzo 1936 n. 375 – legge 7 marzo 1938, n. 14) che in seguito alla crisi economica e finanziaria del 1929 riordinò il sistema bancario Italiano, delimitando la concorrenza e stabilendo diverse categorie di banche: nella prima fascia c'erano le banche di interesse nazionale, che oggi non ci sono praticamente più (la Banca commerciale, il Credito Italiano, la Banca di Roma e la Bnl); nella seconda fascia c'era l'istituto di diritto pubblico San Paolo di Torino che fino ad allora e dalla nascita nella seconda metà del 1500 era stato di fatto un monte dei pegni. Poi c'erano alcune banche commerciali, molte banche popolari e le casse di risparmio che erano quasi ovunque. Infine c'erano le banche piccole, legate soprattutto al credito cooperativo nel centro Nord e alle famiglie nobili nel sud.

Da allora e fino alla riforma del 1990 il sistema del credito italiano si era quindi caratterizzato per una presenza consistente di banche poste sotto il controllo pubblico (sia nella forma diretta di controllo azionario, in genere del Ministero del tesoro che in quella del diritto di nomina degli amministratori), molte delle quali operanti con una forma giuridica, quella della fondazione o

dell'associazione, che ostacolava le dinamiche di concorrenza proprie del mercato privato.

Per privatizzare il sistema creditizio si rese necessaria una separazione tra gestione e controllo delle banche, ovverosia tra funzione di diritto pubblico e funzione imprenditoriale. Difatti trasformando le banche pubbliche in società per azioni il Ministero del Tesoro sarebbe stato allo stesso tempo proprietario, autorità di controllo e in alcuni casi principale debitore delle banche. (Battaglia, 2008). La legge Amato del 1990 con riferimento alle casse di risparmio, individua allora un nuovo soggetto denominato "ente conferente" (le future Fob appunto), che assume carattere di "ente pubblico holding", da cui è scorporata l'attività bancaria attribuita a società per azioni o banche "conferitarie", di cui però le future Fob detengono inizialmente il controllo totale delle partecipazioni. Per tale ragione inizialmente si può parlare di una privatizzazione solo "formale" delle banche, ma il legislatore prevede che gli enti conferenti collochino successivamente le proprie azioni sul mercato, perdendo il controllo sulle banche. Con la Riforma Amato, l'Italia apre dunque al privato il suo sistema creditizio - sebbene nel corpo della legge delega si preoccupi ancora di prevedere un intervento di rafforzamento patrimoniale a carico dello Stato pari a 1.800 miliardi per il quinquennio 1990-1994 a favore degli istituti di credito pubblico[75] - e da un unico ente, attraverso una politica pubblica che intende separare le funzioni di controllo da quelle di gestione, ne crea due. Prima di ricostruire il percorso che dall'ente conferente porterà alla nascita delle fondazioni di origine bancaria è opportuno collocare il processo di riforma nello scenario delle profonde trasformazioni in cui prende forma.

Uno scenario che ha i suoi prodromi già negli anni '70 quando prende avvio la svolta neoliberista che aprirà alla stagione delle privatizzazioni. Nel 1973 J. O'Connor - il noto sociologo statunitense, atipico militante ecologista e neo-marxista, scomparso nel 2017 - scrisse un libro illuminante e anticipatore in tal senso: "The Fiscal Crisis of the State", che resta ad oggi il suo libro più

[75] Banco di Napoli, Banco di Sicilia, BNL, Istituto S. Paolo di Torino, Monte dei Paschi di Siena.

conosciuto. E a buon diritto, poiché costituisce la prima acuta analisi che registra, osservandoli dagli Stati Uniti, i prodromi di quella svolta neoliberale che si dispiegherà poi pienamente nel biennio 1978-1980. La sua riflessione introduce la questione della dipendenza della macchina politica dal debito pubblico, la c.d. crisi fiscale per cui lo Stato diventa debitore (le spese superano le entrate) e che, in Europa, sarà uno dei principali motivi della crisi dei partiti di massa. O'Connors (1973) criticando il pensiero per cui il settore pubblico si svilupperebbe solo a spese del settore privato, afferma al contrario che la crescita del settore statale è indispensabile all'espansione dell'industria privata e del monopolismo e che è piuttosto nel capitalismo maturo che vanno ricercate le cause dell'espansione dello stato assistenziale. Infatti lo Stato aumenta le sue spese perché supporta il capitalismo attraverso maggiori investimenti e consumi sociali (capitale costante e variabile, utilizzando le parole di Marx) generando una maggiore spesa per investimenti e consumi privati, che a sua volta genera un capitale eccedente (capacità produttiva e popolazione eccedente) e, quindi, un maggiore volume di spese sociali improduttive. Ironicamente, il titolo della sua opera è stato strumentalizzato dai promotori e dai discepoli dei principali centri di diffusione della cultura neoliberista (e.g. Mont Pélerin Society e gli economisti della scuola di Chicago) a significare uno Stato in dissesto finanziario a causa di un'espansione ipertrofica della sua spesa pubblica assistenziale. È il frame cognitivo che fa da sfondo all'esperimento neoliberale, che inizia proprio alla fine degli anni 1970 e che, arriva con successo sino ai giorni nostri, permeando via via istituzioni e imprese. Un frame tanto potente e diffuso (egemone, per dirla alla Gramsci) da riuscire a camuffare persino la crisi finanziaria del 2008 imputandola non al sistema bancario da cui fu originata ma al debito causato dall'eccessiva generosità degli Stati in materia di spesa sociale. Una lettura da cui poi derivò il salvataggio pubblico delle banche e le conseguenti "necessarie" politiche dell'austerità imposte per fronteggiare la crisi dei bilanci pubblici a livello europeo (Gallino, 2013).

Il neoliberismo è un concetto ombrello che vanta ormai numerose interpretazioni e varianti territoriali e temporali (Moini, D'Albergo, 2016) ma, semplificando, si può dire che ha alla sua base l'idea che le economie operino meglio attraverso i meccanismi di mercato piuttosto che attraverso la regolazione statale e che pertanto qualsiasi cosa ne ostacoli il buon funzionamento debba essere rimosso. Ma, al di là degli enunciati teorici, il neoliberismo deve ironicamente il suo successo pratico all'intervento degli Stati che lo incoraggiano e supportano. Un progetto politico "*fondato sulla reiterazione e la continua ristrutturazione, fallimento dopo fallimento, di un immaginario di prosperità fatto di mercato e di competizione*" (Salento, 2017).

L'insistenza sulla supposta inefficienza dello Stato e la virtuosità del mercato è il terreno fertile su cui, anche in Europa, si può innestare il nuovo paradigma dell'azione pubblica neoliberale come scelta politica necessaria, perché "non c'è nessuna alternativa" (secondo il celebre slogan attribuito e sovente utilizzato dal primo ministro conservatore inglese Margaret Thatcher e divenuto noto con l'acronimo TINA: there is no alternative)[76]. Il managerialismo diviene la formula e il formato cui l'azione pubblica si deve allineare. Il NPM, New Public Management, dall'Inghilterra si diffonde e viene mutuato dagli altri paesi nell'ambito del processo di europeizzazione degli strumenti di governo (Lascoumes, Le Gales 2005), sebbene con esiti difformi nei diversi Stati (Pollitt C., Bouckaert G., 2000).

In Italia la svolta neoliberale arriva un poco più tardi e si fa strada almeno inizialmente più lentamente. Si apre con il socialismo neo-riformista del PSI di Craxi (politiche economiche deflazionistiche, referendum di abolizione della scala mobile del 1985) ma almeno fino agli anni '90, anche per la relativa tenuta del PCI e della stessa DC, il cambio di paradigma non viene esplicitato dai

[76] Una formula di grande successo performativo che incanalò di fatto nel contesto della svolta neoliberale anche molte delle successive politiche dei laburisti della terza via di Tony Blair e a cui poi si ispirarono molti leader del c.d. centro sinistra europeo. E' la stessa Margaret Thatcher in un'intervista, rilasciata al The Guardian nel 2003, ad affermare che il suo più grande successo politico è stato Tony Blair. Sintesi illuminante, qualcuno forse potrebbe dire inquetante, sul futuro dei vari poli di centro sinistra europei che, post caduta del muro di Berlino, iniziarono ad affermarsi in Europa.

leader politici, come in area anglosassone non esitano a fare Thatcher e Reagan (Salento, 2017). Negli anni ’90 in concomitanza con la nascita dell’Unione Europea, anche in Italia il processo accelera, diventando più visibile: si apre con Giuliano Amato la stagione della privatizzazione delle imprese di proprietà pubblica (1991-2001) mentre sul lato della regolazione del mercato del lavoro viene avviata la Riforma delle pensioni (1992 Amato e 1995 Dini) e viene introdotto il lavoro interinale (1997, L. n. 196, Pacchetto Treu).

Rispetto all’avvio delle privatizzazioni giova ricordare che ancora alla fine degli anni ’80 le partecipazioni statali in Italia erano presenti nei diversi settori dell’economia ed erano le prime in Europa per valore aggiunto all’occupazione e agli investimenti (Corte dei Conti 2010). E nello specifico le banche fino agli inizi degli anni ’90 occupavano una posizione rilevante tra gli interventi dello Stato con più del 70% dei depositi e dei prestiti bancari in mano al settore pubblico (Salento, 2016).

Sistema bancario italiano pre Riforma del 1990

Categoria di banche	1990		
	Numero di banche	Numero di sportelli	Quota sul totale dell'attivo (%)
Istituti di credito di diritto pubblico	6	2.449	20.1
Banche di interesse nazionale	3	1.459	12.9
Casse di risparmio e Monti di credito	84	4.695	24.2
Banche "pubbliche"	***93***	*8.603*	***57.2***
Banche di credito ordinario	106	3.981	20.5
Istituti centrali di categoria	5	5	2.4
Banche popolari	108	3.290	14.2
Casse rurali e artigiane	715	1.792	4.3
Succursali di banche estere	37	50	1.6
Totale	**1.064**	17.721	100

Fonte: Banca d’Italia, slide Carlo Pisanti, funzionario BI, 2010.

Un controllo pubblico che si legittimava per il carattere di pubblica utilità attribuito al sistema bancario nel generare sviluppo economico: essendo la funzione pubblica, anche gli strumenti per renderla operativa dovevano essere posti sotto il controllo pubblico (Barbetta, 2008). Peraltro, già dalla metà circa

degli anni ’80, non erano in pochi a denunciare una lottizzazione o feudalizzazione da parte dei politici delle banche che ne andava ad intaccare il valore e lo statuto di patrimonio collettivo (Crainz, 2012). Osserva Guido Carli a fine 1986 che alcune delle più importanti nomine bancarie sono state: *“il risultato di contrattazioni estenuanti, condotte nel corso dei mesi e forse gli anni dalle segreterie dei partiti politici e dai loro incaricati (…) presidenti e vicepresidenti non mancheranno di manifestare gratitudine verso i partiti politici ai quali sono debitori della designazione”*[77].

La privatizzazione del settore bancario viene realizzata nei primi anni ’90 anche nel nome dell’europeizzazione, che “costringe” a modernizzare il sistema bancario rendendolo simile a quello dei principali paesi partner. A tal fine vanno ottemperate le richieste di disciplina monetaria e i vincoli imposti all’entrata nell’Unione Europea così come gli accordi di Basilea I (direttiva n. 647, 1989), che nel 1990 introducono nuove regole per la determinazione dei requisiti patrimoniali minimi con il fine dichiarato di stabilizzare il sistema creditizio e conformare i diversi paesi su standard europei.

[77] La Repubblica, 16 novembre 1986.

2.2 Un attore di primo piano nella riconfigurazione del rapporto Stato e territorio

La nascita dell'ente conferente è quindi indissolubilmente legata alla necessita di privatizzare le banche, perché serviva un proprietario delle risorse da mettere sul mercato azionario: "*le azioni andavano fatte per privatizzare e andavano vendute ma se tu non hai il proprietario delle azioni come diamine fai? allora hanno splittato dalla banca, un altro soggetto, che diverranno poi le future Fob, che allora venivano chiamate enti conferenti. Perché tertium non datur: o le banche trasformate in spa divenivano proprietarie di sé stesse ma qui entriamo nel regno dei mostri più incredibili. Oppure serviva splittare l'ente in due, creando un proprietario a cui assegnare le azioni. Questo tipo di soggetto, che poi si trasformerà in Fob, è inizialmente strumentale solo alla privatizzazione delle banche*"[78].

Il futuro dell'ente conferente era però tutt'altro che chiaro. Gli stessi protagonisti - legislatori e banchieri "fondatori", consiglieri e amministrativi - che battezzarono e avviarono il nuovo soggetto conferente non avevano idea di cosa ne sarebbe stato una volta assolta la sua funzione di vendere le azioni sul mercato privato, che in linea con il testo unico della finanziaria e la trasformazione della Borsa Italiana in S.p.A. (1998) avrebbe contribuito a rafforzare l'assetto e l'accumulazione del capitalismo finanziario italiano. Ed è sul versante della filantropia e della riconfigurazione del rapporto tra Stato e territorio che bisogna ora andare a guardare per iniziare a spiegare come da lì siano nate le fondazioni. L'ente conferente infatti, oltre al controllo delle aziende bancarie, eredita le finalità filantropiche delle vecchie casse di risparmio, che può espletare attraverso i dividendi percepiti dalle banche controllate, che vanno appunto intesi come redditi strumentali da devolvere a un'attività istituzionale con "fini di interesse pubblico e di utilità sociale".

[78] Intervista Professore emerito di diritto amministrativo, è stato Presidente Fob di Bologna e Ravenna dal 2005 al 2015, è Presidente dal 2006 della Commissione attività e beni culturali di ACRI, Associazione delle Fondazioni di origine bancaria, 2017.

"Le fondazioni nascono quindi un po' di risulta perché l'obiettivo era la privatizzazione che poi è un'operazione che riesce, perché per favorire la dismissione delle quote azionarie da parte delle fondazioni vengono dati incentivi fiscali oltre ad una forte spinta via moral persuasion. Quando nascono chiedono anche a me, che nella banca mi occupavo di rapporti con le grandi istituzioni finanziarie internazionali, di passare alla fondazione perché cercavano persone che loro ritenevano particolarmente avvedute, con una visione un po' strategica. Io accetto questo passaggio e i miei colleghi mi criticano tutti dandomi del matto: "ma come sei avviato a fare una brillantissima carriera nella banca e vai a fare la beneficenza?"; non capendo invece che i nuovi soggetti sarebbero diventati di lì a breve protagonisti nel campo sociale e culturale del paese. Poi dopo poco, anche solo dopo un anno, con le varie trasformazioni organizzative e funzionali che scuotevano le banche i colleghi che prima mi criticavano mi telefonavano per dirmi se potevo trovargli un posto in fondazione. E alcuni effettivamente sono arrivati"[79].

L'intreccio tra logiche finanziarie ereditate dalla banca e logiche filantropiche che si vogliono adottare per riposizionare il nuovo ente è il tema che si trovano ad affrontare i primi "fondatori", costituzionalmente legati all'Istituto bancario San Paolo. Infatti, come chiarisce bene un testimone privilegiato: *"Nella fase di prima applicazione, e vale un po' per tutte le fondazioni, non si chiamava ancora fondazione ed era un'entità che doveva trovare una sua identità che era tutta da scoprire, anche dal punto di vista del bilancio: per i funzionari di amministrazione di una banca (e da questo punto di vista ho partecipato ad alcune scenette divertenti perché ero presente) che facevano un bilancio evidenziando utili e profitti, era un rompicapo gestire il bilancio di una fondazione che per definizione non doveva fare utili, era una cosa inusitata e mai vista di cui non c'erano i termini. È stata una fase in cui nell'arco di 3-4 anni*

[79] Intervista Direttore CSP dal 1992 al 2013, 2017.

si è poi trovato un assestamento, con varie peripezie, anche perché la normativa era cambiata spesso"[80].

La peculiare genesi delle fondazioni - enti filiati da banche pubbliche, trasformati in enti privati aventi come soggetto fondatore la legge - non può che condurre ad una storia travagliata alla ricerca di un posizionamento autonomo da politica e da finanza/economia, una ricerca di identità che tende a fare leva sul versante filantropico ma è un posizionamento che resta incerto e difficile proprio per il loro posizionamento ibrido. Le Fob al crocevia tra più campi, senza dovere rispondere a nessuna autorità in particolare, diventano inevitabilmente un luogo dove tutti i poteri si intrecciano e si contendono spazio. *"questa ambiguità di fondo era probabilmente necessaria per far digerire ai politici quello che doveva sembrare un eccesso di emancipazione dei banchieri italiani: le banche facevano un primo passo verso un sistema di mercato autentico, come volevano sia la Comunità europea che Bankitalia, e nello stesso tempo il Palazzo poteva consolarsi nella consapevolezza che si cambiava tutto per non cambiare nulla, secondo il celebre adagio. Questo conflitto irrisolto fra i desiderata delle banche e quelli della politica era evidentemente destinato a far sentire la sua influenza nelle riforme successive, ed è testimoniato dai numerosi ricorsi alla Corte Costituzionale sollevati dalle fondazioni nel tentativo di escludere il più possibile l'influenza della politica dalla loro attività"*[81].

Verso una privatizzazione, non solo formale, delle banche ci si avvia con la legge Dini 474/94 che abolisce l'obbligo da parte delle Fob di detenere il controllo delle banche, introducendo incentivi fiscali per la dismissione delle partecipazioni detenute dalle fondazioni.

Nel 1998 con la legge Ciampi (legge delega 23 dicembre 1998, n. 461) e con il successivo decreto applicativo n. 153/99, la riforma prosegue con l'introduzione dell'obbligo per gli enti conferenti, ormai denominati fondazioni, di perdere il

---

[80] Intervista Dirigente Fob CTS di Torino, 2017.
[81] Intervista Giornalista economica, 2016.

controllo delle aziende bancarie. Pe incentivarle a perdere il controllo, si introduce un regime di neutralità fiscale per le plusvalenze realizzate nella dismissione[82].

Nei fatti dalla legge Dini ad oggi le Fob hanno diminuito la quota di partecipazione nelle società bancarie ma la loro presenza nel capitale delle banche appare ancora significativa: nel 2014 poco più del 30% del totale attivo è detenuto dalle Fob; su 88 Fob 26 non hanno più alcuna partecipazione, 50 hanno una partecipazione minoritaria, le restanti 12 di minori dimensioni, mantengono una quota di maggioranza, come consentito da una norma introdotta nel 2003 dall'allora Ministro Tremonti, che nelle intenzioni aveva lo scopo di favorire il mantenimento sui territori di banche autonome dai grandi gruppi.

La legge Ciampi le definisce organizzazioni private, con autonomia finanziaria, seppure regolata; stabilisce che i loro board debbano essere espressione dei principali stakeholder locali (pubblici e privati, profit e non-profit), introducendo un cambiamento rilevante nella procedura delle nomine per cui circa la metà dei consiglieri deve essere espressione della cosiddetta società civile; infine che debbano per legge reinvestire i loro utili in interventi di pubblica utilità in alcuni settori specifici (arte, cultura, sviluppo locale, ricerca, servizi sociali, istruzione, salute pubblica) e nei territori in cui operano. Successivamente la legge 448/01 e il decreto legislativo 163/06 allargheranno la lista dei settori di politiche includendo quasi tutti gli ambiti di competenza locale e stabilisce anche che le Fob debbano concentrare almeno il 50% delle loro donazioni in non oltre 5 settori di politiche, per evitare un'eccessiva frammentazione delle donazioni. Le Fob possono assumere la forma di 'fondazioni grant-making' (erogare denaro a organizzazioni no profit che operano nei settori individuati) oppure scegliere quella di 'fondazioni operative', svolgendo direttamente attività d'impresa nei suddetti settori, intendendola come attività strumentale al raggiungimento dello

[82] Una finestra di opportunità che doveva durare fino a quattro anni dall'entrata in vigore del decreto applicativo poi prorogata fino al 31 dicembre 2005.

scopo di utilità sociale.

Le Fob si fanno strada nel contesto dell'unificazione del mercato europeo che con il trattato di Maastricht (1992) apre un ciclo di politica deflazionistica, lotta al debito pubblico e privatizzazione come pilastri fondamentali per la crescita economica. L'emergere dell'Unione Europea – oltre che per le privatizzazioni- si intreccia con la storia delle fondazioni, quando anche in Italia, già prima della firma del Trattato di Maastricht del 1992, entra nel vivo il processo di "europeizzazione" degli strumenti di governo, che aveva avuto un'anticipazione con l'istituzione della legge sul bilancio del 1978, accompagnata dalla ristrutturazione della contabilità statale e che proseguirà lungo tutto il decennio fino alla riforma Bassanini della pubblica amministrazione negli anni 1997/99 (de Leonardis, 2018). In tale contesto che guarda all'Europa si va affermando anche in Italia il locale come unità di governo (cfr. Bifulco, 2008, 2015): la ripartizione di competenze tra Stato e enti locali - come previsto dalla riforma del Titolo V della Costituzione (2001) - conferisce a Regioni e Comuni competenze di governo e autonomia finanziaria in materie dalle quali erano precedentemente esclusi, come il sociale e la sanità, mentre i principi del New Public Management cambiano le regole del gioco riconoscendo all'autorità statale il compito di fissare obiettivi di risultato e parametri di valutazione di interventi politici esternalizzati a soggetti esterni. Assume centralità il c.d. terzo settore attraverso il quale passa la contrattualizzazione dei servizi e il nuovo principio di governo fondato sulla partnership di governance pubblico-privato. Il decentramento amministrativo e finanziario verso gli enti locali e la conseguente "localizzazione" della governance delle politiche corrisponde alla promessa di democrazia sociale a livello locale ma contribuisce anche a "decentrare la miseria" aumentando le responsabilità dei governi locali mentre si riducono drasticamente i finanziamenti statali per le politiche sociali: la solidarietà nazionale si disarticola a livello territoriale (de Leonardis, 2018). Le fondazioni bancarie in tale contesto vanno ad occupare un ruolo di primo piano come soggetto di prossimità e di sviluppo delle comunità locali, nella c.d. area intermedia posta tra Stato e mercato.

2.3 La relazione con i politici nella trasformazione del sistema partitico

Oltre alla regolazione delle politiche e dei finanziamenti pubblici a mutare sono anche le regole del gioco democratico della politica locale con l'elezione diretta dei sindaci (1993) e l'indebolimento delle strutture locali dei partiti che trasformano modi, linguaggi e spazi della competizione politica: la politica si personalizza, vengono messi in discussione le tradizionali pratiche di spoil system, mutano gli interlocutori e le arene dove esprimere i propri interessi e cercare di costituire coalizioni.

Contestualmente all'entrata nell'UE, con la caduta del muro nel 1989, diviene conclamata la crisi dei partiti di massa che della democrazia organizzata erano stati un pilastro: istituzioni rappresentative e strumenti preziosi per disciplinare il conflitto sociale, garantire il pluralismo, orientare il dibattito pubblico e integrare le classi popolari (Mastropaolo, 2012). In Italia già dalla metà degli anni 80 con la svolta craxiana - primo leader socialista italiano eletto per acclamazione - i partiti come luoghi di discussione, intermediazione e incubazione democratica avevano perso terreno e la politica aveva imboccato la strada della personalizzazione. L'effetto congiunto della caduta del muro e di tangentopoli (1991-1993) dà il colpo di grazia al sistema dei partiti della cd prima repubblica (Sapelli, 2013): la messa al bando dei precedenti riferimenti ideologici provoca una profonda revisione in primo luogo di PCI e MSI, si dissolvono DC e PSI come forze autonome e unitarie, mentre si accentuano le logiche già ben avviate della spettacolarizzazione della politica con i suoi i salotti mediatici e le sue star[83] ed emergono nuove forze politiche come la Lega Nord e Forza Italia che arriverà ad assumere il governo del paese con le elezioni del 1994[84].

---

[83] Si arriva a parlare in modo piuttosto diffuso e trasversale della trasmissione Porta Porta condotta da Bruno Vespa come della terza camera del Parlamento.

[84] Per un confronto si veda anche Briquet, J. (1995), *La crise politique en Italie. Les analyses de la science politique italienne* in "Politix", 30(2), pp.127-138. L'autore nella sua analisi della crisi politica italiana dei primi anni '90 invita a focalizzare l'attenzione sui processi stessi del suo sviluppo piuttosto che esaminarne le cause (e.g. destrutturazione del sistema partitico, disfunzioni del regime, inefficienza delle politiche pubbliche, crescita della domanda di legalità). La crisi viene interpretata da Briquet come il prodotto delle molteplici interazioni tra gli attori e i

Con il ritirarsi della mobilitazione garantita un tempo dai partiti di massa da un lato si accentua l'isolamento dei cittadini che da titolari di diritti esigibili sempre più si vedono trasformati nelle parole e nei fatti in utenti o consumatori di servizi e dall'altro, si avvia un processo per cui per le élite diviene più conveniente impegnarsi e spendersi per ottenere prestigio e influenza nel decision-making, più che nei partiti e nella politica di professione, in altri campi emergenti legati al campo della conoscenza, rivolgendosi nello specifico, oltre che all'ambito mediatico, sempre più spesso a soggetti come think tanks, fondazioni e centri studi "*anzi istituirne uno è la prima manifestazione di ambizione alla leadership. Lì si elaborano le politiche e lì i politici magari hanno agio di curare in maniera più discreta i rapporti con gli interessi*" (Mastropaolo, 2012; cfr. Diletti, 2011).

Esemplare di un nuovo scenario politico in profonda e travagliata trasformazione è lo scontro che all'inizio degli anni 2000 contrappone la fondazioni al Ministero del tesoro Infatti il governo, con la legge finanziaria per il 2002, (art. 11, legge n. 448/01, cosiddetta legge Tremonti), apporta profonde modifiche alla riforma Ciampi, intaccando la natura privatistica delle fondazioni e la loro autonomia gestionale, in particolare prevedendo nella composizione dell'organo di indirizzo "una prevalente e qualificata rappresentanza degli enti, diversi dallo Stato, di cui all'articolo 114 della Costituzione, idonea a rifletterne le competenze nei settori ammessi in base agli articoli 117 e 118 della Costituzione", anziché "una prevalente e qualificata rappresentanza degli enti, pubblici e privati, espressivi delle realtà locali"; e stabilendo che quasi il 90% delle risorse economiche delle fondazioni dovesse essere destinato a iniziative di carattere locale, nell'ambito della regione di appartenenza. L'Acri e le singole fondazioni non ci stanno e avviano una campagna di comunicazione istituzionale "Autonome per fare" di fatto contro le proposte di riforma proposte

---

gruppi mobilitati. Di conseguenza elementi che potrebbero essere visti come cause della crisi ne diventano piuttosto i suoi prodotti, generati dalle mobilitazioni intersettoriali e dalle attività strategiche di attori tra loro in conflitto.

dal governo. In seguito ai numerosi ricorsi presentati da alcune Regioni italiane, il Tar del Lazio ravvisò la sussistenza di profili d'illegittimità costituzionale (conflitto di competenze tra livelli di governo) della c.d Riforma Tremonti e, con l'ordinanza n. 803/2003, dispose la remissione degli atti alla Corte Costituzionale per verificarne la coerenza con il dettato costituzionale. Con le sentenze 300 e 301 del 29 settembre 2003, la Corte Costituzionale dichiara incostituzionale la prevalenza negli organi d'indirizzo delle fondazioni dei rappresentanti degli enti locali e conferma di fatto l'evoluzione legislativa intervenuta dal 1990 chiarendo il ruolo e l'identità delle Fob: "persone giuridiche private dotate di piena autonomia statutaria e gestionale", "soggetti dell'organizzazione delle libertà sociali" (cfr. Baer, 2011; Pastori G., Zagrebelsky G., 2011). Sembrerebbe una vittoria delle fondazioni e in parte lo è. Probabilmente le cose sono invece ancora più complicate, ad esempio un'analista finanziario suggerisce che[85]:"*È piuttosto la vittoria di una parte politica su un'altra parte politica. È la vittoria di una consistente area del credito cattolico sul coté laico del credito, che preoccupata delle operazioni di Tremonti si allea con pezzi di establishment, Ciampi compreso che vigila sulle sorti della Fiat e arriva a condizionare la Corte Costituzionale. Mi scusi se le faccio fare ancora più confusione … non è un gioco semplice, è un gioco complesso".* Al di là della credibilità che si vuole conferire o meno a tale interpretazione, che si tratti di materia ingarbugliata e complessa è una certezza.

Difatti Tremonti (e il suo coté?) sembra (apparentemente) prendersi una rivincita quando nell'agosto 2002 viene approvata la legge 166/2002: "Disposizioni in materia di infrastrutture e trasporti" (Ministro del Lavoro e delle Politiche sociali Roberto Maroni, ministro per le Infrastrutture e i Trasporti, Pietro Lunardi), in cui all'art. 7 si inserisce "la realizzazione di lavori pubblici o di pubblica utilità" fra i settori di intervento delle fondazioni. E, in parte, anche quando nel novembre del 2003, ossia circa due mesi dopo le sentenze della

[85] Intervista giornalista e anlista dinanziario, 2018.

Corte Costituzionale, la Cassa depositi e prestiti, viene trasformata in S.p.A. tramite un decreto legge che passa ricorrendo alla fiducia[86].

Di cosa si tratta? la Cassa depositi e prestiti[87] è un'istituzione la cui storia risale a prima dell'unità di Italia; fu infatti creata con una legge del Regno di Sardegna nel 1850, col nome di Cassa Piemontese, con la finalità di gestire i capitali pervenuti allo Stato dalla raccolta del risparmio privato per opere di pubblica utilità. Di fatto una banca, nata sotto l'egida dello Stato. Dopo l'Unità d'Italia del 1863 vi confluirono analoghe casse presenti sul territorio del nuovo Regno d'Italia, e la sua sede si spostò nella capitale, prima Firenze, poi Roma. Nel 1875 il ministro delle finanze le trasformò in casse di risparmio postali, che utilizzavano la rete degli uffici postali per raccogliere il risparmio mediante libretti di risparmio nelle aree del paese prive di un facile accesso alle banche. Sul finire del 1800 l'ente iniziò ad emettere i primi titoli di debito pubblico e la Cassa venne trasformata in una direzione generale del Ministero del tesoro. La CDP cambiò di nuovo forma, diventando personalità giuridica, distinta dallo Stato, solo con la legge 19 marzo 1993 n. 68. Dopo di che si arriva alla trasformazione del 2003, che è quella che qui interessa, perché s'incrocia con la storia delle Fob. La CDP viene trasformata in Società per azioni a controllo pubblico con il Ministero del Tesoro che ne mantiene il controllo azionario con il 70% ma con il restante 30% del capitale che viene venduto alle Fob che ne fanno richiesta (65 Fob) sotto forma di azioni privilegiate, con un rendimento garantito del 3 per cento al di sopra dell'inflazione (alla stregua di una obbligazione indicizzata), convertibili dal 2010 in azioni ordinarie. E alle Fob viene anche delegato il potere di nomina del Presidente della CDP, che indicano Franco Bassanini, un uomo fin dalle origini vicino alle Fondazioni ex bancarie, ministro nei governi Prodi, D'Alema e Amato; mentre come amministratore delegato viene nominato Massimo Varazzani, ex funzionario di

---

[86] Cfr. Festa, L (2006). Guerra per banche, Boroli Editore.

[87] Cfr. Storia della CDP in Sito Istituzionale CDP, 2019; Enciclopedia Treccani on line, 2018; Castronovo, Valerio (a cura di), *Le poste in Italia. Da amministrazione pubblica a sistema d'impresa*, Bari, Laterza, 2004; *Gatteschi, S (a cura di)* CDP e i conti pubblici in Osservatorio sui Conti Pubblici Italiani; Università Cattolica Sacro Cuore, Milano, 5/11/18.

Bankitalia, gruppo Sanpaolo Imi, Ferrovie dello Stato e Enav. Da allora ad oggi il Gruppo CDP interviene nel settore della Pubblica Amministrazione finanziando gli investimenti nel ramo delle infrastrutture italiane, promuove la valorizzazione immobiliare, è il principale operatore italiano di social housing, supporta le imprese, sostenendone l'export e l'internazionalizzazione, favorisce la nascita di start-up, e investe come partner di lungo termine in imprese di rilevanza nazionale: nel 2018 CDP è, ad esempio il principale azionista di importanti società quotate come ENI SPA; TERNA SPA, SNAM SPA e Fincantieri. Oggi la Cassa Depositi e Prestiti rappresenta il terzo operatore finanziario italiano più grande dopo Unicredit e Intesa Sanpaolo[88].

Alla fine di tale processo chiedersi chi sia il vincitore tra Fob e politica rispetto alla nuova configurazione assunta dalla CDP e vederla, soprattutto, come una rivincita di Tremonti sulle Fob appare semplicistico. L'unica certezza che ne deriva è che, si è in presenza di un ennesimo indicatore delle nebulose relazioni esistenti tra fondazioni, politica e finanza. Restando ai ricavi che le Fob hanno ottenuto nel tempo dalla loro quota di azioni, peraltro privilegiate, possedute in CDP non sembra essere stato un cattivo affare. E, per altri versi, anche la politica (o una parte della politica) sembra avere avuto il suo rendiconto.

Secondo Giovanna Baer[89]": "*La CDP è, nella strategia dei legislatori post dc e leghisti, il soggetto che permette di finanziare quella parte di spesa per investimenti non riconducibile agli enti locali. Utilizzando parte del patrimonio delle Fob, altrimenti vincolate ad investire nei territori di appartenenza, ci si riappropria di una parte delle risorse bloccate dai vincoli imposti dal Patto di stabilità, utilizzandole, ad esempio, per infrastrutture nazionali come strade o snodi logistici".*

---

[88] 'Cos'è la cassa depositi e prestiti?, in QuiFinanza, 18/11/2018; Gatteschi, S (a cura di) 'CDP e i conti pubblici' in Osservatorio sui Conti Pubblici Italiani; Università Cattolica Sacro Cuore, Mialno, 5/11/18.

[89] Baer, G. in Pagina Uno, 20/12/2010, Le fondazioni bancarie: il furto pubblico del no profit privato.

E ancora, secondo un testimone privilegiato intervistato: *"La partecipazione in CDP è uno dei ramoscelli di Ulivo portati dalle Fob al governo. Tra l'altro straordinariamente remunerativo. Ha dei dividendi eccellenti. CDP è per altro una grossa tentazione di rifare l'Iri per il governo. Essendo divenuti stringenti i vincoli di stabilità, avere un azionista privato è una risorsa per lo Stato che si scioglie dai vincoli Ue. Le esigenze contabili sono state quelle prevalenti per lo Stato nel fare la CDP SPA. Avere le Fob ti garantisce che non sono scavezzacolli, te li metti nel salottino buono garantendogli buoni dividendi, per potere dire all'UE questa cosa di CDP non è debito pubblico. Potrebbe essere il modo della politica di mettere le mani sulle Fob ma anche viceversa. Anzi*"[90].

Le stesse cronache del tempo riportano diversi apprezzamenti sul nuovo corso intrapreso dalla CDP sia da parte di alcuni degli attori di vertice delle Fob e dei gruppi bancari che da politici di professione: "*Con l'elezione di Bassanini alla presidenza si rafforza il ruolo delle fondazioni nella CDP, un ente che ora può davvero incidere nel campo della realizzazione d'infrastrutture di cui il Paese ha bisogno*" (Gabriello Mancini, presidente della Fondazione Monte dei Paschi di Siena)[91]: "*La CDP, avendo risorse fuori dal bilancio dello Stato, è lo strumento giusto per migliorare il sistema economico in un momento di difficoltà come questo*" (Fabrizio Palenzona, vicepresidente Unicredit)[92]. "*Gli enti pubblici sono ingessati dal patto di stabilità, lo so bene io che faccio l'assessore al bilancio del Comune di Castellanza. Dunque il ruolo delle fondazioni è diventato essenziale: non solo diretto, come in CDP, ma anche attraverso una pressione virtuosa sulle banche*" (Luca Galli, Lega Nord e consigliere Cariplo)[93].

L'intreccio tra i diversi campi che si materializza in CDP, è a tutt'oggi un tema dibattuto, per la mancanza di chiarezza di attribuzione di responsabilità che esso comporta. Ad esempio una delle questioni problematiche è quella per cui il Ministero del Tesoro è contemporaneamente socio di maggioranza nella CDP e

---

[90] Intervista ex Presidente Fob Bologna, 2017.
[91] Fonte Ansa, 13 novembre 2008.
[92] Fonte Ansa, 13 novembre 2008.
[93] In il Sole 24ore, 3 Ottobre 2010, *Lega e fondazioni bancarie in pressing per le infrastrutture* al Nord, Paolo Bricco e Cheo Condina.

organo di sorveglianza delle Fob azioniste di minoranza (cfr. normative sulle fondazioni bancarie). Un'atra questione riguarda sia il livello di governo, sia le finalità che dovrebbero perseguire le Fob: se sono enti con finalità di utilità sociale da espletare specialmente nei territori di riferimento come prevede la normativa nazionale, possono anche essere, legittimamente attori importanti attivi nel campo finanziario, economico e politico sovralocale, come la loro presenza in CDP (oltre che nelle banche) sembrerebbe testimoniare? E, ancora, è opportuno che le Fob mantengano quelle azioni privilegiate, che Tremonti concesse loro nel 2003 per invogliarle ad entrare come soci di minoranza in CDP? (cfr. Guiso, Boeri, 2012).

2.4 La costruzione di coerenza a posteriori del senso delle Fob

L'ente conferente strumentale alla privatizzazione delle banche, si evolve quindi verso il modello della fondazione, diventando un protagonista nella governance locale e con un ruolo crescente, non solo a livello locale, come produttore di expertise per le politiche/la politica. Ciò nonostante le Fob continuano a mantenere simultaneamente un ruolo chiave nel sistema bancario e una presenza nell'area delle infrastrutture italiane con partecipazioni importanti nella Cassa depositi e prestiti e attraverso di essa, a fondi di investimento per lo sviluppo locale all'interno dei quali si ritrovano importanti investimenti nel settore dell'edilizia sociale.

Il dibattito sulla collocazione delle fondazioni tra privato e pubblico e tra banche e politica elettiva imperversa fin dall'inizio della storia delle fondazioni, con alcuni picchi di tensione (tra cui sicuramente il conflitto governo-Fob del 2003) ma che con una certa continuità arriva fino ai giorni nostri[94].

Quale sia o debba essere la loro natura giuridica e dove debbano collocarsi nello scenario sociale e istituzionale questi soggetti -che si vogliono privatizzare ma restano anomali rispetto agli altri soggetti del diritto privato per le origini del loro patrimonio, l'obbligo per legge di investirlo secondo parametri definiti dalla legge, la loro funzione pubblica e le nomine che per metà sono attribuite ad enti pubblici - sembra peraltro un enigma al limite della fascinazione che non a caso ha impegnato molti studiosi, soprattutto giuristi.

Un soggetto così strano, così nuovo e soprattutto posto in una posizione così ibrida tra società, economia e politica – secondo un punto di vista sostanzialmente condiviso da tutte le discipline sociali che se ne sono occupate, come dagli stessi protagonisti che le hanno costituite e consolidate- non può che essere oggetto di contenziosi senza requie tra le diverse parti

[94] Cfr. Zingales L, Perotti R. (2012), *Quei pasticci tra le banche e la politica*, in "Sole 24", 26/02/2012; Boeri T., Guiso L, (2012), *Per una Cassa senza Fondazioni* in "Lavoce.info", 02/10/12; Boeri T. (2013), *I politici ai vertici delle fondazioni bancarie*, in "Lavoce.info", 27/1/13; Guiso L, (2013), *Se l'azionista è la fondazione (MPS),* in "Lavoce.info", 29/12/13; Boeri T., Guiso L, (2014), *Fermateli!,* in "Lavoce.info", 11/11/14.

interessate ed è da sempre esposto alle variazioni dei loro equilibri (cfr. Zagrebelsky, 2011). Il contenzioso ha delle poste in gioco fondamentali nel campo del potere e rimanda all'evoluzione da un lato dei suoi rapporti con le banche e dall'altro a quelli con la politica e gli enti pubblici.

Se, intorno alle Fob, si gioca una partita complicata per definire rapporti e equilibri tra mondo finanziario, politico e c.d. società civile, sembra indubbio che l'iter miri, se considerato nel suo complesso, a creare uno spazio per le Fob quanto più autonomo dalle sfere da cui hanno avuto origine. E a definire meglio i contorni e lo spazio occupato dai nuovi soggetti in un'area intermedia "tra Stato e mercato".

Il mio intento qui è duplice: mostrare alcune delle principali questioni emerse nel dibattito pubblico sulle Fob riconducibili all'intreccio problematico tra finanza, politica e filantropia. E attraverso questi nodi problematici mettere in luce come nel dibattito sia in gioco, in modo anche conflittuale, la formazione del senso stesso delle Fob e una sorta di ricostruzione a posteriori del posto che dovrebbero occupare. Il dibattito è vasto, ci accontentiamo in questa sede di presentare le principali questioni emerse dal lavoro sul campo, senza pretese di esaustività. Rispetto alla letteratura esistente una disamina esauriente è impossibile in questa sede. Ci limitiamo ad annotare solamente come una parte considerevole degli autori che si è occupata delle relazioni tra Fob, banche e politica (e.g. Ristuccia, Barbetta, Zagrebresky) è appartenuta o è gravitata intorno all'universo fondazionale, non risparmiando critiche e suggerendo riforme nel contesto di un atteggiamento complessivamente favorevole nei confronti delle fondazioni.

Una prima questione, assai dibattuta, riguarda l'origine pubblica o privata dei nuovi enti che è, ovviamente, fondamentale per determinare il grado di autonomia delle fondazioni. Una corrente di pensiero, rintracciabile, non solo, ma sicuramente in modo pronunciato nelle persone interne al mondo delle Fob (cfr. interviste testimoni privilegiati) ci tiene a sottolineare come le radici del sistema bancario italiano siano riconducibili ad enti di natura fondazionale e

quindi privatistica. Ossia, tra quattrocento e cinquecento, ad enti come il Monte dei Paschi di Siena o la Compagnia di San Paolo, eredi dei monti dei pegni, e successivamente tra fine ottocento e novecento, alle casse di risparmio, eredi dei monti di pietà. Seguendo questa interpretazione, la riforma avrebbe restituito l'identità non-profit originaria che era diventata residuale nelle banche pubbliche (Crepax, Demarie 2013). Zagrebelsky G., (2011) presidente della Corte Costituzionale che emanò le sentenze del 2003 sulla natura delle Fob, ritiene quest'interpretazione debole, perché i soggetti privati che con i loro beni fecero nascere casse, monti e compagnie con intenti di beneficenza, "*si perdono nella notte dei secoli"* (ibidem, p.239). Insomma da un punto di vista giuridico il patrimonio delle Fob è quello originariamente di un ente pubblico, non deriva quindi da un fondatore ma dal risparmio di molti singoli privati. Casomai il fondatore è la legge che, per dotare il nuovo ente, "*attinge a risorse aliene, cioè a soggetti che non hanno partecipato alla Fondazione della Fondazione*" (ibidem). Gli amministratori della Fondazione "*amministrano beni che non sono stati affidati loro liberamente da chi li ha prodotti"*, si tratta piuttosto del denaro della collettività dei risparmiatori, *"i quali in tutta la vicenda della privatizzazione degli enti creditizi e della creazione delle fondazioni bancarie, non hanno avuto alcuna voce e nemmeno l'hanno e l'avranno nella vita e, nelle attività successive. Essi sono sostituiti per legge dal territorio*" (ibidem, p. 239). Tremonti durante il suo intervento al Convegno del 2007[95], organizzato dall'associazione delle casse di risparmio piemontesi, si rifà a questa questione quando richiama la dubbia costituzionalità della legge Amato perché: "*se le fondazioni sono sempre state soggetti privati (come affermato dalla Corte Costituzionale) allora era contrario alla Costituzione anche un intervento che ordinava alle fondazioni di vendere le banche"*. Gli risponde Zagrebesky nello stesso Convegno che: *"può darsi che quell'intervento a monte fosse incostituzionale o potesse essere dichiarato incostituzionale, ma nessuno*

[95] Atti del Convegno: "Le fondazioni bancarie: quale spazio tra mercato e politica?" organizzato dall'associazione delle casse di risparmio piemontesi e svoltosi a Torino il 29 Ottobre 2007.

investì la Corte Costituzionale di questa questione"[96].

Una volta che dall'ente conferente di natura pubblicistica nasce nel 1998 il nuovo soggetto di natura privata, la fondazione di origine bancaria, la discussione si sposta sul posto che dovrebbe occupare tra Stato e mercato. È qui che si innesca il conflitto, esemplare rispetto alla questione dell'autonomia dalla politica, tra le fondazioni e il Ministro Tremonti, di cui si è già detto, dove ad essere in gioco non è solo il controllo sugli indirizzi delle erogazioni ma anche, il controllo delle nomine e delle politiche bancarie, attraverso le fondazioni. Il conflitto si concluderà con le sentenze della Corte Costituzionale del 2003 che definiranno le fondazioni: "soggetti della libertà sociale", ossia "né Stato, né mercato ma socialità". La definizione volutamente lasca, evita di usare termini quali terzo settore, non-profit o società civile (peraltro altrettanto ambigui come noto) limitandosi intenzionalmente a "*porre una linea di distinzione rispetto alle funzioni pubbliche e alla pubblica amministrazione in senso lato, e a sottolineare contemporaneamente il carattere di utilità sociale delle fondazioni*" (Zagrebesky, 2013).

Se dopo le sentenze del 2003 il processo di autonomizzazione dalla politica "elettiva" avanza in modo importante, con la limitazione delle nomine politiche a circa la metà dei consiglieri, come previsto dalla legge Ciampi del 1998; più lenta e difficoltosa si dimostra invece la riduzione o l'uscita definitiva delle fondazioni dalle banche, un processo che solo negli anni più recenti sembra essersi avviato a divenire davvero fattivo. Di nuovo, se il processo di perdita del controllo delle Fob del pacchetto di maggioranza delle azioni della banca è lungo e segnato da compromessi e incertezze legislative, ciò può essere ricondotto alle resistenze dovute all'intreccio consolidato, nel capitalismo italiano, tra politica, economia e finanza, (cfr. Rossi 2005; Dagnes 2018), cui si aggiungono considerazioni contingenti dettate dalle condizioni del mercato azionario: la scelta del momento in cui vendere a condizioni più vantaggiose o quanto meno non svantaggiose; la scelta dei soggetti compratori e le garanzie

[96] Ibidem.

che offrono in termini di autonomia e stabilità del sistema creditizio. Fatto è che ci vogliono quindici anni, dal 1990 al 2005, per arrivare alla privatizzazione non solo formale del settore bancario cui la Riforma Amato puntava. Ogni Fob ci arriva con tempi diversi, ma la perdita del controllo azionario (oltre il 50% delle azioni) delle banche può dirsi nel complesso compiuta alla fine del 2005, quando alcuni decreti successivi alla legge Ciampi, la indicano quale dead line obbligatoria[97].

Tutto risolto, quindi? In realtà seppure dalla fine del 2005, come previsto dalla legge, le fondazioni perdono il controllo azionario maggioritario nelle banche, molte fra esse (le più grandi sicuramente) ne rimangono tuttavia a lungo i principali azionisti, esercitando la loro influenza nella scelta dei vertici e delle politiche bancarie. Ancora oggi la loro presenza non è marginale: considerando le sole Fondazioni che ancora detengono una partecipazione nella società bancaria conferitaria, la quota di capitale sociale detenuta è, in media, di circa il 16,7%; mentre la quota del patrimonio del totale delle Fob investito in partecipazioni nella conferitaria è pari al 29,1% (Rapporto Acri 2016). La situazione è peraltro in evoluzione, probabilmente anche perché la crisi del 2008 e il paradigmatico caso dei Monte dei Paschi di Siena, hanno messo in luce il pericolo di un legame troppo stretto con il sistema bancario. Sembra andare in questa direzione la stipulazione di un protocollo d'intesa nell'aprile 2015 sottoscritto da Acri, l'associazione delle fondazioni di origine bancarie e Mef, il ministero dell'economia e finanze italiano. Il Protocollo prevede che le Fondazioni riducano la quota di investimento nella banca conferitaria fino ad un massimo del 33% del loro attivo di bilancio. Una misura da attuare entro tre anni (fine 2018) per le partecipazioni in una società quotata, in cinque anni negli altri casi (fine 2020). Fatta salva l'esigenza, specifica il documento, di salvaguardare il valore del patrimonio, valutando se le condizioni di mercato siano favorevoli o meno alle cessioni. Secondo gli ultimi dati resi pubblici da Acri a fine 2016, sono 22 le Fondazioni il cui investimento nella banca

[97] Un obbligo da cui, successivamente, furono peraltro dispensate le Fondazioni con un patrimonio inferiore ai 200 milioni di euro e quelle con sede in regioni a statuto speciale.

conferitaria è superiore ad un terzo dell'attivo. In ogni caso la riduzione dell'esposizione delle Fob nei confronti delle banche tende a ridurne il peso nel sistema finanziario mettendo al riparo sia le banche sia le stesse fondazioni da un legame troppo stretto.

La questione che solleva e ha sollevato problemi rispetto al rapporto con le banche è riconducibile in estrema sintesi nella prolungata permanenza delle fondazioni all'interno del sistema bancario, quando già la legge del 1998 ne prefigurava una loro uscita sostanziale, battezzandole come fondazioni, dotate di un patrimonio da investire con il solo scopo di preservarlo per dedicarlo all'adempimento dei suoi compiti istituzionali di natura filantropica (Zagrebelsky, 2011).

La lettura fatta a posteriori sui motivi di questa perdurante tenuta della presa delle fondazioni sulle nomine e sulle politiche bancarie, viene tendenzialmente ricondotta dalla maggioranza dei protagonisti che ruotano intorno al mondo delle fondazioni – al di là del loro background e dei campi cui sono collegati[98] - da un lato alla preoccupazione che privatizzando il sistema creditizio non ci potesse più essere alcun tipo di controllo nazionale sul credito e sul risparmio italiano - peraltro ingente- e dall'altro all'aiuto, che le Fob, in quanto azionisti istituzionali, avrebbero potuto dare al mantenimento della stabilità del sistema bancario. Un motivo aggiuntivo che può avere reso così complicato l'uscire dalle banche è la contiguità genetica con la cultura e con il mondo bancario. Di fatto molti amministratori delle Fob dalle banche arrivavano e con queste interloquivano: *"che è un po' come tornare in carrozza nei luoghi d'origine: l'aspirazione di qualunque immigrato",* commenta sul punto un intervistato[99], che ha avuto un ruolo apicale in una fondazione bancaria di medie dimensioni.

[98] Interviste Tp e interviste o interventi su media e rapporti ACRI.
[99] Intervista Accademico, ex Presidente Fob Bologna, 2017.

Le questioni sollevate dalle voci critiche[100] rispetto a questa liason o perdurante vocazione (anche) bancaria da cui molte delle Fob faticano a staccarsi, soprattutto nel caso delle grandi realtà economiche, rimandano ad un intreccio tra finanza, filantropia e politica considerato dannoso sia per le banche che per le fondazioni. Sul versante delle Fob, le principali critiche si sono concentrate da un lato sul rischio collegato all'eccessiva concentrazione del loro patrimonio nelle banche, rischio che si è concretizzato negli ultimi anni in un dato di fatto, quando le banche in crisi non sono state più in grado di distribuire dividendi di un certo rilievo con delle ripercussioni sui rendimenti degli azionisti (Boeri, Guiso, 2012); dall'altro sulla dubbia convenienza di proseguire sulla strada dell'indebitamento inseguendo continui aumenti di capitale per contenere la crisi delle banche conferenti (Vella 2012). Sul versante delle banche, viene invece sottolineata la problematicità di un'esposizione ad una governance non ottimale, causata dall'avere tra i maggiori azionisti le fondazioni, *"cattivi partecipanti del capitale delle banche, che portando con sé il bagaglio ingombrante della politica, hanno incentivi distorti e finiscono spesso per esercitare poco monitoring sugli istituti e per indirizzarli verso strategie non compatibili con la massimazione del valore"* (Boeri, Guiso, 2012). Un caso esemplare del non virtuoso ruolo giocato dalle fondazioni nella ricapitalizzazione delle nostre banche è quello ben noto e recente del MPS: l'indebitamento della Fondazione MPS, salda nella sua convinzione di non diluire la propria quota al di sotto del 33%, pur di mantenere il controllo sulle assemblee straordinarie, ha ostacolato la ricapitalizzazione della banca, impedendo contemporaneamente alla fondazione di varare un piano di rientro del debito, con esiti, come noto, assai nefasti.

[100] Qui ho fatto riferimento soprattutto agli opinionisti della Voce, poi cercherò di fare una ricostruzione più allargata e sistematica includendo le TP intervistati, rassegna stampa astrid e interventi ai convegni Acri.

Capitolo 3 - Una genetica e duratura relazione con banche e finanza

> *"Dalle banche è stato più complicato il distacco, rispetto alla politica, perché in genere le Fob hanno insistito, sbagliando, a rimanere nelle banche, perché essere azionisti gratificava gli amministratori delle Fob che dalle banche venivano e con le quali interloquivano. Che è come tornare in carrozza nei luoghi d'origine: l'aspirazione di qualunque immigrato"* (Intervista ex Presidente Fob Bologna, 2017).

Se la normativa che le fa nascere e poi ne co-determina l'evoluzione (cfr. capitolo 2) è la stessa, le Fob sono molto diverse tra loro, risentendo della storia pregressa delle banche da cui derivano e dei legami con la società locale in cui sono inserite. Il legame con la "cassa" madre non si è sciolto piuttosto si è evoluto ed è cambiato, anche notevolmente, nel tempo, con alcune tendenze di fondo valide per l'intero mondo fondazionale, che si sono mescolate alle peculiarità delle singole Fob e dei contesti in cui operano.

In questo capitolo metterò in luce il ruolo delle Fob ed in particolare di CSP e Cariplo[101] nella trasformazione del sistema bancario italiano: da un lato come agenti di privatizzazione e facilitatori nella formazione dei grandi gruppi bancari; dall'altro perché restando legate alle banche, e in molti casi – è il caso di CSP e Cariplo a tutt'oggi (marzo 2019) – mantenendo la posizione di principali azioniste, hanno influenzato le nomine e quindi, almeno in parte, le politiche bancarie. Nel complesso la presenza delle Fob nell'evoluzione del sistema bancario italiano non è certo stata marginale, pur cambiando nel tempo e con grandi differenze da caso a caso. E, allo stesso modo, si può ben dire che la permanenza del legame non era un esito voluto e scontato del processo innescato dalla Riforma Amato-Carli del 1991. Non stupisce quindi che, ancora oggi, il rapporto con le banche sia uno degli aspetti più critici nonché criticato da

[101] Perchè Cariplo e CSP in tale processo hanno avuto un peso incommensurabile rispetto alla maggioranza delle altre fondazioni, in virtù della loro maggiore dimensione.

diversi osservatori esterni, spesso di orientamento liberale (e.g. gli economisti Boeri e Zingales).

Il rapporto che lega le Fob alle banche e più in generale al campo finanziario non si esaurisce però, al ruolo giocato nella trasformazione del sistema bancario nazionale, già di per sé piuttosto rilevante, ma rinvia anche alle radici del tipo di potere di cui le Fob sono e sono state espressione nel tempo, alle élite che hanno attratto e al tipo di ethos che le Fob e le sue élite hanno contribuito a generare e disseminare.

È, infatti, innanzitutto dal patrimonio di origine bancaria e - dalla possibilità per le Fob in quanto azioniste di maggioranza di influire sulle nomine bancarie - che è derivata la base del loro potere. Dal patrimonio ereditato derivano gli utili per effettuare le erogazioni (fare filantropia); attraverso la gestione del patrimonio le Fob sono a tutt'oggi attori centrali del mercato finanziario; la cultura e il personale di origine bancaria sono stati fondamentali nella creazione delle modalità operative delle fondazioni. Non solo, come è più ovvio, quando le Fob hanno mosso i primi passi, ma lungo tutto il loro percorso, fino agli ultimi anni, nell'epoca del finanzcapitalismo (Gallino, 2011), quando si sono diffuse sempre più, pratiche e logiche legate alla c.d. nuova filantropia (McGoey 2015, 2018) e processi di finanziarizzazione delle pratiche filantropiche (Thumler, 2014), che hanno investito nuovi ambiti, come ad esempio il welfare. Processi di cui le Fob sono state promotrici centrali[102]. Degli aspetti relativi al patrimonio mi occuperò nel capitolo successivo (cap. 4 Il potere osservabile dalle Fob) mentre dell'eredità della cultura bancaria e filantropica mi occuperò in particolare nei capitoli, specificatamente dedicati alla CSP come istituzione e all'élite e all'ethos che da lì sono osservabili (capitoli 5,6,7).

Rispetto al complicato e ambiguo rapporto che annoda ancora oggi le Fob al mondo bancario, ci sono altri due elementi che meritano almeno qui una menzione. Innanzitutto la vigilanza sulla loro legittimità che dal 1999 è stata

[102] Per un approfondimento sul tema si veda "Finanziarizzazione e disuguaglianze", Quaderni di Sociologia 76/2018.

attribuita al Ministero dell'Economia e delle Finanze[103]. E, che tale resterà fino a quando, nell'ambito di una riforma organica delle persone giuridiche private normate dal Codice Civile, non verrà istituita una nuova Autorità sulle medesime e ciò "*indipendentemente dalla circostanza che le fondazioni controllino, direttamente o indirettamente società bancarie, o partecipino al controllo di esse tramite patti di sindacato o accordi in qualunque forma stipulati.*"[104] Inoltre la legge ha già previsto che le fondazioni che manterranno direttamente o indirettamente il controllo sulle società bancarie rimarranno sottoposte alla vigilanza del Ministero dell'Economia e delle Finanze anche dopo l'istituzione della nuova Autorità. Ad oggi (marzo 2019) non è stata ancora istituita un'autorità specifica per le Fob, che quindi continuano ad essere sottoposte alla vigilanza del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

L'altro elemento, magari non sostanziale ma certo curioso, che aggiunge sfumature di colore al già piuttosto variopinto mondo fondazionale, è costituito dal fatto che l'associazione di rappresentanza di categoria delle fondazioni, l'ACRI, mantiene nell'acronimo il riferimento alle sole casse di risparmio (associazione delle casse di risparmio italiano). Peraltro è pur vero che Acri ancora oggi rappresenta ventiquattro Casse di Risparmio Spa (quelle rimanenti, le altre Casse essendosi aggregate in nuclei che hanno dato origine ai maggiori gruppi bancari italiani). Sebbene diversamene dalle Fob siano società commerciali, quindi private a tutti gli effetti e disciplinate dalle norme bancarie, analogamente alle altre banche. La ragione giustificativa che ACRI adduce per mantenerne la rappresentanza (sito ACRI, 2019) è che: *"sono però caratterizzate, da una spiccata prossimità ai territori, di cui favoriscono lo sviluppo, reinvestendo su di essi il risparmio raccolto, secondo il modello classico dell'attività bancaria (…)".*

Se l'attenzione sarà focalizzata soprattutto sulla CSP, sono diversi i richiami al complessivo mondo delle Fob e ad alcune singole fondazioni, soprattutto

[103] Articolo 10 del D.Lgs. n. 153 del 1999.
[104] Articolo 52 del D.L. n. 78 del 2010.

Cariplo, che occupa un posto centrale, in quanto oltre ad essere la fondazione più simile a CSP per dimensione patrimoniale e capacità di influenza sul policy-making locale e sovralocale, ne condivide il ruolo di prima azionista in Banca Intesa, il più importante gruppo bancario italiano e con CSP è stata tra i principali protagonisti fondazionali della trasformazione del sistema bancario italiano.

3.1 Gli enti conferitari come azionisti di maggioranza delle banche (1992-1997)

Oltre ad ereditare cultura, patrimonio e personale dalle banche, il ruolo delle fondazioni è stato, viceversa, rilevante nella trasformazione del sistema bancario italiano che all'alba degli anni 2000 per attrarre investitori internazionali aveva bisogno, nelle intenzioni dei legislatori, sia della privatizzazione sia della presenza di gruppi bancari più grandi in grado di competere sul mercato globale. Le Fob nascono quindi, per consentire la riforma del settore finanziario, accompagnandone fusioni e concentrazioni; ma allo stesso tempo, secondo diversi osservatori dell'epoca, attraverso le Fob si cerca di mantenere una forma di controllo nazionale sul credito.

"La preoccupazione era che privatizzando il sistema creditizio non ci fosse più un controllo nazionale sul credito e sul risparmio italiano, peraltro ingente. E in qualche modo il sistema di controllo ha funzionato sui tre nuclei principali del credito Italiano - Monte dei Paschi, Banca Intesa e Unicredit. Attraverso Cariplo e CSP in Banca intesa, ad esempio, si compensa il potere del Credit agricole, e via dicendo. A 25 anni di distanza dalla legge Amato, tuttavia, l'unico centro che svolge veramente un controllo nazionale è Banca Intesa per la presenza della Compagnia di San Paolo e di Cariplo. Monte dei Paschi credo che oggi sia controllata da JP Morgan e non si sa chi alla fine di questo pasticcio la controllerà. Le fondazioni presenti in Unicredit (ndr: CRT – Cariverona e Treviso) sono man mano uscite e non sono più soci di riferimento. Così come sono scomparse le personalità legate a quelle fondazioni, come Pallenzona e Biasi per Unicredit e tutta la banda della sinistra senese per Monti dei Paschi"[105].

Sono, in effetti, diversi i testimoni privilegiati intervistati, sia interni che esterni alle Fob, che riconoscono alle fondazioni - soprattutto alle più grandi e a Cariplo e CSP nello specifico – di avere avuto una funzione anche positiva nella tutela

[105] Intervista analista finanziario, 2017.

del risparmio, in quanto investitori istituzionali e, più in generale, nella tenuta del nostro sistema finanziario, potendo influire sulle politiche bancarie e sugli investimenti. Le opinioni, come si vedrà, sono però molto contrastanti rispetto alla persistenza nel tempo delle partecipazioni azionarie, seppure con quote non maggioritarie, delle fondazioni nelle banche.

"Credo che se le grandi fondazioni non ci fossero state avremmo avuto un dissesto delle istituzioni finanziarie assai più grave. Hanno combattuto la cultura della speculazione finanziaria negli anni del boom e delle bolle di varia natura, che poteva essere arginata solo da chi, come loro, aveva a cuore il destino delle piccole imprese di questo tessuto. E l'hanno rappresentato in modo efficace, affinché anche la banca più grande del paese non disperdesse quel patrimonio. Le Fob hanno avuto una funzione fondamentale nella tutela del credito e del risparmio. Dentro Banca Intesa c'è l'Italia, assomiglia all'Italia. Il problema è che noi continuiamo a seguire modelli stranieri ma siamo molto originali per cui l'applicazione dei modelli stranieri qui non funziona, basta guardare la vigilanza della Bce e il disastro che produceva perché per loro un paese dove ci sono 10 campioni nazionali e il resto del mondo, che è costituito da lavoro dipendente o poco più, rispetto un paese dove ci sono quattro milioni di imprese è lo stesso"[106].

Gli obiettivi che portano alla nascita e successiva evoluzione delle Fob anche in relazione al campo finanziario, sono quindi, ab origine, quanto meno bifronti, dovendo districarsi tra interessi diversi e mediare tra esigenze anche conflittuali, inevitabili vista la concentrazione di poteri che da sempre caratterizza il campo finanziario e più in generale il capitalismo italiano: se dall'unificazione agli anni del crack finanziario del 1929, l'intreccio riguardava soprattutto banche e grande imprese, dopo le riforme degli anni '30 lo Stato entra in modo rilevante nell'economia e nella finanza italiana, ridefinendone gli assetti proprietari e di controllo, anche con l'obiettivo di separare per quanto possibile impresa e

[106]Intervista avvocato milanese, precedentemente nel Consiglio direttivo della Cariplo e tra gli ideatori del fondo per l'housing sociale, 2017.

finanza, il cui legame troppo stretto aveva contribuito ad amplificare la crisi economica (cfr. Barca, Trento, 1997; Dagnes, 2018). La forte presenza dell'attore pubblico proseguirà dall'epoca fascista fino alla fine degli anni '80 del secolo scorso, seppure, dopo il conflitto mondiale con ragioni giustificative diverse di natura più perequativa, ossia volte a diminuire la disuguaglianza sia all'interno del paese sia nei confronti dei paesi industrialmente più avanzati (Dagnes, 2018). L'intervento statale, insieme all'ipotrofia del mercato interno, ha però avuto come conseguenza meno virtuosa, l'emersione di un'élite economica finanziaria ristretta, composta da poche famiglie intrecciate inestricabilmente con lo Stato, che ha portato Rossi (2005) a coniare l'espressione di 'capitalismo opaco' per definire il sistema italiano (cfr. Dagnes, 2018). La Riforma Amato degli anni '90 va situata in tale contesto e seppure si poteva pensare che con la privatizzazione, l'intreccio si sarebbe allentato, i fatti successivi sembrano dimostrare come l'opacità e le ingerenze non siano troppo diminuiti, almeno non nell'immediato:

*"Le banche sono sempre state un luogo dove il potere economico e il potere politico si incontravano e dialogavano, fino alla riforma Amato la politica entrava nel gioco in chiaro, con Mediobanca che era l'interlocutore principale del Tesoro e dove sembrava che comunque non succedesse nulla che Cuccia (*ndr: Presidente di Mediobanca) *non sapesse. Poi è rimasta presente in modo variabile ma certamente più oscuro (…) Con la riforma Amato, le banche speravano di emanciparsi dalla longa manus dello Stato ma all'inizio non è stato così, poi Tesoro e Bankitalia hanno cercato tra il 1998 e i primi 2000 di chiarire meglio i confini tra le diverse sfere (*ndr: nel periodo della legge Ciampi e del conflitto Fob-Tremonti-Corte Costituzionale*) ma l'opacità è rimasta e seppure si è attenuato il legame che univa Fob e banche, il caso Monte dei Paschi che è dei nostri giorni, mostra come, almeno in certi casi e in una certa misura, l'intreccio non è ancora stato ben districato"*[107].

[107] Intervista giornalista economica-finanziaria, 2016.

L'intreccio tra interessi è anche una delle ragioni per cui si arriva a fare una riforma definita alla Frankenstein dal suo stesso fautore, dove lo si è già visto nella ricostruzione del processo di genesi delle Fob (capitolo due), i confini sono piuttosto confusi, non è ben chiaro chi risponde a cosa, e si crea una situazione che sembra, tra l'altro, favorire l'emergere di poteri autoreferenziali (J.P. Gaudin, 1999, 2002), dove a venire sempre meno è il principio della terzietà del pubblico/dell'autorità statale e del diritto stesso che si rifeudalizza, in una direzione che per Teubner (2002) porterebbe dal governo con [par] le leggi al governo con [par] gli uomini (de Leonardis, 2009):

*"Questa soluzione a mio parere, (*ndr: creare le fondazioni per privatizzare*), non era una buona soluzione perché creava sostanzialmente centri di potere irresponsabili e autoreferenziali che non avevano una legittimazione né nel mercato né nel momento elettorale né in un sistema di merito di qualunque tipo ma contavano soltanto sul fatto di "esserci" in un momento di crisi complessiva del sistema italiano partitico, finanziario, degli enti locali e nel poter esercitare questo potere per vie traverse, successivamente anche per finanziare quelli che dovevano selezionare"*[108].

Nel caso specifico di CSP se ab origine, nel 1992, l'ente conferitario possiede il 100% delle azioni della banca - ciò vale del resto per tutte le Fob, è solo nel luglio del 1997, che la CSP anticipando le indicazioni che saranno oggetto della legge Ciampi del 1998, vende sul mercato, attraverso la sua holding, un consistente pacchetto di azioni, incassando circa 4.000 miliardi di lire[109] e passando, nel luglio del 1997, dal controllo del 65% delle quote azionarie della banca[110] al 20.54%. Un deciso cambiamento, che avvia un processo di privatizzazione del sistema bancario italiano non solo formale, in quanto anche le altre Fob dopo il 1998 debbono perdere il ruolo di socio di maggioranza per rispettare i nuovi obblighi normativi. È qui che avviene la prima effettiva separazione dalla banca e dalle ceneri della fenice dell'ente conferente emerge

[108] Intervista analista finanziario, 2017.
[109] 'Il San Paolo dimostra che si puo' privatizzare', La Repubblica.it, 1997/ 04/30 .
[110] "Per il San Paolo privato Zandano non fara' da se'", La Repubblica.it, 1997/ 03/12 .

la fondazione di origine bancaria, che non a caso, proprio nel 1998, recupera il vecchio nome rinascimentale di Compagnia di San Paolo. La CSP resta comunque legatissima alla banca in quanto sua prima azionista, seguita dal Banco Santander (6.8%) e dall'IMI (5%)[111]. Sempre nel 1998 il San Paolo si fonde con IMI, l'istituto Mobiliare Italiano - nato negli anni '30 per fronteggiare, insieme all'IRI, gli anni della crisi economica, bancaria e produttiva successivi al 1929 - dando vita al Sanpaolo-Imi di cui la Compagnia di San Paolo possiede il 16.4% del pacchetto azionario[112]. È il prodromo del più ampio processo di concentrazione bancaria italiano, che si concluderà con la nascita di Intesa-San Paolo nel 2007 e di altri due grandi gruppi e che di nuovo vedrà le Fob tra le principali protagoniste.

[111] Provvedimento N°6274 (C3141): Istituto Bancario San Paolo di Torino / Istituto Mobiliare Italiano, Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM), 31 luglio 1998. URL consultato il 14 aprile 2016.

[112] Istituto Bancario San Paolo di Torino/Istituto Mobiliare Italiano, Estratto del progetto di fusione per incorporazione dell'IMI nell'Istituto Bancario San Paolo di Torino S.p.a. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, 24 giugno 1998.

3.2 Verso Banca Intesa: l'epoca delle fusioni (1997-2007)

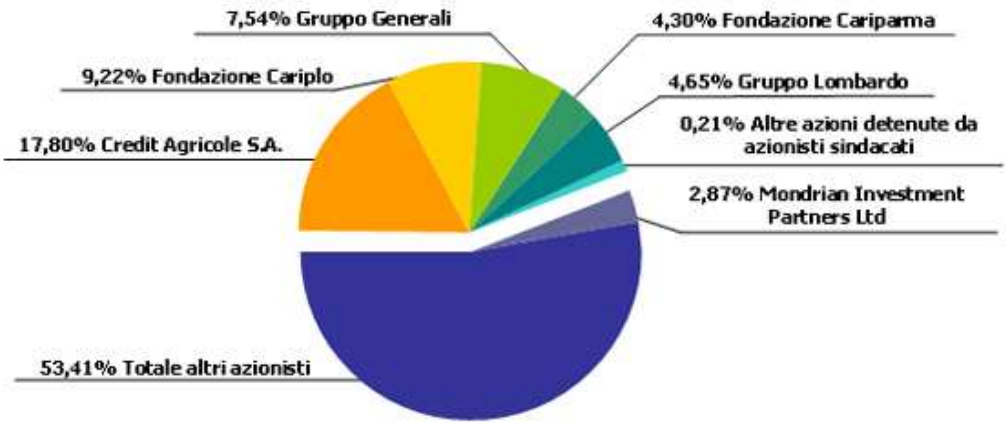
Infatti tra il 1998 e il 2007, mentre prosegue un po' faticosamente, il processo di vendita delle azioni che le Fob possiedono nelle banche conferitarie, la CSP, insieme a Cariplo e ad altre Fob più piccole, gioca un ruolo centrale nel processo di ristrutturazione bancaria che porterà alla creazione di Banca Intesa San Paolo. Più in generale sono molti i protagonisti della trasformazione del sistema finanziario italiano che porterà nel 2007 ad avere tre grandi gruppi (Intesa-San Paolo; Unicredit-Capitalia; Gruppo MPS) a detenere circa la metà del patrimonio bancario italiano complessivo, quando nel 1982 la maggiore banca italiana, la BNL, non arrivava al 5%[113] . Sul versante politico ci sono soprattutto alcuni Ministri del Tesoro, i già citati Beniamino Andreatta, Guido Carli, Giuliano Amato, Giulio Tremonti e due governatori della Banca d'Italia, Carlo Azeglio Ciampi e Mario Draghi. Tra i banchieri e i presidenti delle fondazioni[114], invece, un posto di rilievo spetta, sia ai vertici della nuova Banca Intesa - nata nel 1997 dalla fusione del Banco Ambrosiano Veneto di Bazoli con una delle più grandi casse di risparmio del mondo, la Cariplo; sia ai presidenti dell'Istituto San Paolo di Torino, Zandano (1983-1998) ed Enrico Salza (1998-2006); sia, infine, ai presidenti delle fondazioni Cariplo (Mazzotta e poi Guzzetti) e San Paolo (Zandano e poi Grande Stevens) soci azionisti rilevanti, che peraltro fino al 1997-1998, sono anche i medesimi uomini che presiedono le banche (Zandano a Torino e Mazzotta a Milano).

Sul versante Lombardo, secondo Pier Domenico Gallo - ex direttore generale del Nuovo Banco Ambrosiano dalla sua fondazione nel 1982 fino al 1987, quando è stato chiamato a dirigere la Banca Nazionale del Lavoro – Banca Intesa nacque il 6 agosto 1982, quando un gruppo di sette istituti di credito diede vita al Nuovo Banco Ambrosiano, a sua volta erede del vecchio Banco Ambrosiano di Roberto Calvi, in liquidazione coatta (cfr. Gallo, 2007). Il Nuovo Banco Ambrosiano è la prima di una lunga serie di fusioni bancarie, coordinate

[113] Cfr. Gallo 2007.
[114] Tralasciando i protagonisti della creazione del gruppo Unicredit e Monte dei paschi di Siena.

dal banchiere Giovanni Bazoli, il quale nel 1989 unì al Nuovo Banco Ambrosiano, la Banca cattolica del Veneto e dalla fusione nacque il Banco Ambrosiano Veneto. Nel 1997 fu il turno dell'incorporazione della Cariplo dell'amico Guzzetti, che, dopo una brillante carriera politica nella sinistra DC, nel gennaio del 1996 ne era diventato Commissario e quindi Presidente dal 5 febbraio 1997. Dopo la fusione con Cariplo, il gruppo cambiò nome diventando Banca Intesa, gruppo cui nel 1999, Bazoli aggiunse, anche la Banca Commerciale italiana.

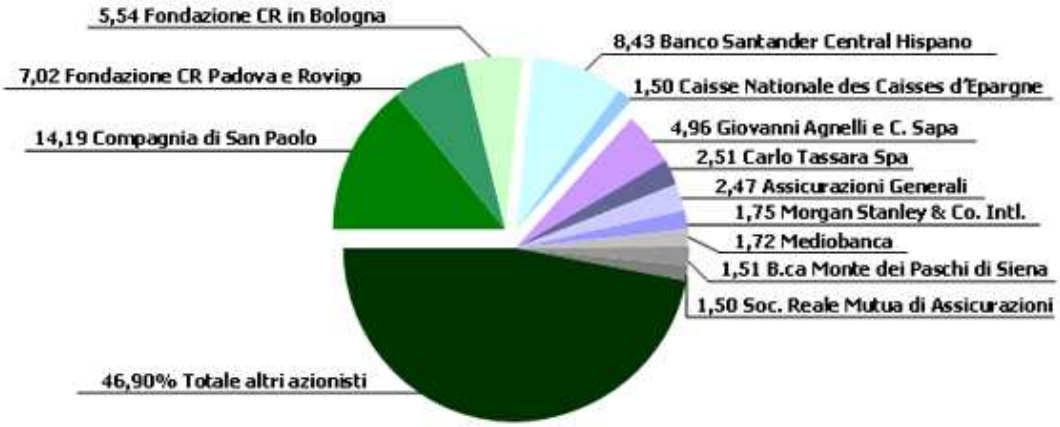
Azionariato di Intesa ante fusione con San Paolo Imi



Fonte: archivio storico Banca Intesa, dato aggiornato al 5 dicembre 2006

Sul versante torinese Sanpaolo IMI nasce nel 1998 dalla fusione dell'Istituto Bancario San Paolo di Torino, ente specializzato in attività creditizie *retail* e IMI, Istituto Mobiliare Italiano, primaria banca d'affari e d'investimento ed ente di diritto pubblico, che era stato fondato nel 1931 per sostenere, come ricordato, la ricostruzione del sistema industriale nazionale.

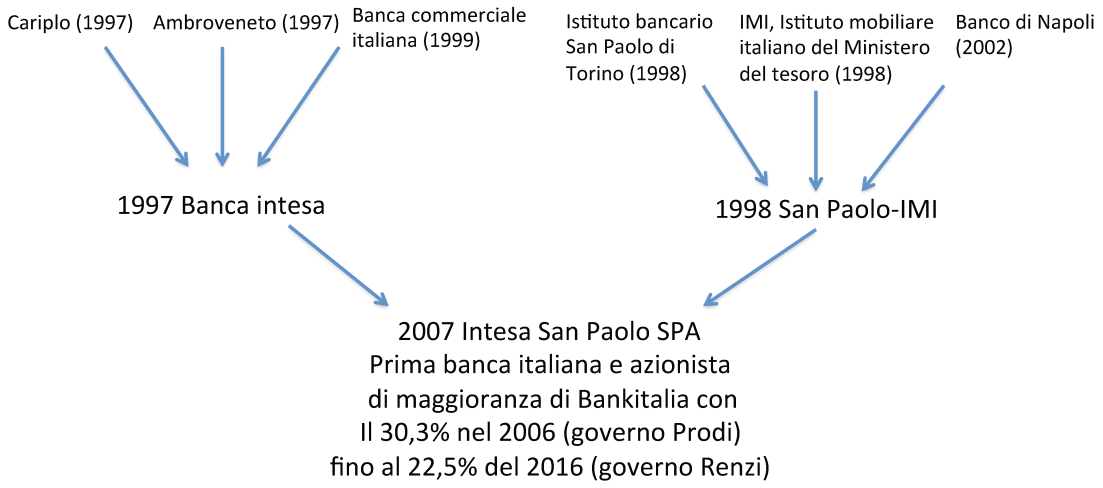
Azionariato di San Paolo-IMI ante fusione con Intesa



Fonte: archivio storico Banca Intesa, dato aggiornato al 2004.

L'epoca delle fusioni si conclude nel 2007 con l'accordo raggiunto tra Giovanni Bazoli, Presidente di Intesa, - che ha come principale azionista italiano, in quota con il 9,2%, la fondazione Cariplo di Guzzetti, sebbene con il 17,8% sia il Crédit Agricole, il socio più rilevante e a seguire un peso rilevante è detenuto dal Gruppo Assicurazioni Generali con il 7,5% e tra le Fob dalla Fondazione Cariparma con il 4,3%) – ed Enrico Salza, Presidente dell'Istituto San Paolo - che ha a sua volta come socio azionista principale, la fondazione CSP, presieduta all'epoca dall'avvocato Franzo Grande Stevens.

L'ALBERO GENEALOGICO DI INTESA
SAN PAOLO SPA



Fonti nostra elaborazione da siti web: Intesa San Paolo e Bankitalia, 2017

Come avviene la fusione tra Intesa e San Paolo, lo racconta lo stesso Bazoli, primo presidente del gruppo Intesa e amico storico del Presidente della Cariplo, Giuseppe Guzzetti, cui lo unisce, tra l'altro, una comune appartenenza all'area cattolica di sinistra della Democrazia Cristiana:

"*La fusione di San Paolo e Intesa fu un'operazione di importanza vitale per il sistema bancario italiano. Io avevo un buon rapporto con Enrico Salza* (ndr: Presidente dell'Istituto bancario San Paolo di Torino e riconosciuto uomo chiave del potere torinese negli anni 80-90 e almeno fino alla seconda metà dei 2000*). Avevamo un grande amico comune, Alfonso Desiata* (ndr: già presidente e AD di Generali Assicurazioni*), malato da tempo. Decidemmo di andarlo a trovare insieme: passammo un giorno in viaggio, ci confidammo l'idea, la discutemmo tornando a casa. Tutto è nato in auto. Poi incontri riservati, questa volta nello studio Pedersoli di Milano (*ndr: esperto di diritto societario nel settore bancario

e di operazioni societarie di finanza straordinaria; avvocato di Bazoli), *e con Franzo Grande Stevens, presidente della Compagnia di San Paolo*"[115].

Da lì ebbe origine il nuovo gruppo, Intesa Sanpaolo, che è ancora ad oggi il primo (e ormai unico) gruppo bancario italiano, possiede circa il 16% del mercato azionario interno ed è al quinto posto nell'Eurozona, in termini di capitalizzazione[116.] I risultati degli stress test pubblicati dall'Eba a fine luglio 2016, certificarono inoltre come Intesa Sanpaolo fosse anche l'unica grande banca europea che, in un sistema bancario piuttosto traballante, mostrasse una posizione di capitale in eccesso (71 punti) rispetto ai requisiti previsti in condizioni ordinarie[117]. Nel 2016, ricordando l'operato trentennale del suo amico e azionista, Giuseppe Guzzetti non esita ad affermare che Intesa è stato il capolavoro di Giovanni Bazoli[118]. E, in effetti, oltre a Salza, che però è ormai da qualche anno ai margini del sistema, Bazoli-Guzzetti sono considerati, da diversi autorevoli testimoni privilegiati intervistati, la coppia che più ha influenzato profondamente gli indirizzi di Banca Intesa-San Paolo dall'epoca della fusione fino ai giorni nostri:

"Guzzetti-Bazzoli sono un perno del sistema. La politica in Banca Intesa è fondata sugli equilibrismi di Guzzetti e su quelli di Bazzoli, ora un po' più malandato. Guzzetti ha ancora influenza in varie città e province della Lombardia. I politici Lombardi del PD per metà sono democristiani e per metà ex comunisti. E i democristiani sono quelli più legati a Guzzetti (…). Il problema su cui Bazoli e Guzzetti lavorano in coppia innanzitutto è su come mantenere il Comune di Milano. Arrivando fino a queste forme feudali per cui ho saputo che la figlia di Bazoli si è fidanzata con Sala (ndr: Sindaco di Milano dal 2017). *Sembra di assistere più a delle cose dei Visconti e degli Sforza che alla politica*

---

[115] Bazoli, 18/05/2016, Askanews, "Bazoli, lo sconfitto per l'Opa sul Corriere? Aspettiamo".
[116] "Dieci anni fa la fusione tra Intesa e Sanpaolo" di Paolo Bricco, Il Sole 24 ore, 12 ottobre 2016.
[117] Ibidem.
[118] Repubblica economia e finanzia, "Intesa Sanpaolo abbandona il duale per guardare all'Europa" di Andrea Greco, 27/04/2016.

moderna"[119].

"Certo che contano ancora molto Bazoli (87 anni) e Guzzetti (84 anni), seppure il loro potere sia andato diminuendo perché, Miccichè conta (ndr: Direttore Generale di Intesa Sanpaolo) *e Messina pure (*ndr: CEO di Intesa Sanpaolo dal settembre 2013)*. Un po' anche per i fondi stranieri e un po' anche perché Banca Intesa non vuole diventare un centro di potere solo di Guzzetti*"[120].

[119] Intervista Analista finanziario, 2017.
[120] Intervista dirigente Intesa, 2018.

3.3 Crisi finanziaria e prove di distacco dalla banca (2008-2018/19)

Il legame con la banca, in cui le Fob continuano a mantenere – chi più, chi troppo (ovviamente il riferimento è a Monte dei Paschi di Siena), chi meno - una quota consistente del patrimonio inizia a diventare critico a partire dalla crisi economica e finanziaria mondiale del 2007-2008, tanto che oltre ad alcune autorevole voci critiche esterne, è lo stesso mondo fondazionale che inizia a interrogarsi su quanto sia opportuno mantenersi 'attaccati' alla banca conferitaria, rischiando di essere danneggiati dall'instabilità del sistema finanziario:

"Il *processo di autonomizzazione dalla politica è stato relativamente rapido e facile – con la legge Ciampi è stato introdotto un meccanismo di autodifesa per le Fob dal coté politico - e certo facilitato dalla debolezza del sistema partitico; il processo di autonomizzazione dalle banche è stato più controverso e complicato. Purtroppo questa cosa è stata rovinosa perché dopo anni di buone regole e di buon funzionamento, le banche controllate, portavano sott'acqua, ma proprio in fondo al mare, quelli che le erano rimasti attaccati. Quindi l'autonomizzazione dalle banche è stata più sofferta. Oltre alla psiche degli amministratori, che ci tenevano ad avere un ruolo nell'ente da cui provenivano, ci sono due fatti determinanti che hanno rallentato la vendita delle azioni, anche quando lo si sarebbe voluto fare, ossia dopo la crisi finanziaria. Intanto dal 2007 le azioni sono crollate e quindi le Fob non hanno venduto perché era sfavorevole, era una svendita; e poi, c'è un altro motivo, le banche, anche le grandi banche hanno cominciato a sbarellare nel 2007/8 e di conseguenza anche lo Stato e se il pubblico con una mano accusava le Fob di essere bancocentriche e fissate con le banche, in realtà con l'altra mano chiedeva aumenti di capitali sanguinosi per le Fob. E il motivo per cui lo Stato non ha messo una lira nella crisi delle banche, eccetto che per Monte dei Paschi, è perché i soldi li hanno messi altri: per esempio, le fondazioni"*.[121]

[121] Intervista ex Presidente Fob Bologna, 2017.

Il legame con le banche è una delle questioni più dibattute, in particolare dopo il 2007/8, e quindi ora è utile affrontarla, mettendo a fuoco soprattutto il ruolo che hanno avuto CSP e Cariplo nella banca, come anche le altre tre Fob presenti nell'azionariato di Intesa, dal 2007/8 ad oggi[122]. Quanto sono state presenti e influenti le cinque Fob nell'azionariato e nelle modalità con cui sono stati scelti i consiglieri di amministrazione dall'assemblea dei soci azionisti di Intesa-San Paolo? E quali le principali ragioni che sono o sono state sostenute nel tempo dai più favorevoli e dai meno favorevoli in merito al mantenere un legame così stretto con le banche?

La presenza nell'azionariato della banca è importante, in quanto, i soci contano nell'elezione del Consiglio di Amministrazione, che poi decide le politiche e le strategie bancarie. Il pacchetto complessivo posseduto dalle fondazioni ed in particolare da CSP e Cariplo è stato dal 2007 al 2014 più o meno stabile ed intorno al 21% del totale. Dal 2015 e in modo particolarmente pronunciato nell'ultimo biennio 2017-2018, sembra davvero in corso una grossa vendita sul mercato delle loro quote, anche perché sono cadute le ragioni che ne sconsigliavano la vendita nel periodo del crollo del valore azionario. Di fatto restano solo Cariplo e San Paolo con quote superiori al 3% e più in generale le Fondazioni dal 2007 al 2018 hanno ridotto di circa la metà il valore della loro partecipazione in Intesa attestandosi intorno al 11% .

[122] Per compiere tale operazione ho considerato gli Statuti di Intesa, le parole dei testimoni privilegiati intervistati e alcuni spunti tratti dalla cronaca delle principali testate economiche italiane.

Azionariato Banca Intesa San Paolo 2007-2018

Passaggio da duale a monistico

	2007	2009	2011	2013-2014	2015	2016	2017	2018
CSP	*7,96*	*7,96*	*9,71*	*9,71*	*9,38*	9,34	*8,25*	*6,79*
Cariplo	*4,68*	*4,68*	*4,94*	*4,95*	*4,83*	4,83	*4,84*	*4,38*
Padova Rovigo	*4,18*	*4,66*	*4,83*	*4,51*	*3,35*	3,3		
Bologna	*2,73*	*2,73*	*2,02*	*2,02*				
Cariparma	*2,19*							
Tot. FOB	21,74	20,03	21,5	21,19	17,56	17,47	13,09	11,17
Credit Agricol	5,66	5,58	3,81					
Assicurazioni General	5,07	5,07	3,81					
Carlo Tassara S.p.A.	4,95	4,61						
C.R. Firenze		3,38	3,2	3,32				
BlackRock in				5	4,89		5,01	5,07
J.P. Morgan								3,01
Altri soci < 3%	62,59	61,33	67,68	70,49	77,55		81,9	80,75
Tot.	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**		**100**	**100**
Rilevato il	*04/05/07*	*10/03/09*	*31/12/11*	*20/02/14*	*31/12/15*		*31/12/17*	*24/09/18*
AD	*Passera*	*Passera*	*Cucchiani*	*Messina*	*Messina*		*Messina*	*Messina*
Pres. Sorv.	*Bazoli*	*Bazoli*	*Bazoli*	*Bazoli*	*Bazoli*			
Pres. Amm.	*Salza*	*Salza*	*Beltratti*	*Gros*	*Gros*		*Gros*	*Gros*

Fonte: ns. elaborazione dati Archivio di Banca Intesa on line: rapporti di Bilancio 2007-2018.

Certamente le fondazioni presenti nell'azionariato di Intesa San Paolo hanno svolto dalla nascita fino ad oggi un ruolo fondamentale nella scelta dei consiglieri e degli AD, che si sono succeduti: Passera, Cucchiani e Messina. Così come nella nomina dei suoi Presidenti: Bazoli per il Consiglio di sorveglianza dal 2007 fino al 2016 - quando si passa dal sistema duale a quello unico – e Salza, Beltratti e Gros per il Consiglio di Amministrazione. Come riconoscono, gli stessi 'insider': *"Compagnia di San Paolo e Fondazione Cariplo hanno sempre agito concordemente sui diversi piani di intervento, che siano progetti comuni di erogazione o rispetto alla banca. Questa comunanza è stato un elemento di stabilità fondamentale che ha garantito alla banca una sponda sicura. Dove ciò non è accaduto, dove i soci non erano così coesi, forti o trasparenti, i risultati si sono purtroppo visti, anche se naturalmente non voglio e non posso dire che la difficile situazione attuale del settore bancario, dove Intesa Sanpaolo spicca per essere una meritoria eccezione, sia solo imputabile ad una debolezza delle fondazioni azioniste"*[123]. E come confermano anche

[123] Intervista ex vice Presidente di San Paolo-Imi e primo Presidente di Intesa-San Paolo, intervista 2016.

diversi testimoni privilegiati esterni: *"Quando fanno la lista per il consiglio di Banca Intesa, le fondazioni Cariplo e San Paolo fanno la lista comune. Fino a poco fa c'era il sistema duale, adesso hanno unificato. Ora il legame si allenterà, forse. Dovrebbe. Dovevano anche ridurre il peso nell'azionariato (*ndr: risata*) ma la crisi bancaria ha fermato tutto… Perché Guzzetti mi pare non sia più eleggibile in Cariplo. E poi non c'è più Bazoli dall'altra parte. La sponda banca-Fob era con Bazoli. Guzzetti è ancora attivissimo, vedi l'istituzione del Fondo Atlante, presieduto da Alessandro Penati, che viene fuori da quel giro lì. CSP e Cariplo hanno sempre concordato la lista delle nomine, ovviamente con più consiglieri per banca San Paolo* (ndr: CSP è l'azionista maggiore). *Ora cambia tutto perché non c'è più il duale e c'è solo un consiglio di amministrazione. Con il duale avevano due posti, ora ci sono criteri più stretti"*[124].

Dalla nascita nel 2007 fino al 2016 il sistema delle nomine previsto dallo Statuto di Intesa-San Paolo era effettivamente duale, ossia prevedeva un doppio consiglio: uno di sorveglianza con funzioni di supervisione e uno di gestione per gli aspetti più operativi. La regola informalmente seguita era che una poltrona fosse riservata a Milano e una a Torino: *"Gli accordi tra Banca Intesa e San Paolo-Imi prevedevano che Bazoli guidasse il supervisory board mentre il consiglio di gestione fosse guidato dal presidente del San Paolo Enrico Salza"*[125]. E così accade con le prime elezioni del 2007 con i due presidenti protagonisti della fusione che vanno ad occupare le due massime cariche: Giovanni Bazoli presiede il Comitato di Sorveglianza[126]; Enrico Salza[127] il Consiglio di Gestione. Mentre la direzione della Banca viene affidata a Corrado Passera[128]. Nel tempo Bazoli mantiene il ruolo di Presidente del Comitato di Sorveglianza, fino al novembre 2016 - quando la Società, superando il

---

[124] Intervista accademico e consulente Unione Industriale Torino, Intervista, 2016).
[125] Sara Battaglia, (2008) "Il sistema bancario italiano tra il 1990 e il 2008. Evoluzioni e problemi aperti", Roma, Luiss Guido Carli.
[126] All'epoca anche Presidente del Consiglio di Amministrazione della finanziaria, Mittel S.p.A.; Consigliere di Alleanza Assicurazioni S.p.A. e Consigliere di Sorveglianza di UBI Banca S.p.A.
[127] All'epoca anche Amministratore Delegato di Tecnoholding S.p.A.
[128] All'epoca anche Consigliere in Rcs MediaGroup S.p.A.

precedente sistema dualistico, adotta il sistema monistico di amministrazione e controllo (art. 12 Statuto) - mentre dopo il triennio a guida Beltratti, il consiglio di amministrazione viene affidato al torinese Pietro-Maria Gros, torinese, che prima di entrare in Banca Intesa era stato, tra i vari altri incarichi anche Consigliere Indipendente di Fiat per nove anni (2005-2014) e per un anno con Chiamparino presidente della CSP, era stato nominato consigliere della fondazione. Se Salza e Gros sono evidentemente legati a San Paolo e a Torino, anche l'economista bocconiano Beltratti sembra essere stato uomo gradito su quel versante come conferma la dichiarazione del Presidente della CSP Benessia, in occasione della sua elezione quale Presidente del Consiglio di Gestione di Intesa Sanpaolo avvenuta nella primavera del 2010: "*Andrea Beltratti (…) è il tangibile riconoscimento della capacità di aggregazione della proposta della Compagnia di San Paolo e di questo siamo grati a chi ha condiviso la candidatura e fiduciosi per le sfide del prossimo futuro: (…) Le fondazioni azioniste hanno saputo esprimere anche in questa occasione la loro grande vocazione all'autonomia quali insostituibili corpi intermedi e la loro naturale coesione che costituisce garanzia di stabilità e di serenità per il management e per tutti coloro i quali lavorano con grande impegno per il successo della Banca. Beltratti sarà interlocutore del territorio al cui sviluppo l'attività della Banca è orientata. In questo avrà in Enrico Salza un grande esempio a cui ispirarsi*"[129].

Successivamente alla riforma del 2016 quando rimane una sola poltrona di presidenza, perché con il sistema monastico il Consiglio di Amministrazione assume anche funzioni di controllo, il posto viene riassegnato all'uscente Gros, mentre Bazoli, estinto il ruolo di Presidente del Consiglio di Sorveglianza viene nominato presidente onorario della Banca. Con il nuovo sistema di nomine e più in generale con i cambiamenti che proprio nell'ultimo biennio hanno visto ridursi il peso delle Fob nelle banche, sta probabilmente avvenendo davvero un

[129] Comunicato stampa CSP del 7 maggio 2010.

cambiamento, come diversi testimoni sostengono, anche se non è possibile afferrarne con certezza gli esiti essendo un processo recente e in corso:

"La normativa della governance bancaria è cambiata nel tempo ormai si vota con il principio della S.p.A. E si va all'assemblea, dove ci sono delle liste e dei sistemi di nomina a seconda di cosa prevede lo Statuto: in alcuni casi la lista di maggioranza prende la lista di maggioranza del consiglio e le minoranze si dividono la componente di minoranza; ce ne sono altre in cui la maggioranza prende tutto tranne un consigliere. Però è una norma che è stabilita dall'assemblea della banca. Quindi, mentre una volta si poteva immaginare che nei casi in cui le fondazioni avevano una maggioranza relativa o addirittura assoluta, la lista veniva fatta o concordata dalla fondazione; oggi gli azionisti delle fondazioni concorrono con il loro voto al risultato di una o dell'altra lista ma certamente non fanno da soli, perché ci sono i fondi. D: Il fatto che Cariplo e CSP ad oggi detengono insieme il 14% delle azioni di Intesa non conferisce loro un peso ancora importante? R: Il 14% che detengono San Paolo Cariplo è comunque una cifra rispettabile ma non è decisiva, lo diventa ma questo vale per tutte le Spa perché di solito la parte di mercato meno organizzata e strutturata, a volte si presenta all'assemblea ma spesso non lo fa. Però adesso le quote dei fondi d'investimento sono rilevanti e in qualche caso hanno addirittura rovesciato la maggioranza rispetto a quello che si pensava. In Banca Intesa bisogna capire cosa c'è nel 79% di mercato che non è in mano alle fondazioni, ad esempio ci sono i fondi americani di Black Roll, che vanno e vengono. D: Perché? R: dipende da quanto siano investimenti strategici di lungo periodo o meno. Ecco, a proposito, quello che semmai ha contraddistinto la posizione delle fondazioni è che, tranne in pochissimi casi, la quota nelle banche è sempre stata compresa tra gli investimenti strategici, cioè tra quelli che dal punto di vista civilistico possono essere messi a bilancio senza l'obbligo di fare il mark-to-market, ossia senza valutare o svalutare la loro posizione

rispetto al bilancio di ogni anno perché si tratta di investimenti di lungo periodo"[130].

Sul perdurare del legame delle Fob con le banche il dibattito resta ancora parecchio acceso, toccando uno dei suoi momenti apicali tra il 2011 e il 2013, quando la crisi dei mercati finanziari dell'estate 2011, coinvolge di nuovo le Fob in problemi d'indebitamento (e.g. la Fondazione dei Monte dei Paschi si indebita, chiedendo prestiti, pur di non scendere sotto il 33% del possesso dei titoli azionari della banca) e in continui aumenti di capitale (e.g Unicredit nel 2012 perde circa il 60% della propria capitalizzazione in borsa e di conseguenza coinvolge le sue Fob azioniste che versano un contribuito di oltre 700 milioni per la ricapitalizzazione). Scrive, in proposito, Franceso Vella su lavoce.info [131] **:** *"Poiché il futuro è anche la volatilità dei mercati e una imprescindibile esigenza di patrimonializzazione delle intermediarie partecipate, bisogna affrontare con coraggio e lungimiranza gli evidenti limiti della vocazione "bancaria" (*ndr: delle fondazioni*). E, nell'ottica di un soggetto non profit protagonista del welfare di comunità, non è coraggioso andarsi a indebitare per inseguire all'infinito aumenti di capitale, anche perché, ormai è la nostra recente storia ha togliere in materia ogni dubbio, i richiami alle esigenze del "nazionalismo bancario" alla fine si rivelano sempre costosi salassi. Nessuno, ovviamente, pensa che le fondazioni debbano precipitarsi a vendere: in queste condizioni di mercato sarebbe un suicidio, ma proprio queste condizioni impongono la diversificazione degli investimenti. E soprattutto una loro diversa modalità di gestione. Che senso ha che ogni fondazione, grande e piccola, si tenga stretto il suo pacchetto di azioni? Sicuramente hanno senso per gli equilibri di potere interni alle banche, ma questi equilibri sono sempre più instabili, per conservarli bisogna di fatto dissanguarsi (e più avanti si va, peggio sarà) e oltretutto incidono sempre di meno sull'ormai mitico radicamento territoriale. Pensare a iniziative di sistema, con forme collettive di gestione delle partecipazioni, attribuite a soggetti specializzati, avrebbe il duplice vantaggio di*

[130] Intervista dirigente Fondazione CRT, 2017.
[131] Fondazioni, è ora di cambiare pelle, 26/08/2011.

migliorare la redditività dei patrimoni e separare le fondazioni dalle beghe sempre più complicate delle banche, concentrandosi sulla missione non profit".

Pochi mesi dopo, anche gli economisti Luigi Zingales e Roberto Perotti sul Sole 24 ore[132] denunciano, in modo ancora più radicale, l'intreccio che esiste tra banche e politica, al cui centro collocano le fondazioni: *"La sacrosanta rabbia popolare contro i costi della politica ha finora risparmiato le fondazioni di origine bancaria. Per la maggior parte dei cittadini, le fondazioni sono enti benefici che sovvenzionano iniziative utili, non un esempio dello sperpero dei nostri politici. Qui sta la perversa genialità di questa istituzione: dopo aver sottratto soldi ai cittadini (i legittimi proprietari delle vecchie casse di risparmio pubbliche), le fondazioni ora si presentano come i loro benefattori. Ma oltre che l'inganno, c'è la beffa. Anche quando distribuiscono in modo efficiente ed equanime i soldi sottratti ai contribuenti, le fondazioni danneggiano la società civile".* Sono tre i principali capi di accusa, che i due autori, muovono al "sistema" delle fondazioni: una gestione clientelare ed inefficiente dovuta alla mancanza di una sufficiente diversificazione del patrimonio, perché le Fob tendono a concentrare il loro patrimonio nelle banche locali; qui gli autori citano come caso esemplare la perdita di più di 4 miliardi di euro nella sola fondazione Montepaschi, che ne minaccia la sopravvivenza stessa e indicano come responsabili i Ministri del Tesoro che per legge avrebbero avuto la responsabilità di vigilare sulle fondazioni. In secondo luogo, le fondazioni riducono la contendibilità e l'accountability del management bancario – e citano come esempi alcune recenti operazioni volute dalle fondazioni: il licenziamento di Alessandro Profumo come AD di Unicredit; la nomina di Cucchiani come AD di Banca Intesa; la scelta del nuovo Ad di di Monte Paschi. Ma il male peggiore lo individuano in un terzo aspetto, ovverosia nell'intreccio con finanza e politica: "*Esse sono una causa fondamentale di quell'intreccio perverso fra economia e politica, di quella cultura dell'incompetenza e del clientelismo, che imperversano*

[132] 'Quei pasticci tra le banche e la politica', 26/02/2012.

nel nostro paese. Con un patrimonio complessivo di quasi 50 miliardi di euro, e quote sostanziali in quasi tutte le maggiori banche, le fondazioni bancarie sono una fonte inesauribile di potere per i politici in carica, e il refugium peccatorum di ex politici bocciati dagli elettori, di professionisti e notabili locali, e di amici degli amici. I loro consigli sono designati in gran parte dalle maggioranze del momento di comuni, provincie, e regioni, e in parte dalla cosiddetta "società civile", cioè da camere di commercio, università, e persino vescovi; molti vengono addirittura cooptati dal consiglio in carica. Nessuno deve rendere conto a nessuno, eccetto che ai politici se si vuole essere rinnovati. Le fondazioni sono tanto più pericolose perché sono pervase di buone intenzioni e ammantate di una patina di rispettabilità. Nell'immaginario collettivo esse finanziano progetti meritori nel campo della cultura e del volontariato, e beneficiano la società civile. Ma il prezzo da pagare è altissimo, una rete fittissima di clientelismo a monte e a valle delle fondazioni, per ingraziarsi il potere politico, acquisire consenso, e distribuire prebende. E così da anni la Compagnia San Paolo di Torino, azionista di maggioranza relativa di Intesa Sanpaolo, è il teatro di una battaglia di tutti contro tutti in cui sindaci, ex sindaci, presidenti di provincie, di regione, di banche, di fondazioni, docenti universitari, e intere correnti di partito si lanciano accuse e messaggi in codice che ormai solo un esegeta può decifrare"[133].

Anche lavoce.info interviene nella polemica, continuando nella sua duratura campagna di opinione a favore di un'uscita definitiva delle fondazioni dalle banche, che, secondo Boeri e Guiso[134], permetterebbe alle Fob di concentrarsi sui propri obiettivi sociali e alle banche di avere una governance migliore. Anche in questo caso, come per Zingales e Perotti, viene sottolineato come le Fob alimentino un intreccio considerato pericoloso tra banche e politica. Gli esempi citati, a sostegno della loro tesi, riguardano, anche qui, il "caso" Monte dei Paschi e Unicredit ma a differenza di Zingales e Perotti, nella loro analisi, gli autori tendono a focalizzarsi anche e forse soprattutto, sui danni che

[133] Ibidem.
[134] 'Quell'abbraccio mortale fra le fondazioni e le banche', 13/01/2012.

deriverebbero alle fondazioni dal legame con le banche (e, di riflesso, con la politica): *"Le fondazioni sono dei cattivi partecipanti al capitale delle banche, perché, portando con sé il bagaglio ingombrante della politica, hanno incentivi distorti e finiscono spesso per esercitare poco monitoring sugli istituti e per indirizzarli verso strategie non compatibili con la massimizzazione del valore. (…) Al tempo stesso, per una fondazione detenere partecipazioni rilevanti nella banca conferitaria comporta una eccessiva concentrazione del rischio, esponendola alle fluttuazioni idiosincratiche della profittabilità della banca stessa. Questo fa perdere benefici di diversificazione senza ottenere un compenso in termini di ritorno finanziario, dato che le banche italiane non appaiono in grado di offrire, e non lo saranno per molto tempo, dividendi (o comunque dividendi di un certo rilevo) ai propri azionisti".* Più in generale la tesi sostenuta dagli opinionisti de Lavoce.info è che, da un lato le Fob rendono più difficile la ricapitalizzazione delle banche, perché più che generatrici di reddito sono consumatrici del reddito derivante dalle banche in cui investono. Quindi quando queste hanno bisogno di capitali, le fondazioni non sono in grado di fornirli se non intaccando la loro stessa dotazione, rischiando di affondare assieme alla banca che dovrebbero salvare. E d'altro lato la presenza delle fondazioni, può ritardare o scoraggiare l'apporto di capitale esterno o perché le Fob resistono all'ingresso di altri investitori per mantenere il controllo nella banca; oppure perché gli interessi da loro rappresentati, blocca l'arrivo di investitori privati, interessati alla massimizzazione del valore della banca. Nella polemica viene chiamata in causa anche la mancata vigilanza da parte del Ministero dell'economia e della finanza sulle fondazioni bancarie, una soluzione, tra l'altro, che doveva essere temporanea in vista dell'istituzione di un'authority che invece non è mai stata creata[135].

Proprio sull'onda della polemica in corso e nello specifico sulla scia dell'articolo di Zingales e Perrotti, il 2 marzo 2012 il giornalista Valerio Federico di Radio Radicale mette a confronto Guzzetti e Zingales, oltre che Paola Pica, giornalista

[135] Cfr. Vella "Fondazioni, qui ci vuole una vigilanza indipendente", 23/11/12, Lavoce.info.

economica del Corriere della Sera sul rapporto tra banche, fondazioni bancarie e rapporto tra politica ed economia. E, se Zingales, insiste e rilancia sulle motivazioni per cui vorrebbe le fondazioni fuori del sistema bancario, anche nel nome di una maggiore separatezza tra banche e politica, è interessante seguire le repliche dell'avvocato Giuseppe Guzzetti - Presidente di ACRI oltre che di Cariplo - e l'andamento del dialogo radiofonico. Esordisce Paola Pica dicendo che ancora oggi, nel 2012, le Fob sono al centro delle vicende bancarie e che il caso MPS, anche se piuttosto unico, con il 49% del pacchetto azionario posseduto è il caso che contraddice la separatezza dei poteri. Però replicando all'articolo di Zingales e Perrotti, asserisce che se è vero che in Intesa CSP ha il 10% e che c'è un nucleo storico di azionisti - le Fob -che resta importante *("sono quelle che hanno permesso la ricapitalizzazione, mettendo mano al portafoglio")* non si può certo dire che le banche non siano contendibili a causa della loro presenza.

Il dibattito, però, si accende davvero, quando entrano in scena Zingales e Guzzetti. Sulla tesi di Zingales, per cui le banche sono poco contendibili per la presenza delle Fob, che troppo influenzate nelle loro scelte dalla politica non consentono una gestione ottimale delle banche, così risponde Guzzetti: *"Non c'è una presa pubblica/partitica sulle fondazioni, perché gli enti pubblici presentano delle terne di nomi ed è la commissione uscente della Cariplo ha scegliere tra questi. Inoltre contano solo per il 50% delle nomine, le altre sono in mano alla società civile. Sulla contendibilità delle banche: in Intesa le cinque Fob più importanti hanno il 20% che si confronta con l'80% del mercato, dove hanno un peso i fondi americani (…); in Unicredit le Fob hanno il 12%. Secondo lei* (ndr: ZIngales) *i fondi americani investono in Intesa per simpatia nei confronti delle Fob, che non rendono contendibili le banche?"* Zingales replica confermando che è vero che la politica non nomina i consiglieri delle Fob, ma che *"questo rende il potere delle Fob addirittura peggiore, perché ci sono soldi della comunità gestiti da un gruppo di notabili che non ha alcun riconoscimento nella popolazione"*. E sulle banche, dopo avere affermato che è vero che dopo

la privatizzazione sono state gestite meglio, asserisce che al momento non è il mercato a nominare i vertici delle banche ma sono ancora le Fob, perché i fondi americani per tradizione non intervengono nella governance delle banche; investono dove conviene e in Intesa conviene perché i suoi titoli costano poco e sono a basso rischio, proprio per la gestione non ottimale della banca. Infine chiede provocatoriamente a Guzzetti se ha appreso dai giornali dell'elezione ad AD di Cucchiani in Intesa o se lo sapeva già. Guzzetti ammette che le fondazioni bancarie sono diverse da qualunque fondazione ma che è la legge sulla privatizzazione ad avergli assegnato la gestione del patrimonio con delle regole che vengono rispettate; nega che Cucchiani sia stato scelto dalle Fob e più in generale che le Fob contino nella gestione delle banche e delle sue politiche. Il dibattito prosegue serrato e quando Guzzetti afferma che è giusto che in tempi di crisi economica le Fob sostengano le banche ad investire nei territori in cui operano, Zingales replica che: "*È questo il problema. Questa è la differenza tra una cassa di risparmio tradizionale e una banca azionaria. Vanno bene le banche del territorio ma non dovrebbero essere quotate in borsa o almeno devono dichiarare apertamente quali sono gli altri obiettivi che hanno, altrimenti non c'è trasparenza e il risultato è che nessuno è responsabile di niente*". Quando Guzzetti ribadisce che il compito principale delle Fob è fare erogazioni, che la banca non ne è l'interlocutore principale e pesa per il 15% del totale delle loro attività, il giornalista di Radio Radicale gli domanda il motivo per cui allora restano nelle banche. Risponde così il presidente di Cariplo e Acri, in parte contraddicendo quanto affermato in precedenza: *"Perché c'è anche da governarle queste banche. E perché dovremmo privarle di azionisti come noi che fino ad ora si sono comportati bene? (….). Io non ho influenza sulle banche ma poi mi consentirà, come socio minoritario del 5%, di contare qualcosa nel CDA della banca?"* Sulla opportunità della presenza delle Fob nella banca, le distanze ci sono, e restano incolmabili. Passando al tema dell'intreccio tra politica e finanza, Zingales denuncia la presenza di manovre di salvataggio pilotate dal sistema bancario, con le banche che intervengono con prestiti e investimenti e chiede a Guzzetti se secondo lui la scelta di Passera di

investire in Alitalia sia stata o meno il risultato da condizionamenti politici. L'avvocato comasco risponde prontamente: *"Se la politica ha condizionato Passera sull'Alitalia, allora se la prenda con la politica*". Non meno pungente Zingales replica: "*visto che ha un ruolo nella governance della banca, come ha ammesso, o lei è stato accondiscendente con la visione dei politici o c'è quanto meno una responsabilità di omissione (…) non mi risulta che le Fob abbiano difeso Passera dall'ingerenza della politica".* I 'duellanti' restano distanti anche su questo argomento. Il dialogo mi pare però molto interessante sia perché mostra, appunto, due visioni alternative sulla positività o meno della presenza delle fondazioni nelle banche sia perché rende manifesto che le fondazioni hanno avuto e ancora hanno un ruolo nelle politiche bancarie, che sia minimale come sostiene Guzzetti o che sia invadente, inefficiente o colluso con la politica, come esplicita Zingales.

In ogni caso, di fronte al triggering event sollevato dalla crisi bancaria del 2007-2008, le fondazioni, che non mancano certo d'iniziativa, hanno iniziato a compiere, seppure faticosamente, alcuni importanti passi, per cui oggi la separazione dall'ente di credito conferitario è, in molti casi significativi, davvero avvenuta (Unicredit) o in corso d'opera (Intesa). La carta delle fondazioni, emanata dall'Acri nel 2012, è sicuramente una delle prime mosse avvenuta in tal senso, perché ha introdotto il principio per cui le fondazioni non possono essere presenti nel capitale di più banche (proposta che, del resto già nel marzo del 2012, un senatore del popolo delle libertà, aveva inserito nel maxi emendamento). Sul rapporto con la banca, nel documento, permane tuttavia un fondo di ambiguità: "*Nell'ambito delle proprie finalità di sviluppo del territorio, attraverso l'investimento nella società bancaria di riferimento, nel rispetto della legislazione vigente, le Fondazioni perseguono l'obiettivo di contribuire alla promozione dello sviluppo economico, nella consapevolezza che una istituzione finanziaria solida e radicata nei territori costituisca un volano di crescita e di stabilizzazione del sistema finanziario locale e nazionale. Le Fondazioni non ingeriscono nella gestione operativa delle società bancarie, ma, esercitando i*

diritti dell'azionista, vigilano affinché la conduzione avvenga nel rispetto dei principi sopra richiamati".

Al di là del giudizio che si può dare sull'intreccio tra politica, finanza e fondazioni, sono pochi i dubbi che tale legame esista e perduri come testimonia, tra gli altri, anche l'evento organizzato a Predazzo sul futuro delle fondazioni sempre nel 2012, cui partecipano presidenti di fondazioni, banchieri e ministri. Riportano le cronache [136] che Vittorio Grilli, vice ministro dell'economia, l'organo deputato al controllo delle fondazioni, si complimenta con le fondazioni che "*sono rigorose e solidali al tempo stesso e, grazie alla leadership di Guzzetti, hanno capito che devono lavorare insieme".* Bazoli, presidente del Comitato di Sorveglianza di Banca Intesa celebra il suo azionista Guzzetti, perché *"parlare di fondazioni davanti a Guzzetti, è come parlare di Chiesa davanti al Papa".* Guzzetti ringrazia entrambi: "*Un vero servitore dello Stato. Nanni* (ndr: Giovanni Bazoli) *non ti ho mai detto che, se avete fatto l'aumento del capitale con il nostro sostegno, il merito è di Vittorio Grilli".* Anche tra i testimoni privilegiati intervistati tra il 2016 e il 2017 – ma ci sono dichiarazioni di esponenti delle fondazioni, della politica e delle banche in tal senso anche nelle cronache più recenti - nessuno nega che il legame sia esisto, in parte perduri e, per alcuni tutto sommato sarebbe anche opportuno venisse mantenuto. *"Io sono contrario all'idea che fondazioni bancarie debbano uscire dal capitale delle banche, devono esserci senza avere il peso eccessivo avuto in passato. Alcune lo hanno fatto e quelle che lo hanno capito meglio sono quelle che hanno fatto i soci, perché fare il socio significa privarsi del controllo e agire come soci, cioè hanno combattuto, hanno stretto rapporti, sono andati in assemblea, hanno votato per le liste facendo il ruolo che compete ai soci. L'idea della separatezza tra i mondi a me sembra surreale. Resta il problema della legittimazione"*[137].

---

[136] Cfr. Boeri, Guiso, *Quel brindisi sulla plancia del Titanic, in* "lavoce.info" 26/06/2012.
[137] Avvocato, Ex componente del Comitato direttivo della Cariplo, 2018.

"Creare le Fob, fu una geniale invenzione per privatizzare le banche e lasciare un po' di liquidità alla politica. La stessa che maneggiava in precedenza tramite le banche. Sulla Comit e sulla Banca Commerciale, la politica aveva un'influenza relativa. È stato un meccanismo per vendere le banche mantenendo un ruolo privilegiato per la politica. È interessante capire, qui come sempre, chi ci ha perso e chi ci ha guadagnato"[138].

"Immaginiamo una funzione autonoma delle Fob: un punto critico è il rapporto con la banca, da cui poi sono diventate autonome entro certi limiti. Il rapporto con la banca è anche l'elemento che ha permesso alle grandi Fob di rimanere a galla. Le Fob hanno anche aiutato le banche nella crisi: sembra utile vedere come sono stati fatti i presidenti delle banche. Il punto più dibattuto, certamente qui a Torino, è il rapporto con la politica. Il Comune di Torino in San Paolo, anche se non sta scritto da nessuna parte, dà un'indicazione forte sul Presidente della fondazione"[139].

Un'altra certezza è che le fondazioni, a torto o a ragione – come visto, i giudizi non sono unanimi - hanno sì fatto fatica ad allentare la presa sulle banche e sulla loro governance ma proprio negli ultimi due, tre anni, sembra ne stiano davvero uscendo, complice anche la crisi delle banche italiane, che non garantisce più i rendimenti di un tempo.

"D: Sostanzialmente adesso banche e fondazioni sono abbastanza slegate quindi? R: Sì. Nel caso di Unicredit il peso delle fondazioni è nettamente irrilevante, noi di CRT abbiamo circa il 2%. San Paolo e Cariplo sono soci che hanno la maggioranza relativa o assoluta che dipende anche dal 79% del mercato e dalla sua composizione. Il giorno che dovesse arrivare un soggetto che lancia una nuova OPA per Intesa Sanpaolo, il 14% non sarebbe sufficiente per resisterle. Il legame in generale è sempre più blando, poi ci sono ancora sporadici casi di figure e persone che migrano tra l'una e l'altra, ad esempio il presidente di CRT appena eletto, arriva da un periodo in cui era stato

---

[138] Intervista, accademico torinese, 2017.
[139] Intervista ex consigliere CSP e accademico torinese, 2016.

consigliere semplice di Unicredit; poi ha dovuto aspettare questi 18-24 mesi sabbatici prima di fare il presidente. Ci sono altri come Paolo Blasi, che essendo stato costretto ad abbandonare la presidenza della fondazione di Verona per raggiunti limiti di età, è probabile che cerchi di entrare nel consiglio di Unicredit. Ma sono passaggi che, come dire, ci stanno, fanno parte della tradizione, del folklore, del gioco delle parti; però insomma non mi sembra che siano così diffusi"[140].

"Queste diverse realtà oggi sono tenute abbastanza separate, non si incontrano perché hanno logiche, tempi, regole completamente diversi. C'è un processo di autonomizzazione, più faticoso nei confronti delle banche, ma c'è. Poi resta vero che con i diversi campi (ndr: politica, finanza, economia) *permangono rapporti di prossimità oggettiva*[141].

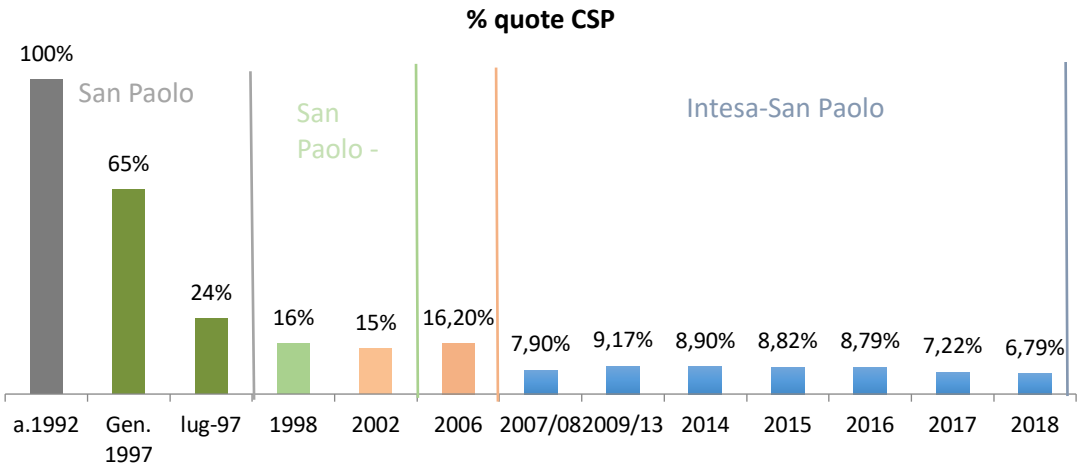
Il processo di separazione dalle banche è in corso - anche i numeri sembrano confermarlo - e sembrerebbe davvero irreversibile, anche se non manca chi manifesta in proposito un po' di scettica ironia: *"D: Usciranno mai le Fob dalle banche? R: Boh è un sistema che non ha razionalità, sostanzialmente un sistema fatto di relazioni che si reggono su equilibrismi. Con le banche reggono San Paolo e Cariplo con Intesa per ora si, come andrà a finire non lo so. Come evolverà? Boh, si andrà verso l'integrazione dei gruppi europei che sono transnazionali? Ci sarà l'unità bancaria? La quale ha fatto grandi passi in avanti col trasferimento della vigilanza dalla Banca d'Italia alla BCE. Dipende dall'evoluzione del sistema europeo: diventa sovranazionale o no? La Ubi con l'elezione della Moratti è sfuggita a Bazoli. Resta una strada complicata. Poi c'è la complicazione che le banche italiane possiedono troppi titoli di Stato secondo esponenti dell'Unione Europea, però se non ce li hanno le banche italiane … (*ndr: ride*) il sistema del debito pubblico diventa ancora più ballerino..."*[142].

---

[140] Intervista dirigente Fob CRT, 2017.
[141] Intervista ex Presidente Fob Bologna, 2017.
[142] Intervista analista finanziario, 2017.

Nel caso specifico di CSP, ricapitolando la situazione dal punto di vista del possesso delle azioni nella banca, nel periodo pre Intesa, la vendita più cospicua è avvenuta nel 1997, quando la Fob ha perso la maggioranza assoluta, attestandosi al 24% del totale, ottemperando alla legge Ciampi ma comunque restando la maggiore azionista. Nel periodo post fusione con Intesa, Compagnia di San Paolo resta la prima azionista con quote che variano tra l'8 % e il 9% fino al 2016. Nel 2017-2018, come già detto sembra in atto una nuova cospicua vendita, che forse porterà davvero all'uscita dall'azionariato. In ogni caso al 28/03/2019 CSP resta ancora la principale azionista del gruppo, seguita da Cariplo.

La presenza di CSP nell'azionariato bancario 1992-2018



Nota: Quote sul capitale totale; la percentuale di possesso è riferita alla partecipazione interamente detenuta, compresa la quota non immobilizzata. Fonte: Bilanci CSP 1996-2017; sito Intesa 2018.

Capitolo 4 Il potere osservabile dalle Fob

> *"La Compagnia è ciò che spesso il mondo esterno dimentica: un soggetto padrone di sé stesso e senza padroni" (*Demarie, 2013 in "La CSP". Volume II, Einaudi, Torino*).*
>
> *"Le Fob si sono configurate come uno degli snodi del sistema di decisione pubblica da pari a pari con altri protagonisti"* (Chiamparino, atti del Convegno, Le Fob quale spazio tra Stato e Mercato, Ottobre, Torino, 2007*).*

Dopo aver ripercorso l'iter che ha portato alla formazione delle Fob (capitolo 2) e l'evoluzione del genetico e reciproco legame con le banche (capitolo 3) è il momento di tirare le somme sul tipo di osservatorio che le Fob sono, in quanto luogo di potere, per studiare le élite: a partire da questo osservatorio, come posso affrontare domande classiche degli studi sulle élite, e in particolare: quali sono i presupposti per diventare élite, in nome di che cosa un'élite si legittima, attraverso quali modalità rende conto del proprio operato?

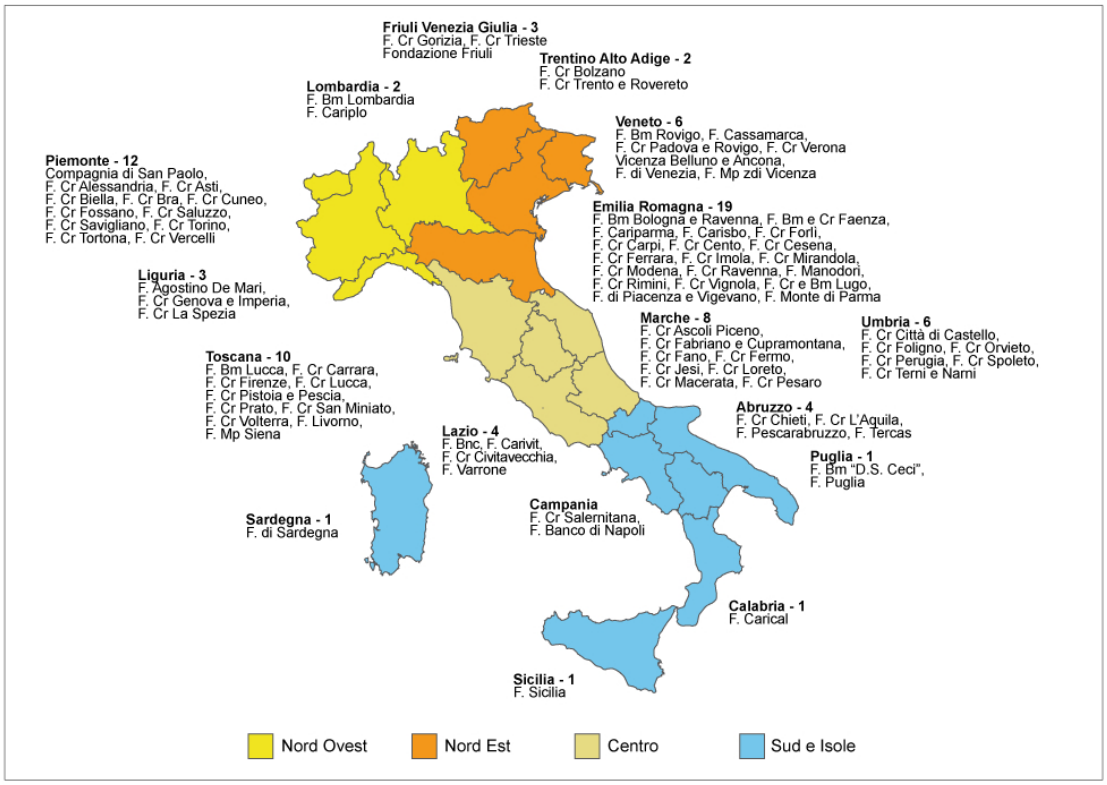
In primo luogo mi preme evidenziare come la derivazione bancaria delle Fob sia alla radice di una distribuzione territoriale a geometria variabile del loro patrimonio, che, penalizzando fortemente il Sud Italia, produce una distorsione morfologica rispetto alla ripartizione del potere sul territorio italiano. È un aspetto che mi consente anche di iniziare a introdurre il lettore alla complessità e alla variegatura del mondo fondazionale e di collocare la CSP al suo interno (paragrafo 4.1). In secondo luogo, mi sono occupata di come sia gestito il portafoglio patrimoniale delle Fob, patrimonio che è di fatto la base principale attraverso cui si legittima il loro potere. Il fuoco specifico è stato posto sul patrimonio di CSP, composto oltre che dalle quote possedute nella banca da fondi azionari, obbligazionari, monetari, hedge e absolut return, venture capital e private equity, affidati in gestione a Fondaco SGR, una società di gestione del risparmio, costituita nel 2002 da un network di fondazioni, tra cui la Compagnia

di San Paolo. La storia patrimoniale è complessa e richiederebbe di essere ben altrimenti approfondita, dedicarle uno spazio resta utile in quanto evidenzia due tendenze rilevanti, ai fini della mia ricerca: come da un lato la banca resti, a tutt'oggi centrale nel portafoglio di CSP e come il patrimonio sia stato nel tempo investito in altri strumenti finanziari, autonomi dalla banca di provenienza e sempre più diversificati, che collocano le Fob, specie le più grandi, tra i key player della finanza, quanto meno italiana, con tutte le peculiarità del caso (paragrafo 4.2). In terzo luogo l'attenzione è stata posta sulla governance delle Fob e sulle modalità con cui vengono effettuate, cambiando nel tempo, le nomine degli organi di governo delle fondazioni. In particolare mi sono soffermata sugli organi di governo della CSP, un passaggio necessario per agevolare la comprensione della trattazione delle élite della CSP che verrà sviluppata nei successivi capitoli (paragrafi 5.3; 6.3; 7.3). Infine, mi sono dedicata al posizionamento che le Fob hanno assunto nel tempo, generando un proprio campo di potere relativamente autonomo e trovando una nuova forma di legittimazione – oltre a quella che gli deriva dal disporre di grandi patrimoni, che possono utilizzare senza dovere rispondere ad autorità esterne – nell'expertise legato al policy-making. Tra le autorità non fondate su alcun mandato elettivo, la cui emersione è stata facilitata dal radicale processo di depoliticizzazione in atto negli ultimi decenni, le Fob sembrano oggi occupare un ruolo di rilievo quali promotrici di idee veicolari in grado che influenzare il policy making e, quindi, la vita di collettività ed individui su vari livelli (paragrafo 4.4).

4.1 Le Fob: un grande patrimonio italiano a geometria variabile

La distribuzione delle Fob evidenzia una distorsione morfologica rispetto alla ripartizione del potere sul territorio italiano. Tale disomogeneità nella distribuzione geografica delle Fob, fortemente sbilanciata a favore del nord Italia, dipende dal fatto che storicamente il settore bancario era più presente e più solido in queste aree, che di conseguenza sono anche quelle che attualmente dalle Fob traggono i maggiori benefici.

Le 88 Fondazioni di origine bancaria per Regione di pertinenza – 2017 –



Fonte: Acri, 2018

Il rapporto Acri 2018 [143] (Associazione delle fondazioni e delle Casse di Risparmio S.p.A., ACRI), ci informa che in Italia le Fob sono 88, diverse per origine, dimensione e operatività territoriale. Rispetto alle dimensioni, se nel complesso nel 2017 il patrimonio contabile delle 88 fondazioni ammonta a 39,7 miliardi di euro – ed è cresciuto in media dello 0,7% annuo dal 2000[144] al 2017,

[143] Rapporto che è stato disponibile consultare dall'autunno del 2018.
[144] Da quando la legge Ciampi è divenuta operativa.

la distribuzione varia notevolmente da Fob a Fob: andando da un minimo[145] di circa 1 milione e 800 mila euro agli oltre 6 miliardi di euro della Fondazione Cariplo e della Compagnia di San Paolo[146].

Le erogazioni delle 88 Fob ammontano nel 2017 a 984,6 milioni di euro e nel periodo dal 2000 al 2017 hanno erogato nell'insieme 21,3 miliardi di euro. Anche qui con una grande variabilità in base alle dimensioni delle fondazioni, nel 2017 si passa da cifre minime inferiori o intorno ai 500.000 euro fino ad arrivare ai 160 milioni di euro erogati dalla Cariplo e dalla Compagnia di San Paolo.

Con riferimento al 2017 sono cinque le Fondazioni più grandi che complessivamente detengono il 47,7% del patrimonio totale delle fondazioni: Fondazione Cariplo, Compagnia di San Paolo, Fondazione Cassa di Risparmio di Verona Vicenza Belluno e Ancona, Fondazione Cassa di Risparmio di Torino, Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo.

Se negli ultimi anni sono queste le cinque fondazioni in testa alla classifica per dimensioni patrimoniali, non solo il peso specifico delle prime due, le distanzia nettamente da tutte le altre, ma nel complesso la percentuale del patrimonio detenuto da Cariplo e San Paolo sul totale delle fondazioni cresce di 1,3 punti percentuali dal 2014 al 2017. Più in generale è evidente lo stacco che esiste tra le prime 16 fondazioni e le altre a seguire. Nel complesso le 16 fondazioni più grandi detengono il 75% delle risorse, le 18 fondazioni di più piccola dimensione pesano per l'1,1%.

---

[145] Tralasciando la fondazione C.R. Ferrara – ultima in classifica - che al momento ha un patrimonio di poco più di 600 mila euro ma che si trova in un periodo altamente critico da quando nel gennaio 2017 il TAR del Lazio ha respinto il ricorso contro il decreto del 22 novembre 2015, cioè il provvedimento di risoluzione della crisi di Carife SpA, che di fatto ha privato la Fondazione della propria conferitaria. Contro tale sentenza è stato presentato un ricorso in appello al Consiglio di Stato, che ha fissato un'udienza pubblica di discussione a fine novembre 2018.

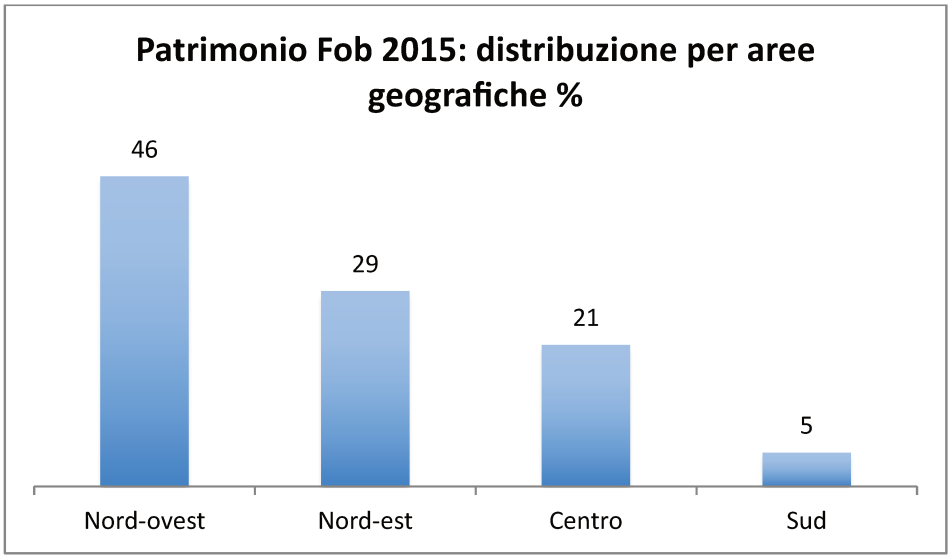
[146] Negli ultimi anni sembra essersi accentuata la differenza nei patrimoni delle fondazioni più grandi da quelle più piccole. Ipotizzo che l'allargamento della forbice possa dipendere dalla vendita di azioni della banca conferitaria per Cariplo, San Paolo e Crt.

Le più grandi Fob per patrimonio posseduto 2017

Fob	Patrimonio	% quota patrimonio
Cariplo (Cassa risparmio Province	6.956.153.706	17,5
Compagnia di San Paolo	6.013.991.263	15,1
Tot. Cariplo + CSP	**12.970.144.969**	**32,6**
Cassa di risparmio di Torino (CRT)	2.191.981.894	5,5
Cassa di risparmio di Padova/Rovigo	1.986.469.538	5,0
Cassa di risparmio di Verona/Vicenza	1.811.902.911	4,6
Cassa di risparmio di Firenze	1.655.363.681	4,2
Fondazione Roma	1.496.230.597	3,8
Cassa di risparmio di Cuneo	1.319.421.896	3,3
Cassa di risparmio di Lucca	1.193.287.183	3,0
Fondazione Cariparma	1.010.617.555	2,5
Tot. Fob con oltre 1 miliardo euro	**25.635.420.224**	**64,5**
Fondazione di Sardegna	906.923.056	2,3
Cassa di risparmio Modena	812.620.994	2,0
Cassa di risparmio Bologna	801.190.955	2,0
Cassa di risparmio Bolzano	640.676.144	1,6
Fondazione Pisa	515.449.600	1,3
Cassa di risparmio Perugia	510.347.215	1,3
Tot. Fob con oltre 500 milioni euro	**29.822.628.188**	**75,0**
Totale 88 Fob	39.751.771.253	100

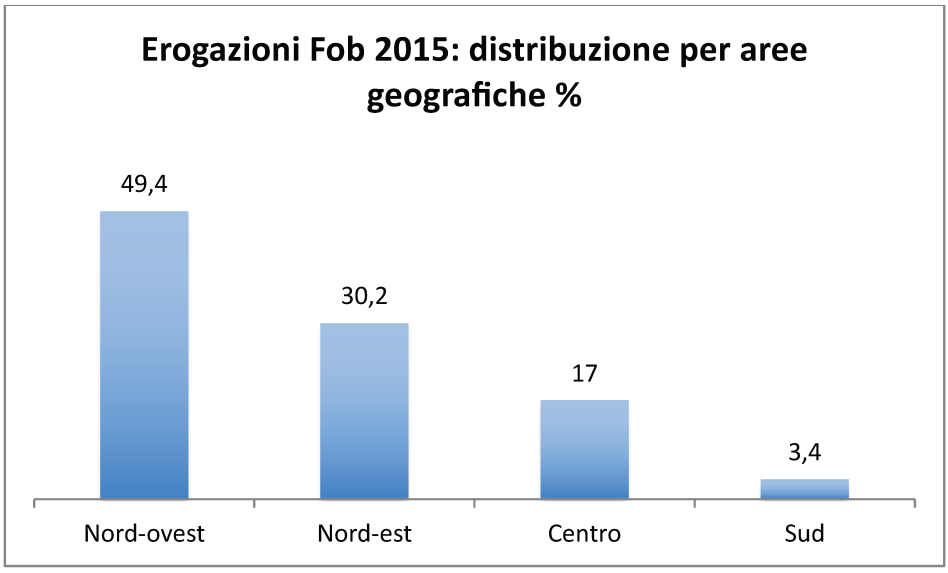
Nostra elaborazione - fonte Rapporto Acri 2017

Rispetto alla distribuzione geografica è evidente il forte squilibrio esistente, dove non solo il maggior numero di fondazioni ha sede nel nord Italia ma, ed è ciò che più conta, la quota percentuale del patrimonio da loro posseduta è assolutamente maggioritaria: nel 2017 è pari al 74,9% del patrimonio complessivo di tutte le Fob (sono 47 le Fob che hanno sede nel nord-ovest e nel nord-est italiano con un patrimonio di oltre 30 miliardi di euro). Il centro Italia gode di una buona quota complessiva del patrimonio che è pari al 29,2% ed è distribuito tra 24 Fob. Mentre a risultare estremamente penalizzato sono il Sud Italia e le Isole, dove le 17 fondazioni presenti possono contare solamente sul 4.6% del patrimonio totale del mondo fondazionale.



Fonte: Rapporto Acri 2016

In linea con tale tendenza le più grandi fondazioni appartengono al nord ovest d'Italia e a seguire al nord est, sono presenti comunque in buon numero diverse fondazioni del centro Italia, soprattutto toscane, ma nessuna "in rappresentanza" del sud. La forte disomogeneità territoriale deriva storicamente dalla distribuzione delle originarie Casse di risparmio diffuse soprattutto al nord, che solo in parte è stata compensata dalla presenza degli ex Istituti di credito di diritto pubblico (Banco di Napoli, Banco di Sicilia, Banco di Sardegna) e dalla banca nazionale delle Comunicazioni. Enti che in ogni caso disponevano di patrimoni molto più contenuti.



Fonte: Rapporto Acri 2016

Una distribuzione così sbilanciata, congiuntamente al decentramento amministrativo e finanziario verso regioni ed enti locali (a partire dall'introduzione, con la Riforma del V titolo della Costituzione, del principio di sussidiarietà e devolution), contribuisce a rafforzare quelle asimmetrie territoriali nella distribuzione delle risorse di cui possono disporre i governi locali, ad esempio, in materie come la sanità e il sociale. Asimmetrie che come noto in Italia vantano già una lunga e diffusa tradizione (cfr. Parolechiave 54/2015 – Questione Meridionale).

C'è però da aggiungere che se le fondazioni in quanto soggetti erogatori siano una risorsa soprattutto per le aree geografiche in cui operano, sono presenti come erogatori e investitori istituzionali anche a livello nazionale (e.g. Fondazione per il Sud; accantonamenti per i fondi speciali per il volontariato, legge n.266/91; fondo per il contrasto alla povertà educative minorile). Come riporta il Rapporto Acri, 2015: "*Il loro ruolo è di promuovere lo sviluppo dei territori su cui insistono e sono radicate, ma anche dell'intero Paese. È un ruolo che si esprime a due livelli: come enti erogatori di risorse filantropiche al non profit e agli enti locali, e come importanti investitori istituzionali*". Una frase che rimanda, di nuovo, alla doppia anima e all'interscalarità delle fondazioni, dove certamente la missione filantropica, soprattutto nei territori di pertinenza, dalla legge Ciampi in poi è divenuta la più rilevante ma che mantengono un ruolo di rilievo anche nel sistema economico finanziario locale e nazionale come investitori istituzionali e, in misura minore, come erogatori.

Distribuzione patrimonio e erogazioni Fob in euro per area geografica, 2015

Area Geografica	N° FOB	Patrimonio	(a) erogazioni deliberate 2015	(b) fondo volontariato	(a+b) Tot erogazioni 2015*
Nord Ovest	17	18618	801,3	45,1	846,4
Nord Est	30	11918	488,5	28,9	517,4
Centro	30	8351	287,8	2,9	290,7
Sud	11	1865	54,9	3,8	58,7
Totale	88	40752	1632,5	80,7	1713,2

Fonte: nostra elaborazione dati Acri 2016 * Sono escluse le erogazioni deliberate sugli anni precedenti

Resta indubbio che i residenti nel Sud Italia, dal processo che ha portato alla creazione delle Fob, siano usciti fortemente penalizzati, seppure molti tra loro fossero o siano correntisti dei gruppi bancari da cui sono nate o di cui le fondazioni sono tuttora soci azionisti, e in alcuni casi, anche i principali. Eccola di nuovo l'eterna 'questione meridionale' che si ripropone attuale e 'sempreverde' anche qui, anche ora. In tal senso, lo slogan creato e divulgato dall'Acri nel 2017: *"Le Fondazioni di Origine Bancaria. Un immenso bene italiano*", suona almeno un poco stridente. Lo spot racconta di come le 88 Fob abbiamo investito dal 2000 oltre 20 miliardi di euro per sostenere progetti educativi, sociali, ambientali e di ricerca in Italia, "*aggiungendo qualità alla vita ad ognuno di noi*" e, sul finire fa immaginare visivamente come l'Italia 'tutta' risulterebbe assai impoverita dalla loro assenza. Come visto però, l'impoverimento non riguarderebbe più di tanto il Sud Italia. È altresì vero che i territori in cui le Fob sono presenti godono, in particolare in tempi segnati dall'austerity e dai vincoli di bilancio posti alle finanze locali, di indubbi vantaggi. Le Fob erogano infatti risorse negli stessi ambiti di intervento degli enti locali. Per la precisione, la legge prevede che le fondazioni indirizzino le loro attività in

22 settori[147], concentrando, per evitare un'eccessiva frammentazione delle donazioni, almeno il 50% delle erogazioni in cinque settori di policy di loro scelta[148,]. Un'analisi formale degli statuti delle principali fondazioni mostra come nella maggioranza dei casi gli ambiti d'intervento siano individuati attraverso formule generiche che rispecchiano le altrettanto sommarie indicazioni legislative. Acri, per rendere più omogenee le "voci" e permettere dei confronti più puntuali tra le Fob, indica nei suoi rapporti annuali una classificazione per i diversi interventi, con l'auspicio che le associate le seguano. In realtà anche solo il confronto effettuato tra Cariplo e Compagnia di San Paolo rende evidente come sia solo Cariplo ad accordarsi con criteri stabiliti da Acri (il presidente dei due enti, Guzzetti, è peraltro lo stesso). Al di là di ciò, per tutte le fondazioni, è quasi impossibile capire in modo preciso quali misure vengano inserite nelle macro-categorie di intervento individuate e rese pubbliche nei loro rapporti annuali. Un altro motivo che rende i confronti non impossibili, ma certamente poco agevoli e comunque da prendere sempre con cautela, è che le stesse Fob nel corso degli anni cambiano le voci e le aree con cui catalogano le erogazioni.

Dalle interviste (e da colloqui informali) con dirigenti e consiglieri delle tre più grandi fondazioni - CSP, CRT Cariplo - è emerso trasversalmente come le fondazioni rispettino tutti gli aspetti formali della legge, sia scegliendo le aree di intervento nell'elenco dei settori stabiliti sia indicando i cinque su cui intendono concentrare le erogazioni. Rispetto invece alla "seconda" classificazione, che Acri stabilisce annualmente nei suoi rapporti, non essendo vincolante, accade

---

[147] D.lgs. 17/5/1999 n. 153, art. 1, comma 1 lettera c-bis: Famiglia e valori connessi; crescita e formazione giovanile; educazione, istruzione e formazione, incluso l'acquisto di prodotti editoriali per la scuola; volontariato, filantropia e beneficenza; religione e sviluppo spirituale; assistenza agli anziani; diritti civili; prevenzione della criminalità e sicurezza pubblica; sicurezza alimentare e agricoltura di qualità; sviluppo locale ed edilizia popolare locale; protezione dei consumatori; protezione civile; salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa; attività sportiva; prevenzione e recupero delle tossicodipendenze; patologie e disturbi psichici e mentali; ricerca scientifica e tecnologica; protezione e qualità ambientale; arte, attività e beni culturali. A questi si aggiungono: realizzazione di lavori pubblici o di pubblica utilità e realizzazione di infrastrutture, a seguito del d.lgs. 12/4/2006, n.163, art. 153 comma 2 e art.172 comma 6.

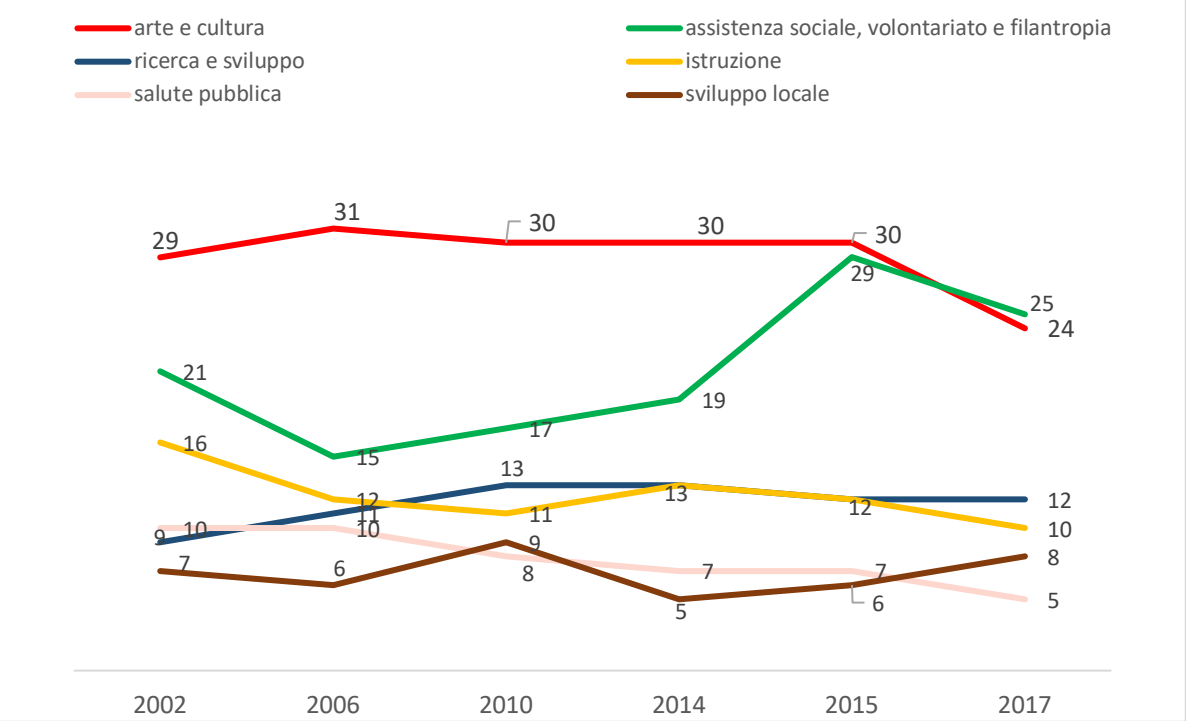
[148] Legge 448/01e Decreto legislativo 163/ 2006 .

che: *"all'interno di ogni fondazione si adottino dei criteri ampiamente elastici. Se prendiamo il caso delle fondazioni piemontesi (che sono nove, escludendo CSP) possiamo vedere come quasi tutte indichino come settori di intervento quelli che hanno il contenuto più largo e più elastico, escludendo quelli che hanno una dizione molto o troppo specifica: perché, ad esempio, se devi fare degli interventi sul diritto di famiglia li inserisci nel welfare e non stai ad aprire un altro capitolo apposito. (…) Le classificazioni all'inizio ciascuna se le faceva per i fatti propri, poi a livello regionale si è stabilita una consuetudine per cui l'associazione delle fondazioni piemontesi stabiliva una classificazione e chiedeva ad ogni Fob di dire come rientrava in quella classificazione. Difatti è ancora così per cui noi (*NDR: le 9 Fob piemontesi esclusa CSP*) abbiamo tre aree: welfare, arte e cultura, ricerca ed educazione. Ciascuna di queste prevede determinati ambiti di intervento, ma ad esempio, nello sviluppo locale che cosa ci sta dentro? quindi sicuramente esiste una problematica nel dire dove sto mettendo i soldi"* (Intervista Dirigente Fob CRT, 2017).

Ciò premesso, come tendenza generale, le principali linee d'intervento delle 88 fondazioni, possono essere ricondotte ai seguenti sei ambiti: arte e cultura, ricerca, politiche sociali (aggregando alla voce assistenza sociale anche filantropia e volontariato), educazione, sanità e sviluppo locale[149]. E sono tre i settori dove quasi tutte le fondazioni intervengono: arte e cultura, "sociale" e istruzione. Considerando l'andamento complessivo delle erogazioni per ambito di intervento delle 88 fondazioni negli ultimi sedici anni, arte e cultura rimane il settore con più erogazioni fino al 2015 quando viene raggiunto e poi, per la prima volta superato, dall'area legata all'assistenza sociale e alla filantropia. La ricerca mantiene una posizione abbastanza stabile nel tempo sul totale delle erogazioni e, così pure l'istruzione dal 2006 ad oggi (nel 2002 la sua quota era un poco più alta rispetto agli anni successivi).

[149] Dal rapporto ACRI 2016 si ricava la seguente presenza di fondazioni per le aree, che qui indichiamo con la dicitura utilizzata nel documento: Arte, Attività e Beni culturali (88 fondazioni); Volontariato, Filantropia e Beneficenza (85 fondazioni); Educazione Istruzione e Formazione (78 fondazioni); Salute pubblica (66 fondazioni); Sviluppo locale (57 fondazioni); Ricerca e Sviluppo (55 fondazioni).

Erogazioni Fob per ambiti 2002-2017 Valori %



Fonte: ns. elaborazione dati Acri 2012-2017

* Sono escluse le erogazioni deliberate sugli anni precedenti.

Vanno però tenute presenti almeno due precauzioni nel leggere questi dati: la voce filantropia aggregata al "sociale" è piuttosto ambigua in merito alla destinazione finale - non è qui il caso di approfondire ulteriormente – ma vi rientrano, ad esempio, gli interventi a favore delle Fondazioni di comunità locali (circa il 30% sul totale destinato alla filantropia), che non è detto siano destinati all'assistenza sociale vera e propria; inoltre non sono considerati, perché rientrano nel patrimonio, gli investimenti in aree affini a quelle in cui intervengono le erogazioni, come ad esempio gli investimenti in fondi per l'housing sociale, per l'innovazione delle piccole e medie imprese, per la ricerca tecnologica o per le infrastrutture; per aziende operanti in settori strategici come le municipalizzate, le autostrade, gli aeroporti, che spesso passano per la Cassa Depositi e Prestiti. Considerando anche queste voci, il quadro generale di dove s'indirizzano le risorse delle Fob in materie di pubblico interesse cambierebbe.

4.2 Il patrimonio di CSP tra azioni bancarie e portafoglio diversificato

Dopo avere delineato la presenza nell'azionariato e nella governance delle banche delle Fob, in particolare di quelle legate ad Intesa e il ruolo giocato nella trasformazione del sistema bancario (capitolo 3), è utile dire qualcosa sulle modalità con cui le fondazioni gestiscono il loro patrimonio, fonte primigenia della loro legittimazione. Una gestione che le colloca tra gli attuali key player della finanza italiana. La trattazione dell'argomento ha un fuoco di attenzione specifico sulla CSP.

Tutte le Fondazioni in materia d'impiego delle risorse patrimoniali e di adeguato rendimento, devono osservare precise disposizioni di legge, che impongono loro di investire il patrimonio nel rispetto dei principi della prudenza e della diversificazione, "*al fine di conservarne il valore e di ottenerne una adeguata redditività", una diversificazione degli investimenti ispirata al modello dell'investitore istituzionale*"[150]. Si attribuisce all'investimento non solo la finalità propria di conseguire i proventi, ma anche quella di raggiungere gli obiettivi statutari, orientando l'impiego delle disponibilità in settori e verso soggetti le cui caratteristiche operative e qualitative siano in linea con quelle proprie della Fondazione. Si parla in questi casi di *Mission Related Investment* (MRI) che prevede una quota pari al 90% degli investimenti correlati alla missione convogliati per lo sviluppo locale [151] e diffuse partecipazioni in società che hanno forti legami con il territorio di riferimento e operano per lo sviluppo economico dello stesso[152].

---

[150] Cfr. rapporti Acri, 2015-2017 e CSP 2016.

[151] Nei bilanci del 2013 gli investimenti correlati alla missione (IMR) si attestano complessivamente a 4.385 milioni di euro e rappresentano il 10,7% del patrimonio, in crescita rispetto all'anno precedente. I dati confermano il quadro generale emerso dai bilanci precedenti: il settore Sviluppo locale risulta essere quello cui va la maggioranza delle risorse investite con oltre il 90% del totale. La crescita degli investimenti nei settori dello sviluppo locale e dell'assistenza pubblica è quasi totalmente da attribuire al maggior investimento nella partecipazione alla Cassa Depositi e Prestiti S.p.A (Acri, 2015).

[152] Sono, per lo più, società che gestiscono le infrastrutture come le autostrade o gli aeroporti locali oppure le municipalizzate e le società a capitale misto pubblico-privato che operano nella distribuzione di energia o che hanno finalità di promozione del tessuto economico locale, essendo attive nei settori che spaziano dalla promozione del turismo a quella dell'artigianato,

All'interno di un quadro legislativo di massima, ogni fondazione poi può poi decidere in autonomia come diversificare e dove investire il suo patrimonio: *"L'autonomia deve comunque sottostare agli obblighi stabiliti dalla legge Ciampi: 1) le fondazioni non possono fare investimenti speculativi (hedge funds, derivati ecc.), 2) devono diversificarli e in tal senso non possono investire più di un terzo del patrimonio in un unico fondo o ente, banca conferitaria inclusa; 3) non possono indebitarsi; 4) devono programmare e rendere pubblico come gestiscono il loro patrimonio"*[153].

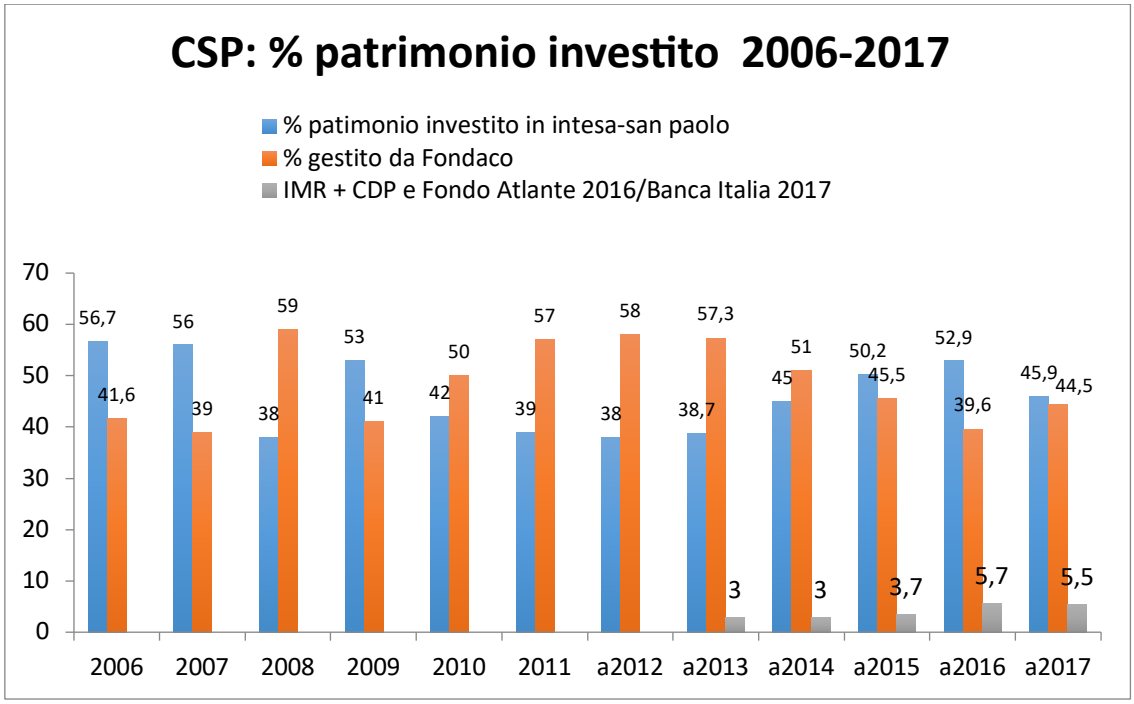
La parte più cospicua del patrimonio della CSP è nel corso del tempo costituita per circa il 90% dalle immobilizzazioni finanziarie, che comprendono due voci principali. La prima voce è composta dalle quote di partecipazioni in società quotate (negli ultimi anni rappresentate dalla sola Intesa San Paolo), in società non quotate, dove rientra CDP, che è anche la presenza più consistente negli ultimi anni e, infine, in enti non societari che si riducono alla fondazione con il Sud e che peraltro ne costituiscono una quota marginale. La seconda voce comprende i fondi d'investimento, gestiti da Fondaco SGR, tra cui negli ultimi anni i maggiori sono stati: multi-asset income e Growth Classic. Fondaco è una società di gestione del risparmio, che è stata costituita nel 2002 da un network di fondazioni: la Compagnia di San Paolo, la Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo e la Fondazione Cassa di Risparmio in Bologna, insieme allo storico partner Ersel, cui si sono aggiunte nel corso degli anni anche la Fondazione CRC e la Fondazione Roma. I suoi due primi fondi d'investimento nascono nel 2005 e diventano dodici nel 2018; nel frattempo nel 2008 è nata anche una società lussemburghese collegata, la Fondaco Lux SA. È una società da cui sono passati e ancora siedono diverse componenti che sono o sono state presenti nello staff della CSP e di Intesa. A titolo di esempio, oggi (Marzo 2019), Fondaco è presieduta dall'economista Davide Tinelli, già in Fondaco dal 2004, già direttore finanziario della CSP dal 2001 al 2009, oltre

---

alla rivalutazione di aree urbane degradate, o che gestiscono le fiere e i mercati locali (Acri, 2015).

[153] Intervista Presidente Cariplo, effettuata da Stefania Ravazzi, Università di Torino, 2015.

che fondatore del gruppo dei direttori finanziari delle fondazioni europee (EFFIO) e che ha iniziato la sua specializzazione con gli investitori istituzionali nel 1996, dando avvio al San Paolo Imi Institutional Asset Management[154].



Nota: il complemento a 100 è dato da altre attività. Fonte: Bilanci CSP 2006-2017

Come si evince dal grafico, dalla fusione che portò alla nascita del gruppo Intesa San Paolo tra il 2006 e il 2007 e fino al 2017, la quota di patrimonio investita nella banca è sempre stata consistente, oscillando tra il 38% e il 57%, con i livelli più bassi toccati soprattutto nei tribolati anni 2010-2013 (e nel 2008), per effetto della crisi finanziaria mondiale. Se nel 2017 e ancor più nel 2018 si è assistito, come appena visto, ad una diminuzione delle quote di azioni possedute nella Banca, ancora nel 2017 gli effetti sulla consistenza del patrimonio investito nella banca - pari al 45,9% sul totale - non comportano una variazione significativa rispetto alla tendenza storica generale. Sarà interessante vedere se e come l'ulteriore vendita di azioni avvenuta nel 2018 inciderà sula proporzione tra titoli azionari posseduti nella Banca e patrimonio diversificato. L'attesa è che scenda la quota bancaria, ma il dato finale

[154] Sito istituzionale FONDACO SGR SPA, 2017.

dipenderà dalle variazioni nelle rendite garantite sia dalle azioni di Intesa sia dagli altri investimenti. Al di là del permanere di una quota preponderante d'investimenti nella Banca, resta da capire, perlomeno a grandi linee, dove finisca la restante parte "diversificata" del portafoglio di CSP. Il grosso della parte del portafoglio diversificato è costituto da fondi azionari, obbligazionari, monetari, hedge e absolut return, venture capital e private equity, affidati in gestione a Fondaco SGR. Al patrimonio gestito da Fondaco, si sono affiancati anche negli ultimi anni, gli IMR (mission related investiment), le quote possedute in CDP e altri contributi di minore entità che variano di anno in anno e che, ad esempio, nel 2017 hanno visto un impegno di CSP pari all'1% in Banca Italia e nel 2016 dell'0,8% nel Fondo Atlante, il cosiddetto fondo salva banche, istituito nell'Aprile del 2016, che costituisce un'ulteriore prova del legame complesso e anche della slabbratura dei confini che dovrebbero separare Fob, banche e politica. Si tratta di un fondo d'investimento chiuso che ha lo scopo di sostenere l'aumento di capitale di alcune banche e di acquistare crediti deteriorati: "*La creazione del fondo Atlante è l'ultimo passo di una serie di interventi compiuti dal governo e dagli operatori del settore finanziario per cercare di aiutare il sistema bancario italiano, la cui situazione, piuttosto difficile da anni, si è aggravata negli ultimi mesi*" [155]. Il fondo è uno strumento gestito da una società privata, la Quaestio SGR del finanziere Alessandro Penati, specializzata in clientela istituzionale e controllata dalla lussemburghese Quaestio Holding SA, tra i cui azionisti figurano Fondazione Cariplo (37,65%), Locke S.r.l. (22%, è la società di Penati), Cassa Italiana di Previdenza ed Assistenza dei Geometri Liberi Professionisti (18%), Direzione Generale Opere Don Bosco (15.60%) e Fondazione Cassa dei Risparmi di Forlì (6.75%). Ed è alla Quaestio SGR - che per inciso, gestisce quasi interamente (91,3%) il patrimonio della Fondazione Cariplo – e alla Fondazione Cariplo che le cronache dell'epoca attribuiscono l'ideazione del Fondo Atlante. Tra i

[155] '*Nasce Atlante, il fondo salva-banche'* in Sole24ore, 11/04/2016.

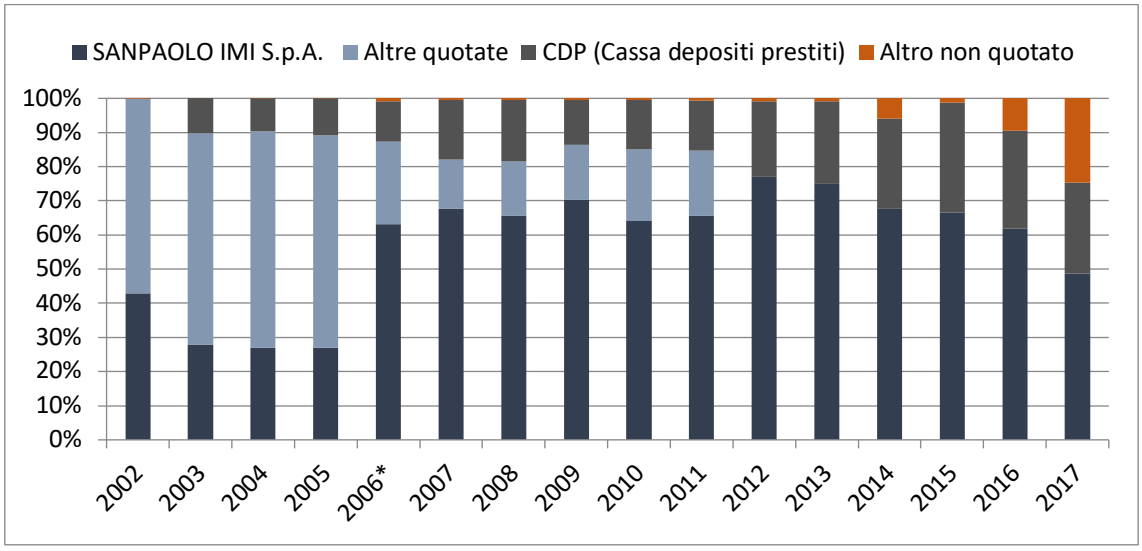
finanziatori, non casualmente, troviamo i due più grandi gruppi bancari italiani Unicredit e Intesa, la CDP e, per l'appunto, le Fob, tra cui la '*nostra*' CSP: "*La dotazione del fondo, arriva in gran parte dalle due principali banche italiane, Unicredit e Banca Intesa, che hanno assegnato al fondo ognuna circa un miliardo di euro. Fondazioni bancarie e altri istituti dovrebbero investire circa 500 milioni, mentre altri 500 arriveranno da Cassa Depositi e Prestiti, una struttura formalmente privata ma di fatto completamente controllata dal ministero dell'Economia. In tutto il fondo dovrebbe riuscire a raccogliere tra i cinque e i sei miliardi*"[156].

Il tema degli IMR è invece divenuto specificamente rilevante per la CSP dopo la redazione del Documento sulla politica degli investimenti, adottato tra il 2009 e il 2010, dando forma a due primi investimenti importanti, come la partecipazione in Banca Prossima - Banca del Gruppo Intesa San Paolo dedicata al mondo non profit - e gli investimenti in un nuovo fondo di Social Housing" (Crepax, De Marie, 2013).

Come ultimo tassello, per tentare di dare una restituzione articolata del complicato sistema di gestione del patrimonio, si consideri l'andamento nel tempo della prima voce delle immobilizzazioni finanziarie, ossia quella che comprende le società quotate e non.

[156] '*Che cos'è il fondo Atlante?*' in ilpost,17/04/2017.

Quote immobilizzazioni finanziarie CSP in società quotate e non (2002-2017)



Nota: valori calcolati sul valore del patrimonio netto (Bilanci d'esercizio CSP 2002-2017)

La serie storica evidenzia come dal 2002 al 2011 siano presenti altre società quotate, oltre alla Banca, nello specifico dal 2002 al 2005 Enel e Assicurazioni Generali (e con una quota minoritaria Beni Stabili S.p.A); mentre dal 2006 al 2011 resta solo Assicurazioni Generali. L'altro dato interessante è la crescita costante, seppure con qualche oscillazione, della CDP, una società per azioni a controllo pubblico, di cui si è già scritto (Capitolo 2), e dove circa sessanta Fob detengono il 20% di azioni agevolate oltre che l'attribuzione dell'indicazione del nome del Presidente (la restante quota essendo in capo al Ministero dell'economia e della finanza). È ancora da notare come nel 2016 e nel 2017 siano importanti le quote attribuite ad altre società non quotate, tra cui le due principali, come già scritto, sono state il Fondo Atlante nel 2016 e Banca Italia nel 2017.

4.3 Governance[157] e nomine negli organi di governo delle Fob e di CSP

Le modalità con cui vengono nominati i componenti degli organi di governo delle Fob derivavano inizialmente in modo piuttosto speculare da quelle ereditate dalle banche da cui discendono; dopo la legge Ciampi del 1998 e con le sentenze n. 300 n. 301 della Corte Costituzionale del 2003 che le certifica come enti privati, le Fob assumeranno un ruolo ancora maggiore nella cooptazione dei propri componenti, potendo attingere in modo piuttosto autonomo dalla società civile.

È giunto il momento di occuparsi di come funzionino e di come nel tempo siano evolute la governance e le modalità di nomina delle fondazioni.

Dovuta alla diversa storia delle banche da cui sono nate si deve anche la distinzione tra fondazioni di natura istituzionale, nate dal contributo di enti e di organizzazioni della società civile e fondazioni di natura associativa, sorte come società anonime da conferimenti patrimoniali di privati cittadini. Oggi la differenza fra le due si ritrova nel fatto che le associative conservano tuttora l'Assemblea dei Soci quale rappresentante degli originari fondatori.

Al di là di questa differenza, la normativa in materia di fondazioni di origine bancaria prevede per tutte un modello di governo articolato su tre livelli, con la presenza di tre organi distinti per le funzioni d'indirizzo, amministrazione e controllo. Inoltre è prevista una funzione gestionale-amministrativa affidata a un Segretario generale.

L'Organo di indirizzo ha funzione di orientamento programmatico, definisce gli obiettivi strategici e le priorità d'intervento. Compete inoltre all'Organo d'indirizzo la nomina del Presidente, del Vice-presidente, dei membri dell'organo di amministrazione, dei componenti dell'organo controllo e delle eventuali Commissioni consultive. Gli organi esecutivi delle fondazioni sono rappresentati dal Consiglio di amministrazione, dal Presidente e dal Vice-

[157] Cfr. Burroni, Ramella, Trigilia, 2012; Statuti CSP 1995, 2000, 2016; Legge Ciampi, 1998.

presidente (nelle fondazioni più grandi spesso i vicepresidenti sono due). Il Consiglio di amministrazione – cui spetta la gestione delle attività istituzionali ordinarie e straordinarie– è un organismo composto da un numero limitato di membri scelti dall'Organo di indirizzo, in genere tra i suoi stessi componenti. Nelle fondazioni più grandi è formato da cinque fino a sette persone e comprende il Presidente e gli eventuali vice. Il Presidente della fondazione è il rappresentante legale della stessa e svolge una funzione d'impulso e coordinamento delle attività dello staff e degli organi di governo. L'organo di controllo o Collegio dei revisori dei conti svolge la funzione legale di revisione dei conti delle Fob, ed è composto in genere da tre fino a cinque componenti, sempre nominati dall'Organo di indirizzo. Il Segretario Generale, infine, è nominato dal Consiglio di amministrazione ed è posto a capo della struttura operativa (STAFF) delle Fondazioni. Non c'è un limite alla durata del suo incarico.

CSP rispecchia il modello generale e rientrando nel novero delle fondazioni istituzionali, non integra nella sua governance l'assemblea dei soci. Il suo organo d'indirizzo è denominato Consiglio generale; mentre l'organo di amministrazione prende il nome di Comitato di Gestione. Entrambi restano in carica per quattro anni, così come il Comitato dei revisori. Dal 1992 ad oggi nella CSP si sono succedute complessivamente sette Consigliature, otto Presidenti e quattro Segretari Generali.

Le caratteristiche salienti e i criteri per la designazione dei candidati da nominare negli organi di indirizzo delle Consigliature sono riportate negli Statuti e nei regolamenti delle fondazioni e sono estremamente diversi da fondazione a fondazione.

Si tratta di divergenze che rispecchiano e risalgono di nuovo, in misura non marginale, alle dimensioni patrimoniali, all'estensione del raggio di azione e alla governance ereditate dagli enti creditizi da cui sono derivate, ai quali ancora oggi si può imputare circa il 50% delle nomine, mentre la restante parte viene delegata ad enti della società civile, che ogni Fob può scegliere liberamente e

che sono in genere prevalentemente locali. Dalla nascita e fino all'emanazione della legge Ciampi del 1998 (che obbliga ad introdurre la quota del 50% per la società civile), le nomine del Consiglio di indirizzo però rispecchiavano quasi alla perfezione il modello ereditato dalle banche conferitaria: *"L'istituto bancario San Paolo aveva un criterio di nomina territoriale, ma sovra-regionale per cui la sua filiera comprende oltre l'area torinese, Genova e poi quando ha assorbito il Banco di Napoli, anche Napoli. Le casse di risparmio hanno fatto riferimento ciascuna alla propria normativa preesistente che era molto diversa. La Cariplo era stata voluta dal regno austroungarico, con Maria Teresa d'Austria, come unica Banca del territorio Lombardo, tanto che le altre banche in Lombardia sono nate un po' sulle frange (…). Era una banca vigilata dagli austroungarici ed era espressione di un'élite locale - aristocrazia e alta borghesia - vicina agli austriaci. (….) Queste differenze hanno radici nella storia e ogni fondazione se le portò dietro nello statuto quando venne promulgata la legge Amato nel 1991"*[158].

Prima dell'entrata in vigore della legge Ciampi una delle discussioni principali riguardava proprio il rapporto che gli enti conferenti dovevano avere con il territorio ed in particolare chi doveva rappresentare questo territorio. Alcune fondazioni presero alla lettera questa indicazione considerando solo gli enti locali elettivi, altri ne diedero un'interpretazione più aperta, come la CSP che, ad esempio, incluse anche il sistema delle CCIA, che peraltro erano già legate alla storia della banca e alcuni esponenti della società civile. Un caso estremo dell'interpretazione di come dovesse essere inteso il 'territorio' è rappresentato invece da Siena che*: "per statuto ha resistito ad oltranza all'idea che ci fosse un soggetto diverso dalla Provincia e dal Comune; non ha voluto nemmeno la Regione Toscana. Quindi, qui abbiamo avuto a che fare non soltanto con una difesa del contorno politico istituzionale dalla società civile, ma con una difesa del Comune e della Provincia"*[159].Il Monte dei Paschi di Siena riesce in seguito a bypassare anche l'indicazione contenuta nella Legge Ciampi di avere almeno

[158] Intervista Dirigente Crt di Torino, 2017.
[159] Intervista Dirigente CRT, 2017.

il 50% dei consiglieri provenienti dalla società civile, perché ancora fino al 2015 – prima dell'introduzione del nuovo Statuto: "*A Siena erano otto di nomina del sindaco, quattro della Provincia di Siena, poi c'erano l'arcivescovo e il rettore dell'Università di Siena*" (intervista Presidente Fondazione Cariplo, 2015). È indicativo che gli stessi intervistati interni ed apicali delle Fob ne parlino direttamente e senza bisogno di sollecitazioni. Il caso MPS, è un argomento sensibile, perché ha colpito a livello reputazionale l'intero mondo delle fondazioni riaprendo e rinnovando il dibattito in merito alle fonti della loro legittimazione, alla discrezionalità del loro operato e all'opportunità di rimanere azionisti di riferimento della banca.

Dopo il 1998 e soprattutto dopo le sentenze della Corte Costituzionale del 2003, tendenzialmente tutte le fondazioni scelgono, in totale autonomia, essendo divenute a tutti gli effetti di natura privata, di fare indicare il restante 50% dei consiglieri agli enti che considerano essere i migliori rappresentanti della società civile, prevalentemente locale. Peraltro, molte fra esse, ricorrono anche alla cooptazione diretta o alla selezione via bando per la scelta di una quota di questa seconda tranche di nomine, che si aggiunge a quella ereditata dalle banche.

Per rendere al meglio l'idea dell'estrema variabilità delle Fob, si confrontino i componenti degli organi di indirizzo delle due più grandi fondazioni con riferimento ai consigli in carica (Cariplo 2013-2019 e CSP 2016-2020).

La Compagnia è prevalentemente Torino centrica con circa l'80% delle risorse qui destinate ma anche con due bacini importanti fuori dalla Regione Piemonte, a Genova e a in misura minore a Milano. La Cariplo, ha un raggio di intervento più grande, essendo presente in tutte le Provincie lombarde e anche nelle province piemontesi di Novara e Verbano Cusio e Ossola[160].

[160] Nel 2014 il 42% delle risorse era concentrato a Milano e Provincia, che comprende comunque circa un terzo della popolazione della Lombardia, il dato quindi è proporzionale quanto meno rispetto al numero degli abitanti.

Fonti di designazione per le nomine

Fonti di designazione % (val. ass.)	San Paolo 2016	Cariplo 2013	Tot. Fob istituzionali 2012[161]
Stato ed enti pubblici territoriali elettivi	20 (3)	47,5 (19)	47,5
Enti economici e associazioni profess.	27 (4)	2,5 (1)	40
SUB TOTALE TERRITORIO	**47 (7)**	**50 (20)**	**18**
Enti/ ass. formative, culturali, religiose, volontariato ecc.	20 (3)	15 (6)	18
Per bando da società civile (terne)		17,5 (7)	
Organi interni Fob /cooptati da società civile	33 (5) [162]	17,5 (7)	22
SUB TOTALE SOCIETA'	**53 (8)**	**50 (20)**	**18**
Numero componenti	**15**	**40**	**17 (media)**
TOTALE	**100**	**100**	**100**

Fonte: ns. elaborazione da siti istituzionali/comunicati stampa delle Fob Cariplo e San Paolo

L'ultimo Statuto della Compagnia di San Paolo (in vigore dal 2015) prevede che il suo organo d'indirizzo - il Consiglio Generale - sia composto da diciassette persone scelte dalla Commissione uscente tra terne proposte per il 65% dal "territorio" (10 totali): cinque da enti locali elettivi (due dal Comune di Torino, uno dal Comune di Genova; due dalla Regione Piemonte); cinque dalle CCIA (due per Torino, una per Milano, una per Genova, una per l'Unione regionale CCIA Piemonte) e per il restante 35% dalla società civile (7 totali) di cui tre cooptati dal Consiglio uscente; uno dall'Accademia delle Scienze; uno dall'Accademia dei Lincei; uno dall'European Foundation center e uno dalla Commissione per le Pari Opportunità Nazionale. A consuntivo (6 febbraio 2017) i nominati sono diciassette come previsto da Statuto, con due sostituti cooptati dalla società civile – associazionismo e Collegio Carlo Alberto - come da regolamento in quanto due enti deputati non hanno espresso alcun nominativo. Nel complesso il Consiglio è formato da nove persone nominate dal "territorio" e otto dalla società civile. Dei cinque cooptati, tre fanno parte di enti strumentali legati alla CSP.

[161] Fonte: Burroni, Ramella, Trigilia, Le Fob e la promozione dello sviluppo del territorio, 2012. Il dato è riferito a quanto affermato negli Statuti delle Fob.

[162] Poiché la Commissione nazionale pari opportunità e il Consiglio Regionale del volontariato non hanno indicato nessuno, il consiglio ha provveduto alle nomine che sono state inserite nei cooptati.

Nella Cariplo, l'organo d'indirizzo è denominato Commissione Centrale di beneficienza (CCB). Fino al 2017 lo statuto prevedeva la nomina di ventotto consiglieri scelti dalla Commissione uscente per il 50% (14 consiglieri) da terne di nomi proposte dal "territorio", ossia otto per le Province lombarde; uno per la Provincia di Novara o VCO; tre per il Comune di Milano (dal 2014 Città Metropolitana); due per la Regione Lombardia. Il restante 50% (14 consiglieri) doveva provenire dalla "società civile", secondo le seguenti modalità: cinque cooptati dalla stessa CCB; cinque tramite bando; quattro provenienti dalle proposte della Diocesi di Milano, della conferenza dei rettori, delle associazioni ambientaliste e di enti culturali. Da un confronto con i consiglieri effettivamente nominati nell'ultima commissione eletta nel maggio del 2016 se la quota 50/50 è rispettata il loro numero però raddoppia, salendo a quaranta[163]. Le ragioni della differenza tra quanto previsto dallo Statuto e il dato effettivo potrebbero rispondere alla volontà e alle pressioni affinché siano rappresentate tutte le provincie che del "territorio" della Cariplo sono parte costituente. In effetti il numero dei consiglieri previsto dallo Statuto di Cariplo è ritornato ad essere pari a 20 sul finire del 2018 e forse qui potrebbero esserci altre motivazioni 'politiche' contingenti, legate ad esempio all'ipotesi che con le elezioni provinciali lombarde possa cambiare il "colore" delle giunte, ripercuotendosi sulla composizione della CCB, che verrà rinnovata nel 2019[164]: avere meno rappresentanti locali potrebbe giovare a mantenere un profilo più simile a quello

[163] Comprende per il territorio (20 totali): 13 Province lombarde; 2 Provincia di Novara e VCO; 3 dal Comune di Milano/ dal 2014 Città Metropolitana; 1 Regione Lombardia; 1 CCIA di Milano. Mentre annovera per la società civile (20 totali): 7 cooptati dalla CCB; 7 tramite bando; 6 da diocesi di Milano, conferenza dei rettori, associazioni ambientaliste, enti culturali, associazioni di volontariato, IRRCS-Istituti di cura e ricerca.

[164] Il 26 Luglio 2016 nel decreto mille proroghe pubblicato sulla Gazzetta ufficiale, appare la proposta di anticipare le elezioni per i presidenti delle Provincie al 31 ottobre 2018. Le cronache (Repubblica, 11/10/2018; Affari Italiani) riportano come il regista dell'operazione sia stato il sottosegretario leghista alla Presidenza del Consiglio, Giancarlo Giorgetti, con vista sull'ormai prossimo rinnovo del Consiglio generale di Cariplo (CCB). Le Province dal momento delle elezioni hanno infatti due mesi per presentare le rose di tre nomi alla Cariplo, tra cui la CCB più scegliere i consiglieri e con questa anticipazione le terne per la Cariplo sono state presentate dalle nuove nove province (elette il 2 novembre 2018 con un sostanziale pareggio tra CDX/CSX; non si è votato a Milano e Monza).

mantenuto negli anni della Presidenza Guzzetti[165]. È solo un'ipotesi; di sicuro però sono tendenze che certificano come nell'ambito dell''autonomia delle fondazioni, del resto soggetti privati, siano ampi i margini d'intervento nel decidere anche in merito alla composizione della propria governance, che possono variare seguendo logiche di pragmatismo legate a situazioni sia interne che esterne alle fondazioni. Nel 2012 a precisa domanda dell'economista Zingales, sull'eccesso del numero dei consiglieri, il presidente Guzzetti risponde così:[166] *"I quaranta commissari sono nati per impedire che la componente pubblica prendesse il controllo delle fondazioni ex bancarie. La legge Ciampi del 1998 introdusse la regola che ci dovesse essere una presenza bilanciata tra pubblico e privato nella proposta delle persone per la Commissione di Beneficenza* (ndr: il consiglio generale). *Noi all'epoca avevamo diciannove consiglieri, quindi per rispettare le norme abbiamo dovuto farne altri 20 che provenissero da indicazioni della società civile. Un sistema che per ora ha funzionato, perché tutto si può dire, eccetto che la Cariplo sia condizionata dall'esterno: né sul piano delle erogazioni né sul piano della gestione del patrimonio".*

Riassumendo e sintetizzando le informazioni sulle fonti di designazione delle nomine effettive (non da Statuto) il quadro comparato al 12 settembre 2016 mostra come sul versante degli enti territoriali, la differenza principale tra le due Fob sia la maggiore presenza in Cariplo di consiglieri provenienti dalle indicazioni degli enti pubblici elettivi (Province, Comune di Milano e Regione Lombardia) rispetto alla maggiore quantità in CSP dei nominati dalle Camere di commercio. Rispetto ai consiglieri provenienti dalla società civile il numero di cooptati è circa il doppio in CSP, mentre la Cariplo prevede anche un bando per la scelta di una quota dei soggetti provenienti dalla società civile. La differenza sostanziale risiede però nella scelta di chi debba rappresentare la società civile.

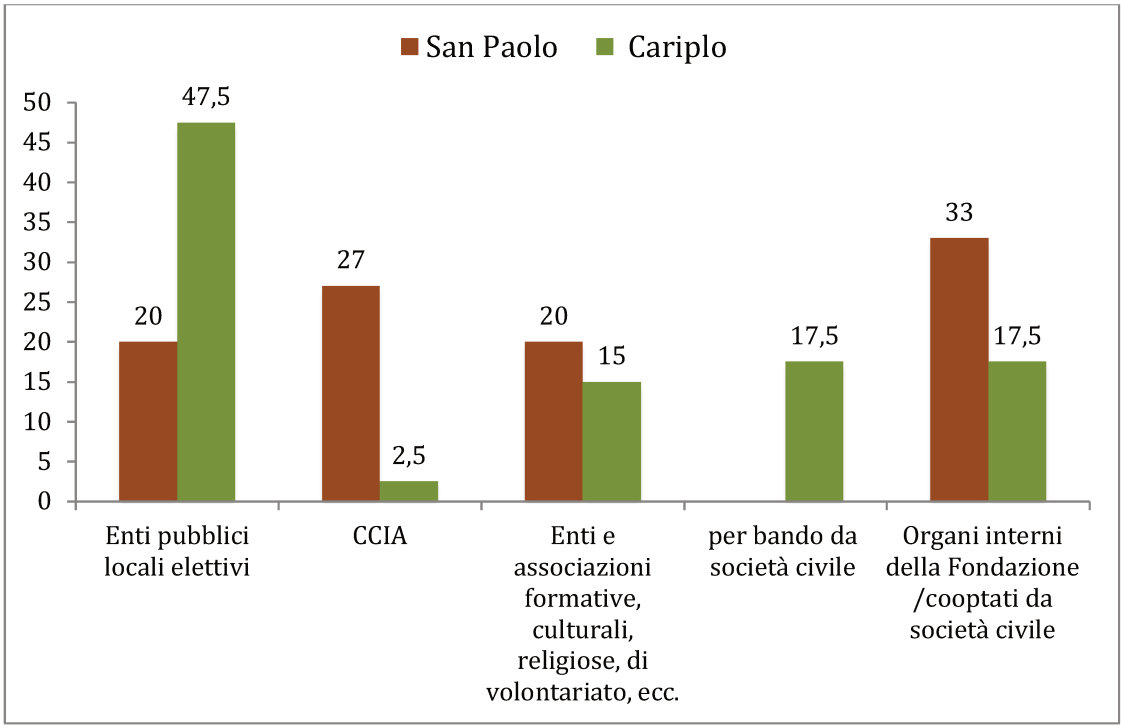
---

[165] Cfr. "Il biltz fallito della Lega per conquistare la cassaforte Cariplo", Roberto Rho, Repubblica, 11/10/18 e "Giorgetti "anticipa" le elezioni: il nodo Province per Fondazione Cariplo", Fabio Massa, Affari Italiani, 11/09/18.

[166] Dibattito dal titolo "Confronto Guzzetti / Zingales su Banche, Fondazioni bancarie e rapporto tra politica ed economia", registrato venerdì 2 marzo 2012 alle ore 15:11.

In Cariplo è presente la Chiesa Cattolica con la Diocesi di Milano, una rappresentanza che può essere ricollegata alle radici cattoliche che le vengono storicamente attribuite, come hanno sottolineato anche molti dei testimoni privilegiati intervistati; in CSP la Chiesa non esprime nomine mentre spicca la presenza delle Accademie della Scienza e dei lincei, oltre che dell'European Foundation Center a testimoniare la forte vocazione europea, l'attenzione al mondo accademico e l'animo tendenzialmente più laico che, come si avrà modo di approfondire, costituiscono alcuni dei suoi principali tratti distintivi, In generale quello del rapporto delle Fob con la Chiesa cattolica è un aspetto piuttosto interessante che ogni fondazione interpreta e agisce in modo molto diverso: "*molte ma non tutte le fondazioni hanno il vescovo che nomina qualcuno, qualcuna ha il vescovo come membro di diritto dell'associazione. La Cariplo ha la diocesi, CRT di Torino ha la conferenza episcopale, San Paolo mi pare non abbia nessuno da questo punto di vista*"[167].

Fonti di designazione nomine Cariplo – San Paolo (settembre 2016)



[167] Intervista Dirgente Fob CRT di Torino, 2017.

4.4 Uno spazio interstiziale tra politica e finanza/economia

Se il potere delle Fob è legato e s'intreccia nel tempo con altri campi – in primis politica e finanza – trovando una prima fonte di legittimazione nel potere di disporre liberamente d'ingenti patrimoni, è pure vero che progressivamente va formandosi una nuova di forma legittimazione per le Fob nell'ambito dell'expertise legata al policy making. Un'evoluzione che sembra avere creato un originale e specifico campo (o uno spazio tra i campi) 'fondazionale', posto all'intersezione tra campi diversi, con cui certamente instaura rapporti ma disponendo di elevati gradi di autonomia.

L'insieme delle svolte epocali - neoliberismo, trasformazione dello Stato e decentralizzazione; trasformazione delle regole del gioco nell'arena politica; crisi dei partiti di massa – di cui ho parlato nel capitolo 2, hanno generato un contesto favorevole al dispiegarsi del processo di depoliticizzazione, che è un elemento cruciale per interpretare l'evoluzione e il 'nuovo' posizionamento che le Fob hanno assunto nel tempo.

Nel processo di depoliticizzazione, le questioni politiche tendono infatti a trasformarsi in problemi da gestire, in una logica d'intervento manageriale, per cui, ad esempio le politiche vengono sempre più spesso affidate ai tecnici e sottratte al parlamento: "*La depoliticizzazione comporta la rimozione dal fenomeno politico dalla sua storicità e dal riconoscimento dei poteri che lo producono e gli danno un contorno"* (Brown, 2006. p.15). Non a caso, una delle narrazioni più ricorrenti è quella del ritiro dello Stato dall'economia e dalla società[168]. Tale visione accompagna la riattivazione *via neoliberismo* di quell'insofferenza verso lo Stato propria del liberalismo classico, che qui si spinge fino ad arrivare al disprezzo: un sentimento estraneo ai liberali e ai conservatori che avevano governato nel dopoguerra (Mastropaolo (2011)[169]. In realtà lo Stato, lungi dal ripiegare, si trasforma e si presenta e si rappresenta diversamente. Esternalizza alcune delle sue funzioni più che dismetterle e

[168] Cfr. Strange, 1996, Arts, Lagendijk, van Houtum, 2009.
[169] Si veda in particolare il capitolo 'Sullo Stato', pp.152-183 in "La Democrazia è una causa persa?" (2011).

promuove politiche neoliberali privatizzando, decentrando e liberalizzando servizi e settori che prima regolava e gestiva direttamente. Scale, luoghi e modi del governare mutano velocemente rendendo difficili le interpretazioni anche agli osservatori più attenti. I confini tra economia, politica e scienza si fanno più incerti con i diversi campi che tendono a sovrapporsi (de Leonardis, 2013). Autorità, come le Fob, non fondate su alcun mandato elettivo, crescono e acquisiscono sempre più rilevanza prendendo decisioni di rilevanza pubblica e influenzando la vita di collettività ed individui (Mastropaolo, 2011). Il dibattito su governance e governamentalità ha colto alcuni aspetti rilevanti della questione descrivendo il superamento della centralità del c.d potere di governo rispetto ad altri poteri. La governamentalità (cfr. Foucault, 1978), infatti, suggerisce *"di guardare al governo nel quadro di un insieme più complesso di istituzioni, procedure e tattiche in grado di orientare non soltanto gli uomini e le cose, ma anche i bisogni, i desideri e gli impulsi, nell'interdipendenza tra tecnologie del dominio sugli altri e tecnologie del sé"* (Mori, 2018, pp.1-2). L'idea di governance - verticale e orizzontale, locale, multilivello, addirittura caleidoscopica (Burroni, Crouch, Keune, 2005) - rimanda, invece, nelle sue diverse declinazioni e nella sostanziale ambiguità di cui è imbevuta (Bifulco, 2010), ad un'idea analiticamente preziosa di governo debole, decentrato, articolato in reticoli, dove si intrecciano attori pubblici, privati e ibridi; un governo che interviene a modificare il modo stesso d'intendere la rappresentanza e la legittimazione del potere/dei poteri[170].

La legge del 1990 si prefigge di creare un ente conferente deputato ad amministrare la partecipazione nella società per azioni conferitaria al fine di ristrutturare il sistema del credito italiano. Il legame tra i due enti resta organico in questi primi anni e fintanto che la privatizzazione da formale diventerà effettiva. Un legame così stretto che, come visto, i membri del comitato di gestione dell'ente conferente sono nominati anche nel consiglio di

[170] Cfr. Bifulco 2010; Brenner 2009, Bifulco, De Leonardis, 2003; Newman, Clarke 2009; Newman, 2005; Rodhes, 1996.

amministrazione della banca conferitaria[171] .

Politicamente la legge che porta allo scorporo è il risultato di un compromesso tra le ragioni della politica (elettiva e professionista) e quelle di un nuovo sistema bancario-creditizio, per la cui creazione venne ritenuta necessaria la privatizzazione. Le motivazioni addotte dagli ideatori della Riforma rimandavano alle difficoltà che, in termini concorrenziali e di peso avrebbe avuto il sistema bancario italiano sia nel reperire capitali - la legge prevedeva che 8/10 degli utili fossero destinati alla riserva e la restante quota alla beneficenza – sia nell'operare fusioni, data la natura pubblicistica degli enti. Il problema politico rimandava alla posizione della DC, che in quanto principale forza di governo dominava nelle casse di risparmio di cui dal dopoguerra in poi aveva sostanzialmente nominato i presidenti. Un problema interno al partito che vide non a caso nella fase di incubazione della riforma (primi anni '80) emergere come figura di primissimo piano, l'allora ministro del Tesoro, Beniamino Andreatta.

Economista e potente politico italiano, afferente all'area della sinistra democristiana, Andreatta inizia la sua carriera politica nel 1963-68 come consigliere economico del Presidente del Consiglio Aldo Moro. Successivamente parlamentare (1976-1992), ricopre numerose cariche di governo: Ministro del bilancio (1979) con incarichi speciali (1979-1980) nel governo Cossiga; Ministro del tesoro nei governi Forlani e Spadolini (1980-1982). Vicepresidente del Partito Popolare Europeo dal 1984 al 1987, con il sostegno della Unione Cristiano-Democratica di Helmut Kohl. Nel 1992 dopo lo scandalo di Tangentopoli torna al governo come Ministro del bilancio nel primo governo Amato; Ministro degli Esteri nel governo Ciampi (1993-1994). Dopo lo scioglimento della DC diviene capogruppo alla Camera dei deputati per il neocostituito Partito Popolare (1994-1996). È Ministro della difesa nel governo

[171] Per il caso che seguiamo più da vicino, la Compagnia di San Paolo, il presidente di entrambi gli enti resta Zandano fino al 1996 quando alla guida della Fondazione gli subentra Merlini, nominato sempre dal Ministero del tesoro. Zandano resta però alla guida di banca San Paolo fino al 1998).

Prodi (1996-1997), di cui aveva promosso l'entrata in politica e con cui, è tra i fondatori del nascente raggruppamento di centro-sinistra, l'Ulivo, che contrapponendosi al centro destra di Berlusconi vince le elezioni nel 1996. Secondo la ricostruzione del secondo Segretario generale della Compagnia di San Paolo, Alfonso Iozzo, l'idea dello scorporo tuttavia era già nata alla fine degli anni '70 all'interno dell'istituto bancario San Paolo nella persona dell'allora direttore generale Luigi Arcuti. Il merito di Andreatta, sempre secondo Iozzo, sarebbe stato quello di avere ripreso e rilanciato con forza l'idea a livello nazionale. Andreatta, probabilmente con l'intento tattico di forzare la situazione, ipotizzò uno scenario legislativo alternativo all'idea dello scorporo. Seguendo un modello alla francese, lo Stato avrebbe avocato a sé la proprietà delle banche pubbliche per poi operare trasformazioni e fusioni. La paventata idea di una centralizzazione statale, rese l'idea dello scorporo più accettabile ai poteri locali e frammentari diffusi nella penisola, così che la legge prese forma, ma con la condizione vincolante per farla passare – qui risiede il compromesso – che gli enti conferenti non avrebbero potuto perdere il controllo delle banche (Crepax, Demarie 2013).

Sul ruolo di primo piano occupato dagli enti conferenti (poi Fob) nella trasformazione e ristrutturazione del sistema bancario e di credito in Italia le interpretazioni sono piuttosto concordi (cfr. cap.3). Difatti, non solo tra gli insider al mondo fondazionale, prevale una visione tendenzialmente positiva sul ruolo attivo e promotore degli enti conferenti/Fob rispetto alla trasformazione del sistema. "*Le grandi aggregazioni bancarie sono state agevolate, quando non ideate, soprattutto dalle Fondazioni quali azionisti che hanno cooperato per creare soggetti in grado di reggere la concorrenza straniera*" [172]. "*Alla riorganizzazione del sistema bancario hanno dato un contributo determinante le fondazioni*" [173].

[172] Andrea Comba, Presidente CRT, intervento al convegno "tra Stato e mercato" e sono sulla stessa liena anche la maggioranza dei Presidenti delle Fob Piemontesi lì convenuti.
[173] Governatore della Banca Italiana, Draghi, intervento alla Giornata Mondiale del Risparmio del 31 ottobre 2006.

Se le ragioni che portano all'ente conferente sono piuttosto chiare e volute per uno scopo ben preciso, la nascita per nulla scontata delle fondazioni dall'ente conferente nel 1998 rimanda piuttosto ad una sorta di eterogenesi dei fini di una riforma che si prefiggeva altro. Marco Cammelli - professore emerito di diritto amministrativo dell'Università di Bologna e già presiedente della Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna dal 2005 al 2015 - spiega[174] come una volta che questi enti strumentali erano nati – "*questo soggetto mezzo uomo, mezzo cavallo*" - pure se per altri motivi, bisognava comunque decidere cosa farne. E la collocazione finale cui si giunge, "*pur tra 1000 contorsioni"* è un'area di mezzo: *"perché dove mai poteva andare a parare? si mette nell'area intermedia tra il privato singolo e il pubblico istituzionale, l'area intermedia di cui parlava Tocqueville, settore tradizionalmente atrofico in Italia ma che è cruciale e di cui le Fob potrebbero rappresentare l'avanguardia*". Le contorsioni rimandano, di nuovo, a un percorso non lineare (non scontato, conflittuale) ma il cui esito finale è la nascita di un soggetto che va a incrementare uno spazio intermedio tra pubblico e privato.

L'idea di creare dall'ente conferente una fondazione viene attribuita da molti autorevoli protagonisti, in modo convinto ad Andreatta[175] e in maniera più ipotetica a Giuliano Amato. Zagrebelsky nella ricostruzione del processo di genesi delle Fob indica come si debba notoriamente a Beniamino Andreatta: "*l'escogitazione della fondazione, quale forma giuridica dei nuovi enti, escogitazione che ha trovato nella riforma Ciampi, sotto la cui vigenza siamo tutt'ora, la sua attuazione*" (2013, p.234). Piero Gastaldo, che è stato Segretario generale della CSP dal 2001 al 2018, suggerisce che, anche se non è possibile sapere se il modello fondazionale *"abbia avuto un valore di per sé nel modello iniziale della legge, la cultura di Giuliano Amato, ricca di importanti esperienze americane, lascia presumere che il riferimento non fosse puramente opportunistico né tanto meno casuale*" (intervista in Crepax, Demarie, 2013,

[174] Intervista effettuata a Bologna, Maggio 2017.
[175] Cfr. intervista a Guzzetti su rapporto Cariplo 2016: *"Il vero inventore delle Fondazioni di origine bancaria fu Beniamino Andreatta".*

p.688). C'è anche da aggiungere che il clima sociale e politico, a partire dagli anni 1990, è particolarmente favorevole al modello fondazionale: è infatti il periodo in cui si assiste ad una crescita vistosa a livello mondiale delle organizzazioni e delle pratiche filantropiche (Depecker, Déplaude, Larchete, 2018) e della loro influenza (McGoey et al., 2018) e tra questi un posto di rilievo è appunto occupato dalle fondazioni. Per dare una dimensione del fenomeno in cifre, nel contesto italiano, se le fondazioni erano poco più di 1000 nei primi anni '90[176] nel 1999 diventano 3008, nel 2005 salgono 4.720[177] e nel 2011, ultimo censimento disponibile[178], le fondazioni sono 6.220.

Appurato che non c'è mai stata una legge con l'obiettivo specifico di istituire le Fob nella forma che poi hanno assunto le condizioni che hanno "indirettamente" favorito la loro istituzione e creato il loro spazio tra politica, economia e finanza si possono trovare nel contesto istituzionale e socio-politico, particolarmente movimentato di quegli anni. Dal punto divista normativo e regolativo è con la legge Ciampi del 1998 che si avvia la pars construens dei nuovi soggetti, che divengono formalmente fondazioni private di origine bancaria. Dal punto di vista socio-politico, è la collocazione nel contesto della svolta neoliberista (principio del libero mercato come la migliore guida per organizzare la società e Stato meno centralizzato perché più reattivo ed efficiente nel rispondere alle nuove domande), ha costituire una guida per rintracciare funzioni e motivazioni che portano alla istituzionalizzazione delle Fob. E, più nello specifico, se guardiamo alle dinamiche di radicale depoliticizzazione e di decentramento che sono il portato di tale svolta e che rimandano *"a quel nucleo di fenomeni, tutt'altro che facile da maneggiare perché intessuto di molte ambiguità e questioni, che si suole sintetizzare nel termine governance: il passaggio da un'architettura del*

---

[176] In "Il club delle fondazioni italiane: un modello da importare o da inventare? ", documento privato interno non pubblicato, 1992 (stimato), da archivo della CSP, cartelle Disegni, scatola AD 1126.

[177] Fonte ISTAT, prima rilevazione sulle fondazioni attive sul territorio nazionale al 31 dicembre 2005.

[178] Fonte ISTAT, 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi e Censimento delle istituzioni non profit pubblicati nel 2014

potere centralizzata e gerarchica, dominata da un soggetto pubblico il cui fondamento di legittimità è l'autorità, a un'architettura reticolare disegnata da una pluralità di attori, pubblici e privati, che intrattengono relazioni negoziali" (Bifulco, 2009, p.1).

Le fondazioni possono ben dirsi parte e risultato di questi macroprocessi, che nell'insieme posso essere considerate forme diverse di depoliticizzazione (cfr. Moini, d'Albergo, 2018).

Una depoliticizzazione discorsiva. Le Fob si situano nell'area dell'expertise dell'azione pubblica, a cui forniscono un repertorio di tecniche, strumenti ed esperti "in carne e ossa" che tendono a trasformare le questioni politiche in questioni da gestire secondo i principi di NPM e nel solco delle logiche del mercato e della finanza (accountability, riduzione costi e devolution). Secondo Lascoumes e Le Galès (2004), tra i principali motivi per cui gli strumenti hanno preso la scena delle politiche e dell'azione pubblica nella stagione delle PPP e delle governance troviamo da un lato la maggiore facilità di raggiungere un accordo fra le parti in merito agli strumenti piuttosto che agli obiettivi, trovando un terreno di dialogo a breve scadenza e lasciando a margine i nodi più problematici. E d'altro canto: *"la riflessione sugli strumenti può essere un opportuno fumo negli occhi per nascondere obiettivi meno confessabili, per depoliticizzare questioni fondamentalmente politiche, per creare un minimo di consenso sulle riforme, avvalendosi dell'apparente neutralità di strumenti presentati come moderni e i cui effetti saranno visibili nel lungo periodo" (*ibidem, p.15). La depoliticizzazione discorsiva (non ci sono alternative) spostando le questioni politiche nel regime del necessario le trasforma in questioni tecniche. Il ruolo della conoscenza e dell'expertise diventa cruciale nella costruzione della cornice cognitiva e normativa che dà un senso condiviso e una legittimazione sociale a processi, politiche e azioni di pubblica rilevanza.

Una depoliticizzazione governamentale che rimanda alla disintermediazione. La depoliticizzazione governamentale implica il trasferimento di questioni politiche dall'arena governamentale verso organismi non democraticamente eletti e

verso strutture tecnocratiche. L'idea stessa di *governance* designando un ambito più vasto di quello associabile al termine "governo"[179], implica una revisione nelle modalità d'intendere la *rappresentanza* e, quindi, le *mediazioni* del potere e la loro legittimazione (Mori, 2018). Le Fob possono essere annoverate tra i numerosi enti non democraticamente eletti, - cresciuti in modo importante nelle ultime decadi - che influenzano scelte di pubblica rilevanza. Sugli effetti degli 'unelected bodies' per la democrazia la letteratura è divisa (Mori, 2018) tra chi vi legge una perdita di sovranità difficilmente reversibile [180], e chi li interpreta invece al contrario come un potenziale ricostituente, "*in quanto porrebbe le basi per una nuova separazione dei poteri, in cui tutti i corpi non eletti potrebbero essere visti nell'insieme come un nuovo ramo del governo*" [181]. Di certo si aprono interrogativi e questioni sul fronte della legittimazione dei nuovi soggetti.

Una depoliticizzazione governamentale che rimanda al decentramento. Sempre in materia di depoliticizzazione istituzionale, le Fob sono anche una delle forme attraverso cui va riconfigurandosi il rapporto fra Stato e territorio dove una compresenza di processi di de-territorializzazione e di ri-territorializzazione (Bifulco, 2010) mette sotto pressione la scala nazionale sia sul lato "alto" della globalizzazione/internazionalizzazione sia su quello "basso" per il riemergere di dinamiche di differenziazione territoriale (Bagnasco, 2003; Le Galès, 2002), conferendo importanza alla governance locale e, in questa, valorizzando i soggetti e i corpi intermedi che possono rendere conto e "rappresentare" il pluralismo della società civile, che esiste al di là della politica di professione e del mercato for profit.

Tale contesto di radicale depoliticizzazione e di sconfinamento (de Leonardis, 2013), sembra peraltro creare un humus favorevole all'emersione di una nuova

---

[179] Cfr. Rhodes, 1996.

[180] Cfr. P.R. Verkuil, *Outsourcing Sovereignty. Why Privatization of Government Functions Threatens Democracy and What We Can Do about It*, Cambridge University Press, Cambridge 2007.

[181] F. Vibert, *The Rise of the Unelected. Democracy and the New Separation of Powers*, Cambridge University Press, Cambridge 2007.

élite disintermediata e ribelle à la Lasch[182] (1994), detto diversamente un élite che acquisirebbe gran parte della sua capacità di influire grazie alla sua capacità di porsi all'incrocio e di inter-mediare tra campi con logiche e attori diversi e senza oneri di responsabilità (Dakowska 2014; Medvetz 2012; Wedel 2017). Un'élite visibile, come si vedrà meglio nei prossimi capitoli, utilizzando come livello di analisi la Compagnia di San Paolo.

[182] La ribellione rimanda al divorzio delle élite da forme di responsabilità pubblica nel senso in cui ne ha scritto nel 1994 il sociologo Christopher Lasch in "La rivolta delle élite. Il tradimento della democrazia". Lasch accusa le élite professionali e culturali statunitensi di essersi separate dal resto della società come mai prima era avvenuto. Le élite divenendo poco disponibili ad accettare obblighi e responsabilità pubbliche, mettono in pericolo la stessa democrazia, perché oggi sono "*i gruppi che controllano il flusso internazionale del denaro e dell'informazione, che dirigono le fondazioni filantropiche e le istituzioni di studi superiori, che controllano gli strumenti della produzione culturale e definiscono quindi i termini del dibattito pubblico ad aver perso fede nei valori dell'Occidente, o in quanto ne rimane*" (p.29).

Parte 2 La trasformazione di CSP e delle sue élite

La seconda parte segue l'evoluzione della CSP come organizzazione dalla nascita fino alle soglie del 2019; la situa nel contesto in cui nidifica, rapportandosi alle élite locali e alla governance urbana; osserva l'evoluzione dei profili dei suoi consiglieri; ne traccia il posizionamento rispetto all'ethos e alle sue grammatiche giustificative. Ho individuato tre sequenze temporali che, come anticipato nell'introduzione, utilizzano come criterio principale i cambiamenti avvenuti nell''organizzazione.

Nel capitolo cinque ho considerato i primi anni '90, in cui la CSP inizia a prendere forma nel solco della riforma del sistema bancario italiano avviata con la Legge Amato-Carli. È un'oggetto il cui futuro resta ancora alquanto misterioso. Non si chiama nemmeno fondazione. All'epoca se ne parla come di un ente conferente, strumentale alla privatizzazione dell'ente conferitario, la banca San Paolo di Torino con la quale mantiene uno legame stretto, viscerale, *letteralmente* ombelicale. C'è un rapporto importante, di nuovo ereditato dalla banca, con gli enti locali e con le CCIA che detengono le nomine degli appartenenti al Consiglio generale del nuovo soggetto. La CSP come organizzazione, nei primi anni '90, resta marginale nella governance torinese, appunto perché sta muovendo i suoi primi passi, eroga ancora poco, non si sa nemmeno quale sarà il suo destino. Centrali sono però molti dei singoli attori che poi, anche nella CSP o con la CSP, contribuiranno a disegnare il panorama della politics e delle policies torinesi. Le persone che si troveranno nei ruoli apicali della futura Fob sono collegate al blocco di potere che si rivela intorno alla candidatura a sindaco di Valentino Castellani nel 1993. Le élite delle Fob e ancora di più il suo staff sono di derivazione bancaria, sebbene i consiglieri manifestino sin dall'inizio una tendenza a porsi all'incrocio tra campi diversi – compreso quello accademico – e ci sia una spiccata presenza di politici di complemento. CSP e le sue élite ancora non esprimono uno specifico ethos ma nel patrimonio culturale della banca – e nel personale che da lì viene interamente travasato nel nuovo ente - sono presenti registri discorsivi e giustificativi che rimandano al campo finanziario-bancario e in parte con la sua

mediazione, anche alla filantropia, che la cultura bancaria dell'epoca intendeva però per lo più come attività parallela, strumentale a veicolare una certa immagine dell'istituto e a mantenere o ad attrarre clienti dotati di patrimoni considerevoli.

Il capitolo sei tratta il periodo tra il 1998 e il 2007 in cui prende vita e si consolida la vera e propria fondazione di origine bancaria, non più ente conferente. CSP assume una sua propria identità, svincolandosi non più solo simbolicamente dalla cultura e dal personale ereditato dalla banca, e assicurandosi - in particolare dopo le sentenze della Corte Costituzionale del 2003 che la certificano definitamente come soggetto privato - una maggiore autonomia dalla politica elettiva. L'organizzazione si ingrandisce assume per la prima volta personale esterno alla banca e articola le sue funzioni. L'effettiva vendita di consistenti quote di azioni possedute nella banca - resa peraltro obbligatoria dalla Legge Ciampi del 1998 - dota CSP di un patrimonio consistente che le permette di fare erogazioni sempre più importanti in aree di policy che perlopiù coincidono, per legge, con quelle degli enti locali elettivi. Per tale ragione CSP diviene progressivamente uno dei principali attori del paragoverno, assumendo un ruolo di primo piano nella governance locale. A livello locale siamo nell'epoca della cosiddetta concordia istituzionale, per cui Comune, Provincia e Regione Piemonte collaborano pur appartenendo a 'cordate' politiche diverse, anche in vista dell'organizzazione delle Olimpiadi Invernali del 2006, che catalizzanno le attenzioni e le strategie politiche dell'intero periodo. Le élite delle Fob si confermano broker tra i campi e politici di complemento, divenendo inoltre osmotiche con quelle cittadine. La CSP inizia anche ad esprimere un proprio specifico ethos che rimanda alla filantropia strategica e al filantrocapitalismo e, in tale guisa, si colloca nell'expertise delle politiche pubbliche.

Il capitolo sette esamina il periodo che va dal 2008 al 2018. La CSP è ormai un'organizzazione complessa e articolata che, in particolare dal 2012, inizia ad assumere sempre più personale "esperto", ossia non solo esterno all'ambiente

bancario ma anche con una carriera alle spalle negli ambiti di intervento che interessano l'organizzazione. Dopo la crisi fiscale che coinvolge l'amministrazione comunale, le università e il terzo settore, la CSP assume un ruolo sempre più importante e centrale nella governance locale. Il governo locale risente anche dell'indebitamento dovuto alle Olimpiadi, tuttavia fino al 2016 sussiste una continuità con le giunte precedenti, inaugurate da Castellani. Nel 2016 però 'l'incantesimo' del regime urbano torinese, sembra subire un contraccolpo, con l'elezione a Sindaco, della pentastellata Chiara Appendino, che conduce una campagna elettorale contro il c.d. sistema Torino che ha governato la città nell'ultimo ventennio. L'osmosi tra élite urbane e élite di CSP perdura, almeno fino al 2016, ma il baricentro del potere locale sembra spostarsi un poco di più verso la fondazione. I consiglieri confermano i tratti che li hanno caratterizzati dalle origini (broker, poltici di complemento, accademici-esperti), con un aumento lento ma progressivo di persone legate alla filantropia e alla finanza non bancaria. L'ethos della CSP segue l'evoluzione della c.d. nuova filantropia, indirizzandosi sempre più – specialmente nelle intenzioni, prima che nelle politiche – verso il frame della finanza d'impatto che aggiunge logiche e strumenti finanziari a quelle del NPM e della filantropia strategica.

Alla fine della cronologia qualcosa sembra però essere rimasto sullo sfondo. In effetti il potere delle Fob, per come lo ho osservato, presenta due distinti livelli analitici: il potere della CSP come organizzazione e il potere delle élite con riferimento alle persone chiamate nei consigli di CSP. Ho però cercato di far dialogare, mettere in tensione e intrecciare i due livelli, a partire dalle quattro dimensioni analitiche (organizzazione, regime urbano, élite, ethos) utilizzate per costruire la mia cronologia. Nel mio studio non mi sono focalizzata, come anticipato nel primo capitolo, sull'intreccio che si verifica tra élite e specifiche politiche che vedono coinvolta la CSP. La casistica su cui realizzare questo tipo di analisi sarebbe peraltro notevole e meriterebbe specifici approfondimenti. Nei due paragrafi conclusivi, senza intenzioni di sistematicità né tantomeno di esaustività, sento però l'esigenza di fare una doppia operazione per rafforzare due elementi della mia argometazione evocati ma rimasti un po' impliciti fin'ora:

il tipo di potere - polimorfo, diffuso e interscalare - che la CSP manifesta in politiche di pubblica rilevanza, attraverso alcune esemplificazioni (paragrafo 7.5) e la relazione esistente tra i cambiamenti avvenuti nella composizione del Consiglio generale e le strategie e il posizionamento della CSP (paragrafo 7.6).

Cap 5. Una genesi marcata dal sistema bancario: i primi anni '90

"Una vivace e ordinata dialettica degli organi; uno staff competente e dedicato; un dialogo produttivo tra gli uni e gli altri nel quadro di un ethos condiviso: non sono soltanto un quadro autorappresentativo che la Compagnia ami dare di sé, ma un valore interiorizzato e una esperienza che non è mancata nella concretezza della vita istituzionale degli ultimi lustri" (Crepax, N. Demarie, M. 2012).

"Un caso non è conclusivo ma è suggestivo sia per gli effetti che per la possibilità di nuovi tipi di ricerca su come lo scambio di personale e la motivazione del gruppo fanno la differenza" (Froud J. 2007).

5.1 Incubazione e genesi della CSP (1991-1997)

Il periodo che va dalla fine degli anni '80 al 1997-98 è quello in cui le Fob vengono concepite, nascono a livello nazionale (capitolo 2) e iniziano a prendere corpo e differenziarsi tra loro, calandosi e nidificando nei diversi contesti locali.

Nel caso torinese l'architettura istituzionale messa in opera per rispondere alla Riforma Amato-Carli è ancora più articolata rispetto alle altre casse di risparmio e similari coinvolte nel processo di privatizzazione (Crepax, Demarie, 2013). Tra l'ente conferente e la banca conferitaria vennero infatti collocate sia una società, la Compagnia S.r.l., in cui erano riposte le azioni della banca sia una holding, la Nuova Holding San Paolo Spa. Erano entrambe interamente possedute dall'ente conferitario o futura fondazione, per intenderci. Nelle parole del secondo Segretario Generale della CSP, Alfonso Iozzo: *"La ratio consisteva nel conferire alla holding tutte le cose non redditizie o che avessero problemi, in*

modo da isolare la banca e poterla portare sul mercato"[183]. L'ente conferitario nasce, in tale guisa, nel 1991, mantenendo il profilo di ente strumentale alla privatizzazione della banca, che viene difatti messa sul mercato e quotata, "*con un aumento del capitale del 20 per cento e l'ingresso di alcuni investitori stabili del mondo finanziario e industriale*"[184]. C'è, per la verità, anche un quinto ente, la Fondazione per la cultura, l'arte e la scienza, creato dall'Istituto bancario nel 1986, che rimarrà in capo alla banca fino al 2008, occupandosi dell'organizzazione e del finanziamento di grandi mostre artistico-culturali[185].

La Fob, nei primi anni novanta, era dunque ancora di là da venire. Anzi, l'esito fondazionale non era nemmeno scontato, come afferma il Primo Segretario della CSP, Giovanni Roggero Fossati: *"In quella fase c'era forse chi pensava che non valesse la pena di affrontare i problemi della Compagnia, quando probabilmente la situazione sarebbe stata annullata alla radice con l'incameramento dei benefici delle vendite delle banche da parte dello Stato"[186].*

L'embrione della Compagnia '*che sarà'* sta però già muovendo verso la definizione di una sua identità fondazionale, ad esempio, attraverso uomini come il suo primo direttore generale di fatto, Dario Disegni: *"In quel primo gennaio 1991 bisognava costruire un modello di fondazione, perché non c'erano in Italia modelli di fondazione, perché se è vero che la banca faceva interventi in campo sociale e culturale, questi però venivano fatti in un'ottica ben precisa di ritorno di immagine per la banca o di business development"[187].*

Nei primi anni le erogazioni sono di piccola e minore entità, almeno rispetto a quanto succederà nel giro solo di una manciata di anni e precisamente a partire dal 1997, quando una parte cospicua delle azioni della banca verrà venduta sul

---

[183] Citato in Crepax, De Marie, "La Compagnia di San Paolo. Volume secondo. 1853-2013, p. 690.
[184] Crepax, Demarie, 2013, p. 690.
[185] Poi diventerà un ente strumentale della CSP, rimanendo in attività fino al 2012, quando verrà definitivamente sciolto ed una parte del suo personale confluirà nel nuovo ente strumentale della CSP, 1563 Fondazione per l'arte.
[186] In Crepax, De Marie, "La Compagnia di San Paolo. Volume secondo. 1853-2013", p. 690.
[187] Intervista primo direttore area progettuale-erogativa CSP, 2017.

mercato e reinvestita in strumenti finanziari diversificati, consentendo più liquidità per le erogazioni.

Ripartizione degli stanziamenti per settori d'intervento 1992-1997

	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Ricerca					1.400	5.000
Istruzione		*Area culturale*			800	3.000
Arte	10.700	4.500	4.100	4.500	5.600	8.400
Cultura					1.900	4.100
		Area sanitaria				
Sanità	3.200	2.500	1.800	1.800	3.000	6.100
		Area socio-assistenziale				
Assistenza	9.100	1.500	6.300	9.300	8.500	12.000
Totale	23.000	8.500	12.200	15.600	21.200	38.600

Note:
- dati consuntivi in milioni di lire (arrotondati), come da delibere di ciascun esercizio;
- fino al 1995 gli interventi erano classificati nelle tre aree sopra indicate;
- le risorse utilizzate nel 1992 derivano dai "Fondi per Opere di Beneficenza e Pubblica Utilità" residuali dal riassetto istituzionale dell'Istituto Bancario San Paolo.

Fonte: Rapporto CSP, 1997

"Il volume delle risorse cambia con la privatizzazione delle banche, all'inizio tutti gli asset della fondazione erano nel patrimonio della banca, per cui ad esempio il primo anno, per gli effetti della ristrutturazione, la banca non pagò i dividendi. E quindi la fondazione se non avesse acceso un mutuo con la banca il primo anno non avrebbe potuto erogare nulla. Poi la vendita delle azioni della banca e il reinvestimento in strumenti finanziari molto avanzati e diversificati produsse un aumento enorme delle risorse a disposizione. Dopo i primi 3-4 anni c'è stato un picco nelle erogazioni e negli interventi mentre prima si faceva fuoco con poca legna, si finanziavano pochi progettini. Il fatto che le risorse diventano così ingenti provoca un aumento dello staff e una sua diversificazione per poter pensare a grandi progettualità. E poi nel corso degli anni si afferma un approccio propositivo e proattivo, mentre all'inizio era molto reattivo"[188].

[188] Intervista primo direttore area progettuale-erogativa CSP, 2017.

*"Anche gli anni con Merlini (*ndr: Secondo Presidente CSP dal 1996 al 1999*) sono stati anni critici, ricordo in tal senso, uno dei primi discorsi natalizi di Iozzo (*ndr: Secondo Segretario CSP 1995-2001*). Era un anno molto critico perché la banca di fatto non aveva pagato i dividendi, tanto che intorno al 1997 c'erano stati anche dei tagli di personale"*[189].

Tra il 1992 e il 1995, in effetti, vengono erogate cifre comprese fra un minimo di 8,5 miliardi di lire (1993) e un massimo di 23 miliardi (1991). Le quote salgono in modo ragguardevole raggiungendo i 38,6 miliardi a partire appunto dal 1997. Da qui in avanti il ruolo della CSP come attore collettivo nella governance urbana diventerà sempre più importante e l'organizzazione inizierà ad ingrandirsi e ad acquisire un suo specifico modo di intervento e una sua professionalità.

Nei primi anni la norma è invece la commistione e la sovrapposizione del personale di banca, ente strumentale e fondazione per l'arte. Il banchiere ed ex docente di economia monetaria, creditizia e politica, Gianni Giuseppe Zandano (Torino, 1934) le presiede tutte[190]. Il personale che confluisce nel nuovo ente conferitario proviene interamente dalla banca e dalle sue appendici - la fondazione per la cultura, l'arte, la scienza e l'Ufficio Pio, che ne diviene parte integrante.

"C'è stato un trasferimento di persone dalla banca al nuovo ente. Ad esempio, Luigi Morello che era il responsabile delle erogazioni della banca in piazza San Carlo (ndr: direttore dell'area sociale della CSP dal 2000 fino al suo pensionamento, avvenuto nel 2015)*; Scarato, che era un impiegato delle erogazioni e che sapeva tutto; arriva subito anche Dario Disegni* (ndr: primo direttore generale 'de facto' della CSP dal 1992 al 1999, in seguito responsabile del settore arte e cultura, fino al pensionamento nel 2010; rimane, comunque, in CSP fino al 2013, perché dal 2004 al 2013 ricopre l'incarico di Segretario

[189] Intervista dirigente Archivio storico CSP, 2017.
[190] E' presidente dell'istituto bancario San Paolo di Torino dal 1983 al 1998. Presidente della Compagnia dal 1992 al 1995, quando gli succede Giovanni Merlini.

Generale della Fondazione per l'arte) *che praticamente gestisce da subito tutta la parte erogativa, avendo prima Morello come vice, che poi si specializzerà più sul sociale e sull'assistenziale; dalla fondazione per la cultura, l'arte e la scienza arriva Rosaria Cigliano che si occupa di arte e cultura* (ndr: futura direttrice del settore arte della CSP dal 2002 fino al 2017) *e dalla banca Scaravelli per la ricerca* (ndr: futuro direttore settore sanità e ricerca dal 2002 fino ad oggi)*; c'erano altri impiegati della banca ora in pensione; poi c'era una parte del personale della fondazione per la cultura, l'arte e la scienza che gestiva l'archivio storico. Molti di questi sono ancora presenti, chi in CSP, chi negli enti strumentali, chi (in misura minore) nella banca: ad esempio nel 1995 in CSP c'era Gagliati per il sociale che ora è responsabile della comunicazione per la banca. C'era anche il personale dell'Ufficio Pio, ma di quelli presenti allora, credo non sia rimasto più nessuno"* [191].

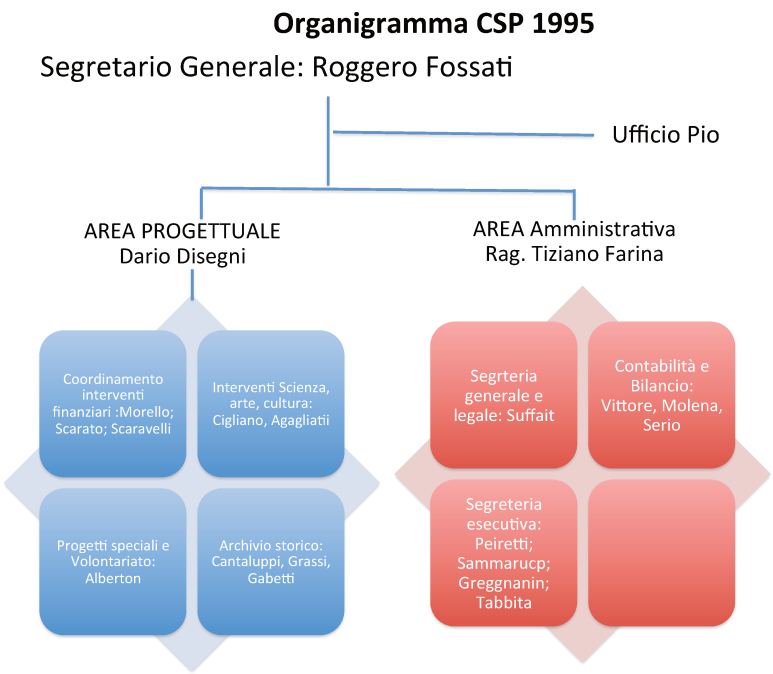
Il personale del nuovo ente spesso, oltre che provenire dalla banca o dalla fondazione per l'arte, mantiene la doppia presenza, almeno inizialmente. Più in generale nei primi anni certamente si assiste da un lato ad una chiamata "quasi per cordata", per cui chi entra in CSP chiama a sé persone di fiducia con cui aveva già collaborato in banca e dall'altro anche ad un passaggio in senso inverso tra banca e CSP, per cui accade sovente che alcuni entrano nell'ente conferente per poi fare ritorno alla banca.

"*Iozzo* (secondo segretario della CSP dal 1996 al 2001) *in un primo momento resta in banca, dove era molto importante e dirigeva il settore studi, poi è diventato segretario generale della CSP nel 1996 portando con sé le persone a cui era legato, come Olivetti Ricci* (ndr: futura responsabile CSP della cultura dal 2004 ad oggi) *che era stata la sua segretaria (…) all'inizio c'era una sorta quasi di cordata. La stessa nomina di Merlini* (ndr: secondo presidente della CSP, dopo Zandano, dal 1996 al 1999) *nel 1996 era stata vista come un'iniziativa di Iozzo che a lui era legato attraverso il movimento federalista europeo (…). Era tutto in fase embrionale, l'ufficio archivio paradossalmente era*

[191] Intervista responsabile archivio storico CSP, 2017.

una delle cose più definite (…). Anche Gioannini, che oggi è direttore del Collegio Carlo Alberto (ndr: ente strumentale della CSP) *era stato assunto da Roggero Fossati* (ndr: primo segretario generale CSP dal 1992 al 1996). *Anche Brugnoli (*ndr: futuro Direttore ricerca scientifica CSP dal 2000/2001 e a tutt'oggi in CSP) *entra per chiamata di lozzo ma tutti entrano per chiamata, di concorsi non ce ne sono mai stati. Finché la banca è stata un ente di diritto pubblico c'erano i concorsi, poi sono arrivati i trasferimenti per chiamata di chi già era in banca (…). Nei primi anni non assumevano ma prendevano dalla banca, hanno iniziato ad assumere direttamente dopo il 2000. C'erano anche alcune persone che entravano in Compagnia e poi ritornavano in banca"*[192]

Si tratta di un'organizzazione ancora in forma embrionale. Nel 1995, anno in cui viene redatto il primo organigramma della CSP[193], lo staff è di dimensioni contenute e le "funzioni" sono ancora incerte e comunque aggregate intorno a pochi nomi.



Nostra elaborazione da organigramma in Archivio Privato Disegni, Archivio CSP.

[192] Intervista responsabile archivio storico CSP, 2017.
[193] Recuperato dall'archivio privato di Dario Disegni, presso l'Archivo Storico di CSP.

Le posizioni e le funzioni più importanti sono quelle di Segretario Generale e quelle dei direttori dell'area progettuale e dell'area amministrativa che al Segretario Generale fanno riferimento. A questo, che può essere considerato il nucleo fondante della "nuova" CSP, si aggiunge in posizione defilata - anche visivamente nell'organigramma - l'Ufficio Pio, con una storia che risale fino al Rinascimento e che, pur nelle mutevoli circostanze attraversate nella sua storia secolare è un ente, *illo tempore*, dedito ad attività filantropiche nel sociale. Nel complesso lo staff della CSP del 1995 si compone di venti persone: oltre al Segretario Generale, dieci persone che afferiscono all'area progettuale e nove persone all'area amministrativa. Poi c'è l'Ufficio Pio che annovera dieci persone.

Rispetto al primo organigramma è interessante notare come nell'area progettuale siano presenti diverse figure che ritroveremo, in posizioni direttive[194], nella successiva storia della CSP. Non sono disponibili altri organigrammi fino all'anno 2000, in cui lo staff compare per la prima volta nel Rapporto annuale della CSP[195].

Tra le persone attive già nei primi anni e in seguito decisive nel contribuire a definire la forma e la missione del nuovo ente, spicca in particolare la figura di Dario Disegni, il Direttore dell'area progettuale che, nelle parole del personale della CSP intervistato, emerge come persona chiave, che all'inizio: "*faceva un po' tutto lui nell'area degli interventi, praticamente gestiva tutta la parte erogativa*"[196].

Dario Disegni, prima di essere chiamato nel nuovo ente, è un alto dirigente dell'ufficio studi della Banca conferitaria, dove a lungo si è occupato di relazioni

---

[194] Morello che poi si specializzerà sul sociale e sull'assistenziale e rimarrà in carica fino alla pensione nel 2015; Cigliano per arte e cultura (responsabile del settore fino allla sua recente scomparsa avvenuta nel 2017); Scarabelli per la ricerca (attualmente in carica); Alberton per i progetti sociali e Cantaluppi per l'Archivio storico (attualmente in carica).
[195] Il primo rapporto viene redatto e reso pubblico nel 1997, anno in cui la CSP inizia a prendere forma, avviandosi anche a perdere il controllo dalla banca genitrice. Nel rapporto 1997 compaiono però solo i componenti degli organi di governo della CSP e non lo staff.
[196] Intervista dirigente CSP, 2017.

internazionali. "*Quando nascono le fondazioni, ho avuto il privilegio di vivere questo periodo, tutto sommato esaltante, di creazione di un nuovo soggetto. Quando mi chiesero di passare alla fondazione, perché cercavano persone da loro ritenute competenti, di vedute aperte, e con una vision un po' strategica sono uscito dalla banca, dove mi occupavo anche di rapporti internazionali con le grandi istituzioni finanziarie internazionali*"[197]. Figura interessante, uomo di cultura, e 'ponte', perché svolge metà della carriera in banca e l'altra metà nella CSP, portando in dote sia l'expertise e l'ethos del management bancario, sia un profilo culturale personale di alto livello. Dopo l'uscita dalla CSP è andato in pensione, restando però molto attivo sulla scena pubblica, culturale e religiosa: nel 2013 è diventato Presidente della Fondazione per i Beni Culturali Ebraici in Italia, nonché Presidente della Fondazione E.C. Mangini (Museo Mangini Bonomi) di Milano e Presidente del Meis, il primo Museo Nazionale dell'Ebraismo Italiano e della Shoah. Dal 2015 è Presidente della Comunità Ebraica di Torino e Vice Presidente dal 2011 del Centro Internazionale Studi "Primo Levi". Oltre che nella banca e nella CSP, ricopre o ha ricoperto nella sua carriera, molti incarichi negli organi direttivi di varie istituzioni culturali e museali[198] come anche nel mondo internazionale delle Fondazioni[199].

L'altra figura apicale dello staff per ruolo occupato nella CSP e per curriculum vitae è, senza alcun dubbio, il Segretario generale, organo di governo della fondazione cui lo Statuto affida una funzione gestionale e amministrativa. Il primo Segretario dal 1992 al 1995 è Giovanni Roggero Fossati: vincitore del Concorso Diplomatico, nel novembre 1967 ha lavorato per un breve periodo al Ministero degli Affari Esteri. Prima di entrare in CSP è stato a lungo direttore del

---

[197] Intervista primo direttore area progettuale-erogativa CSP, 2017.

[198] Fondazione Museo delle Antichità Egizie di Torino; Museo Nazionale del Risorgimento Italiano; Comitato Italia 150; Fondazione Centro per la Conservazione e il Restauro dei Beni Culturali La Venaria Reale; Fondazione Bottari Lattes (Comitato Scientifico); Fondazione Vittorio Bersezio; Consulta per la Valorizzazione dei Beni Culturali e Artistici di Torino; Archivio Storico B. e A. Terracini; Aurea Signa; Civita; Mecenate 90.

[199] Dal 1996 al 2010 è stato membro del Governing Council dello European Foundation Centre – EFC, di cui è stato Presidente nel biennio 2002-2004 e Vice Presidente nei biennio 2000-2002 e 2004-2006. E' Presidente dello Steering Committee dello European Cultural Laboratory (LABforculture), membro del Consiglio di Amministrazione della Madariaga European Foundation- College of Europe e del Senato dello European Cultural Parliament.

Servizio Relazioni Internazionali e della Direzione Studi, Pianificazione e Controllo di Gestione presso l'Istituto Bancario San Paolo di Torino. Esce dopo il 1995 dalla CSP e nel gennaio 1998 diviene Amministratore Delegato dell'ISPI - Istituto per gli studi di politica internazionale, specializzato in analisi delle tendenze politico-economiche e geopolitiche globali – di cui è ancora socio. Si tratta probabilmente del più importante think tank politico italiano, e certamente è un altro importante bacino in cui si raccolgono le élite nostrane[200]. È inoltre membro del Comitato Scientifico dell'ICER (International Centre for Economic Research) di Torino e del Consiglio di Amministrazione della Fondazione Mangin (di cui è Presidente Dario Disegni).

Nella carica di Segretario Generale della CSP gli succede nel 1995 l'economista Alfonso Iozzo che, come Fossati, ha alle spalle una notevole carriera all'interno dell'Istituto Bancario San Paolo di Torino, dove ha iniziato a lavorare nel 1961 ricoprendo nel tempo la carica di Responsabile dell'Ufficio Studi, quindi della Rete Estera, di Vice Direttore Generale e nel 1995 di Direttore Generale della holding Gruppo Bancario Sanpaolo. Nel 1995 diviene Segretario Generale della Compagnia di San Paolo, incarico che lascia nel maggio del 2001 per assumere la carica di Amministratore Delegato di Sanpaolo IMI. Dall'aprile 2004 fino al dicembre 2006 diviene Amministratore Delegato unico del Gruppo Sanpaolo IMI. Oltre all'esperienza nel Gruppo, ricopre in carriera diversi incarichi bancari, tra cui quello di Vice Presidente dell'Associazione Bancaria Italiana dal 1995 al 1997 e di Consigliere della Federazione Bancaria Europea dal 2001 al 2004. Dal 2006 al 2009 è stato anche Presidente della Cassa Depositi e Prestiti S.p.A.[201].

---

[200] Per dare un'idea ne è oggi Presidente Onorario (febbraio 2019), l'ex Presidente della Repubblica Italiana, Giorgio Napolitano. Nel comitato esecutivo siedono tra gli altri: Gian Maria Gros Pietro, Presidente del Consiglio di Amministrazione di Intesa Sanpaolo e Marco Tronchetti Provera, Amministratore Delegato del gruppo Pirelli.

[201] Società che dal 2003, anno della sua privatizzazione, è partecipata - attraverso l'acquisto di azioni privilegiate - per il 30% da più di sessanta Fob e per il restante 70% dal Ministero del Tesoro. Nel 2019 la partecipazione delle Fob al capitale sociale di CDP S.p.A. è del 18,5% (fonte sito CDP S.p.A, consultato il 1 Luglio, 2019). Cfr. paragrafo 2.3.

Sono tre figure notabilari che trascorrono una buona parte – o la maggior parte – della loro carriera in banca prima e in un caso anche dopo l'uscita dalla CSP. Tutti ricoprono anche altri incarichi di prestigio nel corso della carriera: Disegni in enti e istituzioni di profilo più culturale; Fossati in ambito politico-culturale; Iozzo nel campo politico-finanziario.

5.2 La svolta: verso il sistema Torino

È anche con riguardo al contesto locale e specificatamente alla governance urbana che va osservata l'evoluzione di ogni specifica Fob a livello di organizzazione e di correlate élite. È, infatti, innanzitutto attraverso la costituzione di rapporti interstiziali con le istituzioni, la società civile, politica ed economica e con le élite torinesi che la CSP si va affermando come soggetto con funzioni politiche, originali e sempre più autonome. La CSP come organizzazione, nei primi anni '90 resta marginale nella governance torinese, appunto perché sta muovendo i suoi primi passi, eroga ancora poco, non si sa nemmeno bene quale sarà il suo destino. Centrali sono però molti dei singoli attori che poi nella CSP o con la CSP contribuiranno a disegnare il panorama della politics e delle policies torinesi.

Ed è in una città in transizione - da un passato di capitale industriale del novecento ad un'identità più incerta, "post-fordista", dove già il suffisso post, che la definisce più per la pars destruens volta al passato che per quella construens volta al futuro, ne rileva una sorta di smarrimento rispetto alle direzioni da prendere - che la CSP entra in scena.

Per delineare quale sia il contesto in cui la CSP nasce e a cui si relazione un breve preambolo mi sembra utile al fine di facilitare la lettura complessiva dell'evoluzione della governance torinese degli ultimi decenni. L'agenda e l'élite urbana che si forma nei primi anni '90 è il filo conduttore da seguire per comprendere la trasformazione di Torino, che almeno per due decenni avviene sotto il segno della continuità politica sia a livello di classe dirigente che, tutto sommato, di strategie di sviluppo. E' un'agenda ambiziosa, quasi "bulimica" (Berta, 2015) orientata verso il paradigma della crescita da realizzare attraverso tre intenzioni dominanti, secondo l'accurata ricostruzione di Belligni e Ravazzi (2012): la "Torino policentrica" che punta alla "*costruzione di una città spazialmente e funzionalmente differenziata, da realizzarsi attraverso un vasto processo di rigenerazione e di espansione dell'assetto urbanistico sia abitativo che infrastrutturale*" (ibidem, p. 49) e che prende avvio dall'attuazione delle

linee guida del Piano Regolatore Generale (PRG) del 1995; la "Torino politecnica" che si propone di riorientare le competenze produttive della città in direzione della kwowledge economy, attraverso la diffusione del sapere e della ricerca scientifica; la "Torino pirotecnica" che si propone di rilanciare la città attraverso la cultura e l'intrattenimento, moltiplicandone gli eventi fieristici ed espositivi e collocandola nel circuito delle mete turistiche privilegiate.

È un'agenda che si realizzerà, come si vedrà, solo in parte e che inizierà a mostrare visibili segni di stanchezza e parecchie mancanze a partire, soprattutto, dalla crisi economica del 2007/8. Belligni e Ravazzi (ibidem) parlano a tal proposito di una trasformazione avvenuta senza metamorfosi, perché "*il bruco opersoso della città di Torino non è diventato una farfalla ma è rimasto una crisalide*" (ibidem, p.186). Il modello di governance e l'élite che l'ha guidato, promosso o orientato - *"non propriamente nuova, ma che ha potuto ostentare un carattere di novità grazie alla sua natura composita, essendo il frutto non della selezione operata dai partiti politici tradizionali (che agli inizi degli anni novanta erano ormai usciti di scena) quanto del coagulo di ceto politico-amministrativo con persone di estrazione universitaria, di manager che venivano da imprese private (a cominciare dalla più grande, la Fiat), ma anche da quelle dei servizi di pubblica utilità e dalle rappresentanza degli interessi"* (Berta, 2015, p. 201) - verranno messi, almeno simbolicamente, sul banco degli imputati dall'esito delle ultime elezioni comunali del 2016 che, dopo una campagna elettorale svolta all'insegna della necessita di rivoltare il c.d. 'Sistema Torino' al governo della città da circa un quarto di secolo, porterà alla guida del Comune, una giunta Cinque Stelle, guidata dalla giovane neo sindaca Chiara Appendino. È utile chiarire fin da subito cosa s'intenda per 'Sistema Torino', anche perché il temine viene usato con una certa e frequente disinvoltura da molti dei testimoni privilegiati intervistati.

'Sistema Torino' è una locuzione, ormai da qualche anno entrata nell'uso corrente, probabilmente di derivazione giornalistica, con cui si suole indicare quell'insieme di persone e centri di potere che hanno governato in modo

continuativo - e nell'accezione più critica anche in modo consociativo - Torino dagli anni 1990 fino al 2016. Alla mia domanda ad un consigliere della Fondazione CRT (2016) su che cosa s'intenda per Sistema Torino, così mi è stato risposto: "*È un insieme di attori integrati tra loro, che vogliono sempre esserci, che si scambiano le poltrone, un gruppo tendenzialmente elitario non troppo aperto… se lei va ad una prima di qualcosa a Torino se li ritrova tutti lì. La CSP si muoveva chiaramente dentro al Sistema Torino"*[202].

Procedo ora con ordine, affrontando nello specifico gli accadimenti che nel decennio a cavallo fra gli anni 1980 e 1990 'sconvolgono' lo scenario locale, per cui appare appropriato parlare di 'svolta' nei processi di governo. Torino si caratterizza per essere la città della Fiat - la principale azienda automobilistica italiana - e la capitale industriale d'Italia per quasi tutto il secolo XX. Vive una lunga stagione fordista, caratterizzata dalle note contrapposizioni tra il capitale della grande industria e i lavoratori, organizzati in sindacati e in partiti pro labour, che in Italia hanno come capofila il Partito Comunista Italiano (PCI). Un periodo in cui la presenza di uno Stato keynesiano - che interviene secondo logiche redistributive e garantendo una gamma estesa di protezioni sociali - è fondamentale per il raggiungimento del compromesso socialdemocratico, che *via* concertazione, impedisce l'eccessivo inasprimento delle tensioni (cfr. Castel, 2009).

La città industriale, entra in crisi dalla seconda metà degli anni ottanta ma è un'eredità pesante che si sente e si fa sentire, seppure in modo sempre meno accentuato per tutti gli anni '90 e anche dopo il 2003, quando la Fiat esce dalla scena locale; tanto per incominciare perché il mondo Fiat è una delle tessere del nuovo mosaico del potere locale che si va riconfigurando nel post-fordismo.

Il periodo che va dalla fine degli anni '80 alla metà degli anni '90 circa, in cui Torino con le sue élite vuole e deve reinventarsi è un periodo di trasformazioni profonde, anche perché in concomitanza con la crisi del fordismo, che ha un forte impatto a livello locale, si manifesta una doppia scossa. A livello italiano e

[202] Intervista Accademico, Consigliere Crt, 2016.

cittadino la stagione di tangentopoli - che Torino anticipa con il crollo del commissariato pentapartito torinese nel 1985: "*una specie di evento precursore della tangentopoli nazionale del 1992*"[203] - e a livello internazionale la caduta del muro di Berlino - sconvolgono il sistema politico-partitico che si era sedimentato dal dopoguerra. Un sistema di cui la Democrazia Cristiana (DC), il Partito Comunista Italiano (PCI) e il Partito Socialista Italiano (PSI), ossia le tre formazioni che avevano costituito il fronte antifascista nel biennio 1943-1945, costituivano i principali partiti. In particolare la presenza del più grande partito comunista dell'area democratica europea, portò a parlare per l'Italia di un sistema a democrazia bloccata o bipartitismo imperfetto (Galli, 1967), in cui veniva a mancare la logica dell'alternanza: la DC, restava sempre al governo da sola o con partiti minori di centro-sinistra o centro-destra, comunque sempre diversi dal PCI, cui era preclusa la possibilità di salire al governo.

La destrutturazione del sistema politico-partitico italiano che avviene tra il 1992 e il 1994 è profonda: la caduta del muro, con le conseguenti profonde revisioni ideologiche che comporta, travolge in primo luogo PCI e MSI (movimento sociale italiano), ossia la destra neofascista; la stagione di "tangentopoli" dissolve DC e PSI come forze autonome e unitarie; emergono nuove forze politiche come la Lega Nord, nata nel 1989 dall'unione di sei movimenti autonomisti regionali attivi nel nord Italia e il partito di Forza Italia guidato dal tycoon italiano Berlusconi, che assumerà il governo del paese con le elezioni del 1994 (cfr. Sapelli, 2012).

La doppia scossa, insieme all'introduzione dell'elezione diretta del Sindaco (legge 81 del 1993) muta profondamente i meccanismi del confronto politico locale, dando il via ad un processo di trasformazione dei tradizionali meccanismi della rappresentanza e dei partiti e "*producendo a Torino un primo esperimento di scomposizione e ricomposizione trasversale del sistema*"[204]. In questa congiuntura a Torino avviene una *"fusione di élite più che una*

[203] Intervista accademico, sociologo, ex Consigliere CSP, 2016.
[204] Intervista ex alto dirigente Regione Piemonte, 2017.

circolazione" (Belligni, Ravazzi, 2012), il ricambio negli attori al comando è parziale. C'è sicuramente un rimescolamento delle carte, che s'intreccia anche con il cambiamento delle regole del gioco politico, con un Sindaco, che - investito dalla nuova legge di un potere personale inedito - appare sempre più svincolato dai condizionamenti del partito politico di provenienza (o dai partiti che ne hanno sostenuto la candidatura).

Secondo Belligni e Ravazzi (2012) è il 1993 l'anno in cui di fatto si inizia ad affermare a Torino un regime urbano, che gli autori caratterizzano, schematizzando la vasta letteratura esistente in materia[205], per la presenza di quattro elementi: la necessità di fronteggiare crisi inedite; la formazione di un'agenda di lungo periodo; una coalizione pubblico-privata, *"basata su uno schema informale ma solido e duraturo, di cooperazione*", (Belligni, Ravazzi, 2012) volta a sostenere la realizzazione dell'agenda; la concentrazione e la mobilitazione di risorse (asset) per realizzare gli obiettivi concordati. Il tipo di regime torinese rientra, sempre secondo gli autori, nella macro tipologia dei regimi "pro-growth", di cui esistono numerose varianti (Lee, 2006): il modello a "tripla elica" (Bagnasco, 2004) in cui le autorità pubbliche, le accademie e le imprese private concorrono per promuovere uno sviluppo basato su ricerca e tecnologie avanzate; il modello di città come "entertainment machine" (Lloyd, Clarke, 2001) incentrato sulla promozione di cultura ed intrattenimento e, infine, le esperienze identificate con il termine "growth machine", incentrate soprattutto sullo sviluppo di grandi infrastrutture e sulla valorizzazione delle rendite immobiliari (Vicari Haddock, Molotch, 1990; Harding, 1994). Per Ravazzi e Belligni, il regime urbano torinese che emerge - dopo una fase d'incubazione durata qualche anno - nel 1993, è l'esito di un progetto prevalentemente intenzionale ma in cui giocano, come sempre, un ruolo anche la casualità e una congiuntura di eventi propizia; può essere considerato un modello pro growth misto, ossia con ingredienti presi, in proporzioni diverse e variabili, nel tempo, dai tre tipi appena introdotti; espressione di un modalità di governance di

[205] Harding, 1999; Dowding, 2001; Mossberger, Stoker 2001; Stone 2005 e 2006; Mossberger, 2009.

interazione piuttosto integrata e stabile tra un certo numero di attori appartenenti all'amministrazione locale, al business, ad organizzazioni non profit e alle università.

Espressione del cambiamento verso la "nuova" Torino città "post-fordista" (Bagnasco, 1990) ed al contempo esito della trasformazione recente avvenuta nei meccanismi della rappresentanza locale è la candidatura ed elezione a sindaco nel 1993 di Valentino Castellani, ingegnere, professore del Politecnico, di orientamento cristiano-sociale, con un breve passato nelle liste del PSI – che si contrappone alla sinistra "storica", guidata da Diego Novelli e rappresentata da Rifondazione Comunista, dalla neo-nata Rete, movimento per la democrazia di cui Novelli è divenuto esponente, oltre che da altri partiti minori.

*"Nel 1993 quando sono diventato sindaco, nella stagione dei sindaci, il palcoscenico della politica era vuoto perché eravamo in piena tangentopoli: socialisti e democristiani che qui avevano governato a lungo erano stati spazzati via; nel 1985 Novelli (*ndr: allora candidato per il PCI*) aveva perso ed erano al governo, già da otto anni, DC-PSI. Nel 1993 era sopravvissuto solo il Pds (*ndr: erede della scissione del PCI avvenuta nel 1991 che porta alla formazione del Pds, Partito democratico di sinistra e di Rifondazione Comunista*). La città era stata commissionata e c'erano due proposte in campo nel deserto di tangentopoli: una era la sinistra storica rappresentata da Novelli, persona degna e rispettabile ma che proponeva alla città un ritorno al passato, la classica posizione da Rifondazione Comunista. L'altra era la Lega impersonata da Gibbo Farassino, cantante di provenienza comunista, che era molto popolare, ma che poi non fu candidato e qui la Lega sbagliò perché se lo avesse fatto, Farassino mi avrebbe superato e ci sarebbe stato un ballottaggio tra Novelli e Farassino. In questo scenario si è formata una coalizione alternativa, che poi mi ha candidato Sindaco, costruita intorno a tre nuclei: la sinistra riformista (PDS, Verdi), che contrappongo a quella conservatrice (Rifondazione comunista). Il secondo nucleo era quello delle istituzioni della società civile che metteva insieme un ambiente laico liberale-repubblicano*

intorno alla CCIA di Enrico Salza, classificabile come di destra e centrodestra. E infatti ci fu una scissione tra i liberali, con Zanone (ndr: principale esponente della "sinistra" del Partito liberale italiano)*, che si stacco dagli altri per restare con Salza. Anche l'Unione industriale si spaccò. Questo gruppo guidato da Salza aveva generato tutta una serie di progetti da cui erano usciti documenti come le 18 idee per Torino, che costituirono una base forte per iniziare a cambiare la città. Il terzo pilastro erano i due Atenei (Politecnico e Università), che scalpitavano in quel momento, perché a noi delle università stava un po' stretta la scelta tra queste due opzioni. Questi tre pilastri hanno fatto una scelta politica molto intelligente, cioè prima di proporre dei nomi hanno lavorato su delle proposte, su un progetto, un canovaccio di programma di governo, 3 o 4 cose importanti su cui poi abbiamo costruito una coalizione urbana e solo poi hanno ragionato sul sindaco possibile e alla fine sono rimasto io"*[206].

Castellani vince dunque nel 1993 alla guida di una coalizione formata dalla neonata Alleanza per Torino – creatura del gruppo dei 70 costituitosi in seno alla Camera di Commercio di Torino, guidata da Enrico Salza - dal PDS all'epoca capeggiato da Sergio Chiamparino, Presidente della Provincia di Torino e dai Verdi. Gode anche dell'appoggio degli intellettuali riformisti di sinistra - riconducibile al dibattito che si innesca alla fine degli anni '80, anche a partire da una discussione sugli studi che il sociologo torinese, Arnaldo Bagnasco (1986, 1990), realizza sulla città in crisi e sul suo possibile rilancio post-fordista (cfr. Belligni, Ravazzi, 2012) - di alcuni dirigenti del Politecnico, dei sindacati e di una parte consistente del volontariato e del mondo cattolico.

Salza come rappresentante delle PMI (piccole e medie imprese) locali e Chiamparino come rappresentante del PDS, hanno un ruolo trasversalmente riconosciuto nella promozione dell'inedita alleanza politica fra le diverse anime del centrosinistra e il mondo produttivo torinese, che porterà a cinque legislature ed esprimerà tre sindaci Castellani (1993-1997; 1997-2001), Chiamparino (2001-2006; 2006-2011), Fassino (2011-2016).

[206] Intervista Sindaco di Torino 1993 -2001, 2017.

"*Gli uomini di punta di questa nuova alleanza sono Enrico Salza, vicepresidente dell'Istituto Bancario San Paolo, che è alla guida di un gruppo di intellettuali e professionisti di area laica, cattolica e liberale e Sergio Chiamparino, segretario provinciale del PDS"* [207].

Salza soprattutto è emerso spontaneamente in molte delle interviste effettuate, come l'uomo chiave della riconfigurazione del potere, che si è verificata nella Torino post-fordista. Capace, più del politico di professione, Chiamparino, di creare ponti tra campi e mileu molto diversi, se non addirittura, almeno fino a poco tempo prima, conflittuali – si pensi solo alla contrapposizione storica tra PCI e Sindacati da un lato e Fiat e organi di rappresentanza del'impreditoria nella Torino fordista.

"L'area politica liberal-massonica di Salza, oggi rappresentata da Gastaldo (ndr: terzo Segretario Generale della CSP, 2001-2018), *che era ininfluente, attraverso le Fob è diventata fondamentale. Salza è un personaggio che ha fatto tutto: ha inventato Castellani, ha rimesso questa banda di liberali nel circuito della sinistra, mantenendo per lui una posizione di azionista di maggioranza. Chiamparino era la storia di un partito, Fassino rappresentava il mondo operaio, ma gli altri non erano nulla. Salza – presidente Ccia per molto tempo - è riuscito ad accreditare questo establishment comunista presso il mondo della grande finanza e dell'impresa. È stato un grande broker e ha avuto successo. C'era il liberale Zanone, un galantuomo, che faceva parte di questa cordata. Hanno tenuto in mano la città per un quarto di secolo, quindi per certi versi questa operazione di riciclaggio della sinistra ex comunista per Torino ha funzionato"* [208].

Il vuoto di potere lasciato dalla Fiat, coadiuvata dagli ultimi sussulti del movimento operaio, dalla crisi irreversibile dei partiti di massa, dal caos creato da tangentopoli, creano un humus e una congiuntura favorevole all'emersione del potere di un uomo come Salza, capace di stare e di creare equilibrio tra

[207] Intervista ex alto dirigente Regione Piemonte, 2017.
[208] Intervista accademico, Università di Torino, 2018.

mondi diversi. Dall'altra parte, Salza, trova una sponda fondamentale nel PD di Chiamparino, che proviene notoriamente dall'ala riformista o "di destra" dell'ex Pci, come da lui stesso dichiarato in più interviste: "*Nel '71 è avvenuta la mia conversione al riformismo e l'ingresso nel Pci; subito su posizioni «di destra»"*[209]. Non stupisce che Chiamparino sia considerato da molti intervistati, come il più vicino, tra gli ex, PCI alla Fiat, posizione che viene confermata da molte sue dichiarazioni pubbliche[210].

"Torino è stata per molto tempo una città che o si stava con la Fiat o contro la Fiat. Salza è sempre stato fuori dalla Fiat, ma mai contro. Magari ci litigava qualche volta; ma in fondo convivevano; la parte del PDS che vince è quella legata storicamente alla Fiat, cioè Chiamparino-Fassino"[211].

Sia Salza che Chiamparino li ritroveremo nelle élite della CSP, seppure in tempi e con ruoli diversi. Per un tempo minore Chiamparino, che ne divenne Presidente per un solo anno (2012) quando passò, dopo avere vinto le elezioni, a presiedere la Regione Piemonte, lasciando il posto in CSP al suo vice-presidente, l'imprenditore Remmert (2013-2015). Per circa dieci anni, Enrico Salza, che fece parte del Consiglio Generale di CSP dal 1993 al 2003.

In ogni caso, il politico di punta della sinistra moderata e successivamente Sindaco per due mandati, Sergio Chiamparino si collega in modo stretto alle élite e ai milieu di cui la CSP è espressione e con questi collabora nel tempo.

È un politico di professione, la sua carriera politica inizia nel 1975 come capo gruppo del PCI, Partito Comunista Italiano, presso il Comune di Moncalieri e prosegue nel tempo ricoprendo numerose altre posizioni di rilievo nel partito

---

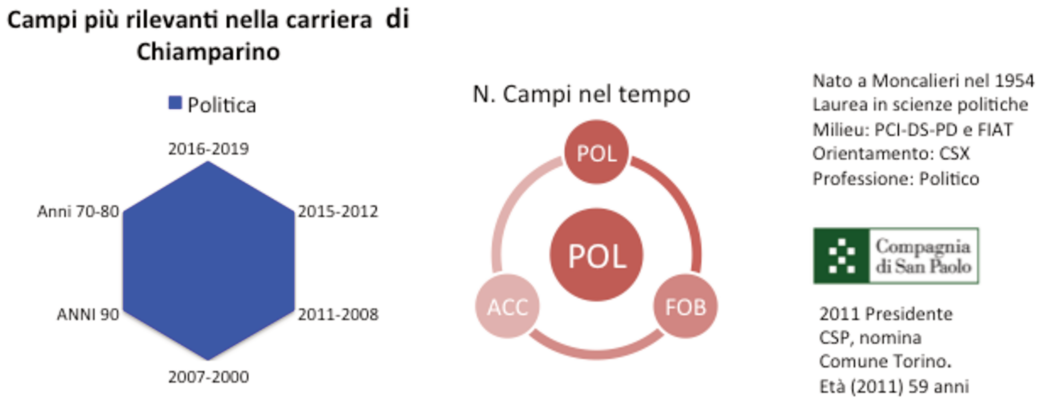
[209] Intervista rilasciata a Aldo Cazzullo su "la Stampa", 10/02/2006: "Il sindaco riformista e la fiaccola".

[210] E.g. *"Chiamparino con Marchionne: «Merita un tappeto rosso»* in "il Post", 13/01/2011. Sono comunque numerose le interviste che testimoniano il rapporto di stima che lo lega a Marchionni - il noto manager italo-canadese che dopo essere entrato nel 2003 nel CDA del gruppo Fiat su designazione di Umberto Agnelli, ne divenne Amministratore delegato: "*Io sono esterrefatto per tutte le polemiche su Marchionne. L'Ad della Fiat sta solo proponendo un nuovo modo di lavorare. Nel settore del tessile e dell'alimentaristica lavorano così da vent'anni. Ma soprattutto sono senza parole perché, in qualsiasi altra parte del mondo, uno che mette sul tavolo un miliardo di investimenti sarebbe stato accolto col tappeto rosso*" (il Riformista 13/01/2011).

[211] Intervista analista e giornalista finanziario, 2017.

che poi diverrà PDS, DS e PD, oltre che nelle istituzioni (dal 2014 è Presidente della Regione attualmente in carica, Gennaio 2019).

Il politico di professione: Sergio Chiamparino



Cariche più rilevanti Chiamparino anni '70-oggi

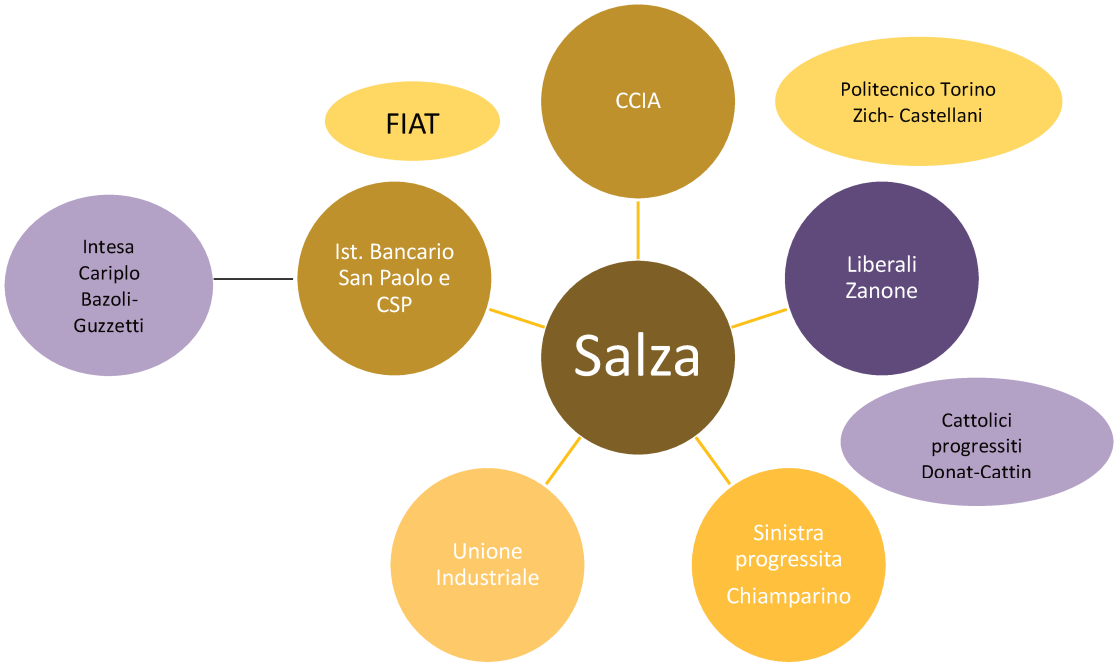
2016-2019	2015-2012	2011-2008	2007-2000	ANNI '90	70-80
Presidente Regione Piemonte (2014-oggi)	Presidente CSP 2012-2012 Presidente Regione Piemonte (2014-oggi) Presidente della conferenza delle regioni e delle province autonome2014-2015	Sindaco di Torino (2001-2011)	Sindaco di Torino (2001-2011)	1989-1991: segretario regionale della CGIL 1991-1995: Segretario provinciale del PDS 1993: consigliere comunal di Torino 1996: Deputato della XIII legislatura 1995-1997 vicepresidente dell'Abi.	Capogruppo del PCI Moncalieri (1975-1980). Coordinatore Programmazione economica Piemonte (1975-1980). ricercatore Università (1975-1980) 1982-1986: responsabile Dipartimento Economico PCI di Torino 1985-1987: consulente economico della delegazione PCI presso il Parlamento europeo

Salza e quelli che dai più vengono definiti "i salziani" occupano un ruolo ancora più centrale nella storia della CSP (cfr. Interviste) e Salza nello specifico, è anche uno o più probabilmente il broker chiave del costituente "regime urbano" torinese, di certo un vettore di collegamento potente tra banca, CCIA, politica e fondazione. Uomo influente anche a livello sovralocale, tra le numerose cariche ricoperte annovera anche quella di vice presidente e amministratore delegato de "Il Sole 24 ore", dal 1971 al 1989, storicamente il giornale della Confindustria.

"*Dagli anni 90-91 chi decideva, il padrone della San Paolo, chi ha fatto e disfatto, è sempre stato Enrico Salza dagli anni '90 fino al 2007-2010. Era*

presidente della Camera di Commercio, era nell'Unione Industriale, faceva i sindaci e i presidenti della Regione"[212].

Il broker dei broker: Enrico Salza



"Salza contava molto e l'asse era con il partito liberale, nel senso che il capo dei capi era Zanone. Il capo politico, il capo intellettuale era Zanone, il segretario della sinistra dei liberali, che aveva come strumento operativo che comanda sul territorio, Enrico Salza. Salza comandava due cose, anzi due e mezzo: la Compagnia di San Paolo, la Camera di Commercio e un pochino l'Unione industriale. D: E la sinistra riformista legata diciamo agli intellettuali, tipo Bagnasco? R: Io sto parlando del potere, il potere era Salza. Finché c'è Salza il gruppo dirigente della CSP e di Torino è più orientato verso il mondo industriale, quindi, ad esempio, ci sono due ex potentissimi dirigenti Fiat, Callieri[213] *e Annibaldi*[214]*, nel suo entourage*[215]*. È presente anche una*

[212] Intervista ex alto dirigente regionale, 2017.
[213] Potente dirigente di Fiat auto dagli anni '70 fino al 1998. Nel 1980 diviene il capo del personale di Fiat auto. Nel 1984 diviene Amministratore Delegato di Rizzoli-Corriere della Sera-RCS, di cui la Fiat è storica azionista. Uscito dalla Fiat nel 1999 diviene consigliere della CSP e poi presidente della Fondazione per l'Arte della CSP dal 2000 al 2007.
[214] Altro storico dirigente della Fiat, che negli anni 2000, durante la stagione d'oro per le politiche culturali locali divenne presidente del Castello di Rivoli e dei musei di arte contemporanea.

componente intellettuale, che però, guarda caso, viene dal mondo dell'economia, dell'industria e delle banche. L'Università è marginale, al limite è presente la componente del Politecnico di Rodolfo Zich (ndr: rettore del Politecinco di Torino dal 1987 al 2001, che oltre a ricoprire numerose cariche in società private e in enti prestigiosi come l'Accademia delle Scienze, nel 2011 diventerà Presidente dell'Istituto Boella, ente strumentale della CSP, che a tutt'oggi presiede), *che infatti prende una marea di soldi dalla CSP"*[216].

Sembra davvero ragionevole considerare Enrico Salza l'uomo chiave della svolta post-fordista torinese, capace di essere, oltre a molte altre cose, anche il connettore e il traghettatore della vecchia classe dirigente della FIAT nel 'nuovo mondo' post-fordista. Salza è un imprenditore laico e liberale, legato al mondo della piccola e media impresa torinese piuttosto che "uomo FIAT" ma con la famiglia Agnelli mantiene rapporti complessivamente cordiali. Presidiando Salza, la CCIA e la famiglia Agnelli, la grande industria automobilistica italiana, si situavano su livelli di potere diversi e quindi non si davano 'fastidio'[217].

In buoni rapporti con il mondo cattolico torinese, che annovera tra i suoi elementi di punta i ministri della sinistra DC Donat Cattin e Bodrato; Salza

---

[215] Non sembra inutile ricordare che i citati 'salziani', Callieri e Annibaldi sono anche considerati tra gli ispiratori della Marcia dei Quarantamila, che nell'ottobre del 1980 portò al sfilare migliaia di impiegati e quadri della FIAT in segno di protesta contro i picchetti che impedivano di entrare in fabbrica da trentacinque giorni. La manifestazione che spinse il sindacato a chiudere la vertenza con un accordo favorevole alla FIAT è considerata infatti un evento storico spartiacque nella storia dell'industrialismo e dell'operaismo italiano, che segna, anche nella memoria collettiva nazionale, la fine della spinta propulsiva del movimento operaio, del ruolo guida della grande industria e della centralità nel dibattito politico e nei conflitti sociali della contrapposizione capitale-lavoro. Ricorda Annibaldi allora responsabile delle relazioni esterne di Fiat: "*Li aiutammo a organizzare la protesta perché volevamo dare un segno che l'azienda esisteva ancora*" ("I 40.000 trent'anni dopo la marcia che cambiò il Paese" di Salvatore Tropea in Repubblica Economia del 7 Ottobre, 2010). Un evento che è importante ricordare per capire la successiva storia di Torino e delle sue élite: "*Con la marcia dei quarantamila termina la fase fordista dell'intera industria italiana e con essa l'identificazione di una grande città con un solo settore economico (il metalmeccanico) e con una sola azienda (FIAT). Se non si coglie la profondità del cambiamento avvenuto nell'ottobre del 1980 non si può percepire appieno la novità che il Primo Piano Strategico del 2000 rappresenta per Torino e per tutte le città industriali italiane"* (Ave, 2000, citato in Baraggioli, 2007, p.119).

[216] Intervista ex alto dirigente regionale, 2017.

[217] La piccolo-media impresa locale è l'area di principale riferimento per Salza, mentre la famiglia Agnelli, occupa un ruolo centrale nel capitalismo (e nella politica) nazionale-internazionale.

politicamente ha però radici nel PLI di Valerio Zanone - segretario (1976- 1985) e presidente (1991-1993) del Partito liberale Italiano, in seguito anche senatore del PD nella XV legislatura (2006-2008) – un'area da cui provengono molte figure di spicco della società torinese degli ultimi decenni. A titolo esemplificativo, con riferimento al solo mondo delle fondazioni: Piero Gastaldo, che sarà segretario generale della Compagnia di San Paolo dal 2001 al 2018; il giurista Andrea Comba, presidente dell'altra Fondazione di origine bancaria torinese, la CRT (1994-2012)[218] e Giovanna Incisa Cattaneo[219], presidente della Fondazione musei torinesi dal 2002 al 2011. I salziani noti sono però davvero molti e non si limitano al mondo fondazionale[220]. Salza è anche il promotore all'inizio degli anni '90 di un'arena di discussione pubblica sui problemi e le prospettive per la città, relativamente aperta, nota come Torino Incontra[221], che funge da primo incubatore per l'agenda setting della "nuova Torino" e che costituirà anche il nucleo fondante del Programma della prima Giunta Castellani (Belligni, Ravazzi, 2012).

I destini di Chiamparino e Salza si incrociano nella creazione di un'inedita alleanza politica. Si potrebbe dire *gramscianamente* che i due personaggi hanno un ruolo di rilievo nella formazione di un nuovo blocco di potere che 'miracolosamente', in realtà la coniguntura politica è favorevole, mette d'accordo milieu torinesi che nel recente passato si trovavano su fronti opposti. Una convergenza che, sul piano della rappresentanza politica, sembrerebbe in

---

[218] Persona che ha a ricoperto molti altri diversi incarichi in ambito accademico e culturale, tra cui presidente dell Istituto Universitario Europeo (1977-1997), presidente della Fondazione Sviluppo e Crescita CRT; presidente dell'Associazione delle Fondazioni delle Casse di Risparmio Piemontesi (1995-2013), vicepresidente del Museo Egizio di Torino, presidente della Società Italiana di Diritto Internazionale (1999-2000). Ha fatto parte della prima commissione del Ministero dell'Industria per lo studio della concorrenza nel sistema economico italiano.

[219] Nel 1992, per pochi mesi era divenuta Sindaco di Torino, in quota repubblicana, eletta al posto di Valerio Zanone che si era dimesso per partecipare alle elezioni politiche nazionali dell'anno seguente.

[220] Sono considerati ramificazioni di questa "famiglia" di persone, ad esempio, Paolo Peveraro, assessore al bilancio nella giunta Chiamparino, Riccardo Formica, presidente dell'autostrada Torino-Milano e Giorgio Re, presidente dell'Aci di Torino (cfr. interviste e "Così la grande lobby di Enrico conquistò la Torino del dopo Fiat" di Paolo Griseri e Marco Trabucco, la Repubblica.it, 2004/04/30).

[221] Prendendo il nome dal centro congressi della CCIA dove si svolgevano gli incontri.

qualche modo anticipare su scala locale l'esperienza dell'Ulivo di Romano Prodi[222].

"Salza mi chiese di conoscere Chiamparino che era un mio amico, organizzò un primo incontro e lì nacque l'idea di fare un'operazione di spostamento della sinistra del PLI verso un'alleanza con l'ex partito comunista. Con Castellani prima e Chiamparino poi, come artefici dell'operazione"[223]. Sebbene si tratti di un cambiamento epocale, come ribadiscono molti dei protagonisti intervistati, le élite locali, come peraltro è emerso dalla ricostruzione fatta sin qui, non vengono sostituite da élite davvero nuove, piuttosto si mescolano e si riconfigurano in forme inedite e con diverse modalità. "*Una sorta di lento passaggio di consegne, e di potere, quello che si sta verificando a Torino. Come se si trattasse di due vasi comunicanti: da un lato la Fiat e la famiglia Agnelli stanno lentamente svuotando della loro influenza la città. Dall' altra, senza fretta, Enrico Salza e i suoi, i "salziani" riempiono, o cercano di farlo, il vuoto che quel lungo addio lascia. Un passaggio di consegne che non è certo iniziato ieri, ma che ha preso il via almeno quindici anni fa"* [224].

[222] Coalizione che nacque nel 1995 da un inedito raggruppamento di riformisti cattolici, socialdemocratici e liberali, con l'intento di costituire un polo alternativo al centro-destra di Silvio Berlusconi.
[223] Intervista ex alto dirigente regionale, 2017.
[224] Così la grande lobby di Enrico conquistò la Torino del dopo Fiat; 30 Aprile 2004, La Stampa di Paolo Griseri, Marco Trabucco.

5.3 Un'élite di provenienza bancaria

> *"Anche se talvolta sono gli uomini che danno forma alle istituzioni, queste selezionano e formano gli uomini. In qualsiasi periodo dobbiamo sapere bilanciare il carattere, la volontà o l'intelligenza degli individui con la struttura obiettiva delle istituzioni che consentono loro di esercitare queste virtù"* (Mills, 1956).

L'analisi dell'universo delle persone che fanno parte degli organi di governo della CSP[225] conferma che l'osservazione fatta per lo staff apicale (e non) del nuovo ente vale anche per gli 'eletti' nei Consigli, ed in particolare, come atteso, per la prima 'consigliatura': il mileu sociale di provenienza delle élite dell'ente che poi diverrà Fob, all'origine ha una forte connotazione finanziaria-bancaria, legata all'Istituto San Paolo.

Per addentrarci nell'analisi socio-demografica e nei profili dei consiglieri del 1992-1995 e del 1996-1999 è necessario iniziare dalle 'nomine'.

Tutto ha, infatti, inizio - e in seguito ne deriva in termini di elezione di Presidente, Consiglio di Gestione e Collegio dei Revisori - dal Consiglio Generale e quindi, dalle modalità che vengono seguite per nominarne i componenti. Le "fonti di designazione" dei membri dei primi due Consigli Generali[226] della CSP (1992-1995; 1996-1999) sono stabilite negli Statuti e derivano, come avviene anche per le altre Fob (cfr. Capitolo 4), in modo

[225] Come anticipato nel capitolo 4, gli organi di governo della CSP, come per tutte le fondazioni di origine bancaria, si articolano su tre livelli: indirizzo (Consiglio generale), amministrazione (Comitato di Gestione e Presidente) e controllo (Collegio dei Revisori). Ho escluso il Segretario generale, cui lo Statuto affida una funzione gestionale-amministrativa. Sebbene sia un organo di governo - nominato dal Comitato di Gestione - ho preferito trattarlo insieme all'evolversi dell'organizzazione, in quanto costituisce il vertice dello staff. Considerando il Consiglio Generale, il Comitato di Gestione e il Collegio dei Revisori - la popolazione di riferimento per il periodo che va dal 1992 al 1999 è costituita da 30 persone per la prima consigliatura e da 33 per la seconda. Al netto delle sovrapposizioni (17) si tratta di 46 persone complessive.

[226] Il Consiglio generale, è l'organo d'indirizzo, definisce gli obiettivi strategici e le priorità d'intervento; elegge l'organo di amministrazione e il Presidente, in genere tra i suoi stessi componenti; nomina anche il Collegio dei Revisori e resta in carica per quattro anni.

abbastanza speculare dal modello ereditato dall'Istituto bancario di riferimento, il San Paolo.

Nel 1992-1995 il primo Consiglio Generale si compone di 14 persone; considerando anche le successive sostituzioni (4) e aggiunte (7) nel complesso si contano 25 consiglieri. Nel 1996-1999 i consiglieri sono 22; che arrivano ad essere 24, con le sostituzioni (2). Dato che sono 14 le persone (circa il 40% del totale) presenti in entrambi i Consigli, stiamo parlando di 35 consiglieri per il periodo che va dal 1992 al 1999. Chi li ha dunque nominati? E quali variazioni si registrano nel passaggio dal primo al secondo Consiglio?

Nel primo Consiglio – prima dell'aggiunta nel 1995 di sette consiglieri cooptati dal Consiglio Generale – vengono mantenute in sostanza le nomine ereditate dalla banca, che nel caso dell'Istituto San Paolo sono di natura territoriale, anche sovralocale. Le nomine del primo Consiglio sono compiute, oltre che dal Ministero del Tesoro (qui entrano in gioco la natura giuridica fino ad allora pubblica della banca e la Riforma volta a privatizzazzarla), dagli enti locali elettivi di Torino e Genova e dalle CCIAA di Torino, Genova, Milano e Roma. Se la presenza della CCIA di Milano, che vige tuttora, è facilmente spiegabile con la vicinanza e gli intrecci economici tra le due principali città del nord ovest, la presenza della CCIA di Roma è un poco più curiosa: come non interpretarla, almeno ipoteticamente, come un lascito della forte presenza che lo Stato aveva avuto fino ad allora nel sistema bancario? Le nomine genovesi, sono, invece una derivazione di quella che è l'area di riferimento territoriale della banca del 1991. C'è poi un caso '*particolare'* nel già '*particolare'* sistema delle nomine. Si tratta di C. H. Hambro – Lord, Barone e potentissimo merchant banker e fundraiser politico inglese - che entra direttamente nel CDG del 1992 in base allo Statuto del 1991, art.19. C'è da dire che ne esce quasi subito (maggio 1992) ma testimonia, ce ne fosse ancora bisogno, di quanto sia stretto all'inizio il legame con la banca rispetto alla modalità con cui vengono effettuate le nomine.

Le nomine per il Consiglio Generale: 1992/1995; 1996/1999 (Valori assoluti)

Fonte nomina	a. 1992-1995	a.1996-1999
Ministero del tesoro	2	4
CCIAA di Torino	2	2
Comune Torino	2	2
Provincia Torino	1	1
Comune Genova	2	1
CCIA Genova	2	2
CCIA Milano	1	1
CCIA Roma	1	1
per Statuto del 1991 art. 19	1	
Cooptato		8
Tot. 1992	14	22
In sostituzione	4	2
Cooptato dal 95	7	
Tot. (sostituzioni+aggiunte)	25	24

Fonte: ns. elaborazione da: "La Compagnia di San Paolo. Volume secondo, 1853-2013" (2013).

Il fatto che nel 1995 – ossia sul finire della prima consigliatura - vengano chiamati in CSP per cooptazione alcuni prestigiosi esponenti dalla società civile - in alcuni casi vere e proprie celebrità come l'architetto Renzo Piano e il Premio Nobel per la fisica, Carlo Rubbia o comunque figure di alto profilo, anche internazionale, come l'ex direttore del Louvre, Pierre Rosengberg - sembra costituire un primo passo per distanziarsi simbolicamente dalla banca e quindi per iniziare ad acquisire una legittimazione *per se*, che nel caso suddetto sembra avvenire, considerando il profilo dei nuovi entrati, *via prestigio* e *via società civile,* con personalità in genere esterne al mondo della finanza: dei sette nuovi entrati è il solo Pierre Keller ad essere legato all'alta finanza, essendo stato banchiere partner dal 1970 al 1995 di Lombard, Odier & Cie, una delle più importanti banche private svizzere ed eruropee.

Le nomine per il Consiglio Generale aggregate: 1992/1995; 1996/1999 (Valori %)

Fonte nomina	a. 1992-1996	a.1996-1999
Ministero	2 (14%)	4 (18%)
Enti elettivi locali	5 (36%)	4 (18%)
CCIA	6 (43%)	6 (27%)
Cooptati		8 (36%)
Altro	1 (7%)	
Tot. 1992 (senza modifiche)	14 (100%)	22 (100%)

Fonte: ns. elaborazione da: "La Compagnia di San Paolo. Volume secondo, 1853-2013" (2013).

Nel secondo Consiglio Generale, si prosegue nel solco del 1995, con i cooptati che vanno a costituire circa un terzo dei consiglieri. Certamente il rimescolamento diminuisce - almeno quantitativamente - il peso specifico delle CCIA, dominanti nella prima consigliatura, ed in parte degli enti locali elettivi. Il modello resta, quindi, 'ancora' quello ereditato dalla banca, ma con un'iniezione notevole di figure prestigiose cooptate, prevalentemente, dalla 'società civile'. La relativa "de-finanziazione" del Consiglio generale è un processo che va di pari passo con il formarsi dell'organizzazione CSP, che sta cercando di prendere una sua forma propria, incamminandosi sul sentiero di una maggiore autonomia dalla banca conferente, sia attraverso la progressiva vendita di una quota di azioni bancarie sia con la conformazione che iniziano a darle i pionieri dello staff dirigenziale (i primi due Segretari generali e il direttore dell'area progettuale, Disegni), ispirandosi alle fondazioni filantropiche europee ed americane anglofone.

Prima di passare ai profili generali dei Consiglieri[227], consideriamo più da vicino il Comitato di Gestione - l'organo di amministrazione della CSP[228], una specie di CDA fondazionale - che viene nominato dal Consiglio generale tra i suoi stessi componenti (salvo casi eccezionali) e di cui fa parte di diritto il Presidente. Nella prima consigliatura (1992-1995) sono cinque i componenti del Comitato di Gestione in carica nel 1992 (CDG, d'ora in poi). Considerando anche i subentri,

[227] In cui ho considerato sia i componenti del Consiglio Generale che quelli del Consiglio di Gestione, che di questo fanno comunque anche parte.
[228] Ha tutti i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione della Compagnia e delibera gli interventi rilevanti, resta in carica per quattro anni.

avvenuti immediatamente (1) o successivamente (3), si tratta in totale di 9 persone.

CSP Comitato di gestione (CDG) 1992-1995

	Posizione CSP /designazione nomine /sostituzioni-aggiunte	**Cariche politiche e non principali / Mileu**	**Professione dichiarata /altro**	**Formazione**
Zandano Gianni	**Presidente 1992-1995** Ministero del Tesoro (Dini)	Presidente Banca San Paolo; 1983-98; accademico; diverse cariche in banche/assicurazioni; Banca San Paolo	Accademico/Banchiere	Economia
Salza Enrico	**Vicepresidente 1992-1994** CCIAA di Torino	Banchiere ed imprenditore; Banca San Paolo/Intesa-CCIA-liberale	Imprenditore/Banchiere	Geometra laurea ad honorem PoliTo
Vasino Francesco	**Vicepresidente 1992-1995** Ministero del Tesoro (Dini)	Dirigente finanziario/Banca San Paolo	Insegnante(Dirigente finanziario	Non rilevato
Moretti Michele	**1992-1995** Provincia di Torino	Consigliere al Comune di Torino dal 1964 al 1970; Assessore Comune Torino dal 1971 al 1974; assessore turismo e consigliere Regione Piemonte 1975-1990; funzionario Inps e membro del Comitato centrale del Psi	Paragoverno pubblico /Politico,	Non rilevato
Scerni Enrico	**1992-1992** CCIAA di Genova	Imprenditore, armatore, azionista del club calcistico Genoa; Presidente del Registro navale italiano (RINA) fino alle dimissioni nel 2012	Imprenditore/paragoverno privato	Non rilevato
Calvini Adriano	**1992-1995 CDG** X Scerni; CCIA Genova	Imprenditore / CCIA	Imprenditore/ paragoverno privato	Economia

Il marchio dell'ente bancario è forte. Intanto la Presidenza viene affidata dal Ministero del Tesoro, a Paolo Zandano, già Presidente della Banca San Paolo, che tale resterà fino al 1998, mantenendo nel contempo un posto anche nel successivo Consiglio Generale della CSP (1996-1999). Anche i due vicepresidenti sono legati alla Banca. Ritroviamo, il potentissimo, Enrico Salza, che all'epoca oltre che vicepresidente del Gruppo San Paolo, era presidente della Camera di Commercio di Torino, dell'Unioncamere Piemonte, oltre che promotore a Torino del gruppo Alleanza per Torino a sostegno di Castellani Sindaco. E infine, Francesco Vasino che nei primi anni '90 fa parte del comitato esecutivo della Banca San Paolo e che nel 1995 diverrà vicepresidente di Cariplo Esatri (quando l'istituto bancario San Paolo acquisirà il 30% delle partecipazioni). A loro si aggiungono l'imprenditore Adriano Calvini (in

sostituzione dell'imprenditore Scerni, uno dei più importanti armatori italiani, che non accetta l'incarico) e Michele Moretti, un navigato politico di professione, che oltre a ricoprire cariche dirigenziali nel suo partito di provenienza il PSI (partito socialista italiano), ha ricoperto la carica di funzionario INPS (Istituto nazionale previdenza sociale) ed è stato a lungo Assessore per il turismo del Comune di Torino e della Regione Piemonte. È solo nel giro delle sostituzioni, che avvengono nel 1995, che entrano due accademici, guarda caso entrambi economisti e per quanto riguarda Lorenzo Caselli con una vocazione cattolica all'impegno sociale.

CSP Comitato di gestione (CDG) 1992-1995: Sostituti/subentranti dopo il 1992

	Posizione CSP /designazione nomine /sostituzioni-aggiunte	**Cariche politiche e non principali / Mileu**	**Professione dichiarata /altro**	**Formazione**
Pichetto Giuseppe	**1994-1995** CDG X Salza; CCIAA di Torino	Imprenditore /CCIA, Unione Industriali; **candidato alle regionali del 1995** per il CSX contro Ghigo per il CDX, uscendone perdente/ Ulivo-liberale	Imprenditore	Perito chimico
Caselli Lorenzo	**Vicepresidente dal 1995** 1992-1995 Consiglio G. X Desiderato Comune Genova	Accademia; **Movimento ecclesiale di impegno culturale**; cattolico	Accademico/paragoverno priviato	Economia
Caramelli Vincenzino	**Vicepresidente 1995** 1995 Cooptato	Accademia/liberale	Accademico	Economia

Nella seconda consigliatura (1996-1999) sono sette i componenti del Comitato di Gestione in carica nel 1996 (CDG, d'ora in poi), considerando anche i subentri, avvenuti immediatamente (2) o successivamente (4), si tratta in totale di 13 persone.

La nuova Presidenza affidata a Giovanni Merlini - importante figura dell'editoria italiana fin dagli anni '60, già Amministratore Delegato e Presidente di Utet, oltre che più volte presidente dell'Associazione italiana editori e all'epoca dell'ingresso in CSP presidente della Garzanti e della Editori Associati Tea - è un taglio significativo rispetto alla vecchia dirigenza bancaria che aveva

presieduto il primo Consiglio, e che in particolare con la Presidenza duale di Zandano, aveva contribuito a mantenere intatta tutta l'ambiguità 'identitaria' tra nuovo ente e banca conferitaria. Considerando gli altri sei effettivi componenti del CDG nel 1996, se la continuità con le provenienze prettamente bancarie è 'assicurata' dal permanere di Vasino fino al 1997 in qualità di vicepresidente, la novità più saliente, è costituita dalla presenza di ben tre accademici, due ereditati dalle cooptazioni del 1995 e il nuovo entrato Onorato Castellino, anche lui un ecomomista, ma che per i suoi lunghi trascorsi come consulente ed esperto a supporto dei governi nazionali - in particolare in tema di previdenza sociale-, sussume in sé, anche, un profilo da Grand Commis, un funzionario dello Stato o del parastato di alto livello e di grande potere. Rispetto al campo economico, imprenditoriale si ritrova Giuseppe Pichetto, cui si affianca un'altra notevole figura d'imprenditore, Piero Bassetti, laureato in Economia alla Bocconi di Milano (notoriamente un altro bacino di formazione delle élite italiane), che è molto più che un 'semplice' imprenditore, avendo da sempre svolto, nella sua lunga carriera, una parallela e intesa attività nel campo della politica di alto livello: è stato, tra l'altro, Consigliere e Assessore del Comune di Milano dal 1956 al 1967, il primo Presidente della Regione Lombardia dal 1970 al 1974, successivamente anche deputato fino al 1982 e candidato Sindaco a Milano nel 1992. Con un'appartenenza politica che lo vede legato all'ala più orientata a sinistra della Democrazia Cristiana, fino al 1994, anno in cui la DC si dissolve.

CSP Comitato di gestione (CDG) 1996-1999

	Posizione CSP /designazione nomine /sostituzioni-aggiunte	Cariche politiche e non principali / Mileu	Professione dichiarata /altro	Formazione
Merlini Giovanni	**Presidente 1996-1999,** deceduto maggio 1999 Ministero del Tesoro (Dini)	Presidente UTET-editoria; **Dirigente nazionale movimento federalista europeo**; liberale	Dirigente privato	Giurisprudenza
Caramelli Vincenzino	**Vicepresidente 1996-1999** Cooptato	Accademia	Accademico	Economia
Caselli Lorenzo	**Vicepresidente 1996-1999**; Comune Genova	Accademia; **Movimento ecclesiale di impegno culturale**; cattolico	Accademico	Economia
Vasino Francesco	**Vicepresidente fino al '97**; Ministero del Tesoro (Dini)	Dirigente finanziario/Banca San Paolo	Insegnante/dirigente finanziario	Non rilevato
Moretti Michele	**1996-1996** Ministero del Tesoro (Dini)	Consigliere al Comune di Torino dal 1964 al 1970; Assessore Comune Torino dal 1971 al 1974; assessore turismo e consigliere Regione Piemonte 1975-1990; funzionario Inps e membro del Comitato centrale del Psi	Impiegato/Politico, paragoverno	Non rilevato
Castellino Onorato	**1996-1997** Ministero del Tesoro (Dini); X Moretti;**dal 1999 Presidente**	Accademia e Grand Commis; **Consulente Governo** Amato e nelle Commissioni Riforma Pensioni; liberale	Accademico/ grand commis	Economia
Calvini Adriano	**1996-1996** CCIA Genova;	Imprenditore / CCIA	Imprenditore	Economia
Bassetti Piero	**1996-1999** CCIA Milano; CDG X Calvini	Imprenditore gruppo industriale e famiglia Bassetti; **Presidente Regione Lombardia 1970-1974**;deputato al Parlamento dal 1976 al 1982; Presidente CCIA di Milano 1982-1996; DC cattolico sociale	Imprenditore/politico	Economia
Pichetto Giuseppe	**1996-1997** (ex vice presidente CSP) CCIAA di Torino;	Imprenditore /CCIA, Unione Industriali; **candidato alle regionali del 1995** per il CSX contro Ghigo per il CDX, uscendone perdente/ Ulivo-liberale	Imprenditore	Perito chimico

Da allora Bassetti si orienta verso l'area più moderata dell'Ulivo, fino a sostenere con convinzione il Candidato a Sindaco di Milano, Giuliano Pisapia nel 2011, fondando il "gruppo di iniziativa per il 51%", un comitato formato da 51 notabili milanesi - ex politici ed esponenti della società civile - con l'obiettivo di ottenere la percentuale necessaria per vincere le elezioni amministrative per il Comune di Milano (il 51% appunto). La figura di Bassetti non si limita però all'attività imprenditoriale e alla politica elettiva, perché è anche una figura di spicco nella rappresentanza del mondo imprenditoriale milanese - è presidente

della CCIA di Milano per quindici anni dal 1982 al 1996 - e 'esonda' anche nel campo dei think tank politici e dei centri studi, in particolare è Presidente di Globus et Locus, che fonda nel 1997, un osservatorio politico sulla glocalizzazione e gli italiani nel mondo che si propone di "*sviluppare delle prassi adeguate alla svolta epocale prodotta dalla glocalizzazione, realizzando progetti e ricerche su questo fenomeno, in stretta sinergia con i suoi soci e tramite alleanze con istituzioni e centri studi in tutto il mondo*"[229]. Tra gli esempi più rilevanti di tali alleanze, nel dicembre del 2009 la Fondazione Agnelli di Torino trasferisce in Globus et Locus, il Centro AltreItalie, un'organizzazione impegnata, con il sostegno della CSP, nello studio delle migrazioni italiane nel mondo. È infine anche Presidente della Fondazione Giannino Bassetti, nata nel 1998 per promuovere l'innovazione responsabile.

Nel 1997 entrano nel CDG tre nuovi consiglieri provenienti dal Consiglio Generale nominato nel 1996, mentre ne escono Pichetto e Vasino e, momentaneamente Castellino, che ritornerà in qualità di Presidente nel maggio del 1999 in seguito al decesso di Merlini. Si tratta di Giovanni Zanetti, di professione accademico, economista, con un pedigree politico, afferente alla DC di sinistra, e che nel momento in cui entra nel CDG, ha appena concluso il suo mandato come Consigliere Comunale di Torino nel 1993-1997 per una lista sostenuta dalla DC e da "Torino Liberale[230]. Anche Zanetti è però molto più di un accademico e di un politico, siede nel corso della sua carriera in Consigli direttivi, Consigli dei revisori e Consigli scientifici d'innumerevoli società, fondazioni e associazioni[231]. Gli altri due nuovi entrati sono Gian Paolo Brizio e

---

[229] Dal sito istituzionale di Globus e Locus, 2019.

[230] Esito della diaspora del PLI di quegli anni e composta da una consistente parte dei liberali torinesi di centro/centro-destra che, a differenza dei liberali legati a Salza e Zanone, non diedero il sostegno per l'elezione a Sindaco di Castellani.

[231] E.g. è o è stato membro del Comitato di indirizzo della Fondazione Einaudi, membro del Consiglio direttivo del Museo del Cinema di Torino; presidente della Fondazione Teatro Regio di Torino, Presidente del Collegio Sindacale della FEM Srl., Presidente del Collegio dei Revisori del Collegio Carlo Alberto di Moncalieri, Membro del Consiglio Scientifico della Fondazione Edison, Milano, Membro della Fondazione Montagna Sicura, Commissario della Fondazione Ordine Mauriziano di Torino, membro del Consiglio di Amministrazione della Sella Holding SpA, della Selfid spa, della Società per azioni TNE (Torino Nuova Economia), della Fondazione

Paolo Corradini, alti esponenti del governo e del paragoverno locale. Brizio, proveniente dalla DC di sinistra, è stato Presidente della Regione Piemonte dal 1990 al 1995; Corradini ha ricoperto numerose cariche negli enti partecipati del paragoverno locale ed afferisce all'area politica (liberale-salziana; Pd) che ha sostenuto la candidatura a Sindaco di Castellani. Infine nel 1999 entra nel CDG, sempre proveniente dal Consiglio Generale, Carlo Callieri, storico ex alto dirigente del Gruppo Fiat, cui si è già fatto riferimento come facente parte dell'entourage salziano (cfr. paragrafo 5.2), e di certo, elemento ponte nella governance urbana, tra la Torino del prima e del dopo Fiat.

CSP Comitato di gestione (CDG) 1996-1999: sostituti/subentranti post 1996

	Posizione CSP /designazione nomine /sostituzioni-aggiunte	**Cariche politiche e non principali / Mileu**	**Professione dichiarata /altro**	**Formazione**
Zanetti Giovanni	**Vicepresidente dal 1997;** Ministero del Tesoro (Dini; Cons.Gen. dal 1996; X Vasino	Accademia/ Einaudi-mondo fondazionale/**Consigliere Comunale di Torino 1993- 1997**; DC cattolico sociale-Liberali	Accademico /politico	Economia
Brizio Gian Paolo	**Dal1997 al 1998 in CDG**; Provincia Torino; Cons.Gen. dal 1996	Politico; discendente casata nobile di Cherasco/ **Presidente Regione Piemonte 1990-1995;** DC cattolico sociale	Amministratore pubblico/politico	Non rilevato
Corradini Paolo	**Dal1997 in CDG**; Comune Torino, Cons. Gen. dal 1996	Dirigente pubblico/**Paragoverno partecipate locali**: Responsabile Atc Torino (ag. territoriale casa) e Itp (ag. Investimenti Piemonte); Salziano e PD	Architetto, dirigente pubblico	Architettura
Callieri Carlo	**Dal 1999 in CDG** X Merlini; CCIA di Torino; Cons.Gen. dal 1997 X Pichetto	Top manager FIAT-liberale	Dirigente industriale e imprenditore	Giurisprudenza

In particolare dal secondo CDG sembra verificarsi anche in CSP, quel rimescolamento di élite provenienti da differenti mileu che si è già osservato a livello di governance urbana. In questo caso si tratta di ex-Fiat, imprenditori, accademici-economisti politici di complemento (se non di professione) legati soprattutto alla DC o ai liberali di 'sinistra'.

Filadelfia; membro del Collegio dei Revisori della Fondazione Michele Pellegrino, socio della Società degli Economisti e dell'Accademia della Scienza di Torino.

Dopo avere introdotto i componenti dei CDG delle prime due consigliature è il momento di passare all'analisi complessiva dei Consiglieri[232] - che include oltre gli appartenenti al CDG, anche i membri del Consiglio Generale, e che, come anticipato, per il periodo che va dal 1992 al 1999, conta 35 consiglieri, 14 dei quali presenti in entrambe le consigliature.

Iniziando dalle variabili socio-demografiche classiche, entrambi i due consigli sono composti da soli uomini, con un'età media di 56,4 anni nel primo Consiglio e di 61,4 anni nel secondo consiglio. L'età media dalla prima alla seconda consigliatura aumenta perché c'è una minore presenza di 40enni e 50enni, cui corrisponde un aumento dei 60enni. Un aumento in parte dovuto anche alla presenza continuativa di ben 14 membri nel passaggio dal 1992 al 1996. In entrambi i consigli si tratta in maggioranza di piemontesi (spec. Torino); e a seguire di nati nel Nord-ovest (spec. Liguria, Genova) o nel Nord- est italiano[233].

Genere Consiglio Generale (CG) in valori % (valori assoluti)

	I Consiglio 92-95	II Consiglio 96-99
Maschio	100 (25)	100 (24)
Femmina		
Tot.	100 (25)	100 (24)

Fonte: ns. elaborazione database posizionale

Età CG al momento della nomina per classi in valori % (valori assoluti)

	I Consiglio 92-95	II Consiglio 96-99
40ENNI	20 (5)	4 (1)
50ENNI	44(11)	38 (9)
60ENNI	24(6)	42(10)
OVER 69	4 (1)	8 (2)
N.R.	8 (2)	8 (2)
Tot.	**100 (25)**	**100 (24)**
Età media	57,4	61,4

Fonte: ns. elaborazione database posizionale

Rispetto all'istruzione nel primo Consiglio a prevalere è la laurea in economia, da notare che il dato è 'falsato' dall'elevato numero di consiglieri per cui non è

[232] Fonte: database posizionale.

[233] Nel primo Consiglio altre provenienze riguardano tre stranieri, un componente nato nel Sud Italia e tre persone di cui non è stato possibile identificare la città di nascita. Nel Secondo Consiglio altre provenienze riguardano uno straniero, due componenti nati a Roma e quattro persone di cui non sono riuscita a stabilire la città di nascita.

stato possibile risalire al tipo di laurea o diploma conseguito. Nel secondo Consiglio prevale ancora la laurea in economia, seguita da quella in giurisprudenza, in crescita rispetto alla precendente consigliatura.

Istruzione consiglieri CG % (val. ass.)

	I Consiglio 92-95	II Consiglio 96-99
Economia	36 (9)	33 (8)
Giurisprudenza	12 (3)	21 (5)
Sc. Umane	8 (2)	13 (3)
Diplomi tecnici	8 (2)	8 (2)
Sc. Dure	4 (1)	4 (1)
Architettura	4 (1)	8 (2)
Medicina	4 (1)	4 (1)
N.R.	**24 (6)**	9 (2)
Tot.	100 (25)	100 (24)

Fonte: ns. elaborazione database posizionale

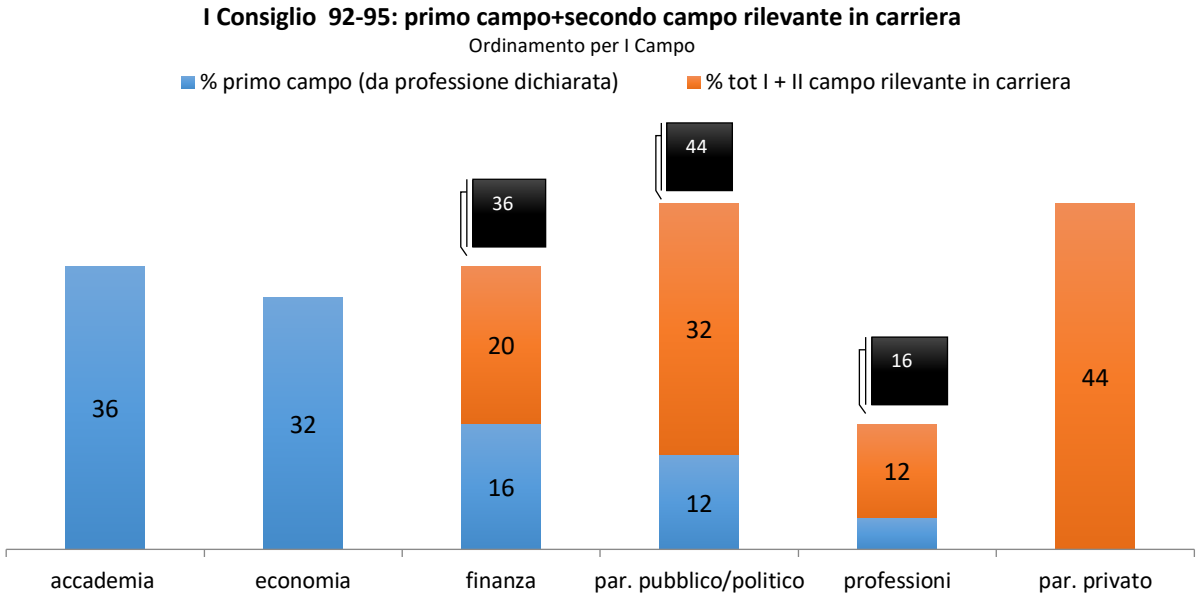
Ci sono anche due diplomati, gli stessi in entrambi i Consigli: gli imprenditori Salza (geometra, cui viene conferita una laurea ad honorem in Ingegneria nel 1993 dal Politecnico di Torino) e Pichetto (Diploma di industriale chimico). Gli altri titoli di istruzione sono variamente distribuiti tra scienze dure, architettura, medicina e 'altre' scienze umane[234].

Se i vertici (i componenti del primo CDG del 1992) sono prevalentemente bancari, se confrontiamo l'appartenenza di tutti i consiglieri (CGD+CG) del periodo 1992-1995 ai diversi campi di provenienza con il dato medio generale (dal 1992 al 2016), spicca l'alta percentuale di persone che provengono dal campo della finanza - e specificatamente dall'Istituto bancario San Paolo - che resterà un dato insuperato in tutte le successive consigliature.

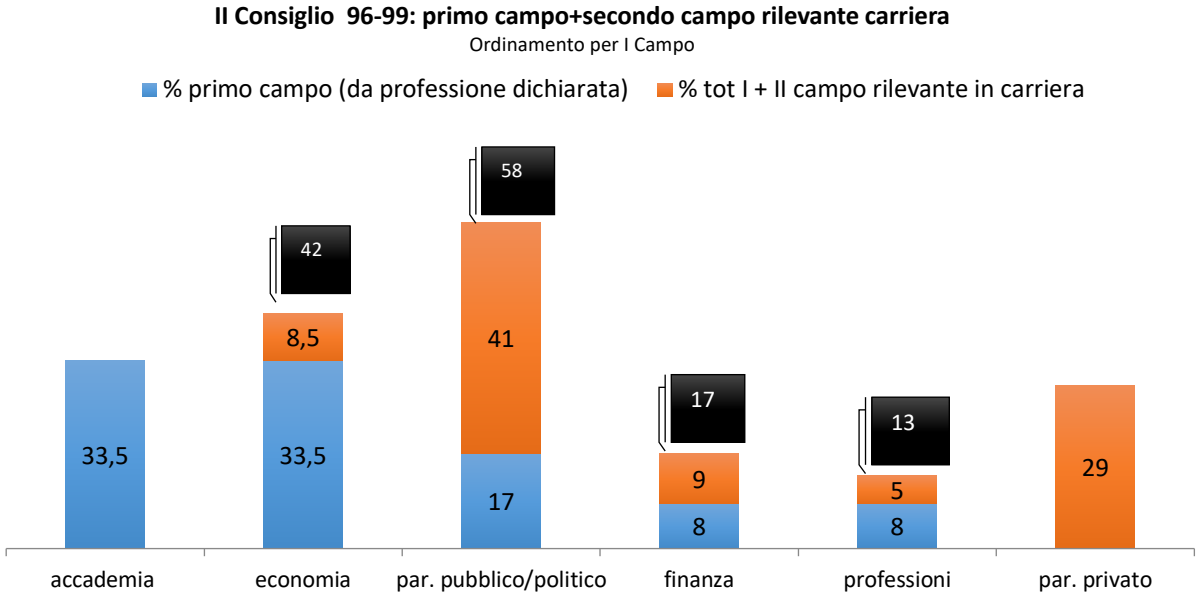
Dopo avere anticipato una tendenza generale, riprendo il filo del discorso, proseguendo con l'analisi delle 'appartenenze' ai diversi campi dei consiglieri dei primi due CG. Innanzitutto ho ritenuto opportuno isolare un primo campo di provenienza dei diversi consiglieri, che ho dedotto dalla professione da loro

[234] Nella categoria sono incluse scienze politiche e sociali; storia e filosofia.

stessi dichiarata al momento della nomina (barre blu)[235] e a questo ho aggiunto un secondo campo (barra rossa), che, per approssimazione, è il più rilevante nella loro carriera tra i restanti altri a loro attribuibili. Per approssimazione, in quanto in alcuni casi - non molti -, oltre al primo, erano altri due i campi di passaggio considerabili rilevanti e quindi ho dovuto fare una scelta che in parte può essere considerata arbitraria. Del resto è necessario considerare almeno anche un secondo campo oltre al campo dichiarato dai consiglieri. Ad esempio, Zandano, il presidente della Banca San Paolo è indicato nelle nomine come accademico, come era possibile non segnalare la sua presenza anche nel campo della finanza? Quindi per quanto la scelta del secondo campo possa essere considerata soggetta ad un certo livello di arbitrio, nel complesso appare più correttiva che distorsiva nel delineare le principali appartenenze dei consiglieri.



[235] Sono dati che ho preso per le prime sei consigliature da una tabella contenuta in "La Compagnia di San Paolo. Volume secondo 1853-2013", ed. Einaudi, 2013. Per l'ultima consigliatura, nominata nel 2016 ho considerato le informazioni presenti nel comunicato stampa della CSP al momento dell'annuncio delle nomine.



Cosa si desume dal confronto tra campo dichiarato e secondo campo attribuito? Intanto una prima considerazione generale è che coloro che hanno una posizione accademica tendono a dichiararla come professione principale, al di là del fatto che, come per il summenzionato Zandano, siano anche, e in alcuni casi soprattutto, in altre 'faccende affaccendati'. È un titolo prestigioso, che un qualche 'carisma' lo conferisce (certamente lo conferiva a coloro che erano uomini, accademici di ruolo, intorno ai 60 anni e tendenzialmente economisti nei primi anni '90), al di là delle attività che prevalgono o sono state prevalenti nel corso della carriera. L'accademia è il primo campo dichiarato, seguito da vicino da quello economico, sia nel I che nel II Consiglio.

Rispetto alla 'multiposizionalità' non pare quindi un caso che siano proprio gli accademici, in particolare nel I consiglio, coloro che nel corso della loro vita hanno svolto ruoli o avuto contatti con il maggiore numero di campi considerati[236]. Li seguono coloro che hanno dichiarato come campo principale la finanza che hanno una tendenza a collegarsi a 3 o 4 campi. Il relativo minore

[236] Ho considerato i seguenti 9 campi: economia (imprenditori e dirigenti privati); finanza (banchieri e dirigenti finanziari); paragoverno pubblico/politico (politici eletti e alti burocrati); paragoverno privato (associazioni di rappresentanza di interessi, lobbies, CCIA); paragoverno Fob (coloro che sono stati da 5 anni in su in una Fob); professioni (avvocati e commercialisti); think tanks/centri studio/filantropia/fondazioni (non Fob); media/editoria.

numero di campi di costoro rispetto agli accademici è certamente condizionato dalla maggiore presenza di questi ultimi sia nei think-tanks che nei centri studi e nei media.

I Consiglio 92-95

Campo principale dichiarato X n. campi in carriera val. %				
	2 campi	da 3 a 4 campi	5 o più campi	Tot.
Accademia	11		90	100
Economia	25	37,5	37,5	100
Finanza		67	33	100
Par. Pubblico/politico	33,3	33,3	33,3	100
Professioni	100			100

II Consiglio 96-99

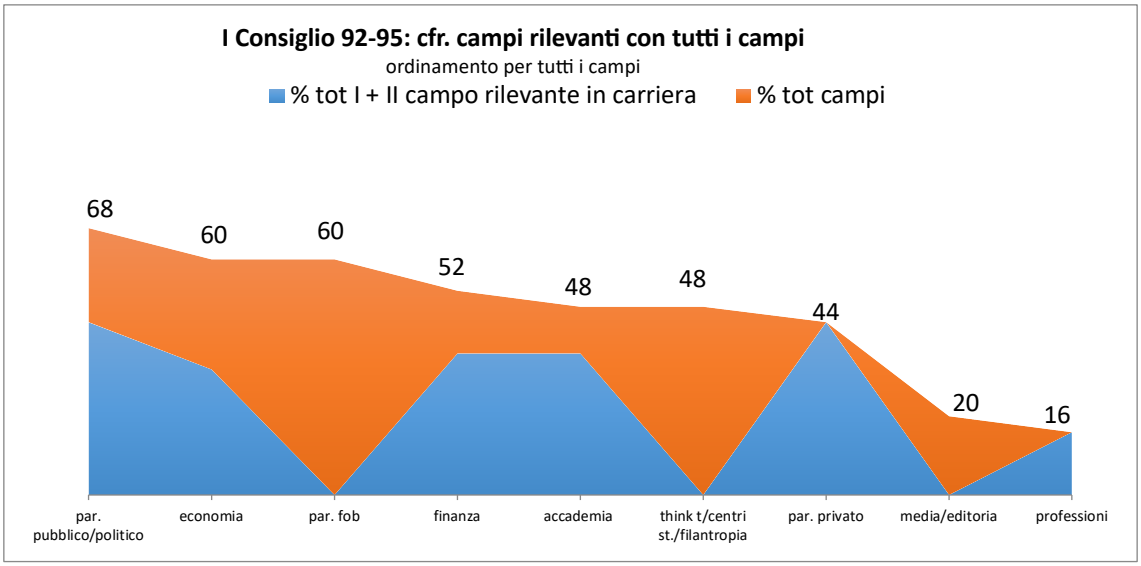
Campo principale dichiarato X n. campi in carriera val. %				
	2 campi	da 3 a 4 campi	5 o più campi	Tot.
Accademia	12,5	0	87,5	100
Economia	12,5	12,5	75	100
Finanza		100		10
Par. Pubblico/politico	50	25	25	100
Professioni			100	100

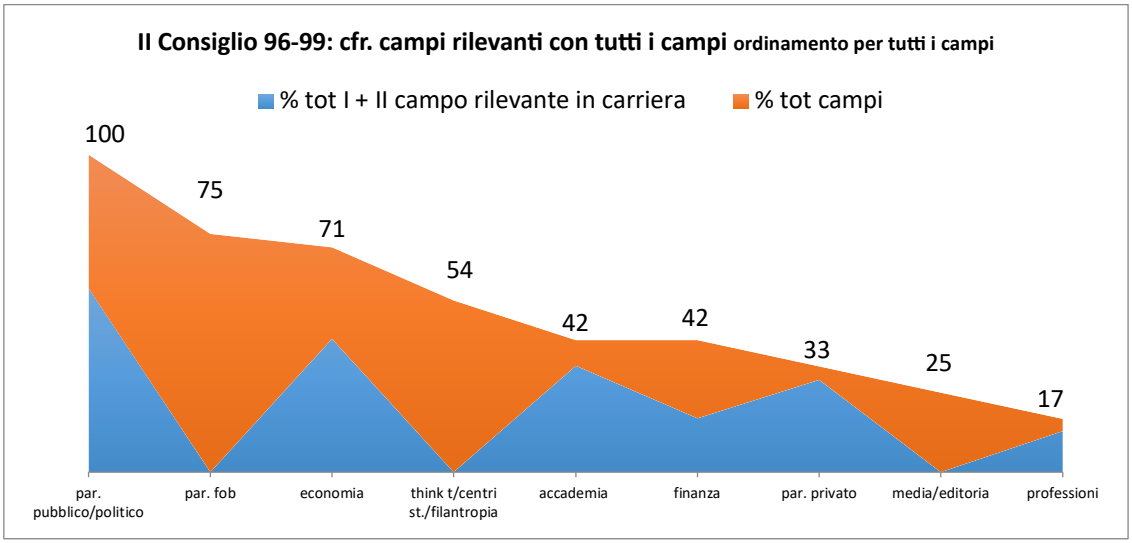
Ritornando alle appartenenze, se consideriamo congiuntamente, oltre al campo dichiarato, anche un secondo campo rilevante almeno tanto quanto il primo, le graduatorie cambiano. Nella prima consigliatura troviamo al primo posto coloro che hanno, hanno avuto o avranno nel corso della loro carriera, un ruolo nel paragoverno pubblico o nella politica elettiva; al secondo posto c'è il paragoverno privato; al terzo finanza e accademia a pari merito, seguiti, a poca distanza, dall'economia. Le carte sembrano rimescolarsi nella seconda Consigliatura, se non per il primo campo che resta sempre il paragoverno pubblico/la politica elettiva, per l'economia che diventa il secondo campo e soprattutto per la finanza che 'scivola' con il 17% (- 19%) al quarto posto, confermando l'estrema vicinanza e somiglianza dei componenti del primo consiglio alla banca genitrice. L'accademia mantiene, più o meno invariata la

propria quota, ma scende comunque al terzo posto. In forte decrescita anche il paragoveno privato (-15%). Sembrerebbe di poter desumere che dal I a II Consiglio le appartenenze siano più equilibrate perchè meno accentrate sulla finanza; per tale ragione si può anche ipotizzare che cresca il peso degli attori legati al paragoveno/goveno pubblico, all'accademia e al campo economico. Di nuovo la tendenza nel cambiamento della composizione dei Consigli sembra andare di pari passo con la ricerca da parte della CSP di autonomia dalla banca e di un proprio posizionamento, ancora irrisolti.

Si confronti ora il dato congiunto dei due probabili principali campi di appartenenza dei consiglieri (barra blu+ barra rossa nei due grafici precedenti), di cui si è appena discusso, con i collegamenti che i singoli consiglieri hanno avuto nel corso della loro carriera in modo più o meno cogente con ogni singolo campo considerato.

Qui oltre ai 6 campi già emersi, ho considerato anche altri tre campi aggiuntivi: l'appartenenza al para-governo delle Fob, in cui sono compresi coloro che nel corso della carriera occupano una posizione nella Fob e nei suoi enti strumentali per un tempo superiore alla durata di una consigliatura; l'essere parte di Consigli scientifici o direttivi-amministrativi di think tanks/centri studi/filantropia/fondazioni (non Fob); e infine l'avere avuto una posizione apicale o essere comunque un'editorialista/opinionista più o meno stabile nel campo dei media nazionali.



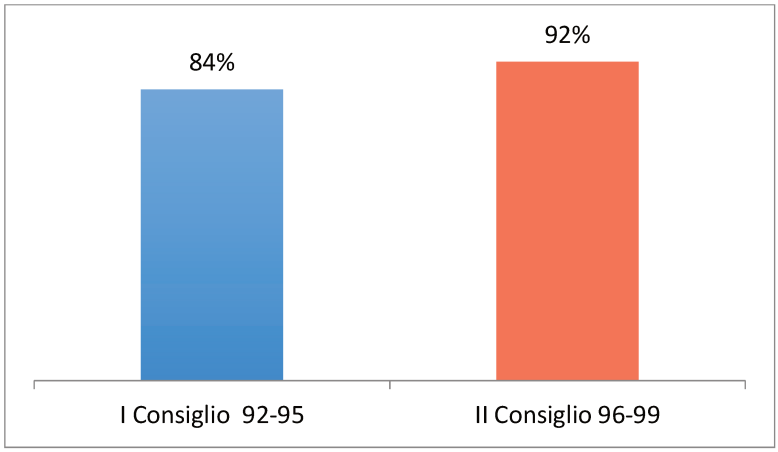


Oltre ad evidenziare il relativo minore peso della finanza nel passaggio dal I al II Consiglio, le 'élite nominate' della CSP hanno una chiara tendenza ad appartenere al campo del paragoverno sia pubblico che privato. Nel computo del paragoverno pubblico sono compresi anche coloro che hanno svolto un ruolo nella politica elettiva: costituiscono il 20% nel 1992-95 e il 33% nel 1996-99. Nell'ambito del privato si è tenuto distinto il campo del paragoverno delle Fob che come si vede tende a divenire un'appartenenza ripetuta per il 60% dei componenti del I Consiglio e per ben il 75% del II Consiglio. Anche i collegamenti con i media e soprattutto con think tanks/centri studi sono significativi: nel I Consiglio afferiscono al campo dei media 1 consigliere su 5 e nel II Consiglio 1 ogni 4; rispetto al campo think tanks/centri studi in entrambe le

consigliature circa la metà dei consiglieri ne fa parte.

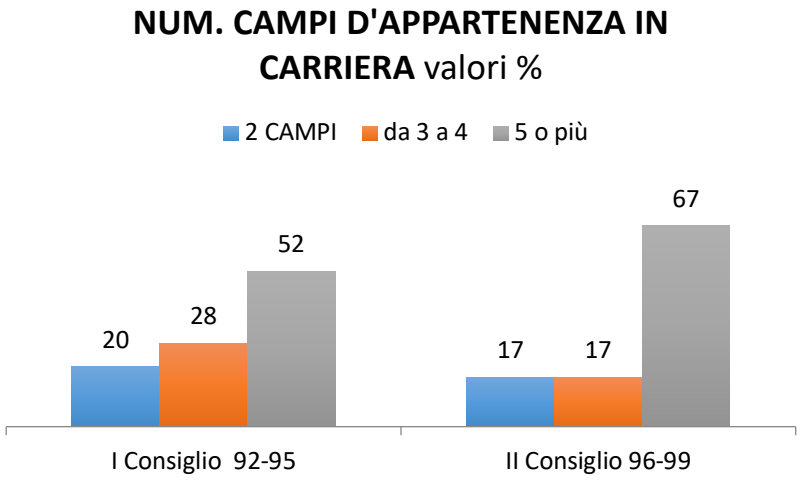
Dopo avere esaminato le appartenenze non stupisce come la maggioranza dei consiglieri, possa essere considerato in entrambe le consigliature un politico di complemento, ossia una persona che pur non essendo un 'professional politician' è stata impegnata, anche a lungo in istituzioni di governo o paragoverno.

Politici di complemento[237] %

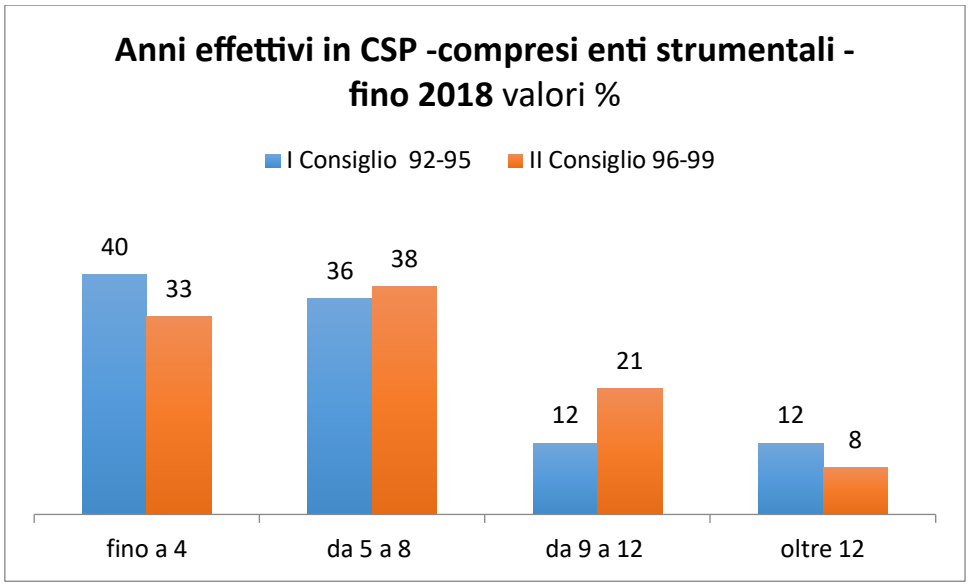


Un'ultima considerazione importante da fare sui campi è che la maggioranza dei consiglieri ha appartenenze plurime, che tendono ad aumentare nel passaggio dalla prima alla seconda consigliatura. Se nel 1992-95 era circa la metà dei componenti ad appartenere a 5 o più campi, nella seconda tale quota sale al 67%. In ogni caso in entrambe le Consigliature circa otto consiglieri su dieci appartengono ad almeno tre campi, rilevando un'anima broker, che si confermerà un tratto saliente anche nelle successive ere della CSP.

[237] Più in dettaglio, nella voce 'politico di complemento' rientrano: 1) chi è o sarà nel corso del tempo in Compagnia per oltre 9 anni, anche se non ha svolto esperienze significative di paragoverno/governo fuori dalla Compagnia; 2) chi è o sarà in Compagnia da almeno 4 anni e ha almeno un esperienza pregressa di governo/paragoverno in enti/istituzioni esterne alla Fob; 3) chi ha significative presenze nel paragoverno/governo al di fuori dalle Fob (oltre i 9 anni) e una presenza più o meno consistente nella Compagnia.

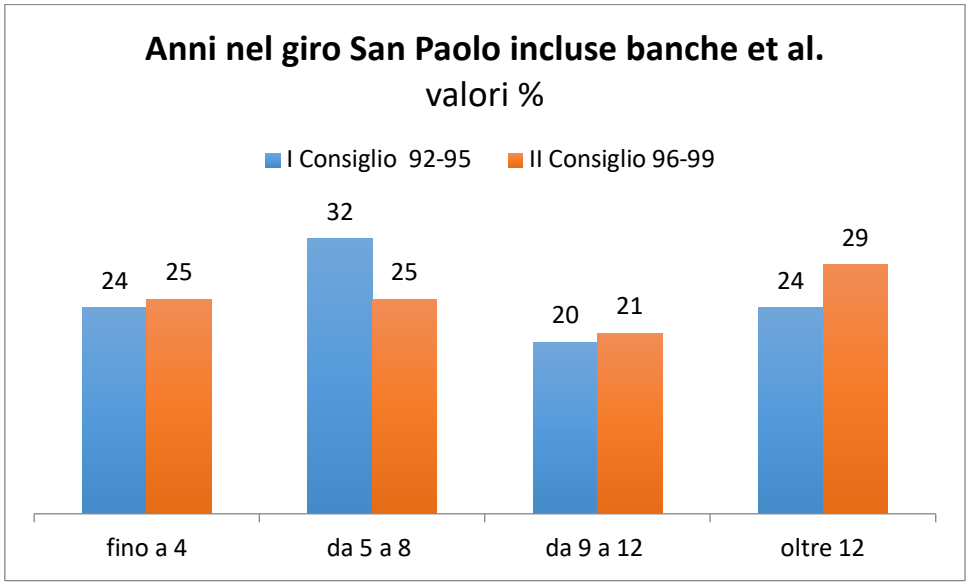


Altri due dati, di non poco conto per mettere a fuoco il profilo dei consiglieri, sono: il numero di anni effettivamente trascorsi nella CSP e nei suoi enti strumentali e il periodo temporale in cui hanno fatto parte del "giro" San Paolo, che include oltre alla presenza nella CSP, anche quella negli Istituti Bancari collegati (San Paolo, Intesa, Cariplo); nella Cassa depositi e prestiti; nei fondi, nelle società di gestione del risparmio (SGR) ed in altri enti finanziari legati alla CSP come Fondaco, Sinloc e Equiter; nei network delle Fob in Italia (ACRI e la Fondazione per il Sud) ed in Europa (EFC-Dafne); infine, in altre Fob legate ad Intesa-San Paolo o ad altri grandi gruppi bancari (Unicredit e Montedeipaschi).



Se circa un terzo dei consiglieri in entrambi i Consigli effettua non oltre un

passaggio in CSP, restando al massimo fino a quattro anni, la maggioranza passa in CSP un numero di anni superiore. Il dato più interessante è la presenza di uno 'zoccolo duro' di consiglieri, ossia persone che sono o saranno presenti nella fondazione per 9 o più anni, un elemento che caratterizza almeno 1 consigliere su 4 (il 24% nel 92-95 e il 29% nel 96-99).



Infine, considerando le presenze nel c.d. 'giro San Paolo', la quota di consiglieri presenti per 9 o più anni si estende notevolmente: al 44% nel 92-95 e al 50% nel 96/99 e tra questi nel secondo consiglio prevalgono coloro che sono presenti per oltre 12 anni (quasi 1 su 3).

Per trarre delle conclusioni generali, oltre che facendo tesoro di tutte le informazioni finora riportate, è utile, inserire anche i profili biografici dei consiglieri che non hanno fatto parte del CGD per i due periodi considerati, perché aggiungono particolari rilevanti alla composizione del quadro d'insieme.

CSP Consiglio generale 1992-1995 (Consiglieri escluso CDG)

	designazione nomine 1992	Cariche politiche e non principali / Milieu	Professione principale	Formazione
Barile Paolo	1995 Cooptato	Accademico/ **Ministro rapporti parlamento** (Ciampi); liberalsocialismo, partigiano, fondatore partito d'azione poi PCI, allievo di Calamandrei.	Accademico, politico giurista	Giurisprudenza
Castellino Onorato	Comune di Torino	Accademia e Grand Commis; **Consulente Governo** Amato e nelle Commissioni Riforma Pensioni; liberale	Accademico, grand commis	Economia
Capitanio Tommaso	CCIA Roma	Dirigente finanziario/Componente designato dal. T.A.R. Marche./Banca San Paolo	Dir.finanziario//paragoverno pub.	Economia
Rosengberg Pierre	1995 Cooptato	Direttore del Louvre (1994- 2001)/storico dell'arte/ Celebrity	storico dell'arte/ celebrity	Storia dell'arte
Rubbia Carlo	1995 Cooptato	Scienziato- Accademico/Premio nobel 1984. **Senatore a vita;** Celebrity-CSX-Ulivo	Accademico /celebrity	Fisica A. Lincei
Verme Giorgio	1995 Cooptato	Accademico /paragoverno sanità/Accademia	Accademico	Medicina
Piano Renzo	1995 Cooptato	Architetto/**Senatore a vita;** Celebrity-CSX	Architetto/celebrity	Architettura
Zoccoli G. Gianfranco	Comune Torino	Direttore ISVOR-FIAT per alta formazione aziendale dal 1972; Consigliere Istituto bancario Sanpaolo; ex direttore personale ENI; premio ASFOR alla carriera 2005/**FIAT**	Dir.ndustriale/banchiere	N.R.
Altara Carlo	1992-marzo 1995 Comune Torino	Avvocato; vicepresidente Banca San Paolo 1991-1994; Comitato Esecutivo di Estari - Gruppo Cariplo 1995-1997/Finanza-Banca San Paolo e Cariplo	Avvocato/banchiere	Giurisprudenza
Zagrebelsky Gustavo	marzo 1995 Comune Torino X Altara	Accademico e giudice costituzionale dal 1995, nel 2004 pres. Corte Costituzionale. È stato nella Fob Cariplo. Presidente della Biennale Democrazia. Pres. onorario Libertà e Giustizia/CSX	Accademico/paragoverno pub.	Giurisprudenza A. Lincei e sc. To
Cozzi Terenzio	1992-1994 CCIA Torino	Accademico. Presidente della Società Italiana degli Economisti dal 2007. Vice pres. della Fondazione Einaudi /liberale	Accademico/paragoverno privato	Economia A. Lincei e sc. To
Colombatto Enrico	1994-1995 CCIA Torino X Cozzi	Accademico. Socio Mont-Pèlerin Society, 1994-2005; socio Academic Advisory Board, von Hayek 1996-2002; Direttore Institut de Recherches Economiques et Fiscales (IREF); Membro del Council of Public Policy, Munich and Berlin dal 2001; consigliere del Academic Advisory Council, Centre for the New Europe, Brussels (since 2003); consigliere del Advisory Council, Global Finance Forum, Switzerland dal 2006/neoliberale	Accademico/think tanks-paragoverno prvato	Economia
Desiderato Marco	1992-1993 Comune Genova	Imprenditore/Alto dirigente è o è stato nel CDA di numerosi gruppi sopratutto finanziari di rilevanza nazionale e internazionale tra cui l'Istituto San Paolo; Presidente e poi vice Pres. di FILSE - finanziaria della regione liguria S.p.A.(1999-2011); **Consigliere Regione Liguria (1990/ 1995) per la DC/** Democrazia Cristiana-Finanza	Imprenditore/finanza//paragoverno/politica	n.r.
Ferrari Renato T.	CCIA Milano	Imprenditore. Presidente di Federceramica dal 2005; Presidente di Ideal Standard multinazionale USA ceramica; è stato Presidente del Club di Milano e membro della Federazione Italiana Rugby. Già **consigliere del Ministro dell'Economia italiano**, è stato anche Direttore della Banca San Paolo/finanza-economia.	Imprenditore/paragoverno/banchiere	n.r
Hambro Charles E.	1991-1992 Cda X Statuto 1991	Lord, Barone, merchant banker e fundraiser politico. Presidente di Hambros Bank dal 1972 al 1998; tesoriere del Partito Conservatore dal 1993 al 1997/conservatore-liberale/finanza	Banchiere	economia
Keller Pierre	1995 cooptato	Partner di Lombard, Odier & Cie dal 1970 al 1995. È stato membro e presidente della fondazione FERIS; vicepresidente del CICR; Presidente di Yale; Presidente del Weatherhead Center for International Affairs di Harvard/finanza	Banchiere	economia

CSP Consiglio generale 1996-1999 (Consiglieri escluso CDG)

	designazione nomine 1996	Cariche politiche e non principali / Milieu	Professione dichiarata/altro	Formazione
Barile Paolo	Cooptato	Accademico/ **Ministro rapporti parlamento** (Ciampi); liberalsocialismo partigiano, fondatore partito d azione poi PCI, allievo di Calamandrei	Accademico/politico/giurista	Giurisprudenza
Brosio Guido	Comune Torino	Avvocato/ **Vice Sindaco TORINO 1993-1997;** Liberale-Alleanza per Torino-Salziano	Avvocato/politico	Giurisprudenza
Capitanio Tommaso	CCIA Roma	Dirigente finanziario/Banca San Paolo	Dirigente finanziario	Economia
Eco Umberto	Cooptato dal 97, X Piano	Scrittore- Accademico/**Senatore a vita/**Celebrity-CSX	Accademico	Lettere
Pellizzetti Antonio	CCIA Genova	Imprenditore/CCIA	Imprenditore	Scienze politiche
Ristuccia Sergio	Cooptato	Avvocato/Grand Commis / **Capo di gabinetto** ministro del Tesoro Nino Andreatta (1980-1982); sinistra DC	Avvocato/ grand commis	Giurisprudenza
Rosengberg Pierre	Cooptato	Direttore del Louvre (1994- 2001)/storico dell'arte/ Celebrity	Storico dell'arte/ ex direttore del Louvre	Storia dell'arte
Rubbia Carlo	Cooptato	Scienziato- Accademico/ **Senatore a vita;** Celebrity-CSX-Ulivo	Accademico	Fisica
Salza Enrico	CCIAA di Torino	Banchiere ed imprenditore; Banca San Paolo/Intesa-CCIA-liberale	Imprenditore-banchiere	Geometra/laurea ad honorem PoliTo
Verme Giorgio	Cooptato	Accademico	Accademico	Medicina
Zandano Gianni	Cooptato (ex Pres. CSP)	Presidente Banca San Paolo; 1983-98; accademico; diverse cariche in banche/assicurazioni; Banca San Paolo	Banchiere/accademico	Economia
Piano Renzo	Cooptato	Architetto/**Senatore a vita;** Celebrity-CSX	Architetto	Architettura

Quali altre considerazioni se ne possono trarre? Tanto per cominciare, nel primo Consiglio Generale[238] ci sono ben sette persone con un ruolo nella politica 'elettiva': due ministri; due senatori a vita; un assessore regionale e comunale, un candidato alla Presidenza della Regione e anche un lord inglese. Ci sono almeno due grand commis del governo italiano - gli economisti Onorato Castellino e Renato Tullio Ferrari - e un giudice costituzionale, Gustavo Zagrebelsky, celebre opinionista del Centro-sinistra e Presidente onorario del movimento politico-culturale Giustizia e Libertà, nato nel 2002 per "*dare un senso positivo all'insoddisfazione che cresce verso la politica, trasformandola in partecipazione e proposta (….) e essere l'anello mancante fra i migliori fermenti della società e lo spazio ufficiale della politica*"[239].

L'orientamento politico prevalente sembra essere quello liberale, con un mix di posizioni assai diverse, che includono, ad esempio, il liberalsocialismo del giurista-partigiano, Paolo Barile, i liberali di sinistra come Salza e l'accademico economista di scuola neoliberista, Enrico Colombatto, socio della Mont-Pèlerin Society dal 1994 al 2005 e componente dell' Academic Advisory Board del von Hayek Institut dal 1996 al 2002. A questo gruppo di liberali si affiancano alcuni cattolici e socialisti legati ai partiti della Prima Repubblica e alcuni esponenti del nuovo centro-sinistra italiano, che si raccoglierà dal 1995 sotto l'Ulivo di Romano Prodi. Rispetto al milieu professionale di provenienza, nel primo Consiglio prevale l'istituto bancario San Paolo, affiancato dal mondo imprenditoriale e, in particolare dal 1995, da un nutrito gruppo di accademici economisti e persino da 'celebrità' come l'archi-star, Renzo Piano.

Nel secondo consiglio alla prevalenza dell'orientamento politico liberale si affianca un cospicuo gruppo di persone che provengono dalla Democrazia Cristiana di Sinistra e ci sono di nuovo alcuni consiglieri che afferiscono al centro-sinistra moderato 'ulivista'. Tra i DC di sinistra ci sono due ex Presidenti di Regione - l'imprenditore Bassetti e il discendente di un nobile casato

[238] Dove, lo ricordo, sono anche compresi gli appartenenti al CDG.
[239] Manifesto dell'associazione, su libertaegiustizia.it.

piemontese, Gian Paolo Brizio - l'accademico economista, Giovanni Zanetti, consigliere comunale di Torino dal 1993 al 1997 e ancora Sergio Ristuccia, capo di gabinetto del Ministro del Tesoro Andreatta dal 1980 al 1982 e anche lui grand Commis come Onorato Castellino. Sempre con un ruolo nella politica 'elettiva' ci sono anche Tommaso Capitanio, vicesindaco di Castellani a Torino dal 1993 al 1997. E ancora ci sono un ministro, tre senatori a vita, un assessore comunale e un candidato alla Presidenza della Regione. A questi si può aggiungere lo stesso Presidente Merlini, che seppure non si è mai candidato ad alcuna elezione politica, è uno storico dirigente del Movimento federalista europeo. Rispetto al milieu professionale di provenienza, l'istituto bancario San Paolo rimane un bacino importante ma non più prevalente; ci sono molti più accademici e 'celebrità' (nomi di prestigio) ma in generale i milieu tendono a diversificarsi di più rispetto al primo consiglio e sono molte le figure con una doppia carriera di equivalente importanza; il caso esemplare è certamente costituito da Bassetti, che è riduttivo definire imprenditore, visto il ruolo che ha rivestito nel tempo sulla scena pubblica, rivestendo posizioni di rilievo nella politica attiva elettiva e culturale.

Quali considerazioni generali possiamo trarre?

Intanto i profili dei consiglieri confermano che ci troviamo di fronte ad élite e di rilievo non solo locale. Del resto la maggioranza degli intervistati interni al mondo fondazionale lo conferma, soprattutto con riferimento alle grandi fondazioni.

"Le Fob non sono un luogo in cui si afferma una élite ma dove passa o viene riconosciuta un'élite che c'è già di suo, per altre ragioni. Resta da capire cosa nasce lì e che cosa lì si rappresenta o autorappresenta: è un dato da tenere presente"[240].

"Sicuramente le fondazioni possono offrire un punto di vista e tanti spunti interessanti per studiare le élite, anche se non esauriscono il tema. E poi c'è

[240] Intervista ex Presidente Fob Bologna, 2017.

sempre qualcosa di sfuggente nello studiare le classi dirigenti. Ad esempio, in Piemonte ci sono delle caratteristiche che in Lombardia si sono ampiamente estinte, la cosa interessante qui è capire perché? E il confronto con Cariplo, Milano sarebbe suggestivo….”[241].

“Le fondazioni sono uno dei fattori cruciali per osservare l’élite perché sono nate con una legislazione che ha teso in maniera molto decisa a valorizzare i talenti al fine di consentirne la nomina all’interno delle organizzazioni, cosa che non è accaduto in modo uniforme in tutto il paese ma che è sicuramente accaduto per le grandi fondazioni. Questo è merito della legge Amato. Le fondazioni si sono così potute salvare dalla degenerazione a cui abbiamo assistito nelle organizzazioni politiche più tradizionali basate esclusivamente sul meccanismo del consenso, che hanno risentito della crisi dei partiti in misura assai più grave di quanto sia accaduto all’interno delle fondazioni. Peraltro le fondazioni sono state anche un luogo dove hanno potuto proseguire l’esperienza che avevano nel loro passato alcune delle élite della Prima Repubblica, che erano quelle che avevano dato miglior prova di sé per come erano state selezionate all’origine. E per com’era allora la regola di ingaggio che implicava che le principali personalità del mondo politico economico associativo avessero caratteristiche di prestigio. Allora i partiti erano ancora in grado di esprimere qualità. L’ultima infornata è quella di cui Guzzetti (ndr: Presidente di Cariplo e di Acri) *è il caso emblematico”*[242] *.*

Le Fob sembrano essere esplicitamente identificate da alcuni consiglieri come un luogo dove fare politica ‘diversamente’, al di fuori degli ex partiti di massa; quasi un luogo ‘sostitutivo’, in cui ritrovare la perduta affettività delle sedi politiche dei partiti politici della Prima Repubblica.

“Credo che più che di élite si debba parlare di leadership per le fondazioni, cioè di persone in grado di fare la differenza nella crescita di un territorio. Se queste persone interpretano il loro compito come quello di erogatore di fondi il loro

[241] Intervista dirigente CRT ed ex consulente CSP, Febbraio 2017.
[242] Intervista Avvocato, ex Consigliere CSP, area politica DS/D’Alema, 2017.

compito è, paradossalmente molto impoverito e triste. Invece se interpretano il loro ruolo come quello di chi può veramente incidere sullo sviluppo e migliorare la situazione dei cittadini, far parte della leadership è veramente interessante e stimolante. In questo senso, entrare in un centro di potere come una Fob dovrebbe essere qualcosa di costruttivo, mentre oggi purtroppo vedo che non è sempre così"[243]. È un'affermazione interessante, perché esprime una visione per cui l'essere parte dei vertici delle Fob, va oltre l'occupazione di una posizione in quanto notabili, che conferma o aumenta il prestigio di cui già si gode, appunto. Si tratterebbe anche di esercitare 'una leadership', e quindi di essere élite di potere, espressione di un ethos che vuole influenzare e indirizzare la società, quantomeno locale.

"Dove sta il potere delle Fob? Il problema è che è un sistema di potere poliarchico complesso, come l'ha descritto Lindblom, c'è il potere situazionale di fatto e poi c'è la mediazione della rappresentanza territoriale. Aggiungi che nelle Fob c'è una cosa in più, ci sono le rappresentanze, le autonomie funzionali, le Unioni Industriali, le Camere di Commercio, Confindustria; quindi certamente è un potere interstiziale, come dici tu, ma è anche un punto di caduta dove il potere è costretto a concentrarsi, a coagularsi. Quindi è importante l'approccio storico perché la storicità della fondazione condiziona il punto di caduta, l'aggrumazione del potere, perché il potere più importante della fondazione, salvo alcune azioni che la fondazione può fare per il solo fatto di porsi, è poi l'erogazione"[244] . Risiede davvero nella possibilità di erogare il potere delle Fob? In parte sì, difatti è indubitabile che la fonte primigenia del loro potere stia nella possibilità di disporre piuttosto liberamente di un patrimonio consistente, tuttavia a partire da qui il suo potere inizia a legittimarsi anche per altri fattori, ed in particolare attraverso il prestigio delle élite nominate nelle Fob (dove un ruolo fondamentale è giocato dagli accademici) sia per il posizionamento assunto quale veicolatrice di idee 'innovative' nel campo delle policies.

---

[243] Intervista Enrico Salza, 2016.
[244] Intervista ex Consigliere CSP e ex Commissario Fob Monte dei Paschi di Siena, 2017.

Ritornando a trattare i profili generali, un altro dato inequivocabile è che la maggioranza dei consiglieri è sia un broker tra campi diversi sia un politico di complemento, dato quest'ultimo amplificato dalla forte tendenza ad appartenere al paragoverno pubblico e/o privato. Tali tendenze, sono già visibili nel primo consiglio più 'bancario' ma si accentuano nel passaggio di consigliatura. C'è anche una tendenza sia al costituirsi di un gruppo di élite 'fondazionale', che nella CSP mette radici, sia all'essere parte del più esteso c.d. 'giro San Paolo'. Un 'old boys network' di notabili, legati, oltre che al paragoverno, alla finanza e all'economia. Anche la maggioranza di accademici presenti è, infatti, laureata in economia e tendenzialmente appartiene a più campi. Inoltre, non è trascurabile, la presenza di persone che hanno ricoperto ruoli rilevanti nella politica elettiva, anche se i politici di professione non sono certo prevalenti. Infine le persone che troviamo negli organi di governo della CSP sono fin dall'inizio collegate in modo osmotico al blocco di potere che si rivela intorno alla candidatura a sindaco di Castellani del 1993, che, con qualche mutamento, presidierà la governance urbana torinese per circa un quarto di secolo. Per intenderci quel 'blocco di potere' che Belligni e Ravazzi chiamano "élite civica di governo" (, p.), ossia un gruppo di élite che concentra le capacità direttive di una città: "*In essa si coalizza una parte del personale politico locale e della società civile politicamente influente: un gruppo informale di persone stabilmente ai vertici del sistema locale per posizione organizzativa, funzione, prestigio, capacità, che influenzano direttamente o indirettamente il policy making pur non esercitando, in quanto gruppo, un potere istituzionalizzato di comando*" (Belligni, Ravazzi, 2012, p. 153).

L'altro organo della CSP, di cui non si è parlato, è quello di controllo, costituito dal Collegio dei Revisori, formato da un numero variabile nel tempo di revisori effettivi e supplenti compreso tra le cinque e le nove unità. Si tratta per lo più di economisti o avvocati esperti in diritto societario, che hanno collegamenti e siedono, oltre che in altri comitati del genere, anche in consigli di amministrazione privati e pubblici. Non c'è modo di analizzarne in dettaglio carriere e collegamenti con i diversi campi ed in particolare con finanza,

economia e governo/paragoverno pubblico, ma certamente è necessario ricordarne la presenza perché sono profili potenti, che creano e fanno 'network' e su cui sarebbe opportuno realizzare un approfondimento specifico[245].

[245] I dati sui revisori sono presenti nel database.

5.4 Una cultura ancora bancaria

> *"Le Fob si trovarono a essere portatrici di bagagli di esperienze e abitudini bancarie all'interno delle quali non era affatto facile scevrare quanto fosse utile conservare e quanto potesse o dovesse essere archiviato"* (Demarie, Crepax, 2013).
>
> *"Working vocabularies of motive have careers that are woven through changing institutional fabrics" (Mills, 1940).*

Nei primi anni è forte l'ethos bancario espresso sia dallo staff apicale che dalle élite nominate e cooptate negli organi societari. E non potrebbe essere diversamente visto che i confini con la banca sono ancora ben lungi dall'essere abbozzati e poiché, come si è visto, si verifica di fatto un travaso del personale dalla banca al nuovo ente. C'è anche, seppure inizialmente tenue, un filo che lega il nuovo ente ad una secolare cultura filantropica che risale fino al Rinascimento.

Che cosa portano in dote la cultura e l'ethos bancario? È qualcosa che poi si ritroverà anche in seguito ma che indubbiamente costituisce l'elemento predominante nei primi passi incerti compiuti dal nuovo ente.

Procedo con ordine, a rischio di ripetermi e per meglio definire l'ethos, mi riferirò talvolta anche alla Cariplo, fondazione gemella, per quanto diversa, comparabile per dimensioni e per influenza nel policy-making e che dal 2007 diventerà anche partner bancario e maggiore azionista con CSP della nuova Banca Intesa-San Paolo.

L'Istituto bancario San Paolo di Torino, insieme ad alcune grandi Casse di risparmio, tra cui la Cariplo, dal 1932 e fino alla riforma Amato del 1990, rientrava nel novero delle grandi banche pubbliche italiane, dove, per l'appunto pubbliche, erano le autorità che ne gestivano e indirizzavano le attività di

credito e di politica economica[246].

Con una storia plurisecolare alle spalle - ancor prima di essere trasformato in ente pubblico dalla regolamentazione del sistema finanziario avvenuta in seguito alla crisi mondiale delle borse e dell'economia degli anni '30 - il San Paolo era un istituto di credito assai particolare, come già desumibile dal suo nome prima della riforma dello Statuto del 1927: Istituto delle Opere Pie di San Paolo in Torino, "*costituito principalmente da un Monte di Pietà di prima categoria, la cui amministrazione gestisce anche le aziende collaterali del Credito fondiario e delle due Opere Pie*"[247]. Ente particolare perché, come le casse di risparmio (nate anch'esse soprattutto su iniziativa dei monti di pietà), destinava una parte importante degli utili in scopi di pubblica utilità o filantropici, principalmente nelle comunità territoriali di riferimento.

Il mix di attività creditizia e filantropica o assistenziale fa però parte del DNA dell'attuale CSP fin – e oserei dire soprattutto - dalla sua "mitica" e ormai "leggendaria" fondazione, che si perde nella notte dei tempi. Ci troviamo nell'Europa tardo rinascimentale, scossa da riforme e controriforme religiose, quando il 25 gennaio 1563 sette notabili torinesi [248], fondano la Compagnia, con lo scopo di soccorrere la popolazione indigente e di arginare l'espansione della riforma protestante[249]. Poi intorno al 1591, con l'introduzione delle nuove regole della Compagnia, s'inizierà a parlare di assistenza circoscritta ai poveri "vergognosi", ossia persone cadute nell'indigenza, senza averne specifiche "colpe", che non chiedono nemmeno aiuto, perché, appunto, si vergognano, giudicati pertanto "meritevoli" di aiuto. La nuova dizione, secondo Cantaluppi (2013) sarebbe ascrivibile al prevalere dell'impostazione gesuita sugli orientamenti della Confraternita. Sembra forte il richiamo a termini che vengono utilizzati oggi, anche (non solo) da Cariplo e CSP, per individuare i nuovi target

[246] Per un approfondimento storico sull'Istituto rimando a Cagnasso, 2015; Galea, 2015; Piluso 2015.
[247] Verbale del 14 luglio 1927, citato in Cagnasso, 2015.
[248] Ndr: un avvocato, un capitano aristocratico, un canonico, il notaio ducale, un mercante lombardo, un sarto e il libraio di corte.
[249] Cfr. Cantaluppi (2015), Cagnasso (2015).

delle politiche sociali, in particolare con riferimento a quell'area grigia, intermedia tra povertà e autosufficienza economica, allargatasi, con l'impoverimento e la precarizzazione del ceto medio e con la crisi economica del 2007/8. Non sembra superfluo ricordarlo, perché pare una sorta di versione rinascimentale del più "moderno" e assai attuale concetto del povero meritevole (de Leonardis, 2000, 2002), categoria divenuta centrale nelle più recenti politiche sociali ed espressione di una visione fortemente moralizzatrice del welfare.

Tuttavia nei primi anni '90, è soprattutto l'ethos bancario ad essere dominante. Da molti testimoni privilegiati, che sono stati o sono parte dello staff apicale o degli organi di governo della CSP e anche di Cariplo, la cultura della banca viene vista infatti all'opera in alcuni aspetti cruciali delle Fob allo stato nascente – aspetti che si sono in parte smussati o più spesso trasformati nel tempo, sopravvivendo però fino ad oggi. In particolare emergono tre aspetti. Innanzitutto viene identificato come valore aggiunto portato in dote alle fondazioni, la capacità del personale bancario di fare attenzione ai costi e alle valutazioni dei benefici delle proprie attività, non solo, ma anche in termini economici, misurandone la fattibilità e l'impatto o comunque ponendo attenzione anche a dimensioni di gestione manageriale, economica e finanziaria: *"si valuta anche la coerenza con le strategie della fondazione, la congruità dell'investimento, la compatibilità con le risorse messe a disposizione in quel settore, tra il grado di innovazione e di originalità del progetto presentato e il grado di replicabilità del modello in altri contesti. La valutazione non viene fatta in modo discrezionale o peggio si finanziano solo progetti degli amici. O meglio, anche degli amici ma ci sono criteri precisi di valutazione e il suo progetto viene passato ai raggi X. (…) Con le Fob nasce una professionalità specifica (…). D: che tipo di professionalità è? R: Sono valutatori di progetti, ma prima ancora hanno capacità di progettare e di proporre grandi obiettivi e progetti strategici, naturalmente non fatti a tavolino ma attraverso l'ascolto e l'interlocuzione continua con gli attori principali sul territorio. D: il fatto che le*

Fob abbiano in partenza professionalità legate alla banca e alla finanza, cui poi si aggiungono professionalità legate alla cultura, al sociale, al mondo della ricerca e, soprattutto al management è una specificità professionale riscontrabile in CSP e nelle grandi Fob? R: Assolutamente sì. Molto spesso il mondo della cultura sa come proporre progetti di alta qualità culturale ma che poi magari si dimostrano poco sostenibili, quindi la capacità di ragionare anche in termini economici di sostenibilità dell'iniziativa, di ritorno degli investimenti è fondamentale. Questa è una cultura nuova che porta il programme officer della fondazione. Avviene una fusione tra quelli che arrivavano dalla banca e quelli che arrivano da altri campi, c'è una compenetrazione di culture e questo crea una figura professionale nuova, differente da quella del politico-amministratore classico"[250].

In secondo luogo viene evidenziato, come un limite ereditato dalle banche, la cultura della riservatezza, da cui deriverebbe la scarsa capacità di comunicare in modo trasparente con il pubblico, un difetto che non viene imputato nello specifico alla CSP ma al mondo fondazionale in genere:

"*Quella cultura (*ndr: bancaria e politica*) - e gli uomini che ne sono portatori autorevoli, come Guzzetti - ha aiutato le fondazioni e le comunità di riferimento. Poi certo lo stile bancario, riservato, vissuto come una sorta di protezione del privilegio invece che con misura, senza avere il limite della funzione, ha giocato a sfavore. In questo c'è stata un po' di arretratezza culturale. Il fatto che le opinioni pubbliche si siano emancipate dall'intermediazione politica e chiedano una conoscenza diretta non è graditissimo nel mondo delle fondazioni. Questa è una sfida che devono imparare a vincere, alcune la stanno affrontando la sfida ad aprirsi, a rendere noto quello che si decide e come lo si decide e perché lo si decide; il rating oggi è indispensabile, non si sfugge al rating. (…) Il grado di conoscenza che gli italiani hanno del lavoro fatto dalle fondazioni è ancora insufficiente. E ciò dipende da quella premessa che le dicevo prima, quella cultura delle banche delle origini, che le Fob ereditano, il cui fulcro è la*

[250] Intervista Primo Direttore Generale della CSP, 2017.

riservatezza. Per cui, in generale, le Fob non hanno mai fatto della comunicazione il tema fondamentale e le persone non sanno niente di niente, vivono in modo semplice"[251] .

In terzo luogo, viene rilevata la prevalenza di un forte sistema gerarchico interno, soprattutto inizialmente: "*D: Con i presidenti avevate un rapporto diretto nelle prime consigliature? Più o meno sì, perché l'ente era piccolo. In realtà c'era un po' lo stile della banca e quindi la distanza e le gerarchie c'erano. La struttura era molto gerarchica e si stava molto attenti a non passare nei gradi e questo è rimasto nel tempo"* [252].

Ritornando specificatamente alla CSP, se nei primi anni la cultura e lo staff sono prevalentemente bancari e l'ente conferente mantiene la maggioranza delle quote azionarie della banca, alla nuova entità passano tutte le attività erogative d'interesse sociale, che erano state fino al 1991 in capo alla segreteria della banca, la quale destinava già una quota degli utili, compresa tra il 4% e l'8%, ad attività di pubblico interesse. E così pure, l'Ufficio Pio, dedito all'assistenza sociale viene aggregato al nuovo soggetto. È il nucleo fondante da cui emergerà la nuova CSP. Dalla banca e dall'Ufficio Pio arriva anche una certa cultura filantropica. La filantropia bancaria negli anni '90 era fondata prevalentemente sul mecenatismo culturale e artistico, mentre sul piano sociale, in particolare attraverso l'Ufficio Pio, si legava debolmente ad una tradizionale culturale assistenziale-caritatevole, ereditata dalla plurisecolare storia dell'ente, che *"dal sostegno alle donne senza dote nel 1595 ai progetti di innovazione sociale di oggi non ha mai smesso di sostenere le persone e le famiglie in situazione di vulnerabilità o disagio sociale ed economico a Torino e comuni limitrofi"* [253].

In generale si può dire che la filantropia 'ereditata' dalla banca era quella di un'appendice e un'estensione residuale e per lo più strumentale alla cura e alla

[251] Intervista avvocato milanese, precedentemente nel Consiglio direttivo della Cariplo e tra gli ideatori del fondo per l'housing sociale, 2017.
[252] Intervista dirigente CSP, 2017.
[253] Sito istituzionale della CSP, 2018.

promozione dell'immagine e degli affari dell'Istituto finanziario. Di fatto le erogazioni e le attività filantropiche del San Paolo, prima della riforma del 1991, passavano per il livello territoriale delle filiali e finanziavano le più svariate attività, *"perché tutte le iniziative avevano anche una valenza un po' pubblicitaria, per cui le filiali sostenevano le bocciofile ma anche le scuole e gli ospedali*"[254]. Anche la fondazione per l'arte, la cultura e la scienza aveva essenzialmente una funzione di sostegno e promozione dell'immagine e del prestigio della banca. "*La Fondazione per l'arte era della banca, era l'unico ente che aveva fatto la banca, perché già nella metà degli anni '80 c'era quest'idea di mecenatismo e di separare un po' le attività di sostegno culturale dal resto, anche per motivi fiscali. La fondazione era nata per finanziare questi grandi progetti, come il Museo Egizio, San Fruttuoso, la Basilica di Superga. Era anche un po' il fiore all'occhiello di Zandano* (ndr: presidente dell'Istituto bancario dal 1983 al 1998 e dell'ente conferente dal 1992 fino al 1996). *La Fondazione per l'arte, in un certo senso, diviene quasi un doppione della Compagnia*"[255].

L'ethos filantropico inizialmente è quindi soprattutto quello ereditato dalla banca degli anni '90, cui si aggiunge un poco di ethos assistenziale-caritatevole che fa parte del DNA dell'Ufficio Pio.

Solo dal 1994 e in modo graduale, la CSP inizierà a recuperare 'strategicamente', l'eredità della rinascimentale CSP, rinnovandola e iniziando a creare una sua specifica idea di filantropia.

È del resto presente, quasi sin dall'inizio, l'idea che sia necessario creare un proprio ethos - strategie e vocabolari - che renda manifesta la differenza dalla genitrice; solo non è ancora evidente in quale forma e, soprattutto, il richiamo alla secolare storia filantropica della 'vecchia' CSP è ancora acerbo. *"La necessaria trasformazione delle modalità di presenza della Compagnia nelle aree di intervento che le sono proprie dovrà accompagnarsi alla valorizzazione*

[254] Intervista dirigente CSP, 2017.
[255] Intervista, responsabile archivio storico CSP, 2017.

del patrimonio di esperienze, realizzazioni e stile di impegno maturati dal Sanpaolo, il cui significato e livello sono da sempre riconosciuti e che costituiscono la base su cui costruire il futuro"[256].

È anche presente fin dai primi documenti strategici della CSP l'idea di coniugare le attività erogative con l'aspetto manageriale e strategico che è un derivato, come già visto, della filiazione dalla banca. Nel 1993 le linee programmatiche della CSP esprimono già una volontà in tal senso, per cui il nuovo ente, dovrebbe spostare i finanziamenti dal *"mantenimento di enti ed istituzioni alla finalizzazione degli interventi*". Un'operazione che comporta una selezione rigorosa dei beneficiari e dei progetti, affinché siano coerenti con le finalità della CSP e con una razionalizzazione e concentrazione delle varie attività che eviti dispersioni; vive anche l'idea di rafforzare il proprio ruolo *"quale laboratorio di riflessione, studio, proposta e intervento sui grandi temi della trasformazione sociale in atto"*. Il principale progetto che s'intende finanziare (con oltre il 40% delle risorse disponibili) è significativo di una tendenza ad operare seguendo principi che richiamano il NPM, promuovendone l'adozione anche presso i propri beneficiari. Il progetto si propone, infatti, in ambito sanitario, di contribuire ad "*affrontare le criticità del settore, particolarmente accentuate sotto il profilo gestionale e del rapporto costi/prestazioni*", oltre che di sostenere la ricerca avanzata "*in settori riconosciuti come prioritari*" (ibidem). Per rispondere al primo obiettivo si prevede la creazione di *"un centro di livello nazionale per la consulenza e la formazione manageriale in campo sanitario (…) che risponderebbe ad una forte esigenza di razionalizzazione dei processi gestionali e di crescita costante dei livelli di qualità e di efficacia delle prestazioni*" (ibidem). In area sociale si inizia anche ad utilizzare un vocabolario che richiama le logiche del nuovo welfare - negli ultimi anni lo si è definito in vari modi, ad esempio, come secondo welfare o welfare generativo o welfare di comunità, termini che si concentrano, al di là delle differenze, sulla necessità di attivazione del privato sia singolo che organizzato, al fine di sopperire al ritrarsi

[256] Indirizzi programmatici per la Compagnia di San Paolo, Luglio 1993, archivio privato Dario Disegni, primo direttore CSP, in archivio Fondazione CSP, Torino.

del pubblico - un evento, quest'ultimo, presentato come dato fattuale incontrovertibile - e che invita, in tempi di crisi, ad uscire da logiche percepite come assistenziali e insostenibili passando dal "*dare a*" al "*fare con*", attraverso *"interventi che si caratterizzano nei confronti dei beneficiari come concreta promozione dell'autonomia e della responsabilizzazione*" (ibidem).

Nel 1994[257] dopo l'emanazione della direttiva Dini, che è il primo passo concreto verso una maggiore autonomia dalle banche, CSP inizia a sentire come prioritaria per se stessa e per le Fob "*la questione della definizione della propria vocazione come soggetto operante nella società"* e la individua in una "managerialità sociale", che la renda "*capace di operare con criteri imprenditoriali a servizio del pubblico interesse, e avente risorse adeguate per realizzare programmi e progetti concreti ed efficaci in risposta alla domanda emergente nei diversi settori in cui ha deliberato di impegnarsi*". Un ruolo che è in coerenza con la sua storia da un lato filantropica - "*una vocazione a rispondere alle esigenze emergenti nella società*" e dall'altro creditizia – *"con un'attenzione costante alle diverse espressioni dello spirito imprenditoriale*" (ibidem). In quest'ottica, CSP pone una forte enfasi sulla necessità che questa vocazione manageriale e sociale si concretizzi in metriche quantitative attraverso un "*ottimale allocazione delle risorse e nella corretta valutazione del rapporto costi/benefici per gli specifici progetti e interventi individuati*". Se il richiamo alla filantropia delle origini è ancora tenue e non si è formato un ethos filantropico specifico della fondazione, nei primi documenti della CSP è però ben presente il frame, ereditato dalla banca, orientato alla razionalità economica (cfr. Busso, 2015) che rimanda all'emergente NPM con i correlati principi di efficacia (enfasi sui risultati) ed efficienza (economicità, razionalizzazione dei costi); e che comporta anche notevoli cambiamenti nei vocabolari, che nella loro presunta 'neutralità' incidono invece profondamente sul policy-making e sui destinatari delle diverse azioni (De Leonardis e Giorgi 2013).

[257] Vocazione alla managerialità sociale. Il ruolo della Compagnia di San Paolo alla luce della direttiva Dini,1994 in archivio Dario Disegni, archivio CSP.

Capitolo 6 La CSP si professionalizza nell'epoca della stagione aurea torinese (1998-2007)

6.1 La CSP prende forma e assume un ruolo nella governance locale

L'affermazione della Compagnia di San Paolo, uscita dalla fase di prima natalità avviene in parallelo dal punto di vista politico al consolidamento del "regime urbano" torinese e alla collaborazione tra l'amministrazione Castellani e la Giunta Ghigo in Regione: "*l'adolescenza della Compagnia si colloca in un contesto in cui viene immediatamente testata la Concordia istituzionale (…) con l'aspetto da non trascurare che la vittoria di Castellani è sulla sinistra di Novelli. E questa situazione si porta dietro una controversia sull'interpretazione dei compiti e delle prerogative dei consiglieri di amministrazione della Compagnia indicati dagli enti locali. Perché Castellani pone il problema di revocare i consiglieri eletti dal Comune che non erano legati alla sua stessa maggioranza. Questa cosa non passa e viene stabilito il principio che nelle Fob i diritti degli enti locali si fermano alla pura nomina. Non hanno il diritto di controllare l'operato una volta che i consiglieri sono stati eletti. Non c'è un vincolo di mandato"*[258].

Tra il 1997 e il 2003 - non è casuale che il primo rapporto ufficiale e pubblico della CSP esca nel 1997- la Compagnia vive un periodo cruciale per la sua formazione, inizia a darsi un'identità, avvia il processo di autonomizzazione da banche e enti locali elettivi, diviene una delle più importanti "*strutture pesanti del paragoverno locale – enti, agenzie, partecipate e fondazioni*" (Belligni, Ravazzi, 2012, p.145), acquisendo lo status di vero e proprio attore politico: "*non possono essere trattate alla stregua di mere espressioni dello spoil system (….) siamo in presenza (…..) di setting istituzionali paralleli che sono parte organica del più generale sistema di potere* (…). *Si verifica un riassetto nei centri di potere torinese e nei processi democratici di cui beneficiano soprattutto le istituzioni non elettive: Fondazioni di origine Bancaria e utilities"* (ibidem).

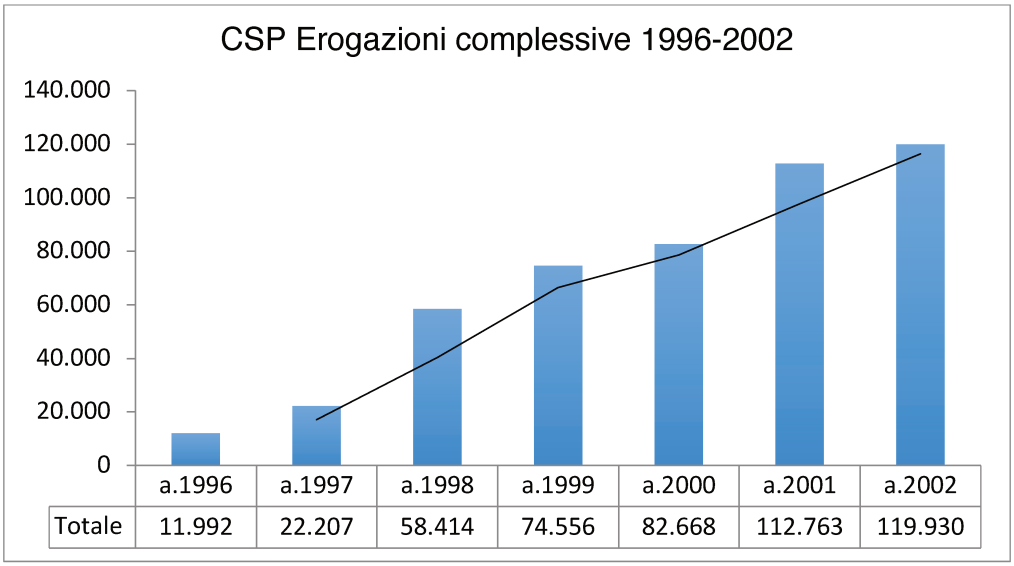
[258] Intervista dirigente Fondazione CRT, ex dirigente San Paolo, 2017.

I rapporti con il Comune sono di collaborazione su un piano che potremmo definire paritario, come conferma l'allora Sindaco Castellani: "*Con CSP abbiamo avuto ottimi rapporti durante i miei due mandati: ci si confrontava sulle cose da fare, avevamo una metodologia e un'attitudine progettuale molto consolidata, tutta la politica di internazionalizzazione della città la portammo avanti in sintonia con loro – di là c'era Merlini, c'era Disegni, che avevano questa spinta all'internazionalizzazione. La CSP fece allora l'accordo con il German Marshal Fund che ancora adesso è in voga… per cui si è creata una rete di città internazionale in relazione, anche grazie alle attività della CSP*"[259] .

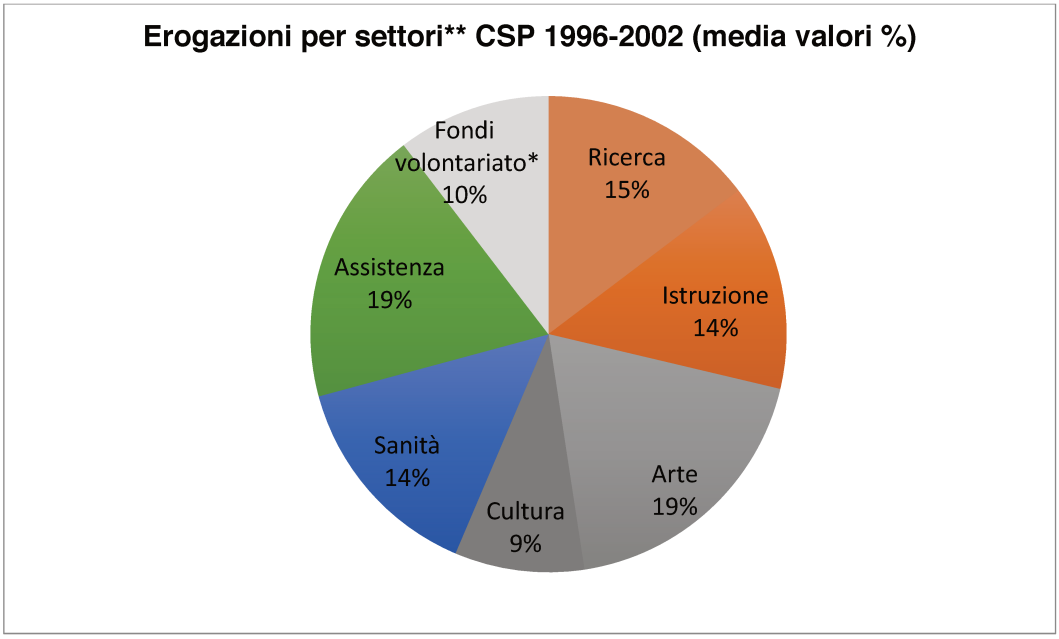
I fattori che portano la CSP ad acquisire un nuovo e più definito status sono diversi. Intanto l'iter legislativo nazionale delle Fob si completa: se fino al 1998 le nomine dei consiglieri delle Fob spettavano principalmente agli enti locali elettivi (Comune, Provincia, Regione) e alle CCIA, - ad esclusione del Presidente che veniva nominato dal Ministero del Tesoro - la legge Ciampi stabilisce che la metà dei consiglieri debba provenire dalla società civile. E nel 2002-2003 le due sentenze della Corte Costituzionale sanciscono definitivamente la natura privata dei nuovi soggetti (cfr. capitolo 2).

Un elemento portante della crescita del nuovo centro di potere e della sua parziale autonomizzazione - conseguenza anche delle nuove disposizioni legislative - risiede nella maggiore disponibilità di risorse finanziarie per le erogazioni - resa possibile dalla vendita di una quota importante delle azioni detenute nella banca. Dal 1996 al 2002 c'è una crescita significativa dei contributi sia in generale - la cifra complessiva per le erogazioni nel 2002 è circa 10 volte superiore a quella registrata nel 1996 - che, a cascata, per tutti i settori d'intervento della Compagnia. Il balzo in avanti è formidabile: le erogazioni dal 1992 al 1995 dalla CSP ammontano a 31,4 milioni di euro, mentre nel solo 1998 sono di oltre 58 milioni, arrivando a quasi 120 milioni di euro nel 2002.

[259] Intervista Sindaco di Torino 1993-2001, 2017.



Fonte: nostra elaborazione da Rapporto CSP 2002. I dati espressi in milioni di euro, includono i anche fondi per il volontariato.



Fonte: nostra elaborazione su dati rapporti CSP
*Accantonamento obbligatorio destinato ai fondi speciali per il volontariato presso le Regioni (art. 15 della Legge 266/1991 e successivi Decreti Ministeriali)
** Fino al 1995 gli interventi sono stati classificati in tre aree: Culturale, Sanitaria e Sociale.

Andando a vedere come si distribuiscono le erogazioni tra i settori, è evidente come nella sua fase iniziale la CSP si caratterizzi per un investimento maggiore nei settori "ricerca e formazione" ed "arte e cultura". Un intervento che, tutto sommato, è in linea con quanto espresso nelle intenzioni del Primo Piano

Strategico del 2000-2005[260], che puntava molto su queste due aree di policy per la crescita e per una nuova collocazione della città in ambito internazionale. L'area sociale è presente ma in misura subordinata, con fondi che vengono distribuiti principalmente a piccole associazioni e ad enti religiosi per realizzare progetti di entità ridotta e con una matrice valoriale di stampo caritatevole, assistenziale, cattolica – aiutare i più deboli – e di conseguenza con un vocabolario che attinge più alla semantica dei bisogni che a quella dei diritti. Anche negli interventi sociali la CSP si mostra quindi in linea con i più generali orientamenti dell'agenda urbana torinese. Peraltro rispetto al terzo pilastro dell'agenda urbana, "Torino policentrica", la CSP non può intervenire, in quanto non è previsto dalla legge che possa erogare risorse in infrastrutture, sebbene possa investirvi il patrimonio, cosa che puntualmente accade, ad esempio, attraverso la CDP, che però ha una ricaduta sul piano nazionale più che locale.

Tra il 1999 e il 2003 a testimonianza della fase espansiva e propositiva soprattutto nell'ambito della cultura e della ricerca avanzata, CSP attiva tre nuovi enti strumentali, riorganizza la fondazione per l'arte, la cultura e la scienza ereditata dalla banca e attiva un Consorzio che nel 2004 porterà all'istituzione di un nuovo ente strumentale, il Collegio Carlo Alberto: nel 2000 nasce l'Istituto Superiore Mario Boella sulle Tecnologie dell'Informazione e delle Telecomunicazioni (ISMB) per "*promuovere, condurre e potenziare, in unità d'intenti con il Politecnico di Torino, la ricerca e l'alta formazione nel settore delle tecnologie dell'informazione e delle telecomunicazioni e delle loro aree applicative*" (Rapporto CSP, 2000); nel 2001 la Fondazione per la scuola, derivata dall'ottocentesco Educatorio femminile Duchessa Isabella, "*come risposta all'esigenza di sostenere le scuole nell'adeguamento al nuovo regime di autogoverno, in seguito all'introduzione dell'autonomia scolastica* (Legge N. 59 del 1997, DPR 275/99)"; nel 2001 SiTI, Istituto Superiore sui sistemi territoriali per l'innovazione con il Politecnico di Torino per sostenere la ricerca su innovazione e sistemi complessi; nel 2003 la fondazione per l'arte (oggi

[260] Elaborato dall'associazione istituita dal Comune di Torino nel 1998, Forum per lo Sviluppo.

Fondazione 1563) , che deriva dalla precedente fondazione attiva nella banca, e si fa carico dell'Archivio della CSP e della promozione della cultura barocca[261]. Inoltre nel 1999 nasce il Consorzio Carlo Alberto per la costituzione di un centro superiore di formazione economico-finanziaria presso il Collegio Carlo Alberto di Moncalieri per la cui messa in opera edilizia-strutturale la CSP stanzia tra il 1998 e il 2004, circa 18 miliardi di lire. Come Presidente del Consorzio - di cui fanno parte anche l'Università degli Studi di Torino, il CORIPE-Piemonte (Consorzio per la Ricerca e l'Istruzione Permanente) e la SAA-Scuola di Amministrazione Aziendale - viene nominato l'accademico economista, Govanni Zanetti, vicepresidente della CSP dal 1997 al 2003. Vengono attivati anche quattro centri di ricerca sulle politiche pubbliche presso il Collegio Moncalieri sul tema del sistema pensionistico (di cui è esperto e grand commis governativo il consigliere e poi Presidente della CSP dal 1999 al 2003, Onorato Castellino, che diventerà anche il primo Presidente del Collegio Carlo Alberto nel 2004-2006), sul federalismo (che è stato uno dei cavalli di battaglia del Presidente della CSP del 1996-99, Merlini e del suo Secondo Segretario generale, Iozzo), del lavoro e dei trasporti pubblici e servizi locali.

Si tratta di enti strategici nella progettazione e attuazione delle politiche della CSP che si affiancano al già esistente Ufficio Pio, dedito alle politiche sociali-assistenziali, "*realtà operative specializzate dotate di autonoma personalità giuridica e capacità gestionale e legate alla Compagnia non solo quale fondatore e principale (e in qualche caso esclusivo) finanziatore, ma anche per*

[261] Il nuovo ente sostituisce di fatto la Fondazione San Paolo, attiva dal 1985, che conclude il proprio compito di finanziamento di progetti nei settori dell' arte, della cultura e della scienza. Sulla base del nuovo statuto, la Fondazione per l'arte svolge un ruolo più propriamente operativo per la tutela, la valorizzazione e l'arricchimento del patrimonio artistico. Tra i suoi compiti, anche il varo della Fondazione Museo Egizio, per cui verranno stanziati 25 milioni di euro. Presidente della Fondazione per l'Arte è Carlo Callieri (mileu Fiat), vice presidente Andreina Griseri (mileu Università di Torino, Accademia della scienze e Accademia dei Lincei), segretario generale Dario Disegni (mileu Banca San Paolo), nel consiglio di amministrazione siedono Cristina Acidini (milieu accademico e ministero arte e cultura/soprintendente patrimonio storico artistico), Cesare Annibaldi (mileu Fiat), Rosaria Cigliano (mileu Banca San Paolo), Piero Gastaldo (mileu Fiat), Elisabeth Kieven (milieu accademico, cultrice dell'Accademia Nazionale di San Luca, Bibliotheca Hertziana,Istituto Max Planck) Giuseppe Pichetto (mileu CCIA) e Riccardo Roscelli (prorettore politecnico).Tutt persone che, eccetto Acidini, fanno o faranno parte dello staff apicale o del Consiglio Generale della CSP.

quanto attiene la definizione della loro governance e delle linee di indirizzo strategico. Enti – che hanno la forma giuridica di fondazioni o associazioni riconosciute – e, sono inclusi nelle erogazioni generali" (rapporto CSP 2016).

Certamente un ruolo nell'affermazione della CSP come attore centrale della governance urbana è riconducibile anche al vuoto di potere lasciato in città dalla Fiat e dall'eclissi dei partiti tradizionali, quali canali di formazione e reclutamento della classe dirigente. Due fattori che hanno come conseguenza la necessità di costruire una "nuova" classe dirigente. Qui la CSP e anche la Fondazione CRT hanno un giocato un ruolo importante nel favorire il mantenimento e anche la circolazione di vecchie e nuove élite, come è ben visibile, dalla composizione degli organi sociali di CSP.
"Torino, nel post fordismo, è una città concertativa (concertazione vs. consociativismo). È stata una capitale regionale della modernizzazione europea. Nella transizione la questione era mettere insieme una classe dirigente della città e qui le Fob hanno avuto un ruolo. Torino va capita in questa congiuntura nel come la Fob si colloca e interviene in questa congiuntura" [262].

Nel 1996 si ha il primo effettivo Presidente della Fondazione CSP (prima era un ente conferente), Giovanni Merlini, che proviene dal campo dell'editoria, dove ha occupato nel tempo importanti cariche apicali (Presidente Utet, Garzanti, AIS et al.). Nella primavera del 1995 arriva sempre dalla banca, un nuovo Segretario generale, l'economista Alfonso Jozzo che fa parte anche del comitato esecutivo della Banca e ha alle spalle una lunga esperienza nella banca come Direttore dell'ufficio Studi Sanpaolo e del Dipartimento estero. Sia Iozzo che Merlini appartengono al movimento federalista europeo fin dalla gioventù, e pertanto con il loro ingresso l'europeizzazione della Fondazione San Paolo acquisisce una spinta ulteriore, nel solco già tracciato dal primo direttore generale Dario Disegni. "*Merlini è stato l'artefice della vocazione europea della Compagnia, perché era un federalista europeo ultra convinto. È*

[262] Intervista accademico sociologo, ex consigliere CSP, 2016.

stato un presidente che ha dato un marchio molto forte. E l'ho visto dall'interno perché io ero in San Paolo a quell'epoca, questa visione europeista di Merlini, peraltro supportata da grandissimi dirigenti come il professor Iozzo di San Paolo Imi, ha fatto sì che nella Compagnia sia sempre stata presente una forte componente di intellettuali con una forte vocazione europeistica"[263].

Lo staff s'ingrandisce, si specializza e acquisisce nuovo personale partire dalla Presidenza Castellino, iniziata nel 1999 in seguito al decesso di Merlini, e l'organizzazione si consolida nelle seguenti due consigliature (2000-2007): *"La prima grande espansione si ebbe con Castellino, con nuove assunzioni e proseguì con la successiva presidenza di Grande Stevens. Se prima c'era Disegni che si occupava di tutto, a partire da Castellino i ruoli si specificano meglio, si differenziano: Disegni si occupa di arte e cultura, Brugnoli di ricerca e via dicendo. Inizia a formarsi un'organizzazione più complessa*"[264].

Dal 2000 l'organigramma diventa più articolato, in particolare le aree progettuali che prima facevano capo al solo Disegni, si distinguono in tre diversi ambiti con altrettanti responsabili: Dario Disegni si specializza nell'area arte e cultura, Scaravelli si occupa di ricerca e Morello di sociale; inoltre fanno il loro ingresso nuovi dipendenti, alcuni dei quali rimarranno a lungo (o ancora sono) nello staff delle aree di intervento di CSP, che non provengono, come i primi, interamente dalla Banca e che posseggono competenze specifiche legate al settore di policy di cui vanno ad occuparsi: *"Abbiamo deciso che occorrevano professionalità diverse da quelle reperibili in banca. Dalla banca poteva arrivare qualcuno che si occupava delle partecipazioni e della finanza delle fondazioni ma per i settori di attività erogativa che erano l'arte, la cultura, la ricerca e il sociale era necessario avere delle professionalità diverse, per cui abbiamo fatto delle selezioni dall'esterno e sono arrivati dei giovani che sono ancora oggi nella struttura portante della Compagnia di San Paolo"*[265].

---

[263] Intervista Dirigente fondazione CRT, ex dirigente San Paolo, 2017.
[264] Intervista Dirigente CSP, 2017.
[265] Intervista primo direttore CSP, 2017.

Nel 2001 viene anche nominato un nuovo Segretario Generale (SG) Piero Gastaldo, che era già entrato nel circuito CSP nel 1997, come consulente per le attività istituzionali e i progetti speciali, in seguito divenendo dirigente responsabile delle attività istituzionali (1998-2001). Sarà il volto stabile e, anche per questo, tra i più rappresentativi della CSP, da cui uscirà per andare in pensione solo nel 2018, mantenendo fino ad allora la carica di SG. Oltre che dirigente responsabile dei programmi di ricerca della Fondazione Agnelli (1988-1995), Gastaldo è stato anche Assessore per lo sviluppo economico e le partecipazioni, con delega per la privatizzazione, la promozione internazionale e i programmi europei del Comune di Torino con il Sindaco Castellani dal 1995 al 1997. Di tendenze liberali, è vicino oltre che alla famiglia Agnelli, anche a Salza e al suo entourage. È sposato con la sociologa Giovanna Zincone, grand commis sulla coesione sociale presso la Presidenza della Repubblica, che nella sua carriera ha fatto parte di più commissioni parlamentari sul tema dell'immigrazione e delle pari opportunità.

Il cambio di rotta organizzativo è evidenziato dalla crescita del personale che diventa più del doppio dal 1995 al 2000 e che tra il 2000 e il 2003 acquisisce ancora, circa un terzo di nuovi dipendenti. È chiaro anche che a beneficiarne sia soprattutto l'area degli impiegati - le figure apicali non subiscono grandi cambiamenti - afferenti alle attività istituzionali, dove sono collocati i settori di intervento erogativo (arte, cultura, ricerca, sociale) della CSP.

Trend personale CSP 1995-2003 per ruolo e per area di competenza (valori assoluti)

Ruolo	1995	2000	2001	2002	2003
Dirigenti	3	3	3	5	5
Quadri		35	33	31	31
Aree professionali	18	16	18	31	35
Tot. Personale	21	54	54	67	71

Aree	1995	2000	2001	2002	2003
Attività istituzionale	12	25	26	40	42
Gestione patrimonio		6	4	4	5
Segreteria/amm	5	19	18	16	16
Altro		4	6	7	8
Tot. Personale	21	54	54	67	71

Fonte: nostra elaborazione da Rapporti CSP 2000-2003

Non è certo un caso che lo staff della CSP fa la sua prima comparsa nel Rapporto del 2000, pubblicato nel 2001 e si riferisce al personale presente al 30 giugno 2001. Oltre alle aree istituzionali, diviene più complessa l'area amministrativa dove compaiono anche nuove funzioni distaccate, tra cui la gestione finanziaria e l'auditing.

Organigramma aree istituzionali CSP al 30 giugno 2001

Segretario Generale Piero Gastaldo.
Segreteria: Anna Rotundi

Attività istituzionale

Responsabile Piero Gastaldo

Franca Scarato Angela Ceretto

Ricerca scientifica, economica e giuridica, Istruzione, Sanità, Ufficio Studi e Ricerche

Responsabile Flavio Brugnoli

Mario Gioannini Stefano Scaravelli Cristiana Moretti

Anna Cantaluppi *(Archivio storico)*

Arte, Beni e attività culturali e beni ambientali

Responsabile Dario Disegni

Rosaria Cigliano Elisabetta Gabetti Rosa Anna Grassi Maria Cristina Olivetti

Assistenza alle categorie sociali deboli

Responsabile Luigi Morello

Altre aree organizzazione

Segreteria e Amministrazione

Segreteria Organi, Legale, Relazioni esterne, Personale, Partecipazioni (13 persone); Amministrazione (9 persone); *Fondi speciali per il volontariato (3 persone)*; *Auditing (1 persona)*; *Gestione finanziaria (4 persone)*; *Collaboratori (4 persone); Altri (5 persone)*

Mentre la CSP si ingrandisce in termini di patrimonio, erogazioni e personale, si cerca anche di dare un'identità e una forma più definita al nuovo ente, che, come appena visto trova già una sua espressione concreta nella maggiore specializzazione organizzativa e nella diversificazione della provenienza del nuovo personale assunto. Il modello cui si guarda è quello delle fondazioni private europee e americane e nello studiare i diversi modelli esistenti i dirigenti e la CSP entrano in contatto con la filantropia internazionale e specificatamente con quella europea.

Tra i pionieri che immisero linfa vitale nella nuova fondazione, un posto di sicura importanza, come già anticipato, occupa Dario Disegni, che entra nell'ente conferente nel 1991 ossia all'atto di nascita, provenendo dall'Istituto bancario, di cui era dirigente e in cui aveva iniziato la sua carriera negli anni '70 e vi rimane fino al 2008 come dirigente di punta della CSP, e come Segretario Generale dell'ente strumentale della CSP, Fondazione per l'arte fino al 2013.

In Italia fino a quel momento non esisteva una tradizione di fondazioni grantmakig, storicamente gli aspetti della vita culturale e sociale erano stati coperti dallo Stato, dalle autorità locali, dai grandi partiti di massa, dalla Chiesa e dalle sue istituzioni filantropiche: "*perché se è vero che la banca faceva interventi in campo sociale culturale, li faceva però in un'ottica ben precisa di ritorno di immagine per la banca o di business development o anche per allacciare relazioni. Il modello della fondazione doveva essere un modello completamente diverso e come prima cosa allora proposi di studiare altri modelli di fondazione in Europa ed in America. Andiamo a studiare queste grandi fondazioni in particolare quelle anglosassoni per vedere come funzionano. All'inizio lo stesso Segretario della fondazione da cui dipendevo era un po' scettico, mi guardava sorridendo, dicendo vuoi farti un viaggio premio Londra o a New York? va bene, hai lavorato bene, vai pure. In realtà ho imparato moltissimo e grazie a questo noi siamo riusciti a costruire un modello di fondazione assolutamente originale. Prima andavamo a vedere gli altri, poi abbiamo ideato un nuovo modello italiano che da grant making divenne misto operativo ed erogativo, ossia il modello di una fondazione che non si limita ad erogare ma mantiene delle proprie linee di intervento e promuove iniziative intorno alle quali chiama a lavorare le varie istituzioni ed associazioni operanti nel campo. Quindi non è più solo un discorso passivo ma è la Fondazione stessa che con un approccio più strategico-sistemico individua le sue linee nella programmazione pluriennale e gli obiettivi prioritari. E quindi chiama i vari soggetti qualificati ad operare in un disegno di questo genere*"[266].

[266] Intervista primo direttore generale CSP, 2017.

Le Fob sono le ultime arrivate nel panorama delle fondazioni filantropiche europee ma si collocano immediatamente nei primissimi posti per importanza, perché hanno patrimoni davvero ingenti di derivazione bancaria e non di singoli privati: *"In particolare quando nascono le prime tre fondazioni italiane, San Paolo, Cariplo e Monte dei Paschi di Siena entrano come seconda, terza e quarta fondazione d'Europa. Posto che la prima era una fondazione inglese, Welcome Trust, che però è una fondazione più operativa che fa ricerche in campo medico più che grant making"*[267].

Dario Disegni riveste un ruolo ponte tra la CSP e la filantropia europea di cui non solo studia i modelli ma a cui si allaccia fin da subito, attraverso la CSP, ricoprendo nel tempo incarichi nel mondo internazionale delle fondazioni: dal 1996 al 2010 è stato membro del Governing Council dello European Foundation Centre – EFC, di cui è stato Presidente nel biennio 2002-2004 e Vice Presidente nei bienni 2000-2002 e 2004-2006[268]: *"Ed è stata una grande soddisfazione anche dal punto di vista personale. All'inizio andavo alla European Foundation come ultimo arrivato per imparare, poi il modello italiano ed in particolare quello della Compagnia di San Paolo ha fatto un po' da battistrada anche per la Cariplo, almeno in parte. Tanto che dopo pochi anni mi viene chiesto di organizzare il congresso europeo delle fondazioni e io propongo come sede Torino, E loro mi guardano un po' straniti perché dicono ma come … Firenze Roma…. (ride). Io allora rispondo: queste città le conoscete già, Torino no. Erano gli anni in cui stavamo lanciando Torino con grandi progetti nella cultura e nel turismo culturale. Quindi nel 1998 organizziamo il congresso e la gente resta entusiasta perché li portiamo al Lingotto, facciamo la cena di gala nella Reggia di Venaria, che era appena stata ristrutturata, la sera prima un aperitivo a Palazzo Reale, eccetera. Nel frattempo essendo il primo italiano ad essere entrato nel board della fondazione europea, dopo questo congresso che segna il riconoscimento formale della*

[267] Intervista primo direttore generale CSP, 2017.
[268] In pensione dopo l'uscita dalla CSP è stato Presidente dello Steering Committee dello Europea Cultural Laboratory, membro del CDA della Madariaga European Foundation – College of Europe e ancora oggi membro del Senato dello European Cultural Parliament.

Compagnia a livello europeo, mi chiedono di diventarne il presidente. Dal 2000 al 2006 sono in Europa. È un riconoscimento molto importante per San Paolo cui viene affidata la guida delle fondazioni europee ed è l'ultima arrivata. Si apre un periodo molto interessante in cui ho guidato delle missioni delle fondazioni europee all'estero, in America, in Russia per discutere la nascita della filantropia russa, parlando con ministri al Cremlino, lavorando sul tema dello sviluppo della filantropia nel Medioriente, lavorando molto a Istanbul. Due anni molto interessanti ed è stato un po' il suggello delle fondazioni italiane in Europa, in particolare della San Paolo ma poi anche delle altre fondazioni come la Cariplo che all'inizio era un po' restia ad entrare; io li sollecitavo perché loro dicevano ci dobbiamo occupare degli ambiti locali cosa ci andiamo ad infilare nella filantropia internazionale? E anche per il problema secolare che esiste, sempre grave in Italia, della difficoltà a parlare altre lingue. Poi la situazione cambia completamente e dopo quegli anni c'è la corsa per entrare nel circuito internazionale, tanto che il numero delle fondazioni italiane diventa il numero più grande delle fondazioni presenti all'interno della fondazione europea mentre prima c'era solo la fondazione San Paolo"[269].

Il periodo 2003-2007, che si apre con la presidenza di Grande Stevens, conferma e consolida l'affermazione della CSP come attore rilevante della governance urbana, ancora e in speciale modo nell'ambito culturale in senso ampio (ricerca/formazione e arte e cultura) e di nuovo in linea con le tendenze generali espresse dal Piano strategico del 2006. Cresce in maniera esponenziale l'importo delle erogazioni, che nell'arco di un quinquennio diventano quasi il doppio: *"Le Fob sono dotate di "veri e propri tesoretti da cui attingere per indirizzare le politiche di sviluppo economico e culturale sul territorio con gli enti locali ma anche oltre gli enti locali"* (M. Tropeano, La Stampa, 16 maggio 2007).

Sul piano dell'intervento nel policy-making, le fondazioni bancarie furono uno dei tre attori chiave che, insieme al Comune e alla Regione, trasformarono *"i*

[269] Intervista primo direttore generale CSP, 2017.

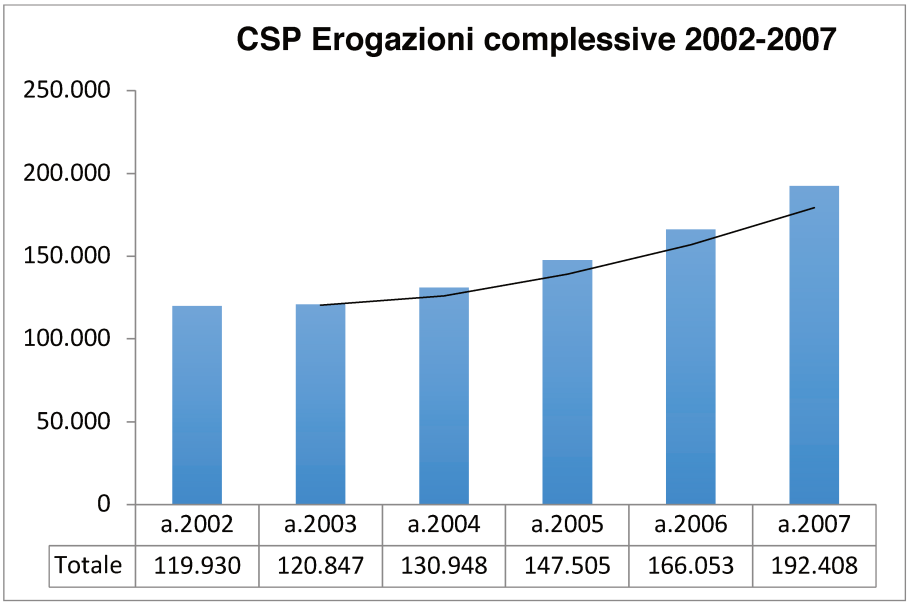
propositi di politica culturale in politiche forti, in priorità di bilancio, in investimenti e accordi istituzionali (…) L'asse Comune/Regione trovò una sponda nel governo ed in particolare in Walter Veltroni, il cui arrivo al ministero innescò un circolo virtuoso che fece di Torino la sede della sperimentazione nazionale più avanzata della trasformazione del patrimonio culturale in obiettivo di rilancio e sviluppo economico. … Il recupero del patrimonio culturale, il rilancio degli atenei, lo sviluppo della ricerca scientifica e dell'innovazione come processo di ammodernamento e riconversione del sistema industriale e produttivo divennero così il nuovo valore generale della città, recepito come finalità politica dagli enti e come finalità statutaria dalle neonate fondazioni bancarie"[270].

In linea con questa tendenza le erogazioni della CSP vengono destinate in maggioranza all'area della cultura intesa in senso allargato, con una redistribuzione al suo interno a favore di ricerca e arte rispetto a cultura "in senso stretto" e a istruzione.

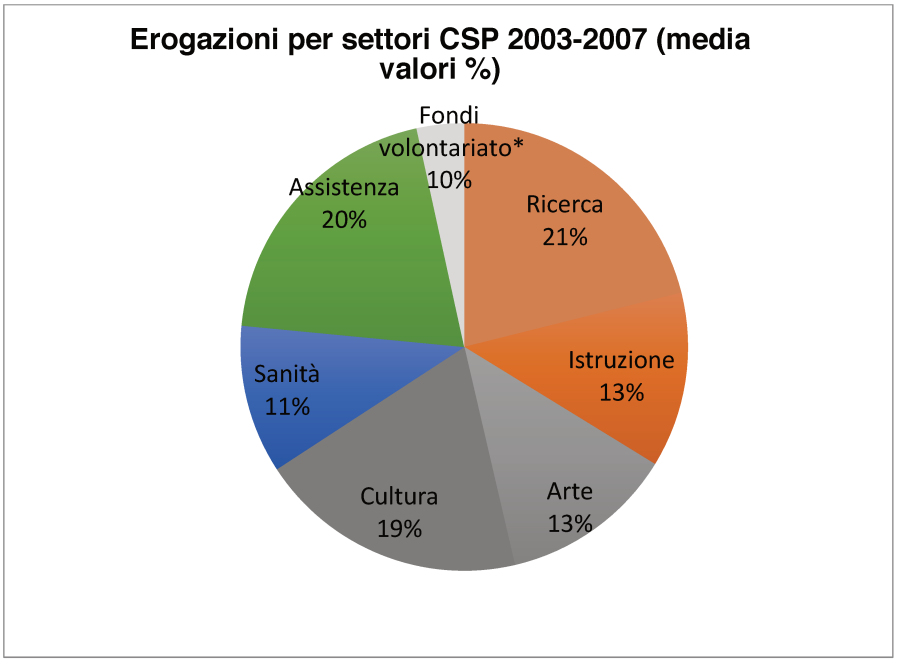
Inoltre dal 2005 compaiono fondi destinati a progetti speciali intersettoriali con un posto di primo piano occupato dal Programma Musei che si articola in sei specifiche aree di intervento, che comprendono di fatto il grosso del - notevole per dimensioni e valore - sistema museale cittadino[271] .

[270] Intervista ex-alto dirigente Regione Piemonte, 2017.

[271] 1. Porte Palatine, Museo di Antichità e parco archeologico; 2. Palazzo e giardini reali; 3. Cavallerizza Reale da integrarsi con Palazzo Reale; 4. via Po e piazza Vittorio Veneto con il polo del museo del Cinema; 5. Palazzo Carignano e museo del risorgimento; 6. Palazzo dell'Accademia delle Scienze e Museo delle Antichità Egizie.



Rispetto agli anni novanta nel 2007 le erogazioni sono quasi quadruplicate, raddoppiando nel giro di soli cinque anni dal 2002 al 2007. È l'effetto, come si è visto (paragrafo 3.3), della progressiva vendita sul mercato delle azioni della banca.

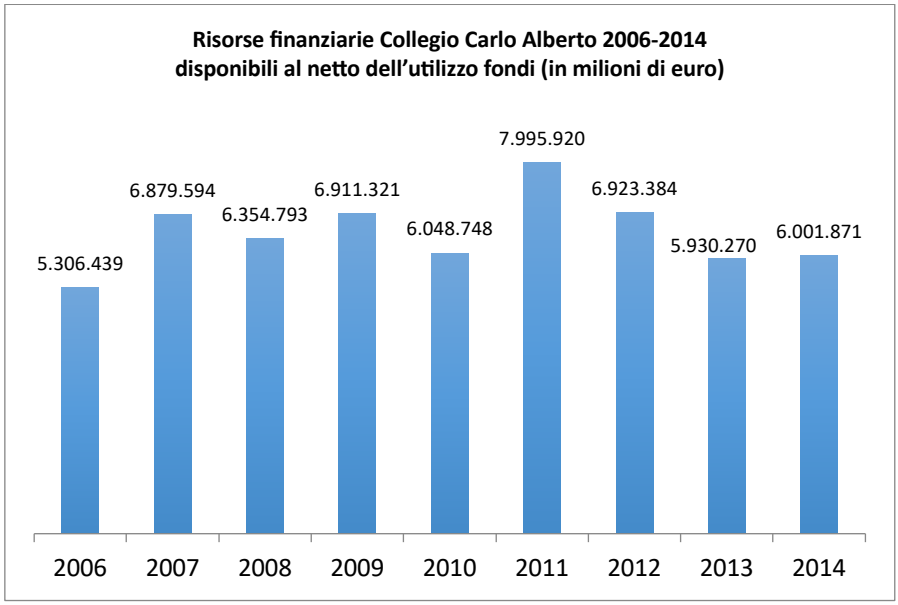


Nasce anche nel 2004 il Collegio Carlo Alberto, il sesto ente strumentale, dedicato alla ricerca e alla istruzione superiore, costituito con l'Università di Torino, "*per favorire la ricerca e la formazione specialistica in campo economico*

e finanziario, con significative aperture anche ad altre scienze politico-sociali" (Bilancio di missione Collegio Carlo Alberto, 2007).

Anche il Collegio Carlo Alberto può vantare origini antiche - come altri due enti strumentali della CSP, ossia l'Ufficio Pio e la Fondazione per la scuola - infatti discende da una precedente scuola reale istituita nel 1838 da Carlo Alberto e gestita dai Barnabiti per preparare i giovani "*di nobile e civile condizione alla carriera militare e amministrativa*".

Finanziariamente è quasi esclusivamente la Compagnia di San Paolo a sostenere il Collegio con quote annuali piuttosto ingenti e ancora nel 2014 il 79% dei 6 milioni circa di risorse disponibili per il Collegio proviene dalla CSP; l'Università di Torino è presente nelle nomine del CDA oltre che nella partecipazione di numerosi docenti alle attività del Collegio (fonte: Bilanci di missione Collegio Carlo Alberto, 2006-2015).



E, ancora, nello stesso campo, viene costituito nel 2007 il settimo ente strumentale della CSP in collaborazione con l'Università degli Studi di Torino e il Politecnico di Torino, l'Italian Institute for Genomic Medicine (IIGM) per promuovere ricerca e didattica nel campo di genetica, genomica e proteomica umana in una prospettiva multidisciplinare.

Nel frattempo continua il consolidamento organizzativo e del personale della CSP: numericamente la crescita tra il 2003 e il 2007 continua in modo tutto sommato contenuto, però si espande l'area del personale addetto alle attività erogative e al policy making nelle aree cultura/arte; ricerca/istruzione e politiche sociali. Gli addetti alle attività istituzionali che costituiscono il 59% del totale del personale nel 2003, diventano il 67% del totale nel 2007. Sono del resto quasi raddoppiate le risorse da erogare e l'organigramma diviene non a caso più articolato a livello dirigenziale, con l'ingresso di nuove figure che assumono il titolo di vice responsabili.

Trend personale CSP 2003-2007 per ruolo e per area di competenza (valori assoluti)

Aree	2003	2004	2005	2006	2007
Dirigenti	5	7	8	8	8
Quadri	31	28	31	30	33
Aree professionali	35	37	38	41	38
Tot. Personale	71	72	77	79	79

Fonte: nostra elaborazione Rapporti CSP 2003 2007.

Aree	2003	2004	2005	2006	2007
Attività istituzionale	42	45	49	52	53
Gestione del patrimonio	5	4	4	4	4
Segreteria e Amministrazione	16	16	16	17	17
Altro	8	7	8	6	5
Tot. Personale	71	72	77	79	79

Fonte: nostra elaborazione Rapporti CSP 2003-2007.

6.2 L'affermazione e l'apogeo del regime urbano torinese (1998-2007)

Dal 1995 si apre il cosiddetto periodo, che durerà circa un decennio, della Concordia istituzionale. A Torino è in carica, ormai da due anni la nuova giunta di centro sinistra, guidata dall'indipendente Castellani[272], mentre le elezioni regionali del 1995 portano al potere Enzo Ghigo[273], sostenuto da una coalizione di CDX[274]. Ghigo è, come il sindaco di Torino, un politico non di professione, proveniente dal gruppo Publitalia-Fininvest, di cui è stato dirigente fino all'ingresso in politica nel 1993 con Forza Italia. "*Il suo arrivo ebbe un effetto analogo a quello di Castellani in Comune. Non essendo politici tradizionali essi portarono una ventata di rinnovamento e, anche grazie ai fondi europei, poterono sviluppare in politica le idee emerse nel dibattito sulle politiche culturali sviluppatosi anche a partire dalle intuizioni di Balmas*[275]*. Il sindaco Castellani e il presidente Ghigo svilupparono un formidabile asse Comune-Regione cui aderì, seppur con qualche resistenza, anche la Provincia di Mercedes Bresso (*ndr: CSX). *Naturalmente non fu né immediato né facile. Inizialmente si diffuse un clima di conflittualità, noi dirigenti e funzionari regionali temevamo che il nuovo presidente avrebbe smontato la struttura organizzativa (…) Ma Ghigo comprese che sarebbe stata un'operazione controproducente, e accettò la proposta di organizzare un incontro chiarificatore (…) una cena alla Venaria Reale, sponsorizzata dalla Compagnia di San Paolo"*[276]. Comune e Regione collaborano così alla realizzazione dell'agenda politica locale che aveva preso avvio con la Prima Giunta Castellani. Svolgono un ruolo di regia

[272] Tendenzialmente svincolato dai partiti, anche se legato in precedenza al PSI, la sua carriera fino ad allora era legata soprattutto al Politecnico.

[273] Interessante, per mostrare il livello di osmosi delle élite CSP con quelle del élite civica di governo, come nelle elezioni del 1995 il suo principale rivale sia Giuseppe Pichetto sostenuto dal "nuovo" CSX, con un'alleanza che ricalca quella per le comunali svoltesi a Torino nel 1993. È un imprenditore legato a Salza e alla CCIA che siede nel primo e nel secondo Consiglio di gestione (1992-1999) e nel IV e nel V Consiglio Generale della CSP (2004-2007 e 2008-2011).

[274] In Regione Ghigo resterà fino all'Aprile del 2005, ottenendo, con le elezioni del 2000, un secondo mandato.

[275] Politico e insegnante legato alla sinistra indipendente, assessore alla Cultura del Comune di Torino con il Sindaco Diego Novelli, dal 1975 al 1985; tra il 1990 e il 1992 consigliere comunale come indipendente, nelle liste del PCI; ancora consigliere nel 1997,con Rifondazione Comunista, fu, Presidente della Commissione Cultura prima di essere nominato Sovrintendente del Teatro Regio, carica che mantenne sino alla scadenza del mandato consiliare.

[276] Intervista ex alto dirigente Regione Piemonte, 2017.

soprattutto per le politiche culturali, un ruolo di stimolo per quanto riguarda le politiche per la ricerca e la formazione; mentre risultano più defilate in merito alle politiche per le grandi infrastrutture, dove assumono perlopiù un ruolo di intermediazione con gli attori privati (ibidem). Assumono, quindi, un ruolo importante, elemento non scontato "*in un contesto di (presunta) fiscal austerity che limita i margini di manovra degli enti locali e di liberalizzazioni che erodono gli spazi di intervento e di controllo dei Comuni*"[277].

Una delle ragioni della tenuta delle istituzioni locali è riconducibile al ruolo "*di asset holder e di tramite per i finanziamenti statali ed europei (…) solo negli ultimi anni ridimensionato dalla crisi mondiale*" (ibidem). L'altro pilastro nella tenuta del regime urbano torinese è però certamente costituito dalla progressiva emersione come key player dello sviluppo locale delle fondazioni di origine bancaria, che nel tempo acquisiscono un potere che, pur nella diversità, le avvicina a quello degli enti locali elettivi. Le fondazioni di origine bancarie torinesi – CSP e CRT- a partire in particolare dal 1997-1998 di fatto affiancano, con un ruolo sempre più centrale, le istituzioni locali sia nel portare avanti l'agenda culturale che quella "politecnica" legata a ricerca e formazione (insieme a Università e Politecnico).

Castellani viene rieletto Sindaco nel 1997, sostenuto dalla stessa coalizione del 1993, battendo il candidato leghista, Raffaele Costa, sostenuto dal CDX. Entrambe le giunte di Castellani, in coerenza con la nuova legge elettorale, sono "giunte del sindaco", ossia formate da persone che hanno instaurato con lui un rapporto di fiducia personale e che in parte, ed è una novità rispetto al recente passato, non sono politici di professione: "*Gli assessori li avevo scelti personalmente senza chiedere permessi né accettare veti da nessuno. Avevo sollecitato, come è naturale, qualche indicazione ai partiti alleati. Rose di nomi, nulla di più. Poi però ho deciso io"* (Castellani, 1996, p.30). Al di là del forte elemento di discontinuità, rappresentato dalla modalità con cui si scelgono gli Assessori e dal ruolo subalterno assunto dal Consiglio Comunale, sulla

[277] Belligni, Ravazzi, 2012, pp. 79-80.

diversità rispetto al passato prossimo nel profilo e nel background sociale dei nuovi eletti i pareri risultano più discordanti. Se molti, anche autorevoli (cfr. Bobbio, 2005) commentatori dell'epoca, segnalano una svolta epocale nella composizione sociale della nuova giunta, sottolineando la presenza di un maggiore numero di intellettuali e professionisti che nulla o poco hanno a che fare col "vecchio" sistema partitico; Belligni e Ravazzi (2012) sostengono che i cambiamenti non sono poi così radicali: in particolare dei dodici assessori, la maggioranza proviene da esperienze amministrative precedenti e ben tre assessori hanno fatto parte dei governi a guida Novelli, espressione della sinistra "antica" da cui la nuova alleanza di CSX vuole prendere le distanze. È comunque vero che i politici di professione sono solo quattro e che sono presenti alcuni accademici (3) e liberi professionisti/imprenditori (2). Un elemento da tenere presente è la presenza tra gli uomini apicali della prima giunta Castellani di tre persone che sono o presto entreranno nella CSP, che avvalora la mia ipotesti di progressiva osmosi tra le élite urbane e quelle di CSP[278].

Il profilo di Torino, da poco uscita dalla sua novecentesca storia industriale, nei primi anni del 2000 è ancora poco definito e poco terziarizzato; la scossa che smuove la città rendendo intellegibile a tutti il passaggio d'epoca e l'uscita dai vecchi confini, avviene secondo lo storico ed economista Beppe Berta con il raggiungimento dell'acme della crisi della Fiat fra il 2002 e il 2004, *"e subito dopo con la sua conversione in un gruppo globale dell'automobile tendenzialmente apolide, che si libera della propria appartenenza nazionale e dei propri caratteri storici, in cerca di un assetto idoneo alla sopravvivenza nel contesto di un mercato mondiale inedito"* (Berta, 2015, p. 195).

Nel 1999 l'assegnazione dei Giochi olimpici invernali a Torino nel 2006

[278] Il vice Sindaco di Torino, l'avvocato Guido Brosio (consigliere dal 1999 in CSP), l'assessore all'urbanistica e accademico Franco Corsico (Consigliere CSP 2004-2007) e l'Assessore per lo sviluppo Economico, aziende, partecipazioni con responsabilità su privatizzazione, promozione internazionale e programmi Europei: Piero Gastaldo, proveniente dalla Fondazione Agnelli, e che di lì a poco entrerà prima nel gruppo San paolo e dal 2001 diverrà SG della CSP, restando in carica fino al 2018.

costituisce una svolta per gli indirizzi e lo slancio della politica e dell'economia locale, che continuerà il suo corso fino al 2007-2008, quando, con l'esaurirsi dei fondi garantiti dalle Olimpiadi, sopraggiungerà anche la crisi economica globale. Le Olimpiadi costituiscono però uno straordinario volano nell'avvio di un indirizzo strategico per la città, che in un clima di collaborazione e tregua istituzionale, riesce nell'intento di cambiare l'immagine di Torino, facendola divenire una delle città italiane più attrattive turisticamente[279], investendo nel patrimonio artistico e culturale[280] e nei grandi eventi[281]. La Compagnia di San Paolo ha un ruolo molto importante anche rispetto ai Giochi Olimpici, come ricorda l'allora Sindaco Castellani: *"quando decidemmo di candidare Torino per le Olimpiadi la Compagnia era in squadra e poi la CSP è stata il primo sponsor per le Olimpiadi a livello nazionale. Gli sponsor globali li mette il CEO: Coca Cola, etc… Poi gli sponsor locali li cerca il comitato organizzatore. La CSP ha sponsorizzato le Olimpiadi prima della Fiat. È stato il primo sponsor nazionale, cosa di cui Salza si faceva grande vanto, poi arrivarono anche gli Agnelli. Questa cosa Salza l'ha sempre ribadita (*ndr*:* ride*). E mi pare che abbiano messo 50 milioni di euro in cinque anni*"[282].

È anche sull'onda dell'assegnazione delle Olimpiadi - e per la prospettiva dei finanziamenti che ne conseguiranno - che nel 2000 viene costituita dal Comune l'Associazione Torino Internazionale, un nuovo strumento che nasce con lo scopo di supportare la formulazione del Primo Piano Strategico della città e che coinvolge numerosi attori e istituzioni pubbliche e private locali (nella presentazione del rapporto si parla di oltre mille persone). L'Associazione è diretta da Fiorenzo Alfieri, pedagogista con una lunga esperienza di amministratore presso il Comune di Torino, iniziata già nel 1976 con il sindaco Novelli e proseguita nelle due Giunte Castellani e nelle due giunte

[279] A tutt'oggi Torino si colloca tra le città più visitate d'Italia, Istat, 2018.
[280] Il restauro degli edifici del centro storico e la creazione di un sistema museale articolato e rinnovato, che nell'arco di pochi anni raddoppia anche numericamente i suoi spazi espositivi.
[281] Ad esempio, il Salone del Libro, Artissima, il Torino Film Festival.
[282] Intervista Sindaco di Torino 1993-2001, 2017.

Chiamparino[283], mentre il piano finale viene redatto da un gruppo di lavoro sotto la direzione scientifica del professor Arnaldo Bagnasco, noto sociologo torinese, che sarà consigliere della CSP nella V Consigliatura (2008-2011). Il Piano individua 6 linee strategiche, 20 obiettivi e 84 azioni per realizzare la crescita e lo sviluppo di Torino e della sua area metropolitana in chiave internazionale, ponendo una forte enfasi sul valore economico-occupazionale della cultura. Si tratta in assoluto del Primo Piano Strategico adottato da una città italiana e come tale è oggetto di una certa attenzione sia sul piano politico che su quello accademico.

Sia dalle interviste che dalla lettura del Piano strategico come anche dall'interpretazione che Belligni e Ravazzi danno dell'élite civica di governo (ECG) dell'epoca, emergono alcuni elementi ricorrenti nel pensiero degli uomini (e delle poche donne) che hanno preso parte alla costruzione della nuova Torino post fordista. Innanzitutto, c'è l'idea di una modernizzazione indirizzata alla crescita competitiva della città in ambito internazionale, che punti sull'innovazione, la ricerca, la conoscenza e la valorizzazione del proprio patrimonio artistico per attrarre imprese, lavoro qualificato, studenti e turismo. In seconda istanza c'è l'idea di realizzare il programma attraverso un processo di concertazione tra élite di diversa provenienza per professione e background sociale e politico, che nel nome del passaggio dal government alla governance, mettano da parte le vecchie contrapposizioni politiche sinistra-destra vigenti nei decenni precedenti per prendere in mano i destini della città e per attuare l'agenda di cui il piano programmatico del 2000-2005 è certamente espressione tangibile.

Il programma di crescita che emerge dalla nuova configurazione di potere, che amalgama élite differenti, si auto-situa nell'alveo della tradizione di un "*capitalismo temperato alla tedesca*" (Castellani, 1996) e coerentemente le idee riconducibili a politiche redistributive o a servizi per il welfare vi hanno un peso

[283] Solo un altro uomo, Mario Viano, fa come lui l'assessore in tutte le quattro giunte del nuovo corso.

marginale, comunque subalterno. Resta vero che il metodo di lavoro concertativo utilizzato per arrivare a stendere l'agenda politica della città dalle élite locali, come pure l'idea di fare di Torino, la città della conoscenza, del sapere e della cultura presentano indubbi caratteri di novità e di originalità.

"Il primo Piano Strategico (per la promozione della città) è nato in un momento in cui si percepiva già acutamente la crisi dell'industria manifatturiera e della società fordista, dovuta al cambiamento socio-economico in atto nei paesi occidentali. Lavorando al Piano Strategico, Torino si è impegnata a elaborare un progetto per mantenere la propria capacità di produrre ricchezza e innovazione attraverso la diversificazione del sistema produttivo e il rinnovamento dell'immagine internazionale della città, il cui punto culminante è stato l'organizzazione delle Olimpiadi Invernali" (Sito istituzionale Torino strategica, 2018). La concertazione è certamente una cifra del nuovo corso, anche se non mancano critiche su un suo eccessvio uso retorico: *"Per farne un progetto condiviso e immediatamente operativo si sviluppò l'idea di integrare istituzioni locali, soggetti sociali, economici e culturali della città in un sistema, idea innovativa ed originale, ma destinata a diventare un tormentone, uno degli slogan più ovvi e banali dell'amministrazione pubblica*[284].

Per mettere a fuoco le élite della "nuova" Torino - e la sua osmosi con quelle di CSP - si può considerare come osservatorio, l'associazione Forum per lo Sviluppo, che viene fondata nel 1998 al fine di stendere l'agenda per la nuova Torino e che diverrà il punto di riferimento di Torino Internazionale, l'associazione che dal coordinerà il Piano Strategico. Il Forum per lo sviluppo costituito su iniziativa dell'Amministrazione Comunale e presieduto dal Sindaco è composto da trenta attori, rappresentativi delle principali realtà economiche, sociali e culturali della città, tra cui i Presidenti della CCIA, dell'Unione Industriale e di ITP - Investimenti a Torino e in Piemonte (Pininfarina), i Rettori degli atenei, i Presidenti delle due Fob torinesi e altre figure apicali in rappresentanza di interessi di categoria, compresi i Sindacati (cfr. Piano

[284] Intervista ex alto dirigente Regione Piemonte, 2017.

strategico, 2000). Tra questi trenta nominativi figurano anche diverse persone che nel tempo hanno o avranno incarichi nella CSP o nei suoi enti strumentali[285] e lo stesso avviene per l'Associazione Torino Internazionale[286]. Tutto sommato nel gruppo apicale che si aggrega attorno alla formulazione del Piano Strategico, è presente buona parte della classe dirigente torinese dell'epoca, che in misura non trascurabile non mancherà di fare sentire il proprio peso anche negli anni successivi, cambiando magari organizzazione di riferimento.

È questa l'epoca d'oro del "sistema Torino", capace di esprimere una visione condivisa dalle classi dirigenti locali rispetto alla nuova identità da conferire alla città. Una visione che è insieme di rilancio culturale sul piano del restyling del centro urbano, del sistema artistico-museale e dell'intrattenimento e che ha ancora l'ambizione di fare di Torino un polo di eccellenza sul piano della conoscenza e della ricerca. Del resto il secondo Piano Strategico della città, elaborato nel 2006, si pone in continuità con il primo, concentrando in modo più pronunciato l'attenzione sul tema dell'economia della conoscenza e proseguendo sulla strada del modello di regime urbano competitivo (pro-growth) avviato nel 1993.

L'amministrazione Chiamparino (2001-2011) si muove in sintonia con l'agenda politica avviata durante i due mandati di Castellani (Caruso, Pede, Rossignolo, 2017), sebbene secondo alcuni osservatori, già nel 2006 il processo che si

---

[285] Oltre ad Onorato Castellino, all'epoca Presidente della Compagnia di San Paolo, troviamo anche Giuseppe Pichetto come Presidente della Camera di Commercio (all'epoca nel CDA di CSP), Enrico Salza come Presidente di Torino Incontra (all'epoca nel Consiglio Generale di CSP), Daniele Vaccarino come Presidente CNA, Confederazione Nazionale dell'Artigianato (dal 2012 a tutt'oggi nel Consiglio della CSP), Rodolfo Zich come Rettore del Politecnico di Torino (attualmente Presidente dell'istituto Superiore Mario Boella, ente strumentale della CSP e vice presidente del Consiglio di sorveglianza di Banca Intesa Sanpaolo dal 2006 al 2010).

[286] Il Presidente del Comitato Scientifico, il sociologo Arnaldo Bagnasco (Consigliere nel 2008/2011 con Benessia Presidente) e tre dei nove presidenti dei gruppi di lavoro: l'onnipresente Enrico Salza, Piero Gastaldo (allora dirigente - responsabile delle attività istituzionali dell'Istituto San Paolo, poi dal 2001 al 2018 Segretario Generale di CSP) e Cesare Annibaldi (allora alto dirigente Fiat, poi anche Presidente del Castello di Rivoli e dal 2004 nel CDA dell'ente strumentale Fondazione per l'arte 1563 della CSP).

genera intorno al secondo Piano Strategico inizi a mostrare le prime crepe rispetto alla spinta propulsiva e allo stesso modello di governance[287].

Peraltro altri indicatori, già all'epoca, mostravano tassi di crescita più contenuti rispetto alla maggioranza delle città italiane (Casalino, Cominu, 2010) e il Global Metro Monitor (LSE, Brookings Institution, 2010) colloca la performance economica di Torino nel periodo 1993-2007 agli ultimi posti rispetto alle centocinquanta città considerate. Resta indubbio che Torino, e non solo a livello d'immagine, è cambiata, l'agenda che Belligni e Ravazzi chiamano "pirotecnica" è quella che ha avuto gli esiti più positivi e discretamente è andata anche quella "policentrica", che col traino dei Giochi Olimpici è riuscita a realizzare, arricchendolo, buona parte del PRG del 1995, mutando decisamente il paesaggio urbano[288]. È piuttosto l'agenda "politecnica", la più ambiziosa delle tre, che non sta mantenendo le aspettative promesse, ma all'epoca gode ancora di un credito elevato a livello di potenzialità. Le politiche sociali non sono ancora al centro dell'agenda torinese e "*vengono attuate attraverso molteplici micro progetti non coordinati in un piano di lungo periodo*" (Belligni, Ravazzi, 2013, p. 68); tuttavia già a partire dalla prima Giunta Castellani del 1993, anche per un'intelligente utilizzo dei fondi europei, si consolida e ha un impatto positivo - assurgendo a modello e a caso-studio di successo nel panorama internazionale - il "Progetto periferie" - uno dei principali casi di urbanistica partecipata in Italia, che insieme al Programma Comunitario Urban II, costituiscono il fiore all'occhiello di una rigenerazione urbana nel contempo sociale e fisica.

In ogni caso è prevalentemente un'immagine di successo quella che proviene da molta della letteratura sulla Torino dei primi anni duemila[289] e che viene

[287] Dove l'attore pubblico aveva sostenuto e alimentato la nascita del primo piano, mantenuto un riconosciuto ruolo di regia o di mediazione nelle diverse aree del policy making e contribuito a portare effervescenza tra le diverse anime dell'élite locale (Dansero, Mela, Rossignolo, 2016).

[288] Come ricordano Belligni e Ravazzi (2012): "La fisionomia della città muta soprattutto ad opera dei grandi insediamenti edilizi nelle aree industriali dismesse e lungo le dorsali di scorrimento previste dal Piano (le c.d. "Spine"), degli interventi di riqualificazione nei quartieri di edilizia popolare (i progetti finanziati con i fondi Urban), del restauro di palazzi e monumenti nella zona centrale".

[289] Cfr. Baraggioli, 2007; Dente, Melloni 2005; Valdani, Vicari & associati, 2005.

presa a modello di buon governo concertativo; caso studio di città che ha saputo gestire con successo la transizione dal fordismo, fino a meritare la consacrazione , nel 2008, da parte della nota sociologa Saskia Sassen, di città globale minore, *"capace di giocare un ruolo internazionale in quanto capace di generare capitale intangibile di conoscenza urbana. Non poco per una città che tra gli anni '80 è90 era ancora indissolubilmente legata all'immagine di città fordista fondata sui tre pilastri: Fiat, famiglia Agnelli, Juventus*" (Scamuzzi et al, 2001). E sullo stesso tono si sintonizza, in maniera forse più ovvia, la narrazione che dei cambiamenti urbani fanno alcuni dei protagonisti dell'élite locale, che raccontano di "*una transizione in buona parte compiuta e di un governo che ha lavorato bene; un cammino che solo la recente crisi del capitalismo avrebbe impedito di completare*" (Belligni, Ravazzi, 2013). L'ex sindaco Castellani afferma che il progetto concepito nel 1993 per trasformare la città "*ha raggiunto – qualcuno più, qualcuno meno – tutti i suoi obiettivi*" (Castellani, Damiano, 2011). Un racconto che in alcuni casi si fa addirittura trionfalistico e autocelebrativo: "*Smettiamola di farci del male: la classe dirigente milanese nel suo insieme, compresa quella imprenditoriale, è un disastro rispetto a noi"*[290]*.* A livello di élite, il periodo vede la massima diffusione, nei centri di potere locale dei salziani, che in qualche modo raccolgono il testimone del mondo che ruotava intorno alla Fiat e agli Agnelli: "*La lunga marcia dei «salziani» è iniziata nel cuore degli anni Ottanta torinesi, nel Pli retto da Valerio Zanone e in parte nel Pri di Giorgio La Malfa. Un crogiuolo di laici «illuministi» che non disdegnavano i buoni rapporti con il mondo cattolico. Furono infatti i ministri Donat Cattin prima, e Bodrato dopo, a confermare Salza alla guida della Camera di Commercio"*[291]*. (…).* Sono loro che nel 1992 stringono l'alleanza con il Politecnico e si accordano con i Ds di Chiamparino per portare sulla poltrona di sindaco Valentino Castellani. Dal Politecnico arrivano poi altre persone, che vanno ad orbitare nell'area salziana: l'allora rettore Rodolfo Zich, il prorettore Riccardo Roscelli, Franco Corsico, assessore

[290] Salza, 2003, in La Repubblica, 1/6/2003; "Crisi Fiat, il j'accuse di Salza".
[291] "Così la grande lobby di Enrico conquistò la Torino del dopo Fiat" di Paolo Griseri e Marco Trabucco, la Repubblica.it, 2004/04/30.

all'Urbanistica delle giunte Castellani. I salziani che afferiscono all'area liberale, hanno comunque buoni rapporti anche con il mondo cattolico*: "Uno dei personaggi che fa da tramite tra i due mondi è l'economista Mario Deaglio* (ndr: nel III CDG della CSP)*, l'uomo che il cardinal Poletto chiamò nel giugno del 2000 a tenere la relazione principale al convegno della diocesi sulla città. Poi ci sono i rapporti con il centrodestra: buoni con uomini come Sergio Dosio* (ndr: nel IV CG della CSP)*, direttore dell'Unione industriale, ma cordiali, al di là di certe apparenze, anche con il presidente della Regione Enzo Ghigo e con il suo assessore Gilberto Pichetto. Nulla a che vedere con l'altro Pichetto, Giuseppe, che ha sostituito Salza alla guida della Camera di Commercio e che di Re Enrico è uno degli amici più fidati. Proprio Giuseppe Pichetto* (ndr: nel I, II e IV CG della CSP) *potrebbe succedere ad Andrea Pininfarina alla guida della Confindustria piemontese, mentre sarà probabilmente un altro salziano, Alberto Tazzetti* (ndr: nel III CG della CSP) *a prendere il comando dell'Unione Industriale di Torino. E un posto l'avrà probabilmente anche il vecchio amico Valerio Zanone: a lui il destino sembra riservare la poltrona di presidente della Fondazione del museo Egizio"*[292]*.* Come desumibile da quanto appena riportato, sono parecchi i salziani con posti di rilievo *anche* nella CSP.

[292] "Così la grande lobby di Enrico conquistò la Torino del dopo Fiat" di Paolo Griseri e Marco Trabucco, la Repubblica.it, 2004/04/30.

6.3 Un'élite osmotica con l'élite civica di governo

Il milieu sociale di provenienza delle élite della CSP che all'origine aveva una forte connotazione finanziaria-bancaria, nel periodo qui considerato si mescola ad altri milieu, fino ad assomigliare sempre più alle classi dirigenti che fanno parte dell'ECG (élite civica di governo) locale, con una connotazione un po' più spostata sul campo dell'accademia e con un nucleo di personalità, anche celebri, di livello sovralocale.

Il (terzo) Consiglio Generale del 2000-2003 si compone di 28 persone; considerando anche una successiva sostituzione (1) e connessa aggiunta (1) nel complesso si contano 29 consiglieri. Nel 2004-2007 i consiglieri sono 28; che arrivano ad essere 29, per una sostituzione. Dato che sono 11 le persone (circa il 20% del totale) presenti in entrambi i Consigli, stiamo parlando di 47 consiglieri per il periodo che va dal 2000 al 2007. Rispetto agli anni '90 il numero dei consiglieri nelle due consigliature considerate è aumentato di 10 unità, proseguendo la tendenza all'aumento progressivo che si è verificato già a partire dal secondo consiglio (14 persone nel Primo CG; 22 nel Secondo CG; 28 nel Terzo CG e 28 nel Quarto CG).

Prima di addentrarci nell'analisi socio-demografica e nei profili dei consiglieri del 2000-2003 e del 2004-2007, come già fatto per i primi due CG, si considerino le 'nomine', che per effetto dell'applicazione della legge Ciampi del 1998 che ha introdotto l'obbligo di includere, negli enti designati alle nomine, la società civile, si discostano dal modello ereditato dalle banche. Anche qui, ogni fondazione fa storia a sé. Nel senso che è nelle sue facoltà, essendo a tutti gli effetti un soggetto privato, decidere chi reputare i soggetti della società civile cui assegnare le nomine della metà circa dei suoi Consiglieri. Chi viene considerato società civile dai Consiglieri della CSP che modificano lo statuto per ottemperare alla normativa Ciampi? E quali altri cambiamenti vengono introdotti nelle nomine della terza e della quarta Consigliatura?

Le nomine per il Consiglio Generale: 2000/2003; 2004/2007 (valori assoluti)

Fonte nomina	a. 2000-2003	a. 2004-2007
~~Ministero del tesoro~~	-	-
CCIAA di Torino	2	3
Comune Torino	4	4
Provincia Torino	2	2
Comune Genova	2	2
CCIA Genova	2	1
CCIA Milano	1	1
CCIA Roma	1	1
~~per Statuto del 1991 art. 19~~	-	-
Cooptato	6	4
Regione Piemonte	2	2
Tribunale	2 (x Unioncamere Piem. e X UE)	2 (x Regione e X fondaz. Caixa)
Accademia Sc. Torino	1	1
Accademia naz. Lincei	1	1
Comm. Nazionale pari opp.	1	2
Max Planck Gesellschaft	1	-
Unioncamere Piemonte		1
Pres. Commiss. UE (Unione Europea)	-	1
Tot.	28	
In sostituzione	1	1
Cooptato		
Tot. (sostituzioni+aggiunte)	29	24

Fonte: ns. elaborazione da: "La Compagnia di San Paolo. Volume secondo 1853-2013" (2013).

Per entrambe le consigliature, oltre a riprendere gli enti territoriali locali già presenti ed ereditati dalla Banca - ossia Comune e Provincia di Torino, Comune di Genova e CCIA di Torino, Genova, Milano e Roma – la CSP inserisce Regione Piemonte, il Presidente pro tempore della Commissione Europea e Unioncamera Piemonte. Per la società civile, al di là degli attori legati alle CCIA, sono quattro gli enti designati alle nomine, che permarranno anche nella successiva consigliatura: l'Accademia delle Scienze di Torino e l'Accademia nazionale dei Lincei da dove provengono accademici noti a livello locale e nazionale; la Commissione Nazionale per le pari opportunità e un'associazione o fondazione filantropica europea che può variare - infatti nel 2000 è la Max Planck Gesellschaft e nel 2003 è la fondazione spagnola Caixa. Ci sono infine le cooptazioni che attingono, per lo più, dalla società civile e che sono sei nella terza consigliatura e quattro nella quarta consigliatura. L'altra

novità importante è che la nomina del Presidente passa dal Ministero del Tesoro al Comune di Torino. Sono scelte che, nel complesso, sembrano rispecchiare l'ethos europeista e votato alla cultura e alla conoscenza, che contraddistingue la CSP degli inizi, e che risulta in linea con quello coevo espresso dalla nuova classe dirigente torinese.

Le nomine per il Consiglio Generale aggregate: 2000/2003; 2004/2007

Fonte nomina	a. 2000-2003	a. 2004-2007	a.1996-1999
Enti elettivi locali	**10 (36%)**	**10 (36%)**	4 (18%)
CCIA	6 (21,5%)	7 (25%)	6 (27%)
Cooptati	6 (21,5%)	4 (14%)	8 (36%)
UE (Unione Europea)		1 (4%)	
Altro società civile	4 (14%)	4 (14%)	
2 Tribunale	2 (7%)	2 (7%)	
Ministero			4 (18%)
Tot. (senza modifiche)	28 (100%)	28 (100%)	22 (100%)

Fonte: ns. elaborazione da: "La Compagnia di San Paolo. Volume secondo 1853-2013" (2013).

Mantenendo il confronto anche con la seconda consigliatura nel passaggio alla terza e alla quarta è visibile l'aumento degli enti territoriali elettivi locali[293]; le CCIA mantengono un peso similare; per il resto la CSP aveva già di fatto inserito dal 1995, la società civile in quote simili, attraverso la cooptazione. La scelta dei quattro enti deputati alle nomine per la società civile sembra ancora andare nel senso di ottenere legittimazione via prestigio, in particolare attraverso l'ingesso di noti accademici. Nuova è l'importanza data all'Europa con le nomine da parte del Presidente della Commissione Europea ma anche con l'ingresso di fondazioni straniere che testimoniano la volontà dichiarata di

[293] Come si può spiegare, in via ipotetica, l'aumento nel 2000 delle nomine da parte degli enti elettivi? L'inclusione della Regione potrebbe essere un effetto della Concordia Istituzionale. Potrebbe essere in gioco una questione di bilanciamento per fare accettare ai politici elettivi l'ingresso obligatorio per legge del 50% di nomine dalla società civile. Per altri versi potrebbe anche essere causa ed effetto della convergenza osmotica con l'ECG, dove c'è una composizione non dissimille PPP.

modellarsi e di essere parte del campo filantropico internazionale, slegandosi da un'identificazione troppo stretta sia con la banca genitrice, sia con un modello di filantropia caritatevole, cristiana, non al passo con la c.d nuova filantropia. Prima di passare ai profili generali dei Consiglieri[294], si il Comitato di Gestione - l'organo di amministrazione della CSP. Nella terza consigliatura (2000-2003) sono sette i componenti del CGD che rimangono in carica per tutto il periodo.

CSP Comitato di gestione (CDG) 2000-2003

	Posizione CSP /designazione nomine	Cariche politiche e non principali / Milieu	Professione dichiarata /altro	Formazione
Castellino Onorato	**Presidente 2000-2003** Comune di Torino (in CDG 1996-99)	Accademia e Grand Commis; **Consulente Governo** Amato e nelle Commissioni Riforma Pensioni; Presidente Collegio Carlo Alberto CSP (2006-2004)/liberale.	Accademico/ grand commis	Economia
Caselli Lorenzo	2000-2003; Comune di Genova (in CDG 1996-99)	Accademia; **Movimento ecclesiale di impegno culturale**/cattolico.	Accademico	Economia
Callieri Carlo	**Vicepresidente 2000-2003** CCIA di Torino (in CG 1996-99)	Top manager FIAT/liberale.	Dirigente privato	Giurisprudenza
Zanetti Giovanni	**Vicepresidente 2000-2003**; cooptato CDG (in CG 1996-99)	Accademia/ Einaudi-mondo fondazionale- presidente del Consorzio Carlo Alberto dal 1999 al 2004/**Consigliere Comunale di Torino 1993- 1997/** DC cattolico sociale-liberali.	Accademico /politico	Economia
Corradini Paolo	2000-2003 Comune Torino (in CG 1996-99)	Dirigente pubblico/**Paragoverno partecipate locali**: Responsabile Atc Torino (ag. territoriale casa) e Itp (ag. Investimenti Piemonte)/ Salziano e PD.	Dirigente pubblico	Architettura
Deaglio Marco	2000-2003 Cooptato dal CDG	Economista, accademico e noto giornalista economico (La Stampa, The Economist, Panorama, Il Secolo XIX). Ha diretto Il Sole 24 Ore dal 1980 al 1983. Fa parte di centri studi e think tank come il centro Einaudi e ISPI. Sua moglie è l'economista Elsa Fornero, già Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali nel governo Monti (2011-2013). Vicepresidente del Collegio Carlo Alberto – Ente strum. CSP dal 2010 al 2014/liberale-accademia-media.	Accademico /media-giornalista economico	Economia
Roscelli Riccardo	2000-2003; Provincia di Torino	Professore Ordinario Politecnico di Torino in "Estimo e Valutazione economica di piani e progetti". Fa parte di numerosi organismi tecnico-scientifici ed editoriali sulla valutazione economica di piani e progetti/ Politecnico	Accademico	Economia

[294] In cui ho considerato sia i componenti del Consiglio Generale che quelli del Consiglio di Gestione, che di questo fanno comunque anche parte.

L'impronta dell'ente bancario che aveva connotato la prima consigliatura e di cui era rimasta l'eco nella seconda, si dissolve nel terzo CDG, che è fortemente orientato verso un coté economico-accademico, di opinionisti e grand commis influenti non solo a livello locale. La Presidenza resta in carico all'economista Onorato Castellino, che aveva sostituito Merlini nel 1999. Anche l'economista cattolico, Lorenzo Caselli resta in carica nel CGD in cui era entrato nel 1996 ma non più come vicepresidente. I due vicepresidenti provengono dal precedente CG e sono l'ex alto dirigente FIAT, Carlo Callieri e l'economista legato politicamente alla vecchia sinistra DC, Giovanni Zanetti. Sempre dal precedente CG proviene anche Corradini, figura di rilievo del paragoverno locale delle partecipate. Si registra quindi una grande continuità con la precedente consigliatura, con 5 su 7 Consiglieri che erano già presenti nel CG del 1996-99, seppure solo due erano nel CDG. A loro si aggiungono due nuove entrate: gli economisti Marco Deaglio e Roscelli. Deaglio è uno dei più ascoltati economisti-editorialisti italiani a livello governativo e nel dibattito pubblico. Oltre che marito della futura Ministra del Lavoro e delle Politiche Sociali, Elsa Fornero - allieva riconosciuta del Presidente in carica Onorato Castellino. È anche fratello dell'altrettanto noto giornalista Enrico Deaglio; ha diretto il Sole24ore, giornale di Confindustria ed è presente nei principali think tanks politici italiani (e.g. ISPI). Roscelli ha un profilo più accademico - è stato prorettore del Politecnico - ma molto orientato alla valutazione degli impatti economici, uno dei cavalli di battaglia della CSP nel periodo considerato. Non ci sono nel CDG imprenditori, presenti però nel CG e la tendenza si ripeterà nella successiva Consigliatura.

Nella quarta consigliatura (2014-2007) sono sempre sette i componenti del Comitato di Gestione che rimangono in carica per tutto il periodo.

La nuova Presidenza affidata a Grande Stevens - l'avvocato dell'avvocato, importante figura di livello nazionale, legata al gruppo Fiat e alla famiglia Agnelli - è un chiaro indicatore dell'osmosi che si è creata tra i vari gruppi dirigenti locali ed in particolare tra i 'salziani, liberali legati alla PMI e il milieu di provenienza Fiat, che si riverbera sia in CSP che nella governance urbana.

CSP Comitato di gestione (CDG) 2004-2007

	Posizione CSP /designazione nomine	Cariche politiche e non principali / Milieu	Professione dichiarata /altro	Formazione
Franzo Grande Stevens	**Presidente 2004-2007** Comune di Torino	Avvocato tra i più rinomati d'Italia, specializzato in diritto commerciale e societario, ricco e potente. Storica persona di fiducia della famiglia Agnelli, tanto da essere noto come l'Avvocato dell'Avvocato (Gianni Agneli)/ FIAT-liberale.	Avvocato	Giurisprudenza
Callieri Carlo	**Vicepresidente 2004-2007** CCIA di Torino	Top manager/FIAT-liberale.	Dirigente privato	Giurisprudenza
Bima Carla	**Vicepresidente 2004-2007** Commiss. Naz. Pari opp.	Notaio, siede o ha sieduto in svariati CDA, anche finanziari come la Banca Fideuram S.p.A. San Paolo dal 2009 al 2013 o legati al mondo delle Fob come la Fondazione per il Sud dal 2006 al 2013 e la Fob CRT di Torino dal 2013 al 2017 di cui oltre che consigliere di Indirizzo di Fondazione CRT, è componente della Commissione Bilancio, Patrimonio e Politica degli investimenti/mileu San Paolo-Fob.	Notaio/avvocato	Giurisprudenza
Roscelli Riccardo	Provincia di Torino	Professore Ordinario di "Estimo e Valutazione economica di piani e progetti" presso il Politecnico di Torino. Fa parte di numerosi organismi tecnico-scientifici ed editoriali relativi al settore della valutazione economica di piani e progetti.	Accademico/politecnico	Economia
Caselli Lorenzo	Comune di Genova	Accademia; **Movimento ecclesiale di impegno culturale**/cattolico.	Accademico	Economia
Manghi Bruno	Comune di Torino	Ex Sindacalista CISL di formazione cattolica, progressista, fu protagonista delle lotte dei metalmeccanici e, nella Cisl guidata da Pier Carniti, formatore di centinaia di sindacalisti. Già collaboratore di Prodi e poi consulente aziendale, dalla metà degli anni 2000 - lasciato il sindacato - è ancora vicino al CSX che si rifà a Prodi/Cattolico progressista/CSX/Ulivo.	Sociologo/sindacalista	Sociologia
Terzoli Luigi	Regione Piemonte	dirigente settore creditizio, presidente della Banca Popolare di Intra e del Credito Sportivo fino al 2007 /CDX.	Dirigente settore creditizio	Finanza/Economia

Di nuovo si registra una continuità con tre consiglieri - Callieri, Roscelli, Caselli - presenti anche nel CGD 2000-2003. Callieri, dirigente legato alla Fiat come Grande Stevens, resta vicepresidente e viene affiancato nel ruolo dalla prima donna ad entrare nel CDG, Carla Bima, una importante notaia torinese, con una carriera che la vede e la vedrà impegnata in molti CDA, economici, finanziari – tra cui la Banca Fideuram S.p.A. San Paolo dal 2009 al 2013 - o legati al mondo delle Fob, come la Fondazione per il Sud dal 2006 al 2013 e la

Fob CRT di Torino dal 2013 al 2017 di cui oltre che consigliere di indirizzo, è componente della Commissione Bilancio, Patrimonio e Politica degli investimenti. È indubbiamente parte del milieu che ruota intorno alla San Paolo e al mondo fondazionale. C'è poi un altro economista, Luigi Terzoli, legato al mondo finanziario che è anche presidente della Banca Popolare di Intra e numero uno del Credito Sportivo. L'altra figura - diversa da quelle finora incontrate per provenienza - è il sociologo ed ex sindacalista della CISL, Bruno Manghi, vicino al Movimento dei Cristiano Sociali, che confluirà nei democratici di sinistra e infine nel PD. Conosciuto, come controparte, da Grande Stevens e Callieri nel periodo delle contrattazioni con i sindacati metalmeccanici della FIAT ed evidentemente stimato. La presenza di tre protagonisti del periodo dell'industrialismo italiano, lega questo CDG al recente passato fordista della città, in modo quasi 'romantico', perché avviene proprio nel momento in cui la Fiat sta definitivamente lascando la città. La matrice economica delle provenienze resta importante, non solo per la presenza di tre economisti ma perché le altre figure si legano al mondo economico e, nella maggioranza dei casi sono esperti di diritto societario e gestione dei patrimoni. Ritornano anche, rispetto al precedente CDG, con Terzoli e Bima, attori legati al mondo finanziario.

Dopo avere introdotto i componenti dei CDG della terza e della quarta consigliatura è il momento di passare all'analisi dei Consiglieri[295] - che include oltre gli appartenenti al CDG, anche i membri del Consiglio Generale, e che, come anticipato, per il periodo che va dal 2000 al 2007, conta 47 consiglieri, 11 dei quali presenti in entrambe le consigliature.

Iniziando dalle variabili socio-demografiche classiche il primo dato da rilevare è che nel 2000 entrano le prime donne, che sono però in netta minoranza sia nel III (quattro donne) che nel IV Consiglio (tre donne). Considerando entrambe le consigliature si tratta di 6 donne, in quanto una viene riconfermata.

[295] Dati elaborati dal database posizionale.

Genere Consiglio Generale (CG) in valori % (valori assoluti)

	TOT.	III Consiglio 00-03	IV Consiglio 04-07
Maschio	83 (106)	86 (25)	90 (26)
Femmina	17 (22)	14 (4)	10 (3)
Tot.	100 (128)	100 (29)	100 (29)

L'età media pari a 60 anni nel III CG e a 61,4 anni nel IV CG resta in linea con il secondo CG (61,4 anni). In entrambi i consigli si tratta in maggioranza di piemontesi (spec. Torino); e a seguire di nati nel Nord-ovest (spec. Liguria, Genova) o nel Nord- est italiano[296].

Età CG alla nomina per classi in valori % (valori assoluti) e età media

	III Consiglio 00-03	IV Consiglio 04-07
40ENNI	10 (3)	17 (5)
50ENNI	38 (11)	7 (2)
60ENNI	38 (11)	62(18)
OVER 69	10 (3)	10 (3)
N.R.	4 (1)	4 (1)
Tot.	100 (29)	100 (29)
MEDIA	60	61,4

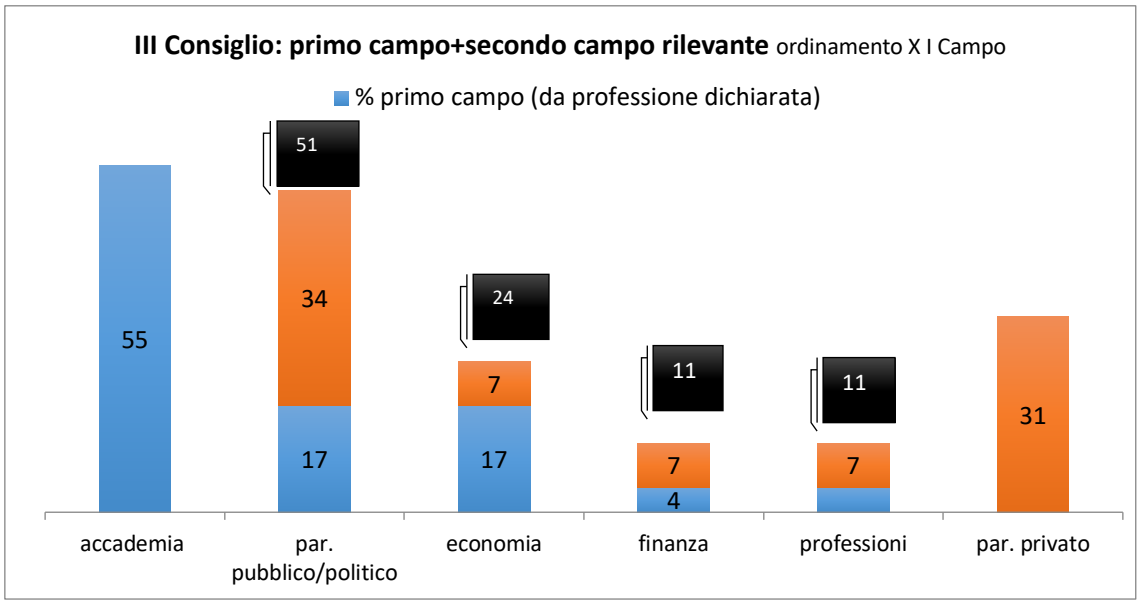
Rispetto ai primi due Consigli, nel terzo e nel quarto la laurea in economia sebbene importante, non è più prevalente. Le lauree tendono a diversificarsi maggiormente. Nel terzo Consiglio economia, giurisprudenza e 'altre scienze umane' hanno lo stesso peso e riguardano i 3/4 dei Consiglieri. Nel quarto Consiglio prevale per la prima volta la laurea in giurisprudenza, seguita da economia; le 'altre scienze umane', vengono distanziate, al terzo posto.

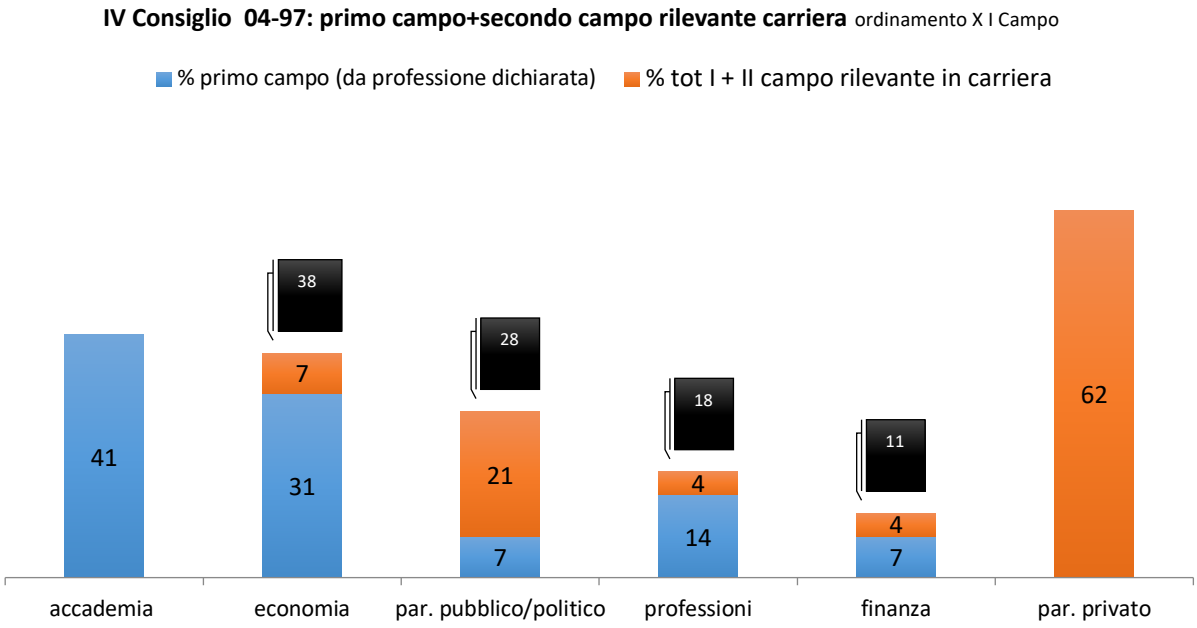
Istruzione consiglieri CG % (val. ass.)

	III Consiglio 00-03	IV Consiglio 04-07
economia	**24,1 (7)**	24,1 (7)
Giurisprudenza	**24,1 (7)**	**31,0 (9)**
sc. Umane	**24,1 (7)**	13,8 (4)
sc. Dure	10,3 (3)	6,9 (2)
Ingegneria	6,9 (2)	6,9 (2)
diplomi tecnici	3,4 (1)	3,4 (1)
Architettura	3,4 (1)	3,4 (1)
N.R.	3,4 (1)	10,3 (3)
Tot.	100 (25)	100 (24)

[296] Nel terzo Consiglio altre provenienze riguardano due nati nel Centro Italia, una all'estero e quattro persone di cui non è stato possibile identificare la città di nascita. Nel quarto Consiglio, tre nati nel Sud Italia, uno nel Centro Ittalia e due persone di cui non è stato possibile identificare la città di nascita.

Rispetto alle 'appartenenze' ai diversi campi, la provenienza dalla finanza, si riduce, molto rispetto alla prima consigliatura, come atteso, restando, abbastanza in linea con i dati della seconda consigliatura. Il campo più dichiarato resta sia nel III che nel IV CG, l'accademia.





E di nuovo si tratta di accademici, che nella maggioranza dei casi, hanno svolto

ruoli o avuto contatti con più di due campi[297]. Anche se rispetto ai CG degli anni ’90 gli accademici sono meno concentrati tra chi appartiene a 5 o più campi. Inoltre a differenza di quanto avvenuto nelle prime consigliature ci sono alcuni (pochi) accademici che sembrano appartenere quasi esclusivamente a quel campo (3/4 accademici per ciascuna Consigliatura).

III Consiglio 00-03

Campo principale dichiarato X n. campi in carriera val. %				
	2 campi	da 3 a 4 campi	5 o più campi	Tot.
accademia	18	35	47	100
economia		40	60	100
finanza			100	100
par. pubblico/politico	60	20	20	100
professioni			100	100

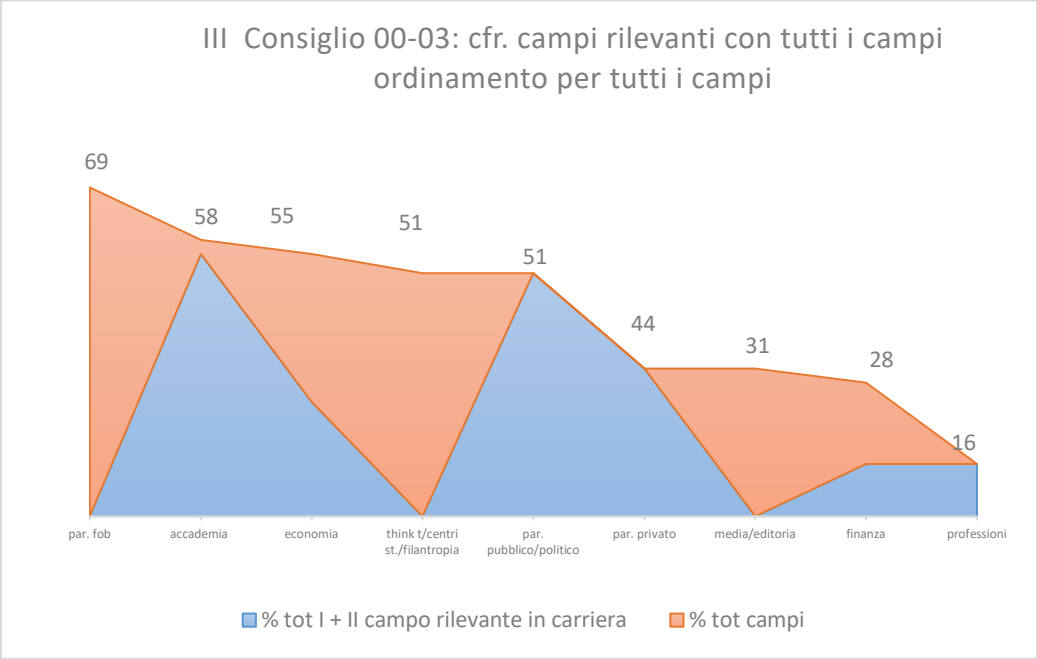
IV Consiglio 04-07

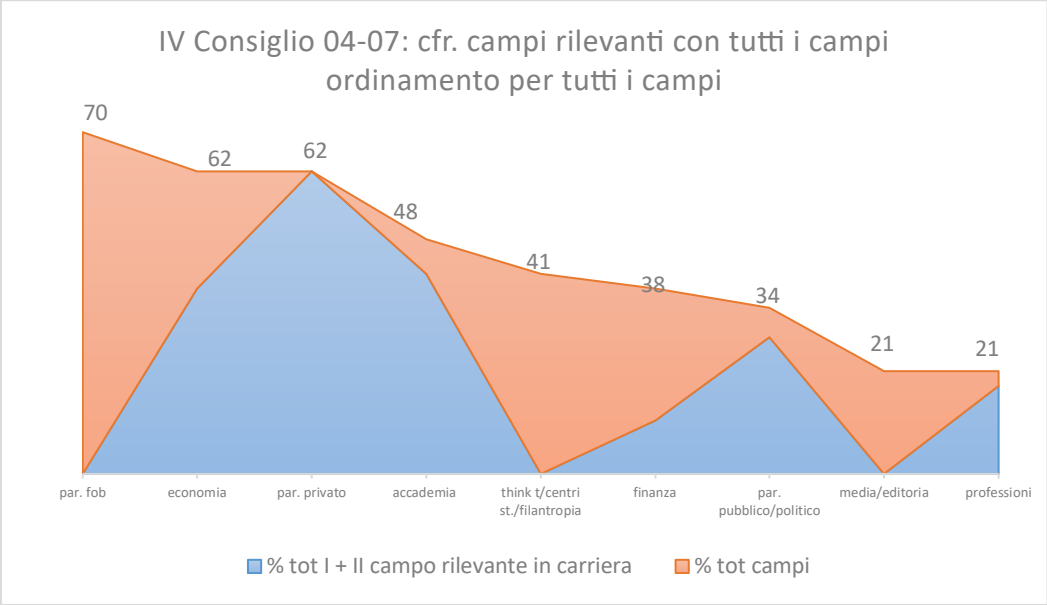
Campo principale dichiarato X n. campi in carriera val. %				
	2 campi	da 3 a 4 campi	5 o più campi	Tot.
accademia	17	50	33	100
economia	33,3	33,3	33,4	100
finanza	50		50	10
par. pubblico/politico		50	50	100
professioni		50	50	100

Se consideriamo congiuntamente, oltre al campo dichiarato, anche il secondo campo rilevante, le graduatorie cambiano. Nella terza consigliatura per la prima volta al primo posto si collocano coloro che hanno, hanno avuto e avranno nel corso della loro carriera, un ruolo nel paragoverno delle Fob; al secondo posto, poco distante l’accademia, poi l‘economia e i think tank/centri studi/fondazioni (non Fob). Risulta ridimensionato, seppure resta importante, il campo del paragoveno pubblico, rispetto alla prima e alla seconda consigliatura in cui manteneva il primo posto. E, così pure la finanza. Le carte sembrano rimescolarsi ancora nella quarta Consigliatura, se non per il primo campo che

[297] Ho considerato i seguenti 9 campi: economia (imprenditori e dirigenti privati); finanza (banchieri e dirigenti finanziari); paragoverno pubblico/politico (politici eletti e alti burocrati); paragoverno privato (associazioni di rappresentanza di interessi, lobbies, CCIA); paragoverno Fob (coloro che sono stati da 5 anni in su in una Fob); professioni (avvocati e commercialisti); think tanks/centri studio/filantropia/fondazioni (non Fob); media/editoria.

resta il paragoverno delle Fob, per l'economia che ritorna ad essere il secondo campo, a pari merito con il paragoverno privato, che riguadagna le posizioni perse nella terza consigliatura; mentre l'accademia 'scivola' al quarto posto, sebbene resti il principale campo dichiarato e riguardi circa la metà dei consiglieri.

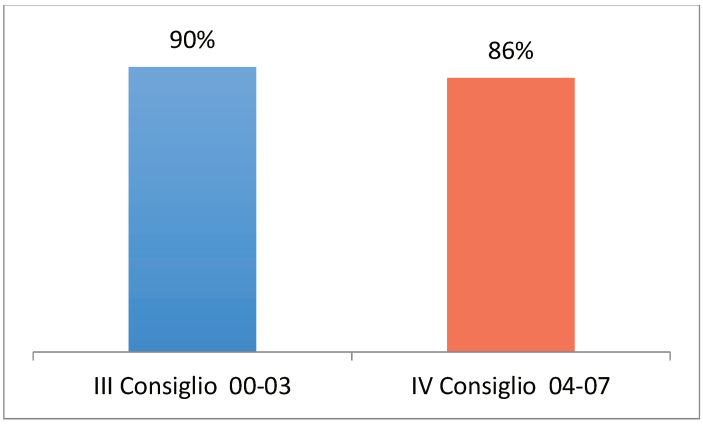




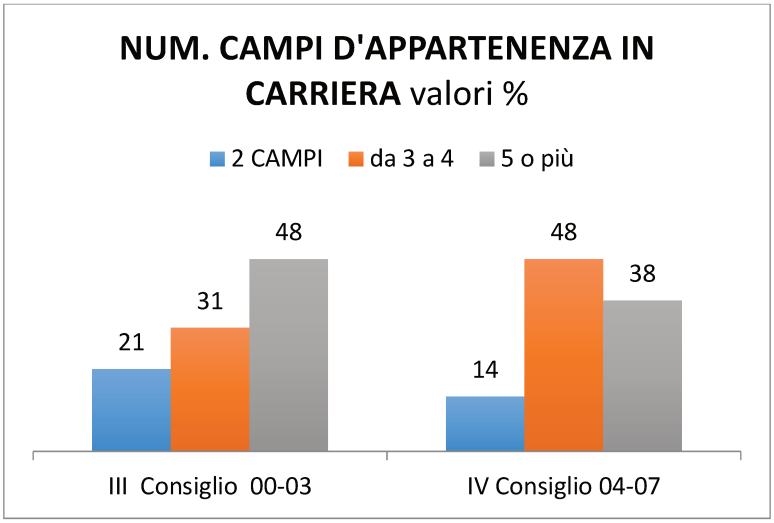
Di nuovo – e senza stupore - la maggioranza dei consiglieri, in entrambe le consigliature risulta essere un politico di complemento, in misura simile a

quanto accaduto negli anni '90.

Politici di complemento[298] %



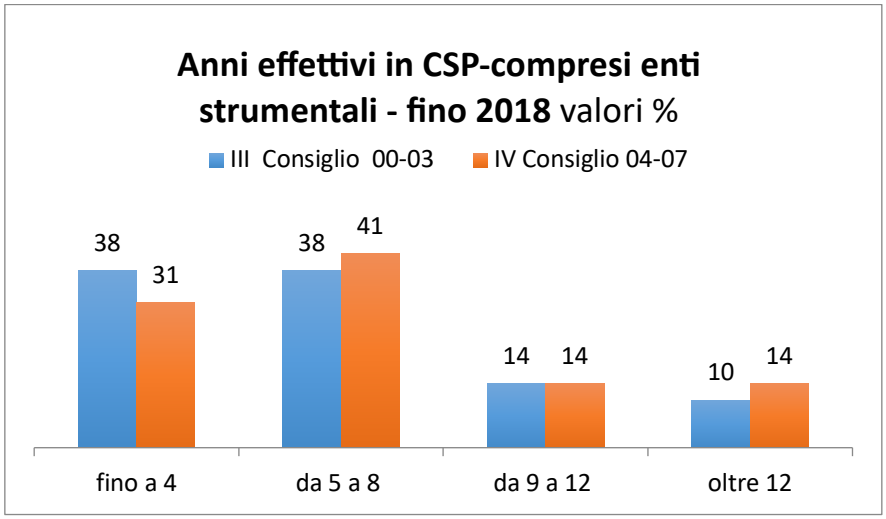
La maggioranza dei consiglieri, in entrambe le Consigliature dei primi anni 2000, così come era accaduto negli anni '90, appartiene ad almeno tre campi - nella III otto su dieci e nella IV nove si dieci. L'anima broker, resta un tratto saliente dei consiglieri.



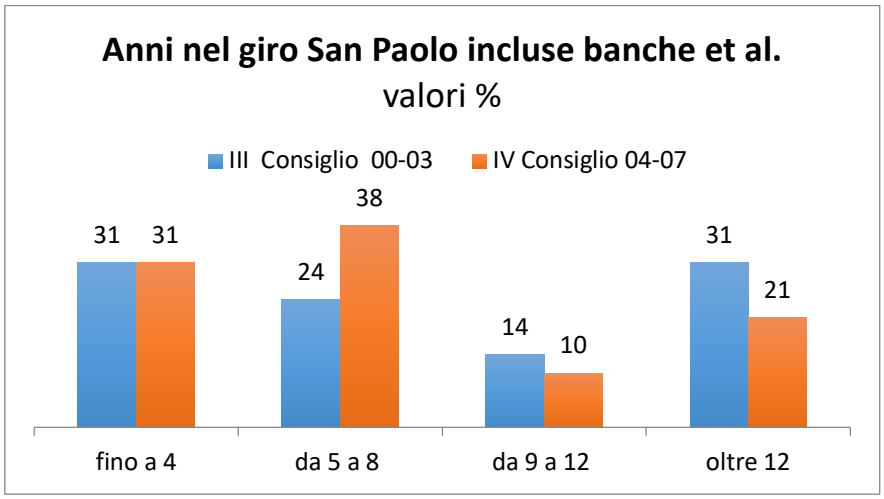
E di nuovo, se circa un terzo dei consiglieri in entrambi i due nuovi Consigli effettuano non oltre un passaggio in CSP, restando al massimo fino a quattro

[298] Più in dettaglio, nella voce 'politico di complemento' rientrano: 1) chi è o sarà nel corso del tempo in Compagnia per oltre 9 anni, anche se non ha svolto esperienze significative di paragoverno/governo fuori dalla Compagnia; 2) chi è o sarà in Compagnia da almeno 4 anni e ha almeno un esperienza pregressa di governo/paragoverno in enti/istituzioni esterne alla Fob; 3) chi ha significative presenze nel paragoverno/governo al di fuori dalle Fob (oltre i 9 anni) e una presenza più o meno consistente nella Compagnia.

anni, la maggioranza passa in CSP un numero di anni compreso tra i 5 e gli otto anni.



C'è poi la riconferma dello 'zoccolo duro' di consiglieri, presenti nella fondazione per 9 o più anni, che riguarda 1 consigliere su 4 come negli anni '90 (il 24% nella III e nel IV Consigliatura).



Infine, considerando le presenze nel c.d. 'giro San Paolo', la quota di consiglieri presenti per 9 o più anni è pari al 45% nel 00-03, quota simile alla precedente consigliatura per poi scendere al 31% nel 04/07, in particolare si abbassa nel passaggio dalla III alla IV il numero di chi è nel giro da oltre 12 anni.

Prima di trarre delle conclusioni generali, come prima, introduco i profili biografici degli altri consiglieri.

CSP Consiglio generale 2000-2003 (Consiglieri escluso CDG)

	designazione nomine	Cariche politiche e non principali / Milieu	Professione dichiarata /altro	Formazione
Eco Umberto	Cooptato da CG nel 2000	Scrittore- Accademico/**Senatore a vita/**Celebrity-CSX.	Accademico	Lettere
Ristuccia Sergio	Cooptato da CG nel 2000	Avvocato/Gran Commis / **Capo di gabinetto** ministro del Tesoro Nino Andreatta (1980-1982); dal 1973 ha fondato e diretto la rivista "queste istituzioni" che ha diretto fino alla morte, nel 2015/sinistra DC	Avvocato/ grand commis	Giurisprudenza
Salza Enrico	CCIAA di Torino	Banchiere ed imprenditore/Banca San Paolo/Intesa-CCIA-liberale.	Imprenditore-banchiere	Geometra
Saraceno Chiara	Comune di Torino	Accademica è una delle sociologhe italiane di maggior fama collaboratrice dei siti lavoce.info, neodemos.it, sbilanciamoci.info, ingenere.it ed editorialista del quotidiano la Repubblica. Ha partecipato a due commissioni governative di studi sulla povertà, negli anni '80 con Bettino Craxi, e dal 1996 al 2001, con l'allora ministro della solidarietà sociale Livia Turco. È sposata con il politologo G. E. Rusconi/CSX.	Accademica/opinionista-editorialista/grand commis	Filosofia
Tazzetti Alberto	Comune di Torino	Imprenditore. Banchiere del giro San Paolo: CDA BANCA SAN PAOLO – IMI (2004-2006) ; vicepresidente San Paolo Leasint spa (2008-2011); CDA Intesa San Paolo Assicura SPA (2016-oggi). Nel 2004-2008 CDA Collegio Carlo Alberto della CSP/San paolo/Intesa-CCIA-Liberale.	Imprenditore/banchiere/ paragoverno	Ingegneria
Petroni Angelo Maria	Regione Piemonte	Professore di Epistemologia dell'Università di Bologna; membro di società scientifiche e fondazioni come Liberal, Ideazione, Fondazione Italia USA. Dal 2007 è segretario generale dell'Aspen Institute Italia. Fa parte della Mont Pelerin Society. Pres. Fondazione «Galileo Galilei» dei Rotary club italiani/neoliberale	Accademico/paragoverno think tanks	Filosofia
Di Chio Giuseppe	Provincia Torino	Professore di diritto commerciale e degli intermediari finanziari - Facoltà di Economia dell'Università di Torino. Avvocato specializzato in diritto societario, bancario e finanziario. in associazione con l'avv. Giulio Disegni. Fa parte dell'Unione delle Comunità Ebraiche Italiane/accademia-giro San Paolo.	Accademico e avvocato finanziario/paragoverno	Giurisprudenza
Oliva Attilio	Comune di Genova	Presidente ass. TreeLLLe (Life Long Learning) fal 2000, think tank di notabili anche ex ministri istruzione, imprenditori e persone passate da CSP; sostenuto da CSP e poi anche da Cariplo e Unicredit. Board di OCSE (Centre for Educational Research and Innovation); AD Università Luiss (2004-2008); consigliere di Confindustria per l'istruzione/liberale.	Imprenditore/paragoverno/amministratore pubblico	Filosofia
Lombardi Giorgio	CCIA Torino	Accademico con incari prestigiosi tra cui membro del Consiglio Superiore della Magistratura, del Consiglio di Presidenza della Corte dei Conti, della Commissione Tributaria Centrale, della Commissione per la Revisione dei Collegi elettorali, del Consiglio di Presidenza, del Consiglio di amministrazione e della Giunta del CNR e della Commissione regionale per il referendum popolare nella Valle d'Aosta/Magistratura-Accademia.	Accademico/avvocato-magistrato	Giurisprudenza
Anfossi Giuseppe	CCIA di Genovaa	Nel 2005 è l'ultimo Presidente ACQUEDOTTO DE FERRARI GALLIERA S.p.A. GENOVA il più grande acquedotto privato d'Italia. Nel CDA di "Mediterranea Acque" pubblico-privata (2006-2011). Noto uomo d'affari, imprenditore, rappr. la V generazione di una delle. famiglie genovesi più influenti.	Imprenditore/paragoverno CCIA	Ingegneria
Molinari Amato Luigi	CCIA di Milano	Consigliere di Alleanza Assicurazioni S.p.A dal 1999, poi AD e poi Presidente (2005-2010). Presidente dell'I.C.C.R.I. Banca Federale Europea. Precedentemente D.G. Generali Assicurazioni, Presidente dell'Associazione Italiana Assicuratori Assiba. Ha ricoperto posizioni di alta direzione e incarichi di AD in	Dirigente assicurativo-bancario/paragoverno	Giurisprudenza

		aziende assicurative, banche e grandi gruppi tra cui Marzotto, Falck, Banca Intesa, Banca Popolare Italiana, Valentino Fashion Group SpA, F. C. Internazionale Milano. Nel 1997 è stato nominato Grande Ufficiale della Repubblica Italiana. Consigliere ISPI e CCIA Milano.		
Barnabò Livio	CCIA Roma	Presidente ed AD Progetto Europa Group s.r.l. Consulenza Aziendale (dal 1990- oggi); Grand Commis Ministero Sviluppo Economico e PA sia centrale che locale. Dir. area sociale Fondazione Censis (anni 80).	Dirigente privato servizi X PA/Grand commis	Antropologia
Carassi Marco	Tribunale Torino X Unioncamere Piemonte	Archivista di Stato dal 1975.Membro di comitati e commissioni del Consiglio internazionale degli Archivi (1985-2000). Direttore Archivio Stato Torino dal 2006.	Funzionario pubblico	Giurisprudenza
Dianzani Mario Umberto	Cons. reg. volontariato Regione Piemonte	Professore Emerito nell'Università di Torino dal 2001 al 2014 (morte). Membro della New York Accademy of Science e della Royal Society for Medicine e socio dal 1980 di Accademia delle Scienze di Torino, Presidente dell'Accademia di Medicina di Torino 1998-2002/accademia.	Accademico	Medicina
Galletto Dionigi	Accademia scienze Torino	Matematico, professore emerito dal 2007 alla morte. Socio Accademia delle Scienze di Torino dal 1974 socio Accademia dei Lincei dal 1990, della New York Academy of Sciences e di altre simili/accademia.	Accademico	Matematica
Griseri Andreina	Accademia naz. Lincei	Accademico/storica dell'arte; dal 1991 Accademia Nazionale dei Lincei/accademia.	Accademica	Storia dell'arte
Livraghi Renata	Commiss. naz.pari opp.	Professore Ordinario di Politica Economica, Università degli Studi di Parma/accademia.	Accademica	Economia
Piazza Alberto	Tribunale Torino X Presidente Commiss. UE	Accademico e direttore Direttore del Dipartimento di Genetica, Biologia e Biochimica, dell'Università di Torino. Presidente Human Genetics CSP (2007-2018). Presidente Presidente dell'Accademia delle Scienze di Torino dal 2018/accademia.	Accademico/paragov.	Fisica e Medicina
Kieven Elisabeth	Max Planck Gesellschaft	Storica dell'arte in Germania; dal 1999 Membro scientifico e Direttore della Biblioteca Herthziana di Roma (Max Planck Institut). È stata responsabile di numerose mostre in Italia e in Germania.	Accademica	Storia dell'arte e archeologia
Conso GIovanni	Cooptato dal CG nel 2000	Professore emerito UNITO; Nominato giudice costituzionale dal presidente della Repubblica Italiana Sandro Pertini nel 1982. Presidente emerito della Corte Costituzionale ed onorario dell'Accademia Nazionale dei Lincei dal 1980, di cui è Presidente dal 2003 al 2009. Ministro di grazia e giustizia nel governo Amato (febbraio/aprile 1993) e del governo Ciampi (aprile 1993/aprile 1994)/area cattolica senza partito politico.. Membro "laico" del Consiglio superiore della magistratura dal 1976 al 1981, ne è anche vicepresidente a fine mandato.	Accadem/Csm/politico	Giurisprudenza
Moscatelli Mario	Cooptato CG nel 2000, fino ad Orrobre 2000	Dirigente pubblico.	Dirigente pubblico	NR
Ravasio Giovanni	Cooptato dal CG nel 2001X Moscatelli	Funionario e poi dirigente UE: nel 1989-1990 è direttore generale per il coordinamento degli Strumenti strutturali (DG XXII); nel 1990, è nominato direttore generale per gli Affari economici e finanziari (DG). Nel 1990, membro della direzione della Banca Europea degli Investimenti e nel 1994 membro della direzione del Fondo d'investimento europeo. Lascia la Commissione nel 2001. Presidente Intesa Sanpaolo Romania dal 2002 al 2017.	Dirigente Unione Europea/finanza	Economia

CSP Consiglio generale 2004-2007 (Consiglieri escluso CDG)

	designazione nomine	Cariche politiche e non principali/Milieu	Professione dichiarata /altro	Formazione
Pichetto Giuseppe	CCIAA di Torino Già CDG 1994-1995/1996-1997	Imprenditore /CCIA, Unione Industriali; **candidato alle regionali del 1995** per il CSX contro Ghigo per il CDX, uscendone perdente/ Ulivo-liberale.	imprenditore	Perito chimico
Caramelli Vincenzino	Cooptato dal CG 2004 Già Vicepresidente 1995 e 1996-1999	Accademia/liberale.	Accademico	Economia
Saraceno Chiara	Cooptata dal CG 2004	Accademica è una delle sociologhe italiane di maggior fama collaboratrice dei siti lavoce.info, neodemos.it, sbilanciamoci.info, ingenere.it ed editorialista del quotidiano la Repubblica. Ha partecipato a due commissioni governative di studi sulla povertà, negli anni '80 con Bettino Craxi, e dal 1996 al 2001, con l'allora ministro della solidarietà sociale Livia Turco. È sposata con il politologo G. E. Rusconi/CSX.	Accademica/opinionista-editorialista/grand commis	Filosofia
Petroni Angelo Maria	Regione Piemonte	Professore di Epistemologia dell'Università di Bologna; membro di società scientifiche e fondazioni come Liberal, Ideazione, Fondazione Italia USA. Dal 2007 è segretario generale dell'Aspen Institute Italia. Fa parte della Mont Pelerin Society. Pres. Fondazione «Galileo Galilei» dei Rotary club italiani/neoliberale.	Accademico/paragovern o think tanks	Filosofia
Di Chio Giuseppe	Provincia Torino	Professore di diritto commerciale e degli intermediari finanziari - Facoltà di Economia dell'Università di Torino. Avvocato specializzato in diritto societario, bancario e finanziario. in associazione con l'avv. Giulio Disegni. Fa parte dell'Unione delle Comunità Ebraiche Italiane./accademia-giro San Paolo.	Accademico e avvocato finanziario/paragoverno	Giurisprudenza
Oliva Attilio	Comune di Genova	Presidente ass. TreeLLLe (Life Long Learning). think tankdi notabili anche ex ministri istruzione, imprenditori e persone passate da CSP; sostenuto da CSP e poi anche da Cariplo e Unicredit. Board di OCSE (Centre for Educational Research and Innovation); AD Università Luiss (2004-2008); consigliere di Confindustria per l'istruzione/liberale.	Imprenditore/paragover no/amministratore pubblico	Filosofia
Anfossi Giuseppe	**Fino a gennaio 1997** CCIA di Genovaa	Nel 2005 è l'ultimo Presidente ACQUEDOTTO DE FERRARI GALLIERA S.p.A. GENOVA il più grande acquedotto privato d'Italia. Nel CDA di "Mediterranea Acque" pubblico-privata (2006-2011). Noto uomo d'affari, imprenditore, rappr. la V generazione di una delle. famiglie genovesi più influenti.	Imprenditore/paragover no	Ingegneria
Molinari Amato Luigi	CCIA di Milano	Consigliere di Alleanza Assicurazioni S.p.A dal 1999, ne diviene AD e poi Presidente (2005-2010). Presidente dell'I.C.C.R.I. Banca Federale Europea. Precedentemente Direttore Generale di Generali Assicurazioni, Presidente dell'Associazione Italiana Assicuratori Assiba; Ha ricoperto posizioni di alta direzione e incarichi di amministratore in aziende leader in assicurazioni, banche e grandi gruppi tra cui Marzotto, Falck, Banca Intesa, Banca Popolare Italiana, Valentino Fashion Group SpA, F. C. Internazionale Milano. Nel 1997 è stato nominato Grande Ufficiale della Repubblica Italiana. Consigliere presso l'ISPI e la Camera di Commercio di Milano/Finanza-assicurazioni-CCIA.	Dirigente assicurativo-bancario/paragoverno	Giurisprudenza
Piazza Alberto	Cooptato dal CG 2004	Accademico e direttore Direttore del Dipartimento di Genetica, Biologia e Biochimica,	Accademico	Fisica e Medicina

		dell'Università di Torino. Presidente Human Genetics CSP (2007-2018). Presidente Presidente dell'Accademia delle Scienze di Torino dal 2018/accademia.		
Ravasio Giovanni	Presidente Commiss. UE	Funionario e poi dirigente UE: nel 1989-1990 è direttore generale per il coordinamento degli Strumenti strutturali (DG XXII); nel 1990, è nominato direttore generale per gli Affari economici e finanziari (DG). Nel 1990, membro della direzione della Banca Europea degli Investimenti e nel 1994 membro della direzione del Fondo d'investimento europeo. Lascia la Commissione nel 2001. Presidente Intesa Sanpaolo Romania dal 2002 al 2017.	Dirigente Unione Europea/banchiere	Economia
Corsico Franco	Comune di Torino	Accademico e Assessore all'Urbanistica nella prima e nella seconda giunta guidata da Valentino Castellani (1993-2001).Tra gli ambiti di sua competenza, anche il progetto speciale sulla riqualificazione delle periferie. Prima dell'incarico a Palazzo di città, aveva partecipato negli anni Settanta alle vicende del Movimento politico dei lavoratori, di area vicina all'Acli/cattolico proggressista-ACLI.	Accademico/politico	Architettura
Segre Massimo	Comune di Torino	Contitolare dello Studio Segre, è o è stato in svariati Consigli di Amministrazione e Collegi sindacali. Rampollo di una famiglia di commercialisti. La madre Franca Bruna Segre, (morta a 88 anni nel 2014), figura storica della finanza torinese, è sta la prima e unica presidente donna di una banca quotata, la Bim, Banca Intermobiliare di investimenti e gestioni, nata nel 1981, da cui sono passate tutte le grandi famiglie del capitalismo piemontese, e non solo, come De Benedetti e Pininfarina/finanza.	Commercialista	Economia
Bertolino Rinaldo	Tribunale Torino X Regione Piemonte	Rettore dell'Università di Torino negli anni 1996-2004,- Professore emerito, già ordinario di Diritto Canonico nell'Università di Torino. Attualmente fa parte del Consiglio di amministrazione della Fondazione Franco e Marsilia Caligara per l'Alta Formazione Interdisciplinare. Socio dal 1997 dell''Accademia delle Scienze/cattolico progressista.	Accademico/paragovern o	Giurisprudenza
Dosio Sergio	CCIA Torino	Titolare e amministratore di «Sicurezza Lavoro»Direttore dell' Unione industriale di Torino (1999-2007); tesoriere Fondazione sostenitori della Galleria Civica d' Arte Moderna e Contemporanea di Torino. Presidente Museo d'Arte Contemporanea. E' stato nel CDA di Intesa San Paolo Assicura SP e altre società legate alla finanza; socio del club degli investitori (in corso 2018) .Tra i fondatori ed a lungo Presidente del Comitato "Giorgio Rota", associazione impegnata nel campo della ricerca scientifica economica/liberal.	Dirigente associazione categoria/ paragoveno	N.R. ? Economia?
Delle Piane Stefano	CCIA Genova/ X Anfossi dal 2007	Ad e presidente Costruzioni Spa (che passa al figlio. intorno al 2015); 1999-2007 CCCIA Genova; 2000-2003 vice Presidente Ance Roma.	Imprenditore/ paragoveno-CCIA	Ingegneria
Caroli Matteo Giuliano	CCIA Roma	2011-oggi fondatore di Placemaking srl (società di consulenza)Dal 2010 Presidente dell'Organo di vigilanza di Enel S.p.A; dal 2010 nel comitato investimenti SGR "Orizzonte. dal 2001 Ordinario facoltà di Economia Università Luiss Guido Carli. Direttore Centro di ricerche sull'innovazione sociale, dal 2007 al 2011 vicepreside della facoltà di Economia dell'Università Luiss Guido Carli. Svolge attività professionale nell'area della gestione d'impresa dove ha collaborato, tra gli altri con: Confindustria, Enac, Banca Imi, Rai, Enel, Assoaeroporti, Infocamere.	Accademico/paragovern o economia	Economia

Bianchi Bartolomeo	Unioncamere Piemonte	Imprenditore agricolo, già presidente a livello provinciale e regionale della Confagricoltura, con importanti incarichi anche a Roma.	Imprenditore	N.R.
Trinello Lorenzo	Cons. gen. Reg. volontariato Regione Piemonte	Dirigente industriale/dal 1990 è presidente di Giobbe, un'associazione che si occupa dell'accoglienza, gestione e assistenza ospedaliera e domiciliare ai malati di aids/Cattolico.	Dirigente industriale/filantropia	N.R.
Casetta Elio	Accademie scienze Torino	Professore emerito, già ordinario di diritto amministrativo nell'università di torino; socio accademia scienze dal 1967.	Accademico	Giurisprudenza
Fasolo Aldo	Accademia Nazionale Lincei	Accademico. E' nel Consiglio d'Amministrazione dell'Università di Torino dal 1991 al 1996. Dal 2002 è Presidente della Commissione Ricerca dell'Ateneo torinese. E' presidente del Comitato Scientifico del Museo Regionale di Scienze Naturali di Torinoe Vicedirettore della Rivista L'Indice dei Libri. Socio dell'Accademia Nazionale dei Lincei (dal 1998) e dell'Istituto Veneto di Scienze, Lettere ed Arti (dal 2005).	Accademico	Scienze biologiche
Poliotto Patrizia	Comm. nazionale Pari opp.	Titolare di studio legale. E' o è stata in CDA e consigli dei revisori di numerose società private o participate. Dal 2015 è Componente del Comitato di Vigilanza della società Juventus Spa. E' Presidente del Comitato Pinhub, composto da illustri personalità piemontesi. 2011-oggi Presidente Comitato Unione Nazionale Consumatori del Piemonte.	Avvocato	Giurisprudenza/ Paragoverno (ass parlamentare e cariche in partecipate)
Dassano Francesco	Tribunale Torino X Fundacion La Caixa	Accademico, dal 2008 Componente della Commissione di Garanzia della Regione Piemonte.	Accademico e avvocato	Giurisprudenza

Le élite della III e della IV Consigliatura perdono la forte connotazione bancaria dei primi anni ’90, seppure Salza - nel terzo CG e negli anni 2004-2007, impegnato nella fusione dell’Istituto Bancario San Paolo con Banca Intesa - e i molti consiglieri che, in entrambe le consigliature, vantano rilevanti rapporti con il campo della finanza e della Banca, siano una testimonianza della persistenza di un legame profondo con quel mondo. Confermati in entrambi i CG sono Di Chio, avvocato e accademico specializzato in diritto bancario e finanziario; Molinari, alto dirigente assicurativo e bancario, già nel CDA e poi dal 2005 al 2010 presidente di Assicurazioni Generali, annovera anche Intesa tra i gruppi bancari in cui ha svolto un ruolo apicale; Ravasio, alto dirigente UE fino al 2001, nel 1990 è stato sia direttore della DG per gli affari economici e finanziari che CDA nella Banca Europea degli Investimenti e poi nel 2002, dopo avere lasciato la Commissione Europea, Presidente di Intesa (e dal 2007 Intesa-San Paolo) Romania, carica che ricoprirà fino al 2017. Nel III CG c’è anche Tazzetti, imprenditore e banchiere del giro San Paolo.

Nella IV Consigliatura alla compagine legata alla finanza si aggiungono Terzoli, dirigente del settore creditizio; Segre, commercialista proveniente da una delle famiglie più in vista della finanza torinese e Dosio, titolare e amministratore di «Sicurezza Lavoro», direttore dell’Unione industriale di Torino (1999-2007), legato al Gruppo Intesa San Paolo, a varie società finanziarie e socio del club degli investitori.

Sono meno presenti (non assenti) coloro che hanno svolto un ruolo nella politica elettiva, compensati peraltro da un cospicuo numero di grand commis, esperti e grandi consiglieri politici: nella III Consigliatura Castellino, Saraceno, Ristuccia, Deaglio, Petroni e Oliva, Bernabò; nella quarta permangono Saraceno, Oliva e Petroni, affiancati dal sociologo-sindacalista, Bruno Manghi. Di Castellino, Ristuccia, Deaglio e Manghi si è già detto. Chiara Saraceno, tra le prime donne che entrano nel CG di CSP, è una delle più autorevoli sociologhe italiane; nominata nel 2005 Granduffficiale della Repubblica dal Presidente Ciampi, è stata nella Commissione parlamentare per gli studi sulla povertà sia

nella prima che nella seconda repubblica, oltre che consulente per la Commissione europea, il Consiglio d'Europa e l'OCSE. Petroni è professore di epistemologia delle scienze umane all'Università di Bologna; membro di diverse società scientifiche e fondazioni come Liberal, Ideazione, Fondazione Italia USA e del potente centro studi neoliberale Mont Pelerin Society. Nel 2007 diventerà anche segretario generale dell'Aspen Institute Italia, tra i principali think tank politici italiani. Oliva è Amministratore delegato dell'Università Luiss (2004-2008); consigliere di Confindustria per l'istruzione, nel board di OCSE (Centre for Educational Research and Innovation). Presidente del think tank. TreeLLLe (Life Long Learning), composto da notabili vari, tra cui anche ex ministri dell'istruzione, imprenditori e persone passate da CSP e sostenuto da CSP e poi anche da Cariplo e Unicredit. Bernabò è Presidente ed AD di Progetto Europa Group s.r.l. Consulenza Aziendale, ha avuto un ruolo come consulente per il Ministero per lo Sviluppo Economico, oltre che a dirigere negli anni '80 l'area sociale della Fondazione Censis.

Oltre ai Grand Commis, nella terza Consigliatura ci sono due altri funzionari come il dirigente UE Ravasio (confermato anche nella IV Consigliatura), e Corradini, Dirigente pubblico, protagonista nel paragoverno delle partecipate locali.

Aumenta invece il peso degli accademici, non solo legati all'economia ma anche e soprattutto alla giurisprudenza e ad altri indirizzi sia delle 'scienze umane che 'dure'; in particolare nel terzo CG dove gli accademici costituiscono il 58% del totale.

Nel complesso si può dire che se le élite del III e del IV CG sono più diversificate per formazione e per campo di appartenenza, alcune delle principali tendenze già rilevate nelle prime due consigliature si riconfermano: sono uomini, 60enni e già 'notabili', anche le poche donne (sei) che entrano tra il 2000 e il 2007 sono persone intorno ai 60 anni, appartenenti alla buona borghesia, prevalentemente locale e saldamente affermate nel mondo dell'accademia, della cultura e dell'avvocatura. Oltre a Saraceno e Bima,

troviamo due note storiche dell'arte (Griseri e Kieven), una docente di politica economica, che fa parte della prestigiosa Accademia nazionale dei Lincei (Livraghi) e Patrizia Poliotto, notabile torinese, titolare di uno studio legale, che siede nei CDA e nei consigli dei revisori di numerose società private o partecipate. Sono quasi tutti politici di complemento, attivi in almeno tre-quattro diversi campi nella loro carriera. Anche l'orientamento politico resta tendenzialmente liberale nel senso ampio, che include il neoliberista Ravasio, i liberali salziani e quelli più vicini all'area CSX/Ulivista. Persiste anche un nutrito gruppo di cattolici tendenzialmente sociali, progressisti (Ristuccia, Saraceno, Conso, Caselli). In generale la cultura politica di provenienza rispecchia ancora le tre anime che hanno sostenuto la Candidatura di Castellani Sindaco: gli ex-PCI legati a Chiamparino, i liberali salziani e i cristiano sociali di Donat Cattin. Cresce ancora la presenza di figure che sono o presto diventeranno 'organiche' alla CSP e ai suoi enti strumentali - come Deaglio, figura stabile nel Collegio Carlo Alberto, di cui sarà vicepresidente dal 2010 al 2014 e Piazza, presidente del Human Genetics dal 2007 al 2017 - o che riceveranno contributi costanti e importanti dalla CSP, come Oliva, Presidente del think tank per l'istruzione, TreLLLe. Altro segnale che un gruppo di fedeli "fondazionali" si stia costituendo è il ritorno nella IV Consigliatura di Pichetto e Caramelli, entrambi presenti nel I e nel II CG.

In generale si accentua la similitudine con l'ECG – di cui i componenti del CG sembrano uno specchio – con la differenza di una maggiore presenza di accademici e di note personalità di livello sovralocale che di nuovo sembrano costituire una delle principali modalità con cui la fondazione va in cerca di legittimazione. Oltre alla concordia istituzionale nelle sedi elettive e come avviene più in generale nella ECG torinese, anche nella CSP si manifesta una sorta di concordia tra due mondi, se non avversi, almeno distanti nell'epoca del fordismo: il milieu della CCIA e quello della Fiat. Si può anzi dire che per alcuni alti dirigenti della Fiat, la CSP offra l'opportunità di una nuova vita nel prestigioso paragoverno locale, dopo che tra il 2002 e il 2004 l'azienda automobilistica sotto la guida di Marchionne si è trasformata in un gruppo

globale sostanzialmente apolide. Una confluenza quella tra i due diversi milieu che non si rileva traumatica anche perché: *"tra i due gruppi l'osmosi è stata e continua ad essere anche di uomini: ne sono esempio oggi Franzo Grande Stevens, prossimo presidente della Compagnia di San Paolo, o Carlo Callieri, ex top manager Fiat considerato, e non da oggi, uno degli uomini più vicini, a Salza"* (Griseri, Trabucco in La Repubblica, 30 aprile 2004).

L'osmosi che si genera tra il gruppo legato a Salza e quello più vicino alla famiglia Agnelli e/o alla Fiat inizia a manifestarsi nella CSP già sotto la Presidenza Castellino con l'ingresso di un nutrito numero di ex dirigenti Fiat o persone legate alla famiglia Agnelli nelle cariche apicali [299] e giunge a compimento con la nomina a presidente nel 2004 di Grande Stevens, l'avvocato dell'avvocato: *"Legato alla famiglia Agnelli, tanto che è stato definito anche lui, come Chiusano, l'avvocato dell'Avvocato. È uno degli uomini più fidati della dinastia, il consulente che ha ideato la cassaforte di famiglia e che è stato nominato consigliere di Ifi e Ifil. Oltre a essere uno degli avvocati più rinomati d'Italia, per aver curato gli affari più delicati delle dinastie imprenditoriali piemontesi e non (il suo ramo prevalente è il diritto commerciale e societario) risulta essere anche tra gli uomini più ricchi del Paese. Di origine anglo-siculo-partenopea, un ramo della famiglia è di Avola, l'altro inglese e a questo deve la seconda parte del cognome. Allievo di Galante Garrone, è iscritto all'Albo degli avvocati dal 1954, lo stesso anno di Chiusano, al quale era legato da sentimenti di amicizia. Nel corso di mezzo secolo di carriera si è trovato a trattare gli affari di molti potenti, risolvendo i problemi dei quali ha costruito la propria fama. È stato definito un "navigato professionista delle emergenze che interpreta lo spirito del compromesso sotto la Mole". Tra i suoi clienti ci sono stati Carlo De Benedetti, Luigi Giribaldi, Karim Aga Khan (il principe ismailita inventore della*

[299] Gastaldo diviene segretario generale della CSP nel 2001, Carlo Callieri vicepresidente di CSP nel 2000-2003 e poi della neonata fondazione per l'arte e la cultura dal 2004 (e nel CDA siede Annibaldi).

Costa Smeralda) i Ferrero che gli hanno affidato la holding di famiglia, i Pininfarina e i Lavazza" [300].

L'apice della convergenza tra le 'vecchie' élite torinesi si celebra quindi con la Presidenza Grande Stevens: "*andava bene che a tenere la situazione torinese fosse Salza che non era espressione diretta del mondo Fiat. Comunque pezzi del mondo Fiat come Annibaldi e Callieri c'erano in Compagnia. Erano tutti d'accordo, erano tutti amici. Stevens era anche un modo per sancire la Concordia tra i due mondi"* [301].

[300] Luca Curino in "Il Catalogo dei viventi 2007. 5062 italiani notevoli" di Giorgio Dell'Arti, Massimo Parrini, Marsilio.
[301] Intervista ex alto dirigente regionale, 2017.

6.4 I professionisti del dono: dalla matrice caritatevole/erogativa verso il paradigma dell'investimento sociale e della filantropia strategica

Dopo la legge Ciampi del 1998, che, di fatto istituisce le Fob, si avvia per la CSP un processo di ricerca di identità, ruolo e posizione che va, necessariamente di pari passo con la necessità di legittimarsi verso le opinioni pubbliche esterne - e in verità anche interne. Un processo interessante, che arriverà fino ai giorni nostri (2019), e che comporterà un'incessante riorganizzazione e riformulazione di azioni, logiche, strumenti e un corrispettivo lavoro sui 'vocabolari dei motivi' (Mills, 1940) funzionali alla loro legittimazione. Sono processi che hanno il pregio di mostrare, se ancora non fosse già abbastanza chiaro, quanto le fondazioni di origine bancaria siano un soggetto davvero innovativo e innovatore, nel senso che al concetto viene attribuito da Donolo e Fichera (1988), che lo associano strettamente alla riflessività, perché "*nei processi sociali apprendere è soprattutto dare o riconoscere senso a ciò che non ne aveva o che ne aveva un altro. Ciò equivale alla genesi di un nuovo soggetto o oggetto sociale*", per cui "*l'innovazione non è il nuovo, o ciò che avviene nel mutamento puro e semplice. È' quell'incremento di forme di razionalità sociale e politica che risulta tale, alla fine, agli occhi degli attori interessati*" (ibidem, p.77).

La CSP per legittimarsi tende a presentarsi come un attore centrale per lo sviluppo locale del territorio di riferimento, con un'enfasi sulla sua capacità, in quanto soggetto terzo dotato di autonomia e patrimonio, di proporre innovazioni e nuove modalità di intervento negli ambiti previsti dalla legge e dai suoi documenti strategici, in modo non sostitutivo ma sussidiario sia rispetto al pubblico che al terzo settore.

"La CSP si propone di rappresentare un esempio dell'azione innovativa che le fondazioni possono svolgere e dei benefici che da esse possono venire per lo sviluppo civile della società" (Presidente CSP, Merlini, Rapporto 1997).

*“Non è inutile aggiungere che la fase di trasformazione giunta a compimento (*ndr: fa riferimento alla trasformazione innescata dalla Legge Ciampi*) ha visto la Compagnia giocare un ruolo tutt’altro che passivo, in quanto essa ha anticipato in buona parte i nuovi assetti, utilizzandone le opportunità, anziché subirli; e questa capacità di innovazione è tra gli elementi dell’identità della nostra fondazione che andranno valorizzati nel ciclo che si apre”* (Presidente CSP, Castellino, Rapporto CSP 2000).

La mission è realizzare interventi “innovativi” di sviluppo territoriale per *“migliorare la qualità sociale delle nostre città e del nostro paese”* (Presidente Merlini, CSP, Rapporto 1997)”.

Territorio e sviluppo sono concetti vaghi che però contribuiscono a dare l’idea di una visione e di un intervento a 360 gradi, che non si limita ad una specifica tipologia di politica o di beneficiario:

“Nella sua “nuova vita”, dal 1992, la Compagnia di San Paolo è stata una fondazione orientata allo sviluppo del territorio. È una scelta che essa condivide con molte altre fondazioni, in Italia e altrove: non è tuttavia l’unica scelta possibile, giacché, ad esempio, esistono fondazioni impegnate principalmente in attività di sovvenzione ai più poveri, oppure specializzate in un unico e ben delimitato settore, agendo magari su scala mondiale. La Compagnia ha invece scelto la dimensione territoriale, ponendo in essere un ventaglio vasto d’interventi, quanto possibile integrati, in una prospettiva di sviluppo” (Report di mandato 2012-2015: valori e strategie).

Inizia anche farsi strada l’indicazione operativa e politica di “creare e fare sistema”, cooperando con le istituzioni pubbliche e gli enti del terzo settore locale; che sarà un tratto ricorrente e che verrà sviluppato anche negli anni successivi. Già il presidente Castellino, insisteva sul fare sistema, richiamandosi alla sussidiarietà: *“Qualche osservatore trova tuttora ambigua la condizione delle fondazioni ex-bancarie, soggetti privati pleno iure chiamati a valorizzare le loro risorse finanziarie per il perseguimento di finalità di utilità*

sociale, e dunque a occupare una sfera di azione che tradizionalmente è stata associata agli enti pubblici, con cui si intrattiene peraltro un fecondo dialogo su molti progetti. Ma queste perplessità sembrano discendere dalle residue difficoltà che si incontrano in Italia sulla strada di una piena valorizzazione della cultura della sussidiarietà, che vede come proprio essenziale elemento l'autonoma attivazione dei soggetti privati e del terzo settore a tutela di interessi di carattere generale" (Castellino, rapporto CSP, 2000).

Su come deve essere agita questa cooperazione, appare fin dall'inizio un richiamo ad una cultura della CSP che, "tradizionalmente" ha cercato di *"contemperare le dimensioni attiva e reattiva: nella prima la Compagnia, attraverso l'identificazione di obiettivi e priorità, propone una propria interpretazione delle realtà nelle quali opera; ma tale interpretazione nasce dalla costante attenzione ai contesti di riferimento, da cui la fondazione riceve stimoli e segnali che dovrà intrecciare con le proprie scelte"* (Castellino, Rapporto CSP, 2000).

Allo stesso tempo l'identità della CSP viene costruita rimandando, in modo sempre più accentuato alle solide radici di una tradizione che risale al rinascimento, utilizzata come viatico per legittimarsi come soggetto privato - nel 1500 la Compagnia nacque 'privata' – nel contempo riallacciando i fili con la filantropia e la solidarietà con i soggetti "più deboli" presenti nella missione dell'antica confraternita.

"Abbiamo il compito di produrre e diffondere una cultura che sappia trasmettere i valori e gli ideali di giustizia e solidarietà che sono alla base della antica missione istituzionale della CSP" (Presidente Grande Stevens, CSP, Rapporto 2004).

Un ethos che si rinnova trovando un riferimento nella venture philantropy o nel c.d filantrocapitalismo di matrice anglosassone che si è andato affermando alla fine degli anni' '90 in Uk e negli USA. Non a caso negli asset della cultura della CSP vengono richiamati i principi dell'efficienza e dell'efficacia degli interventi

che prevedono una visione strategica e dei parametri metrici e scientifici di valutazione. Il Presidente Castellino (rapporto CSP, 2000) rimanda e si rifà esplicitamente alla tradizione euro-americana della filantropia moderna, incentrata sulla figura della fondazione, che *"è andata evolvendo nel tempo, differenziandosi in modo crescente dalla pura beneficenza e rifuggendo dalla mera discrezionalità nelle scelte erogative per definire un proprio complesso statuto che è alimentato da due ispirazioni di fondo: la una rilevanza strategica della propria azione, che comporta un'attenta allocazione delle risorse tra gli obiettivi e nel tempo, e a una conseguente ricerca di metri di misura, volti a controllare l'effettiva "economicità" del proprio operare attraverso l'uso di strumenti di valutazione".*

Con il termine philantrocapitalism – termine ombrello sotto cui può essere fatta rientrare anche la venture philantropy, che in qualche modo ne rappresenta l'avanguardia - si rimanda infatti all'incontro, virtuoso secondo le intenzioni dichiarate dai suoi creatori (Bishop, Green, 2008)[302] delle logiche filantropiche con modelli legati al business. Si tratterebbe di un diverso modo di fare filantropia che, a livello micro, pone maggiore attenzione ai risultati e all'efficacia (impatto) degli interventi e, a livello macro, rimanda normativamente all'idea che le logiche imprenditoriali ed economiche (e.g. misurabilità, assunzione del rischio, capacità di innovare) possano virtuosamente sposarsi con quelle del dono e del bene comune (cfr. Arrigoni, Bifulco, Caselli, forthcoming). Rogers (2011) ha sintetizzato in tre M gli ingredienti di base del nucleo normativo e performativo del filantrocapitalismo, che si attrezza al "do well by doing good", dotandosi anche di un metodo scientifico: Money, Markets, and Measurement. La prima M è money: *"the idea that the wealthy, particularly the super wealthy, should take greater responsibility for using their wealth for the common good"*. La seconda M è market: *"the idea that market forces should sort effective social programs from ineffective social programs*". La terza M è

[302] MacGoey in Politix (2018): *« Le terme « philanthrocapitalisme » a été utilisé pour la première fois en 2006 par un rédacteur de la revue The Economist, Matthew Bishop 12, qui l'a ensuite développé dans un ouvrage co-écrit avec Michael Green, Philanthrocapitalism: How the Rich Can Save the World ».*

measurement: "*the idea is that resources should be used in a targeted and rational way based on data in order to identify and scale successful social programs*".

Le Fob hanno tutti e tre gli ingredienti e da questo punto di vista si può ben dire che le Fob hanno avuto un ruolo di apripista; come fa giustamente notare Piero Gastaldo (Segretario CSP 2001-2017) durante una conferenza in cui si parla di privatizzazione e filantrocapitalsmo - "Philanthropication thru Privatization (PtP)", organizzata dalla Fondazione Volkswagen nel 2013 in collaborazione con L.M. Salamon della Johns Hopkins University - le logiche sono già mescolate nelle Fob, tanto che *"philanthropication was only natural in the case of the Italian foundations of banking origin because in Italy we really had 'banks of foundation origin".* Le Fob sono in prima linea anche rispetto alla misurazione e alla valutazione delle pratiche sociali attraverso un'ampia gamma di dispositivi quali rankings, valutazioni di impatto sociale, benchmarking, audit, ecc. – strumenti ampiamente adottati e promossi nel campo filantropico e in particolare nei settori dell'effective philanthropy e dell'evidence-based philanthropy. Un insieme di modalità di valutazione 'scientifica', che procede di pari passo con la professionalizzazione delle pratiche filantropiche e serve anche come base giustificativa per l'influenza crescente degli attori filantropici nella gestione delle questioni sociali (Guilhot 2007).

Anche rispetto alla riorganizzazione con cui vengono svolte le attività, lo spirito va, in particolare dal 2000, nella direzione di una logica imprenditoriale associata a quelle filantropica. Iniziano ad esempio ad aumentare il peso delle attività operating rispetto a quelle granting. Il periodo che va dal 1998 al 2007 è di transizione, con la CSP che viene percepita e, per molti aspetti è ancora una fondazione che eroga fondi, senza avere raggiunto una piena maturità nelle sue modalità di azione. Un processo che si dispiegherà pienamente nel decennio successivo ed in particolare in concomitanza con la crisi economica del 2008-2009. I segnali sono però già visibili dalla riorganizzazione che avviene sotto la Presidenza Castellino. Nel 2000 prende avvio un'impostazione per programmi

delle attività di CSP, definiti come "*un insieme coordinato e coerente di progetti che mirano a ottenere uno o più risultati in linea con le finalità della fondazione, all'interno di linee strategiche rese pubbliche. Ogni programma è caratterizzato da un elevato grado di complessità che richiede l'adozione integrata di una pluralità di strumenti, accompagnata da un'adeguata flessibilità nella loro concreta modulazione. In particolare, i programmi possono prevedere sia iniziative a gestione diretta (…) sia il sostegno a progetti e all'attività di soggetti esterni. A compimento di una lunga maturazione e di adeguati approfondimenti, nel 2000 sono stati avviati due programmi intersettoriali dedicati rispettivamente al sistema dei musei nell'area centrale di Torino (…) e ai temi della ricerca, prevenzione e cura in campo oncologico*" (Castellino, Rapporto CSP 2000). La razionalizzazione e il modello di intervento diretto e operativo sono perseguiti anche attraverso il potenziamento e la creazione di ben cinque enti strumentali della CSP tra il 1998 e il 2004, che si affiancano all'Ufficio Pio e alla Fondazione per l'arte: "*Tutti questi enti hanno visto nel 2000, accanto al conferimento di ulteriori significative risorse, processi di ridefinizione dei compiti e talvolta delle strutture che vedranno il loro completamento nel 2001. In qualche misura, grazie a questa rete di soggetti esterni ma a essa strettamente collegati, la Compagnia si avvia a un assetto organizzativo più articolato, che si potrebbe definire di "gruppo", nel quale al nucleo centrale si associno strutture specializzate, capaci di unire, al profilo erogativo — o grant making — proprio della Compagnia, più dirette capacità operative* (Castellino, Rapporto CSP 2000*).* Le erogazioni che non sono destinate a programmi o a enti strumentali della CSP vengono assegnati in modo ancora prevalentemente "artigianale" ossia certamente seguono dei criteri di massima e rispettano le linee strategiche della CSP ma vale ancora la cosiddetta 'erogazione a pioggia", dove il soggetto beneficiario presenta in via diretta alla valutazione della CSP i suoi progetti e quindi ha più voce rispetto ai contenuti, non definiti a priori. In un sistema sifffato vale la regola della 'conoscenza, personale e sono molti i progetti finanziati di piccola entità. Bisogna aspettare il 2002 per vedere i primi bandi.

"Una nuova fase in tal senso parte con lo statuto del 2000 ma è solo da dopo il 2005 che incomincia a rendersi più complessa l'operatività della Compagnia. Prima la logica era meno caratterizzata dal grant making strategico, c'era attenzione al modo con cui i progetti da 150 milioni in su venivano svolti tramite un monitoraggio e dialogo costante. La tendenza era ad erogare a grandi soggetti con competenze o pretese competenze di gestione interne e poi una molteplicità di piccoli progetti. Quindici anni fa lo staff della compagnia era piccolo e poteva fare solo la selezione, poi nei primi anni del 2000 siano passati da 12 ad 80 che lavorano su questo aspetto. Si è quindi strutturato l'accesso ai finanziamenti, anche se noi non siamo la fondazione Cariplo legati quasi esclusivamente al modello di bando. Abbiamo una pluralità di sistemi (grant, convenzioni, bandi, ecc…) e sono tutti basati su risorse erogative e in un caso solo il social housing facciamo anche un attività che è finanziata tramite un investimento dentro un fondo, che ha una sua dimensione di redditività di finanziamento patrimoniale[303].

C'è però da aggiungere che prendendo come riferimento gli anni 2002 e 2004, tra la Presidenza Castellino e quella di Grande Stevens, il 'grosso' delle erogazioni va agli enti strumentali e/o partecipati dalla CSP, e che quindi è già in azione un modello misto erogativo-operativo.

Con Grande Stevens si consolidano le linee di azione intraprese con Castellino, godendo anche la CSP di un periodo tranquillo sia finanziariamente per gli utili ricavati dalla banca, sia per la Concordia istituzionale e sia per il climax dell'osmosi tra le élite della CSP e della ECG. Si fa strada, di conseguenza, l'idea di avere attivato una cultura e una professionalità proprie e distintive rispetto al recente passato, per cui la CSP si è dotata di *"metodi e criteri caratterizzati dal ricorso ormai consolidato ai programmi pluriennali e ai bandi, vero elemento di innovazione introdotto dalla Compagnia nelle sue politiche erogative, idonei a rispondere all'esigenza di attuare una verifica dell'economicità (intesa in senso ampio) del suo operare, che comporta la*

[303] Intervista Direttore area filantropia CSP, 2016.

sperimentazione e l'uso di strumenti di progettazione, selezione e valutazione. Programmi e bandi costituiscono perciò una modalità operativa che va al di là dei singoli interventi isolati raggiungendo un effetto molto più consistente sui beneficiari e dando vita a processi virtuosi con la prospettiva di potersi autoalimentare dal punto di vista finanziario. La Compagnia ha, dunque, una sua cultura, un metro di valutazione per leggere il cambiamento, le domande, le esigenze, per configurare i suoi interventi, per definire insomma il suo "modus operandi". Le sue risposte sono dunque nel sostegno all'innovazione, puntando sulla ricerca scientifica, economica e giuridica, quali leve per lo sviluppo, a Torino come nel resto del Paese" (Grande Stevens, Rapporto CSP 2004).

Sul finire della quarta consigliatura, nel 2006, vengono anche avviati due processi importanti che si spiegheranno pienamente nel decennio successivo e che testimoniano come l'ethos della venture philantropy si sia solidificato nelle fondamenta della CSP. Si tratta da un lato dell'avvio del programma della Compagnia per l'housing sociale con l'istituzione di un relativo fondo d'investimento e dall'altro della promozione delle Fondazioni di Comunità locali. Entrambi i progetti sono stati ispirati e anticipati dalla fondazione gemella, la Cariplo di Milano che ha introdotto nel 1999 le prime due fondazioni di comunità sul modello della filantropia di comunità statunitense[304] e i primi progetti pilota**,** per l'housing sociale[305]**,** creando un'apposita fondazione e un fondo dedicato nel 2004.

[304] La CSP nel 2006 supporta la Cariplo nel lanciare la Fondazione di comunità della provincia piemontese del Verbano-Cusio-Ossola e nello stesso anno insieme ad altri soggetti promotori, promuove anche la nascita della Fondazione della Riviera dei Fiori nella provincia di Imperia in Liguria. Nasce anche, sempre nel 2006 la Fondazione per il Sud, patrocinata e finanziata dalle Fob italiane per promuovere 'l'infrastrutturazione sociale del mezzogiorno" (Quaglia, Rosboch, 2019).

[305] Il ruolo delle Fob nella promozione del Housing sociale viene approfondito nel paragrago 7.5.

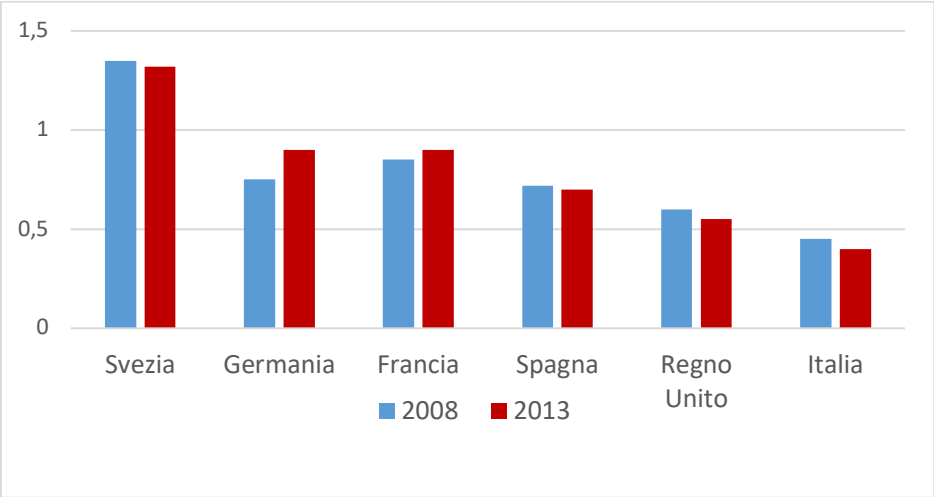
Cap. 7 Dopo la crisi economica (2008-2017): la CSP come attore chiave nella diffusione dei 'valori' della nuova filantropia

7.1 Professionalizzazione della CSP nell'epoca dell'austerità

La città della Compagnia

Nella crisi fiscale che, tra il 2007 e il 2008, coinvolge l'amministrazione comunale, le università e il terzo settore, la CSP assume un ruolo sempre più importante e centrale nella governance locale. Per investimenti finanziari e per la sostanziale coincidenza dei loro interventi con i settori rilevanti presieduti dagli enti pubblici, CSP e in misura un poco minore, CRT, l'altra Fob torinese, diventano sempre più indispensabili per Torino e di conseguenza potenti (cfr. Ravazzi, 2016). Oltre alla crisi fiscale del Comune, anche per le Università italiane inizia un periodo di ingenti tagli dei finanziamenti statali, con il 2008 che viene indicato come l'annus horribilis in cui "*la crisi economica e quella delle finanze pubbliche istituzionalizzano un cambiamento già in atto da qualche anno*"[306] .

Grafico - Finanziamento pubblico alle Università in percentuale sul Pil, 2008 e 2013.



Fonte: slide Carlo Trigilia su Università in declino, 2016

[306] Intervista accademico, Università di Firenze, 2016 per un paper presentato con Dario Raspanti (Università di Firenze) al I Convegno di sociologia dei PHD, Padova, 2016: "Ricerca universitaria italiana: quando il declino è a geometria variabile. Un confronto tra le scienze sociali a Torino e Firenze".

Il confronto con alcuni dei principali paesi europei è impietoso, l'Italia dal 2008 al 2013 investe di meno, partendo già da un dato generale più basso rispetto a (nell'ordine) Svezia, Germania, Francia, Spagna, Regno Unito. Anche l'Università di Torino è colpita duramente dalla perdita di finanziamenti pubblici, come spiega una docente ordinaria dell'Università di Torino: "*Il 2008 è l'anno della gelata. Non solo si conferma la diminuzione dei finanziamenti statali, ma in seguito alla crisi economica anche gli enti locali, almeno qui in Piemonte, riducono o annullano i finanziamenti"*[307].

Infine, anche il terzo settore subisce una drastica riduzione dei finanziamenti collegati in particolare all'erosione del Fondo Nazionale per le Politiche Sociali, la principale fonte di finanziamento statale in materia, che dal 2007 al 2011 passa da 788.450.208 milioni di euro a 218.084.045; raggiunge il punto più basso nel 2012 con 42.893.958, per poi tornare a salire nel triennio successivo, con cifre intorno o di poco superiori ai 300 milioni di euro[308].

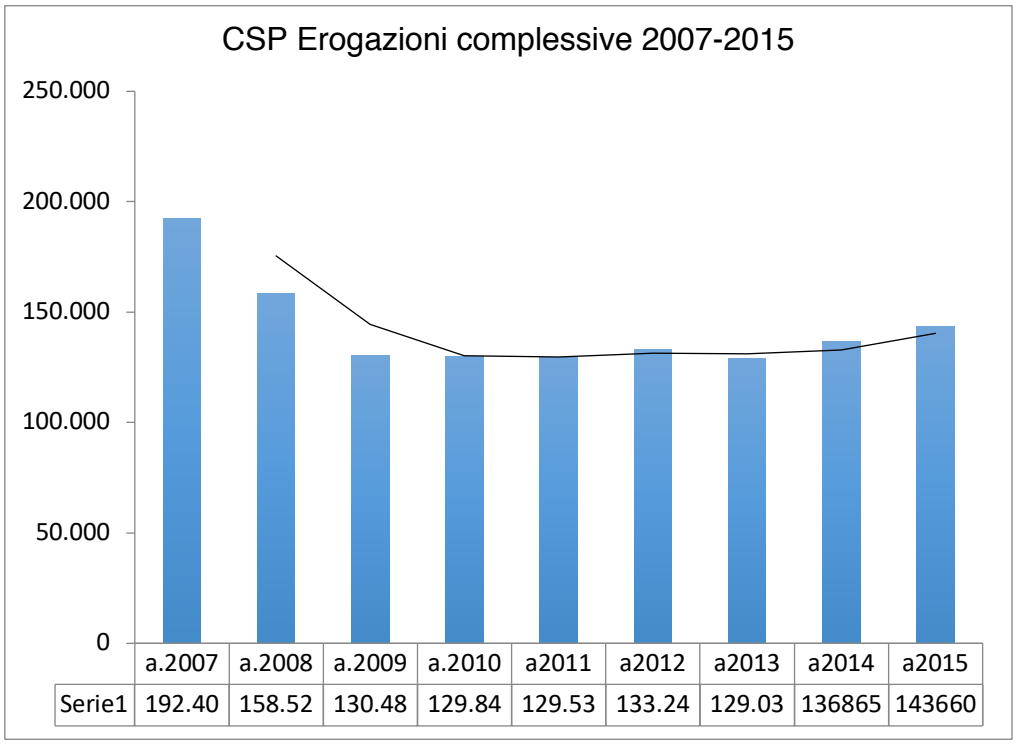
In tale congiuntura di crisi della fiscalità locale, che rende le Fob sempre più indispensabili per mantenere un certo livello d'investimento nelle politiche pubbliche, si accentua anche la professionalizzazione delle loro organizzazioni, che sempre più intervengono nell'orientare gli stessi indirizzi di lungo periodo dell'agenda urbana. Belligni e Ravazzi (2012, p. 146) le collocano per tali ragioni tra gli attori di primo piano delle strutture pesanti del paragoverno; per ruolo e potere "*possono essere considerati assessorati ombra se non addirittura governi paralleli. Sono autorità politiche non elettive e parte organica dell'establishment torinese, con una certa indipendenza da chi ne promuove la nomina*" (ibidem). È un processo che, come ben evidenzia Ravazzi (2016), si registra non solo a Torino ma a livello globale: in epoca di austerity e vincoli di

[307] Intervista, accademica Università di Torino, 2016.

[308] Le cifre si riferiscono a quelle ripartite tra le Regioni e le Province Autonome e quelle destinate alle Amministrazioni centrali dello Stato. Non sono considerate invece né le risorse destinate ai Comuni per l'attuazione della Legge 285/87 afferenti al FNPS fino al 2007, né quelle destinate all'INPS per la garanzia dei diritti soggettivi affluenti nel FNPS fino al 2009. (Fonte Condicio, 2013).

bilancio sempre più stringenti, le autorità pubbliche locali, anche in paesi dove il settore pubblico è stato dominante per decenni, si rivolgono sempre più, oltre che alle imprese private, alle grandi organizzazioni filantropiche per mantenere un adeguato livello di spesa per le politiche pubbliche (Ravazzi 2016; Pill, 2013).

Anche le erogazioni della CSP, legate come sono agli utili derivati dalla banca e dagli investimenti finanziari, decrescono tra il 2007 e il 2008 di circa 18 punti percentuali e continuano a decrescere sostanzialmente fino al 2014, quando registrano una ripresa, con un ammontare che nel 2015 resta però inferiore del 22% rispetto a quello del 2007.



	a.2007	a.2008	a.2009	a.2010	a2011	a2012	a2013	a2014	a2015
Serie1	192.40	158.52	130.48	129.84	129.53	133.24	129.03	136865	143660

Nota: includono le erogazioni dell'anno in corso per i settori, il fondo volontariato e i contributi speciali.

L'effetto congiunto della crisi di fiscalità che colpisce i principali beneficiari di CSP (Comune, Università, Terzo Settore), la diminuzione del patrimonio della stessa CSP legata all'annus horribilis della finanza mondiale e il progressivo processo d'istituzionalizzazione e professionalizzazione della Compagnia - che a questo punto, tralasciando i primi anni in cui non era ancora fondazione, ha

un decennio di vita ed esperienza alle spalle -, contribuiscono ad accentuare le modalità organizzative e di distribuzione delle erogazioni, che avevano iniziato a manifestarsi nel decennio precedente, nel solco della filantropia strategica, con una sempre più evidente e dichiarata strategia di razionalizzazione nella gestione e nella distribuzione delle risorse, che comporta anche un maggiore controllo da parte della CSP sugli indirizzi e sugli esiti delle azioni finanziate.

Nei tempi burrascosi della crisi globale, sono due gli obiettivi principali dichiarati da CSP: "*assicurare, anche in tempi di esile redditività dei patrimoni, che le risorse per i progetti e i programmi siano in prospettiva stabilizzate e soprattutto sostenibili, contribuendo così a ridurre l'incertezza sistemica"* (Lettera del Presidente Benassia, Rapporto CSP, 2009). E formalizzare le relazioni con gli ambienti e le istituzioni con cui la Compagnia lavora attraverso: *"strumenti di cooperazione più adeguati ed efficienti. È un obiettivo che sta producendo risultati interessati. Come le Linee Programmatiche pluriennali della Compagnia già annunciavano, il 2009 ha visto la messa a punto di strumenti di programmazione e controllo delle risorse che la Compagnia conferisce ad enti cruciali per lo sviluppo e la vita civile quali sono le Università - si tratta di convenzioni che vedranno la compartecipazione delle Università e della Compagnia nella definizione di finalità e metodi di valutazione degli interventi, lasciando alla Compagnia la responsabilità dell'approvazione finale dei piani di allocazione delle risorse che essa fornisce. Ma abbiamo anche iniziato la sperimentazione di strumenti di sostegno alla progettualità integrata su territori regionali delimitati, con l'obiettivo di aiutare i mondi locali a riappropriarsi delle proprie risorse - nel caso in questione culturali, artistiche, paesaggistiche - e orientarle verso progetti di sviluppo locale"* (ibidem).

Dal 2008, con la presidenza Benessia (2008-2011), si registra quindi il passaggio definitivo da un modello ancora in gran parte erogativo ad un modello misto operativo-erogativo. Anche in tale cornice vanno lette le nuove modalità di interazione istituite con i beneficiari istituzionali che si inaugurano con l'era delle Convenzioni e dei Protocolli. Nel 2008 viene firmata una

convenzione con il Politecnico di Torino, per il triennio 2009-2011. Nel 2009 viene sottoscritto il primo protocollo di Intesa tra il Comune di Torino, la Compagnia di San Paolo e l'Ufficio Pio (ente strumentale della CSP) per lo sviluppo e la qualificazione dei programmi di welfare per il triennio 2010-11. Infine, dal 2010, anche i rapporti tra Università di Torino e CSP sono regolati da una convenzione di durata triennale (2010-2012).

Rispetto alle Università, il cambiamento è profondo. La CSP *assume un ruolo centrale nel determinare temi e modalità su cui è possibile fare ricerca, nella Convenzione si stabilisce quanto e su che cosa erogherà (fondi strutturali, per il diritto allo studio, ricerca, ecc..)*[309].

Rispetto al Comune, nel 2010 diventa operativo il Protocollo d'Intesa siglato alla fine del 2009 da Comune di Torino, Compagnia di San Paolo e Ufficio Pio, "*in base al quale la Compagnia ha destinato in modo concertato 4 milioni di euro a interventi e misure di contrasto alle fragilità sociali, a progetti nel campo dell'integrazione di persone straniere, alle politiche giovanili, all'uso sociale dello spazio pubblico, dell'istruzione, delle politiche abitative e di altre tematiche di welfare*" (Rapporto CSP 2010).

C'è sicuramente un'interazione collaudata tra Comune e CSP, come testimonia anche il Protocollo d'intesa e l'ingente quota di risorse versate al Comune. Ravazzi (2016, p.10) sostiene che l'interazione tra le due Fob torinesi e la pubblica amministrazione "*ha portato alla co-progettazione di nuovi e complessi strumenti politici per un gran numero di beneficiari (…) Diversi esempi potrebbero essere citati in relazione a diversi settori politici: tra questi, un nuovo sistema di servizi educativi pubblico-privato, diversi progetti di riqualificazione del quartiere, un nuovo sistema integrato di servizi pubblico-non profit per l'intrattenimento dei bambini, un progetto comune per l'implementazione della carta sociale, una nuova agenzia di sviluppo pubblico-privato che dovrebbe integrare tutte le attività per promuovere lo sviluppo locale, un progetto comune*

[309] Il tema del rapporto con l'Università di Torino viene approfondito nel paragrafo 7.5.

a sostegno delle famiglie sfrattate. Alcune di queste politiche sono state coprodotte attraverso triplici partenariati, che coinvolgono la pubblica amministrazione e le due Fob". Se il confronto è fatto con l'altra grande fondazione italiana, la Cariplo, è evidente che a Torino vige uno stile di relazione, almeno in apparenza, negoziato tra le parti, modalità pressoché inesistente nel caso della Fob lombarda (cfr. Ravazzi, 2016).

Infatti, come conferma Guzzetti: *"Ciò che avviene a Milano è profondamente diverso da ciò che avviene a Torino. Io ho partecipato a un convegno in cui Fassino ha detto 'se io non avessi la CSP che mi finanzia le scuole materne io non saprei come dare istruzione a 43mila bambini'. Quando c'è qualche emergenza il Comune chiama e la CSP risponde. Noi, Fondazione Cariplo seguiamo invece il criterio che gli enti pubblici se vogliono soldi devono partecipare ai nostri bandi come tutti gli altri, se i loro progetti sono buoni allora li finanziamo. Però riconosciamo al Comune di Milano un ruolo importante, quindi nel corso degli anni abbiamo detto 'noi siamo disponibili a riconoscervi il finanziamento di un'opera pubblica importante cui vi promettiamo di contribuire'. Per il resto tutto deve seguire la modalità dei bandi. Grandi finanziamenti attraverso i bandi sono andati per es. all'housing sociale, ai teatri e alle fondazioni musicali, eccetera"*[310]. E, come ribadisce in modo anche più netto il direttore dell'area servizi alla persona della Fondazione Cariplo: *"La % che mettiamo per le politiche e i servizi sociali del Comune di Milano è abbastanza irrisoria. Noi investiamo principalmente nel terzo settore. Per noi non esiste una cosa del genere. Se tenessimo in piedi le mancanze del pubblico non avremmo senso di esistere"*[311].

Tuttavia sussiste il ragionevole dubbio che il potere negoziale sia fortemente sbilanciato verso l'ente donatore, che decide quanto e almeno in certa misura dove e come investire i soldi, dato che, esplicitamente, si parla di co-progettazione degli interventi. Ravazzi (2016, p.13) stessa solleva il problema

[310] Intervista di Stefania Ravazzi al Presidente della Fondazione Cariplo, 2015.
[311] Ibidem.

quando afferma che: *"A Torino, l'amministrazione pubblica locale, che ha spesso negoziato con le Fob, è stata meno autonoma nelle sue scelte politiche. Allo stesso tempo, però, ha anche beneficiato dei trasferimenti diretti di denaro nelle casse comunali, mantenendo sostanzialmente il controllo su aspetti importanti di processi di attuazione complessi e di grandi dimensioni; ad esempio, la selezione della popolazione target, le procedure e le regole di attuazione delle politiche e dei servizi, le attività di monitoraggio*". La questione resta controversa, secondo alcuni testimoni privilegiati l'istituzione di tavoli concertativi tra Comune, CSP e Ufficio Pio "*in realtà è più da leggersi come un tentativo da parte del Comune di tentare di arginare la fondazione, che dalla sua ha sempre il potere di exit. Non credo che CSP tenti più di tanto di indirizzare le politiche del Comune, gli danno qualcosa e per il resto, che è il grosso delle risorse destinate al sociale, se lo gestiscono per conto loro. Di certo non finanziano l'ordinario ma l'innovazione, che nella loro visione, se si dimostra di successo, il Pubblico potrebbe utilmente mettere a sistema. Peccato che progettino su risorse finanziarie pro-capite altissime, che per il Comune sono insostenibili* "[312].

Ovviamente la questione resta da indagare più a fondo - e qui non può essere fatto - anche se è interessante notare come non pare esistano studi approfonditi rispetto alla relazione tra Comune e CSP o tra CSP e Università: "*dubito fortemente che ci sia qualcosa di scritto, molti di noi che abbiamo lavorato con i vari assessorati abbiamo la nostra idea, ma non credo che nessuno ci abbia mai fatto un lavoro organico e pubblicabile, anche in forma rapporto*"[313].

Sugli indirizzi strategici in materia di politiche della CSP tornerò a parlare nel paragrafo dedicato all'ethos (6.5), quello che qui mi premeva far emergere era il progressivo intervento della CSP nella direzione delle politiche finanziate. L'intervista ad una dirigente di CSP (2017) appare piuttosto esplicita sul tema:

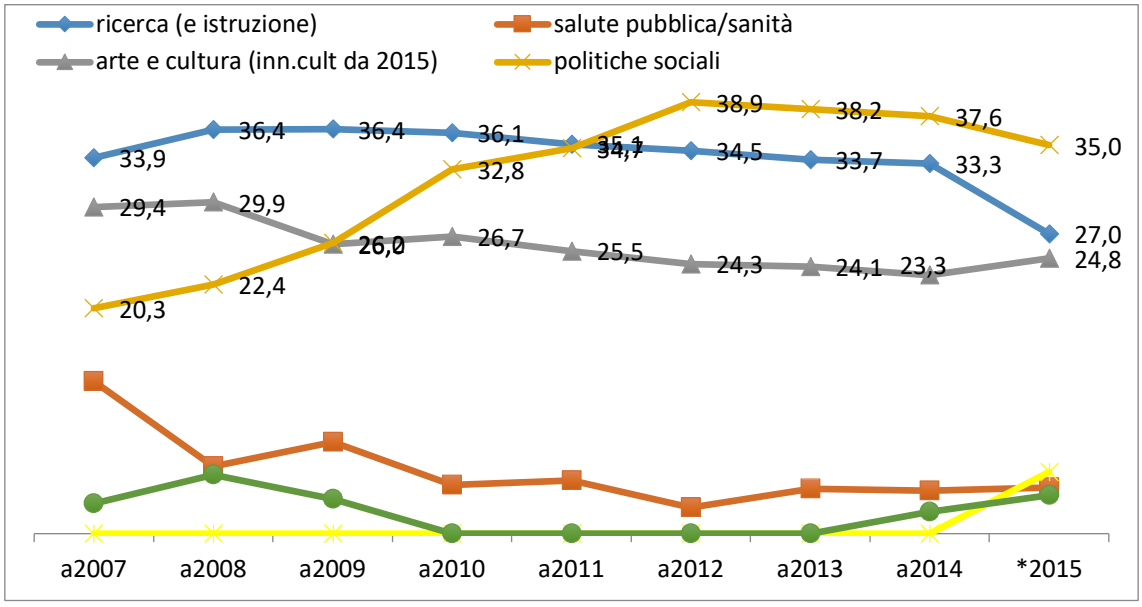
[312] Intervista accademico Università di Torino, 2019.
[313] Intervista accademico Università di Torino, 2019.

"*dal 2008 con Benessia e poi in seguito con i successivi Presidenti (Chiamparino/Remmert e Profumo) si esce man mano dalla logica del bancomat e dal lavoro di scrivania con excel e si passa ad un lavoro più strategico nell'impostazione delle politiche della Compagnia di San Paolo ma… (*pausa*) …non del mondo intero.* Domanda*: davvero?* Risposta*: Io ci sto molto attenta a questa precisazione, perché con Profumo (*ndr: eletto Presidente di CSP nel 2016) *questa cosa è esplosa. Lui si propone come un ministro che è una cosa molto bella ma è anche urticante per il mondo esterno nelle situazioni in cui si sentono scavalcate. E dal mio punto di vista di persona che con le pubbliche amministrazioni deve lavorare tutti i giorni, ci sto molto attenta, poi è vero che lo fai, è vero che in questo momento stiamo dettando le linee politiche…però in teoria non è la nostra missione dettare la linea del territorio. Del resto la politica è una cosa così totalmente inesistente oggi che noi non è che stiamo soverchiando ma visto che non c'è niente sembra che fa tutto la fondazione. Ed è anche interessante immaginarla come una partita a scacchi. Per il futuro se le fondazioni non metteranno in campo delle accortezze dal punto di vista della comunicazione, rischiano di diventare le banche del domani. Perché la critica che viene mossa dal Comune alle fondazioni è: non è che perché ci mettete i soldi, poi potete andare in giro a fare gli smargiassi. Questa è un po' la semplificazione che viene fuori. Qui in Piemonte e a Torino poi la situazione è particolarmente sbilanciata (il Comune non ha soldi, la Fob si) - diversamente da Milano - per cui richiede molta delicatezza, anche perché di fatto è vero che ci stiamo professionalizzando moltissimo"*[314].

Anche rispetto alle aree in cui sono distribuite le erogazioni avviene un significativo mutamento, condizionato dalla crisi economica del 2007-2008: ricerca e cultura, i settori che erano stati il tratto distintivo degli interventi della CSP e che erano contemporaneamente stati al centro dell'agenda urbana torinese e dei Piani strategici, subiscono un forte ridimensionamento in termini di risorse erogate nel passaggio dal 2008-2009 al 2015 a favore delle politiche

[314] Intervista dirigente CSP, 2017.

sociali. Infatti se fino al 2008 gli interventi principali erano stati nelle aree ricerca-istruzione e arte-cultura, dal 2008 inizia la "rimonta" delle politiche sociali, che nel 2009 eguagliano, in punti percentuali, le erogazioni per arte-cultura, per poi superarle in modo deciso dopo il 2010; l'area ricerca e istruzione mantiene il primo posto per fondi stanziati fino al 2010, nel 2011 viene uguagliata dalle politiche sociali e infine superata dal 2012, quando inizia il progressivo calo delle risorse destinate al settore, che raggiunge il picco più basso nel 2015, portandole quasi sullo stesso livello delle erogazioni per arte e cultura.



Oltre alle nuove modalità di interazione con Comune e Università non sono pochi i cambiamenti che intervengono sulla composizione dello staff e sull'organizzazione della CSP, a cominciare dalla Consigliatura del 2008-2011; come confermano anche i rapporti di CSP del 2008 e del 2009 e le lettere introduttive firmate dallo stesso Presidente, Benessia: *"La nuova consigliatura (…) si è proposta alcuni obiettivi (…) creare gli strumenti operativi per raggiungere le finalità statutarie e in primo luogo la piena attuazione delle funzioni di indirizzo e di gestione dei rispettivi organi; (…) affrontare le difficoltà nascenti da una crisi, economica e non soltanto finanziaria, di drammatica portata. Saldando le nuove funzionalità con quelle egregiamente svolte dagli organi precedenti, la Compagnia ha così mostrato, nell'anno che si è chiuso,*

una solidità che conforta anche per il futuro. I nuovi organi hanno (…) avviato il processo di programmazione quadriennale, in questo attivando, con l'istituzione delle commissioni consiliari, un metodo di lavoro collegiale che utilizza pienamente le rilevanti professionalità e le esperienze diffuse nell'organo di indirizzo così come in quello di gestione. (…) Hanno (…) sviluppato una strategia finanziaria capace di contemperare, in modo adeguato alla temperie attuale, le finalità della redditività e della sicurezza del patrimonio, senza trascurare le responsabilità della Compagnia quale azionista del principale gruppo bancario italiano (…). Come accade oggi in tutte le fondazioni europee e mondiali, la nuova situazione impone aggiustamenti, focalizzazioni, recupero di margini di efficienza" (Benessia, Rapporto CSP, 2008).

Benessia istituisce quindi delle Commissioni specializzate per le varie aree d'intervento di CSP, conferendo un maggiore potere al Consiglio Generale: "*prima era sempre il Comitato di Gestione che formalmente decideva, e che si occupava di prendere le decisioni, mentre la disanima dei finanziamenti veniva fatta dagli uffici che poi le presentavano agli organi decisionali. Sotto Benessia viene data maggiore importanza al Consiglio Generale e vengono istituite le commissioni che ci sono tuttora: arte, cultura, ricerca e che sono formate da persone dello stesso Consiglio generale che da allora sono entrate più nel merito dei progetti*"[315].Una trasformazione che avviene contestualmente "*con la trasformazione della Compagnia da puramente grant making a mista, con una parte operativa che crea partenariati con soggetti esterni e assume un ruolo più propositivo e progettuale*"[316].

L'insieme dei cambiamenti porta anche ad una maggiore specializzazione e ramificazione del personale nei vari settori istituzionali: "*Con Benessia nel 2008 c'è stato un profondo cambiamento, sono stati ridimensionati i ruoli di alcuni dirigenti e le responsabilità progettuali sono state distribuite su più figure dirigenziali. Prima era Disegni che progettava tutto"* (Intervista Dirigente CSP, 2018). Tali trasformazioni organizzative vengono sostanzialmente mantenute e

[315] Intervista Dirigente CSP, 2018.
[316] Intervista Dirigente CSP, 2017.

si consolidano nella successiva consigliatura presieduta da un Chiamparino di passaggio nel 2011 e poi dal suo vice Remmert che assume il ruolo di presidente nel 2012.

Anche a livello di nuove assunzioni si va verso un modello di scelta sempre più mirata delle figure professionali: *"nel 2008 con me vengono assunte nello staff delle aree istituzionali altre due persone, eravamo ultra 30enni e con un'esperienza professionale alle spalle importante. Prima assumevano neo diplomati o neolaureati, persone al primo impiego, che venivano formate qui. Poi c'è stato un blocco delle assunzioni per molto tempo e, nel caso, venivano presi solo profili molto mirati (…). Questo percorso di professionalizzane ha avuto un input forte durante la presidenza di Remmert che ha detto: noi qui dobbiamo puntare sui giovani perché la vecchia classe dirigente proveniente dalla banca è totalmente inadeguata a dirigere una fondazione che fa quello che fa oggi San Paolo. Quindi secondo me si sono ritrovati ad avere una struttura che aveva questo blocco di dirigenti inadeguati. (…). Poi hanno iniziato a scardinare una serie di cose mandando in prepensionamento, con degli scivoli di 7,8 anni. Cosa che sta continuando a capitare. Con Remmert questo tipo di cambiamento è stato molto meritocratico"*[317].

Nel complesso a livello numerico tra il 2008 e il 2012 il personale si assesta intorno alle 90 persone, per poi decrescere, probabilmente anche per effetto del prepensionamento tra il 2014 e il 2015 di circa 10 unità. Mentre rispetto all'inquadramento professionale dopo una discreta crescita del personale dedicato alle attività istituzionali sul totale tra il 2007 e il 2008, non si verificano particolari sommovimenti.

[317] Intervista Dirigente CSP, 2017.

Aree	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Attività istituzionale	53	62	62	62	61	63	64	58	58
Gestione del patrimonio	4	4	6	5	5	6	7	6	7
Segreteria e Amministrazione	17	17	18	17	16	16	16	13	16
Altro	5	4	4	4	4	4	3	3	1
Tot. Personale	79	87	90	88	86	89	90	80	82

Ruolo	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Dirigenti	8	11	12	10	9	9	10	9	8
Quadri	33	33	34	35	38	39	40	33	35
Aree professionali	38	43	44	43	39	41	40	38	39
Tot. Personale	79	87	90	88	86	89	90	80	82

Rispetto agli enti strumentali con la presidenza Benassia (2008-2012) si concretizza l'idea di liquidare la vecchia fondazione per l'arte, che sembrava duplicare le attività svolta dal settore per l'arte della CSP, sebbene diversamente da quest'ultimo facesse attività direttamente, tra cui organizzare grandi mostre e dalle sue ceneri nasce un nuovo ente strumentale, la fondazione 1563 per l'arte.

"*La fondazione per l'arte viene come commissionariata nel periodo Benessia e i dipendenti vengono spostati chi in Venaria e chi in Compagnia. Rimane un piccolo nucleo con l'idea di liquidarlo ma la prefettura non accetta la liquidazione perché è molto difficile chiudere una fondazione. La puoi chiudere solo se non ha più un patrimonio oppure se viene meno il suo scopo. E quindi Gastaldo (ndr: segretario della CSP 2001-2017) quando Benessia va via aveva già l'idea di trasformare la fondazione in ente strumentale, anche per motivi di bilancio, perché, ad esempio, l'archivio storico risultava come una voce di spesa e poi perché voleva valorizzarlo attraverso il nuovo ente strumentale. Allora si cambia lo statuto della fondazione che diventa l'ente strumentale 1563,*

fondazione per l'arte e gli si affida, anche, la gestione dell'archivio"[318].

E, sempre durante la Presidenza di Benessia, nel 2010 nasce un nuovo ente strumentale, l'Italian Institute for Genomic Medicine, con un programma di ricerca articolato su differenti progetti nel campo di genetica, genomica ed epigenomica umana condotti dalle unità di Ricerca afferenti alla Fondazione. Si tratta di progetti finanziati sia dalla Compagnia di San Paolo che da enti esterni (AIRC, CE H2020, Fondazione Veronesi, Ministero della Salute).

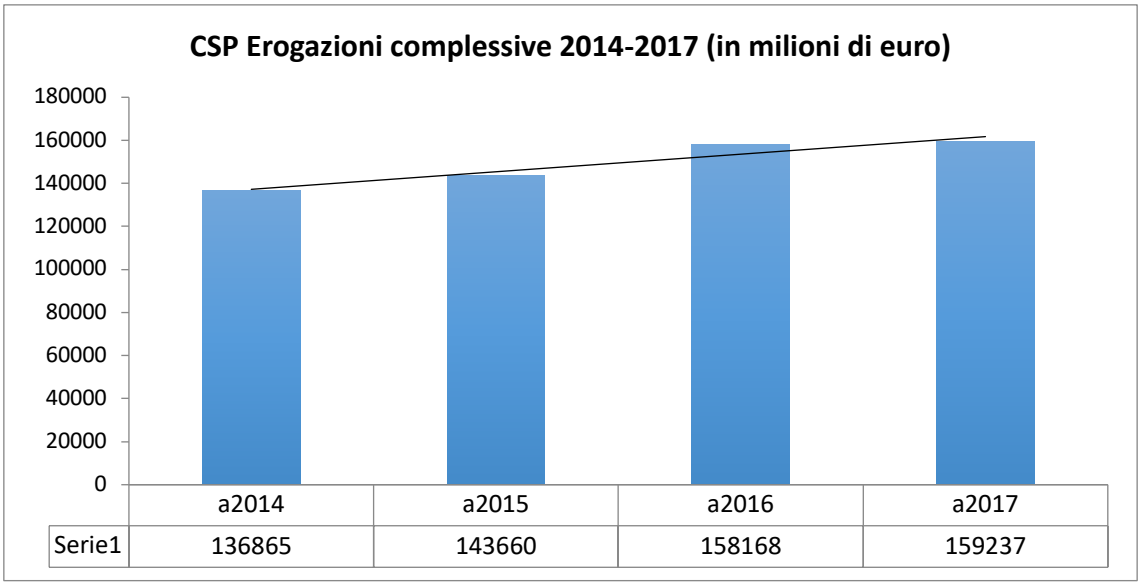
CSP, una hub di think tank

L'ultima consigliatura della CSP si inaugura nel maggio del 2016 con la Presidenza di Francesco Profumo, un accademico, proveniente dalla Facoltà di Ingegneria del Politecnico di Torino di cui è stato prima preside e poi rettore, ex Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca ed ex Presidente del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR).

Seppure la consigliatura attualmente in corso non consente, nella sua attualità, eccessivi approfondimenti, alcuni indirizzi generali sembrano sufficientemente ricostruibili dalle dichiarazioni pubbliche rese dal nuovo Presidente, dagli ultimi documenti prodotti dalla CSP e anche da alcune interviste effettuare con i testimoni privilegiati tra l'ottobre del 2016 e il maggio del 2018.

Intanto nel biennio 2016-2017, le erogazioni ritornano decisamente a salire lambendo i livelli antecedenti la crisi del 2007-2008, mentre non cambia la tendenza alla crescita delle risorse destinate alle politiche sociali rispetto agli altri settori, che anzi si accentua tra il 2015 e il 2017.

[318] Intervista responsabile archivio storico CSP, 2017.

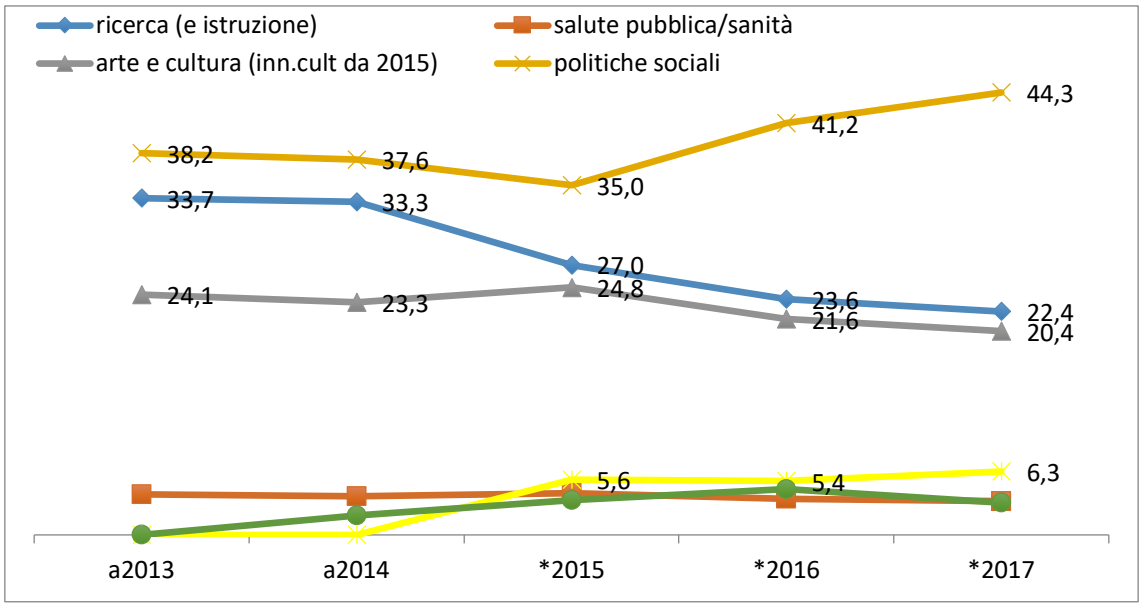


Fonte: rapporti CSP 2014, 2015, 2016, 2017

Anche in valori assoluti, non solo in termini percentuali, le erogazioni per le politiche sociali toccano negli ultimi due anni le cifre più alte dalla nascita della fondazione: rispetto al 2007 (anno pre crisi), nel 2018 le erogazioni in valori assoluti sono oltre il doppio. L'altra principale novità è rappresentata dall'investimento nella voce filantropia e territorio, che comprende principalmente le erogazioni a favore di sei fondazioni di comunità (FC)[319] già attive e il sostegno per la promozione di altre due nuove fondazioni in Piemonte. Parlare d'investimento da parte della CSP rispetto alle FC sembra

[319] In Italia le fondazioni di comunità (FC) sono un fenomeno relativamente recente, nascono nel 1997 quando la Fondazione Cariplo attiva un progetto, ispirato al modello delle community foundations americane, con l'intenzione di istituire fondazioni di comunità in tutte le province della Lombardia e nelle due province piemontesi che ricandono nel suo ambito di riferimento territoriale (Rapporto Cariplo, 1997). "*Oggi se ne contano 37, alcune delle quali al Sud, con un patrimonio complessivo di circa 200 milioni di euro ed erogazioni che hanno superato i 244 milioni; ben 27 sono state generate su iniziativa di Fondazioni associate ad Acri"* (Acri, 2018). Anche la CSP inizia dal 2006 a seguire il modello Cariplo e a promuovere e sostenere la nascita di nuove FC. Tra le motivazioni dichiarate che hanno spinto le Fob ad investire sulle fondazioni di comunità c'è l'esigenza di rafforzare i contatti coi territori e le comunità locali, come spiega in Bernardino Casadei, collaboratore come Project Manager della Fondazione Cariplo per il Progetto Fondazioni di Comunità*: "La ragione principale era legata ad una problematica interna a Cariplo: con la separazione ufficiale dalla banca, la Fondazione aveva perso il contatto con le filiali del gruppo bancario, ovvero con quelle realtà che per anni erano state le referenti locali per la gestione della beneficienza. Fondazione Cariplo aveva la necessità di trovare un nuovo modo per gestire i propri contatti sul territorio della Lombardia (e nelle province di Novara e Verbania), soprattutto in relazione alla gestione delle erogazioni medio-piccole. Gestirle centralmente rischiava infatti di risultare eccessivamente oneroso, comportando conseguentemente la diminuzione dei contributi realmente erogati*" (Rapporto Secondo welfare, 2012).

appropriato perché l'idea di base è che tali fondazioni agiscano come moltiplicatori e razionalizzatori nella raccolta e nella distribuzione delle risorse filantropiche sui propri territori e che ottengano dalla CSP i mezzi finanziari per avviare il progetto sotto la condizione di recuperare una parte dei fondi in autonomia: "*La Compagnia non propone* (ndr: alle fondazioni di comunità) *un modello standard, ma sottolinea l'importanza di due dimensioni (…): sforzi effettivi (ed efficaci) di fund-raising e interazione aperta e partecipativa con la comunità di riferimento, la quale ultima, nella nostra visione, è principalmente un territorio, ma può anche essere un ambiente umano diversamente definito: un sistema ospedaliero o magari un'università*" (Rapporto CSP, 2017). Inoltre, al di là delle apparenti schermaglie iniziali del 2016[320], la Compagnia rinnova la collaborazione con il Comune di Torino nel campo socio-assistenziale e socio-educativo, stipulando nel 2018 una Convenzione quadro triennale, seguendo la prassi ereditata e consolidata dal precedente sistema.



Sul piano degli orientamenti generali si riscontra, fin dalle prime dichiarazioni di Profumo, un'evidente volontà di rimarcare per la CSP un ruolo di ideatrice, facilitatrice e trend-setter rispetto alle linee guida delle politiche di cui si occupa. Un ruolo che di fatto la Compagnia ha via via assunto nel tempo, ma che, pubblicamente, non era mai stato esplicitato in modo così netto e ripetuto: "*Noi*

[320] Vedi paragrafo 7.2.

dovremmo diventare una hub di think tank e trasferire competenze e conoscenze, non solo al nostro interno ma anche ai nostri stakeholder"[321].

Il nuovo corso abbraccia anche con maggiore convinzione l'adozione di strumenti e logiche legati alla finanza d'impatto e al paradigma dell'investimento sociale per cui gli interventi in ambito sociale devono mirare ad avere, sempre più, anche un ritorno economico. È vero che c'erano già stati interventi importanti in tal senso dalla crisi del 2007-2008, ma con la nuova consigliatura il processo accelera ulteriormente e inizia a divenire il nuovo mantra: "*Il vecchio schema di protezione e sovvenzioni non funziona più…. dobbiamo affrontare le questioni come investimenti, non come doni*" (Profumo, intervista Corriere della Sera, 2016). In tal senso vanno lette le novità introdotte dal Piano Strategico della Csp e in particolare l'introduzione di sei "vettori moltiplicativi", che nelle intenzioni dovrebbero operare in maniera trasversale rispetto ai cinque settori erogativi[322].In contemporanea cambiano i vertici e cresce il personale dell'area finanziaria, anche in vista della dismissione del patrimonio investito nella banca, che ha avuto una consistente diminuzione tra il 2017 e il 2018 (paragrafo 3.3). Sono cambiamenti recenti, di cui è impossibile valutare al momento l'impatto effettivo sul funzionamento della CSP, come del resto conferma una dirigente di CSP durante un'intervista (2017): "*Profumo nel nuovo Piano strategico ha inserito questa matrice creando un'intersezione tra le aree della Compagnia e quelli che lui chiama gli agenti intersettoriali moltiplicatori, cioè la valutazione d'impatto, il fund raising, la finanza d'impatto, la comunicazione strategica e la capacity building. L'idea di base è che alcuni dei progetti che nascono nelle aree contemplino e sviluppino alcuni di questi agenti e viceversa, cioè che questi agenti moltiplicatori restituiscano qualcosa alle aree, dando loro degli impulsi anche rispetto ai temi (...). Per ora, però, noi non conosciamo nemmeno i nostri colleghi che lavorano nella finanza e loro non conoscono noi. E anche le diverse logiche ci sono reciprocamente sconosciute. Per cui trovare un pezzo che è a cavallo tra noi e loro è difficile, perché non siamo partiti dal "prima*

[321] Profumo, durante il suo intervento alla presentazione del Rapporto Rota su Torino, 2016.
[322] Arte e cultura, politiche sociali, ricerca e sanità, filantropia e territorio, innovazione culturale.

conosciamoci a vicenda". Per cui si sta andando un po' a tentoni. Vedremo più avanti".

C'è infine da rilevare un'attenzione maggiore verso progetti ed investimenti legati all'ICT [323], come già aveva immaginato nell'ottobre del 2016, un intervistato: "*Profumo l'ho conosciuto quando era rettore del Politecnico di Torino, era, ed è, un abilissimo comunicatore; però ha sempre bisogno di qualcuno che gli faccia da sponda politica. Lui certamente giocherà la sua partita che è quella tecnologica, per la quale si affida al suo referente di Bologna, Mario Calderini, professore di economia gestionale al Politecnico di Milano, che con Profumo costituisce uno storico tandem: è stato con lui al Politecnico e al suo fianco quando era Ministro dell'Istruzione. E ora Profumo ha affidato a lui la stesura del piano strategico*" (Accademico, storico economico, consulente Unione Industriale Torino, 2016). In effetti, il piano strategico e le affermazioni di alcuni dirigenti della CSP intervistati nel 2017, confermano come tale tendenza sembri all'opera: "*Profumo è interventista nelle cose che più gli interessano e che sono in genere quelle più legate alle nuove tecnologie, altrimenti non interviene e ti lascia fare. (…) Dopodiché i grandi progetti che lui ha messo in pista, sono tutti progetti tecnologici*"[324].

Con la Presidenza Profumo viene dunque formulato il nuovo piano Strategico Pluriennale 2017/2020 della CSP, che posiziona la fondazione come un hub di conoscenza per il territorio e la cui stesura viene imputata, per quanto riguarda i vettori moltiplicativi, allo storico braccio destro di Profumo, Calderini. Avviene un cambiamento nell'organigramma con l'introduzione di nuove funzioni in particolare legate alla finanza e nel 2017 il Segretario Generale dal 2001 Pietro Gastaldo va in pensione, lasciando il posto ad Alberto Anfossi. Di chi si tratta? Anfossi è certamente un uomo 'interno' alla CSP , oltre che strettamente legato al Politecnico. Quando viene nominato SG ha 40 anni, laureato con lode in Fisica presso l'Università di Torino, ha conseguito un Dottorato di Ricerca in

[323] Vedi approfondimento nel paragrafo 7.5.
[324] Intervista Dirigente CSP, 2017.

Fisica presso il Politecnico di Torino e ha iniziato la sua carriera come ricercatore post-doc nel campo della meccanica statistica quantistica. Dopo aver conseguito un Master in Economia presso il Collegio Carlo Alberto ha lavorato presso il Politecnico di Torino, l'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN) e il Collegio Carlo Alberto, supportando i gruppi di ricerca nell'attrazione di fondi competitivi e nella gestione dei finanziamenti. Entrato nel Consorzio Compagnia di San Paolo Sistema Torino nel 2013 come responsabile dell'area Fund Raising nel maggio 2016 ne è stato nominato Direttore. Nel 2018 viene selezionato in Compagnia di San Paolo per il ruolo di Direttore Sviluppo del Territorio con la responsabilità di coordinare le diverse unità per rendere operativo il piano strategico 2017-2020. È anche Innovation Manager del Fondo Ricerca e Innovazione di Equiter s.p.a (di nuovo un fondo in cui la CSP investe). Non gli manca neppure una pluriennale esperienza diretta di impegno nel mondo del terzo settore, principalmente nel movimento del commercio equo e solidale, sia a livello locale, nazionale che internazionale. È il profilo ideale al nuovo corso che la CSP ha intrapreso: finanziario-filantropico, tecnologico e orientato allo sviluppo locale in senso ampio.

Vengono anche riorganizzati gli enti strumentali in particolare nel 2017 viene fondata dalla CSP con il Politecnico di Torino, la Fondazione Links (Leading Innovation and Knowledge for Society), in cui confluiscono l'ente strumentale, Istituto superiore Mario Boella e una parte di Siti (Istituto superiore sui sistemi territoriali per l'innovazione). La Fondazione LINKS – in cui è evidente il 'marchio' tecnologico e finanziario che Profumo vuole immettere nella CSP - si propone di operare a livello nazionale ed internazionale nell'ambito della ricerca applicata nei settori dell'ingegneria e dell'architettura, con specializzazione nelle scienze politecniche dell'informazione e delle telecomunicazioni, e delle scienze territoriali e ambientali. Inoltre si prefigge di rafforzare l'interazione tra ricerca e finanza, brevetti e imprese. Il nuovo ente si affianca agli altri 6 enti strumentali

già esistenti [325]. C'è anche, da menzionare, la Fondazione Bersezio - amministrata da un Consiglio nominato dalla Compagnia, che ha come presidente onorario, l'ex Presidente della CSP (2004-07), Grande Stevens e nel CDA, l'ex dirigente della CSP, Dario Disegni - nata nel 2007 per "*l'attuazione di iniziative di sviluppo della cultura attraverso progetti e interventi che onorino la memoria di Vittorio Bersezio*" (sito CSP, 2019). Inoltre nel 2017 si rafforza la sinergia, avviata da qualche anno tra la Fondazione e la Città della Salute[326].

La progressiva complessificazione degli organigrammi, da Benessia a Remmert fino a Profumo, può essere interpretata come un'ulteriore indicatore di come l'organizzazione si sia andata professionalizzando e in un certo senso burocratizzando, con una moltiplicazione dei quadri direttivi e soprattutto di funzioni e aree d'intervento specializzate. L'inserimento in pianta stabile degli strumenti finanziari nell'organigramma che viene varato sotto la Presidenza Profumo testimonia l'intenzione di operare sempre più nel frame della finanza d'impatto e della venture philantropy. Un'intenzione di cui al momento non sono ancora evidenti gli esiti effettivi. Di certo sono tutti segnali che mostrano di nuovo come la CSP sia portatrice di innovazione nel senso, già richiamato, di Donolo, Fichera (1998): un ente fluido, magmatico, camaleontico e solido nel mutamento. Anzi, solidissimo; dal 1563.

[325] La Fondazione per la Scuola, l'Ufficio Pio, la Fondazione 1563 per l'Arte e la Cultura, il Collegio Carlo Alberto, l'Istituto Superiore sui Sistemi Territoriali per l'Innovazione e l'Italian Institute for Genomic Medicine.

[326] In particolare nell'ambito del progetto dal titolo "La genomica funzionale applicata alle neoplasie pediatriche: dalle mutazioni, alla funzione, alla terapia" che la Compagnia di San Paolo ha finanziato alla Fondazione Italiana Ematologia e Oncologia Pediatrica (FIEOP) e che si svolge presso i laboratori dell'IIGM.

7.2 Che fine ha fatto il sistema Torino?

L'epoca dell'austerity e della crisi economica

Quasi ironicamente nel 2008, l'anno in cui Torino viene consacrata città globale minore, "*capace di generare capitale intangibile di conoscenza urbana*" (Sassen, 2008), la città si ritrova a fronteggiare una crisi epocale in cui a convergere sono vecchi e nuovi problemi.

Innanzitutto il periodo successivo ai giochi olimpici porta con sé una drastica riduzione dei finanziamenti esogeni, prevalentemente statali, ad essi legati, che avevano avuto un ruolo propulsivo nella costruzione dell'ambiziosa agenda urbana creata con lo scopo di conferire una nuova identità alla Torino del post fordismo. Un'idea di sviluppo centrata in larga misura sulla scommessa della creazione di una città della conoscenza e della cultura[327]. Una scommessa vinta a metà, perché se il ciclo degli investimenti olimpici ha indubbiamente sviluppato le infrastrutture torinesi, abbellito il centro storico e ha reso più attrattiva la città sul piano dell'offerta artistica e culturale, lo stesso successo non ha incontrato l'agenda politecnica, la "*Torino città del fare e del saper fare*", che secondo la visione espressa del Primo Piano Strategico sarebbe dovuta divenire il tratto distintivo e trainante della città, "*investendo sul settore dell'automotive, favorendo la nascita di economie di cluster capaci di riportare gli investimenti a Torino, allargando il bacino dei clienti e dei fornitori*"[328].

Le possibilità di spesa garantite dalle Olimpiadi avevano anche contribuito a creare una buona base di consenso per il Comune, legittimato ad occupare un ruolo di guida o almeno di co-regia nella nuova governance urbana.

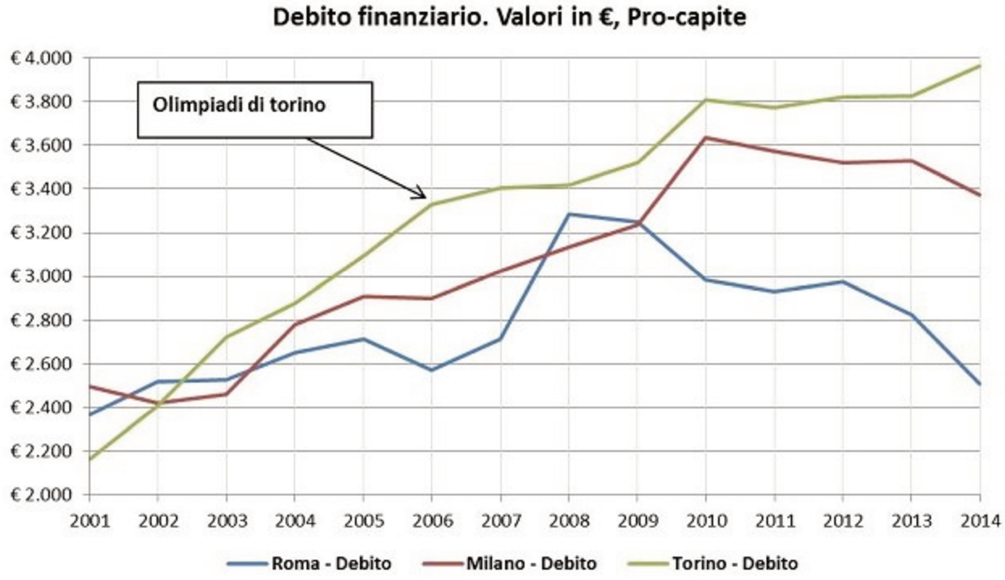
---

[327] L'idea di una città knowledge based aveva avuto un autorevole promotore nel noto sociologo torinese Arnaldo Bagnasco - consigliere della CSP nel 2008-2011 - che, già al principio degli anni '90, pensava fosse possibile ridare un'identità e un ruolo alla città riprendendo e rinnovando le competenze tecniche, organizzative, scientifiche che l'avevano resa grande, riorientandole alle esigenze della società della conoscenza e attraverso una direzione politica locale finalmente protagonista, dopo che un secolo di dominio FIAT, l'aveva resa piuttosto ipotrofica (Braggioli, 2007; Gallino, 1990).

[328] Primo Piano Strategico, 2000.

Oltre alla fine del flusso finanziario garantito dai giochi olimpici, in una città che è ancora in cerca di una collocazione nella riorganizzazione dei suoi processi produttivi, si aggiunge anche la crisi economica mondiale. I redditi medi nella Provincia di Torino calano del 15,7% tra il 2007 e il 2012, confermandola tra le Province meno ricche del centro-nord (Centro Einaudi, 2015). Aumentano la disuguaglianza sociale, la disoccupazione, l'emergenza abitativa, la cassa integrazione: tra il 2007 e il 2012 crescono del 122% le famiglie assistite dai servizi sociali torinesi e anche coloro che si rivolgono al privato sociale (ibidem).

In estrema sintesi il fattore del traino "olimpico" per lo sviluppo economico torinese si esaurisce nel 2007 e porta in dote un aumento dell'indebitamento di Torino, aggravato dalla crisi economica mondiale.



Fonte: Francesco Silvi, 4/5/2017, Globalproject

Al di là delle diverse letture (e cifre)[329] - che possono essere ricavate dal Rendiconto della Città accessibile sul sito web del Comune di Torino[330] - è

[329] Ci sono alcune variazioni nell'ammontare delle cifre riportate nei rapporti e negli articoli consultati. Ho considerato come sufficientemente attendibili quelle riportate nel Rapporto Urbanit 2017, nel Rapporto Cgia di Mestre 2015 e nell'analisi realizzata da Francesco Silvi per Globalproject del 2017. Un'accurata ricostruzione delle cifre esula dagli obiettivi del presente lavoro. Interessa qui mostrare come il trend dell'indebitamento sia notevole e s'impenni a partire dal dopo Olimpiadi. Dai dati considerati nel 2001 il debito risulta essere di circa 1,7 miliardi di euro, nel 2007 sale a 2,9 miliardi, nel 2011 a 3,3 miliardi, nel 2015 scende a 2,9 ma ritorna a

indubbio che l'indebitamento della città sia cresciuto - su questo le varie analisi concordano - dall'assegnazione dei giochi olimpici invernali del 1999 e che sia salito in maniera esponenziale dopo le Olimpiadi del 2006 e dopo la crisi economica del 2007, con un indebitamento medio pro-capite che è intorno ai 2200 euro nel 2001, sfiora i 3400 euro nel 2006 e tocca i 4000 euro nel 2014 (Silvi, 2017).

Le due amministrazioni comunali che si succedono nel decennio post olimpico sono sempre di centro-sinistra (Chiamparino 2006-2011; Fassino 2011-2016) e lavorano in continuità rispetto all'agenda urbana avviata da Castellani nel 1993, seppure con uno spostamento progressivo e più deciso verso un modello improntato alla crescita competitiva (cfr. Caruso, Pede, Rossignolo, 2017). Uno spostamento che, proprio nel momento in cui gli effetti della crisi economica si fanno più sentire, comporta un'attenzione decrescente verso le politiche sociali, peraltro mai state al centro dell'agenda urbana. Inoltre, la riduzione dei trasferimenti statali - da circa Euro 1.555.000.000 nel periodo 2006-2010 a 417.000.000 nel periodo 2011-2016 (Morano, 2017[331]) - non favorisce in generale le possibilità di spesa del Comune. Se la continuità rispetto agli orientamenti generali dell'agenda urbana sussiste, gli stili dei Sindaci però differiscono: "*meno presenzialista e decisionista e più mediaticamente defilato Valentino Castellani; più presente nella scena pubblica locale e nazionale Chiamparino, spesso preoccupato di rimarcare polemicamente la propria estraneità a logiche partigiane ed appartenenze ideologiche, ostentando una ruvida insofferenza per i rituali della politica politicante e rivendicando ad ogni piè sospinto il suo ruolo super partes"* (Belligni, Ravazzi, 2012). Fassino amministra la città nel solco dei suoi predecessori, paga però l'inasprirsi della crisi fiscale e, a livello personale, una minore empatia comunicativa e una scarsa capacità di avere il polso rispetto al suo elettorato potenziale: nei giudizi generali emerge la figura di un "vecchio arnese" della politica, "un discreto

---

crescere fino ai 3,5 miliardi del 2016, collocando Torino tra i Comuni più indebitati d'Italia (cfr. Cgia di Mestre, 2015; Urbanit 2017).

[330] http://www.comune.torino.it/bilancio/

[331] *Tutta la verità sull'origine del debito* di Alberto Morano in *"*Nuova Società*",* 30/08/2017.

amministratore", che è passato indenne dalla Prima alla Seconda Repubblica, transitando dal PCI al PD ma di cui, a livello di immagine pubblica, si ricordano soprattutto alcune infelici uscite pubbliche, che testimoniano in parte anche la sua "perdita di contatto" con i problemi reali che il paese e la città di Torino si trovano a fronteggiare. Esemplari, in tal senso, le dichiarazioni rilasciate a Repubblica TV nel 2009: "*Se Grillo vuol fare politica fondi un partito e vediamo quanti voti prende. E perché non lo fa?*". Fassino è subito accontentato e nel 2013 il Movimento Cinque Stelle diviene il primo partito italiano. E di nuovo nel maggio del 2015, da sindaco di Torino, nell'aula comunale si rivolge così alla consigliera cinque stelle Chiara Appendino, che poi vincerà contro di lui le elezioni del 2016: "*Un giorno lei si segga su questa sedia se vince le elezioni e poi vediamo se sarà capace di fare tutto quello che oggi ha auspicato di poter fare*" (HuffingtonPost.it, 19 giugno 2016).

Se comunque il Comune mantiene una certa linea di continuità con i politici e la politica del quindicennio precedente, viene invece a mancare la tregua istituzionale tra Regione, Provincia e Comune che, anche le esigenze organizzative dei Giochi Olimpici avevano indotto, e di conseguenza gli orientamenti strategici delle aree urbane e alpine tornano a essere distinti, se non contrapposti (Dansero, Mela, Rossignolo, 2015). In particolare la tregua decade quando Roberto Cota, esponente della Lega Nord, viene eletto presidente della Regione il 29 marzo 2010, sostenuto da una alleanza formata dal Popolo delle Libertà e dalla Lega, che ha la meglio sulla candidata uscente, Mercedes Bresso del Partito democratico.

In ogni caso non sono pochi gli osservatori che mettono in luce diversi segnali di discontinuità anche a livello del governo della città di Torino, rispetto al periodo antecedente: "*Nell'ultimo decennio la maggiore selettività degli obiettivi sembra ridurre gli scenari di sviluppo, il modello di governance viene messo in discussione, l'attivismo degli attori pubblici viene meno e la spinta propulsiva, l'entusiasmo e la forza delle élite locali sembrano indebolite rispetto al Primo Piano (…) Questa selettività sembra da un lato cercare di superare una certa*

"vaghezza dei piani che si configurano spesso come insieme di obiettivi generici (…) incapaci di esprimere una capacità effettiva di azione" (Amato, Bolocan Goldstein, Cremaschi, Governa, Pasqui, 2011) *e dall'altro sembra confermare una minore progressiva capacità aggregativa del Piano, una minor forza propulsiva dell'élite urbana di fine anni '90, che aveva inizialmente segnato la strada del processo* " (Caruso, Pede, Rossignolo, 2017).

Se Chiamparino può ancora godere dell'onda lunga del consenso post tangentopoli e post olimpico, Fassino, al di là delle mancanze che gli vengono imputate da alcuni dei suoi critici, eredita un "sistema Torino" allo stremo, cui si aggiunge, a complicare il quadro, la stagione dell'austerity, che si inasprisce nel 2012 con il cosiddetto "Fiscal Compact", il Trattato sulla stabilità, sul coordinamento e sulla governance dell'Unione Europea firmato da 25 paesi[332] Con l'Italia, che, *sua sponte*, inserisce il principio della parità di bilancio nella Costituzione, facendolo divenire norma fondamentale: un esempio significativo di come la politica possa strumentalizzare il diritto (cfr. de Leonardis, 2009; Supiot, 2008) e anche, di come l'Italia abbracci, magari tardivamente, ma poi con grande entusiasmo le spinte neoliberiste e le direttive europee che a quella matrice si riferiscono. A ciò si può aggiungere l'uscita 'fisica', oltre che già sostanziale, della Fiat dall'Italia, con il trasferimento nel 2014 della sua sede legale ad Amsterdam e di quella fiscale a Londra. Il Terzo Piano Strategico del 2015 è esito e sintomo della nuova congiuntura: accentua la direttrice di sviluppo centrata sulle imprese, la ricerca, l'innovazione, le Università; abbandona le strategie di rilancio culturale e turistico, che ormai si ritengono consolidate; rinuncia ai temi delle periferie e delle politiche sociali che seppure non erano mai stati così centrali nelle agende precedenti, avevano tuttavia goduto di un certo successo, soprattutto grazie ai contributi dei programmi europei.

[332] Un accordo che prevede una serie di norme comuni e vincoli di natura economica che hanno come obiettivo il contenimento del debito pubblico nazionale di ciascun paese e che nel dibattito pubblico è diventato sinonimo dell'austerità.

Se la presenza di Chiamparino, contraddistingue con continuità anche questo decennio (è Sindaco dal 2001 al 2011, Presidente della CSP nel 2011 e nel 2012 Presidente della Regione Piemonte) diverso invece appare il percorso di Salza. Il potere del broker che ha dominato la scena fino alla metà ed oltre degli anni 2000, comincia a tramontare quantomeno con riferimento alla scala locale. Il banchiere difatti conta ancora molto nell'establishment nazionale ma diviene progressivamente meno presente e meno determinante nelle scelte che influenzano il governo la città. L'antefatto della minore presenza di Salza nel contesto torinese può essere fatto risalire all'ottobre del 2006, quando i consigli di amministrazione di Banca Intesa e Sanpaolo Imi approvavano la fusione. Guidano il processo, come già ricordato (paragrafo 3.3), Giovanni Bazoli per Banca Intesa e, appunto, Enrico Salza per Sanpaolo Imi. Dopo di che, nel 2007, il settantenne Salza viene nominato presidente del consiglio di gestione di Intesa Sanpaolo, carica che manterrà fino al 2010. Riceve anche le due più alte onorificenze riconosciute dalla Repubblica Italiana: nel 2007 è nominato Cavaliere di gran croce dell'Ordine al merito della Repubblica italiana e nel 2008 Cavaliere del Lavoro. Il 2007, simbolicamente, può essere considerato l'apice e insieme l'inizio del tramonto del potere salziano sulla città. Probabilmente sia per ragioni anagrafiche, sia perché i suoi interessi, al culmine della carriera, si spostano e si concentrano sul neonato gruppo bancario. Sono comunque molti i testimoni privilegiati intervistati che confermano la sua "relativa" uscita di scena: *"Tra il 2008 e il 2011 è finito tutto (*ndr: con riferimento all'epoca d'oro della Concordia istituzionale e del rilancio artistico-culturale della città e della Regione*): Salza diviene vecchio, Chiamparino non è più Sindaco, Gigho lascia la Presidenza della Regione e diventa senatore, io vado a dirigere la Venaria Reale. In Compagnia di San Paolo viene eletto Presidente, Benessia, decisamente un anti salziano (…) Salza fece bene nel complesso e certamente sul piano delle politiche culturali di cui sono stato testimone diretto. Però ho individuato un suo errore nell'idea di MiTo, un evento musicale che dal 2006/2007 aprì ad una collaborazione tra Milano e Torino. Io credo che sia stato l'inizio del declino, perché Torino era una città che era riuscita a*

ripresentarsi, stava crescendo in modo formidabile nella percezione pubblica: la fiera del libro, settembre musicale, l'arte contemporanea, le Grandi mostre …. Un periodo bellissimo, quando invece Milano era in declino. L'operazione Mito mi pare abbia avviato l'apertura di un varco per cui Milano si è inserita, inglobando e facendo di Torino una sua periferia residenziale. Dicevo già allora che era un'idea sbagliata, perché c'è da rispettare l'antica tradizione sabauda: alleati con tutti – francesi, austriaci, il papa, i russi, i veneziani – ma sempre contro e mai con Milano. Se prendi la politica sabauda dal 1200 al 2006 è sempre stata con i francesi contro gli austriaci, se gli austriaci erano a Milano e viceversa; con gli spagnoli contro tutti; col Papa e Venezia contro Milano. La questione è che Torino esiste finché Milano non prende sopravvento, perché sono troppo vicine e Milano è troppo più forte, quindi se ti allei con Milano, Milano ti mangia. Credo che MiTo segni, simbolicamente, l'inizio del declino di Torino e fu un'idea sostenuta da Salza"[333].

La crisi del centrosinistra e il nuovo corso grillino (2016-in corso)

Il c.d. Sistema Torino, che ha governato a lungo la città subisce una scossa con l'elezione a sindaco di Chiara Appendino nel giugno del 2016 che spezza un ciclo politico-elettorale ultra ventennale (1993-2015), guidato dal "sogno" di fare transitare Torino nel post-fordismo. Sogno incompiuto proprio sul versante più "hardcore" dell'ambiziosa agenza elettorale, ossia quello di fare di Torino una città knolewdge-city. La drammatica congiuntura della crisi economica e finanziaria è certamente anche parte in causa nella svolta, in un certo senso drammatica, che sconvolge la città. Scrive un noto storico e sociologo italiano, all'indomani dell'esito elettorale: *"Torino sospesa tra Londra e Madrid. Così vicina, così lontana. La ricordo il giorno dopo. La gente si aggira – sotto i portici, negli uffici o nei caffè…sorridente (i più) e attonita, tanto forte è stato il fragore del colpo battuto. Ricordano un po' – questi torinesi del risveglio dopo la notte elettorale che gli ha rovesciato come un calzino la città – i prigionieri del mito*

[333] Intervista alto dirigente dell'Assessorato alla Cultura e all'Istruzione presso la Regione Piemonte, dagli anni '80 alla metà degli anni 2000.

*della caverna platonico, non più chiusi a guardare le ombre proiettate sul muro da un fuoco ma usciti ora tutti insieme a vedere la realtà alla luce del sole vero, che un po' rivela e un po' acceca" (*Marco Revelli, La lezione di Torino e la mappa degli esclusi, Il Manifesto, 29/06/2016*).*

La mappa del voto in città parla chiaro[334], una gran parte delle periferie non si è riconosciuta nella narrativa delle élite sulla città e vuole un cambiamento. A votare in maggioranza per Fassino resta solo la circoscrizione 1 che comprende il centro storico e Crocetta, dove risiede la più parte della Torino benestante. Certamente nel risultato elettorale di Torino pesa anche il clima politico-sociale generale italiano, che vede crescere ovunque il voto dello scontento, della protesta e dello sconforto, a seconda delle diverse aree del paese - e delle subculture politiche di rifermento degli elettori - distribuito tra i partiti e i movimenti di destra, anche estrema o i Cinque Stelle, meno facilmente identificabili politicamente (anche a livello di sub-culture di provenienza dell'elettorato) e che fanno prevalentemente leva nei loro discorsi su una volontà di ribaltamento dello status-quo: sono contro il "sistema", contro la "casta", contro la "corruzione" in modo generico, senza perdersi in sottigliezze analitiche e senza avanzare, rispetto alla parte construens, una proposta politica riconducibile allo schema classico destra-sinistra[335] come deducibile anche dall'intervista rilasciata da Grillo, il leader fondatore del movimento, dopo il successo elettorale alle politiche nazionali del 2018: "*La specie che sopravvive, anche in politica, non è la più forte, ma quella che si adatta meglio. Noi siamo un po' democristiani, un po' di destra, un po' di sinistra, un po' di centro. Possiamo adattarci a qualsiasi cosa. A patto che si affermino le nostre*

[334] Fonte, Comune di Torino, Elezioni Amministrative, 20 giugno 2016.

[335] I cleveage di riferimento per i cinque stelle sembrano essere altri, con un'enfasi anche variabile nel tempo: europeismo/antieuropeismo; inclusione (lavoratori a tempo indeterminato)/esclusione (autonomi/precari) rispetto alle garanzie e alle protezioni legate al mondo del lavoro; nelle fasi iniziali anche l'ambientalismo è stato uno dei loro cavalli di battaglia. La letteratura politologica sui Cinque Stelle è ormai abbondante, non è qui la sede per un approfondimento per cui si rimanda a: Biorcio, R., Natale, P., (2013), *Politica a 5 Stelle*, Feltrinelli, Milano; Biorcio, R., (2015), *Il populismo nella politica italiana. Da Bossi a Berlusconi, da Grillo a Renzi*, Milano, Udine, Mimesis; Tarchi, M., (2015), *L'Italia populista. Dal qualunquismo a Beppe Grillo,* Bologna il Mulino.

idee. [...] A noi preme affermare una visione per i prossimi vent'anni, definire la vocazione e il ruolo dell'Italia nel lungo periodo e in tutti i settori, dalla cultura all'economia. La priorità sono i giovani e gli anziani, chi più è stato lasciato solo. Governare è affrontare il futuro con chi condivide una visione, non dividere le poltrone e poi scoprire di non avere una visione, tantomeno comune" (Huffington Post, 10/03/2018).

Oltre alla "ribellione" elettorale delle periferie, le più colpite dalla crisi economica e di prospettiva, un ruolo non indifferente nel portare il voto di settori tendenzialmente afferenti alla sinistra torinese non PD, è la presenza di un forte movimento No-Tav[336] in città, notoriamente supportato dai Cinque Stelle e osteggiato dal PD.

A livello di propositi la nuova giunta Cinque Stelle dichiara durante la campagna elettorale di voler governare marcando una linea di forte discontinuità con la precedente amministrazione comunale. E, in effetti, il primo atto pubblico di Chiara Appendino, appare un vero e proprio atto di guerra verso il "vecchio" sistema Torino. Anche se, come poi dimostreranno i fatti, si tratta di un atto più che altro simbolico. Infatti, a poche ore dalla sua elezione, la neo eletta chiede che Francesco Profumo si dimetta dalla CSP, di cui è divenuto Presidente nei primi mesi del 2016 e Peveraro dalla presidenza dell'Iren, la più importante azienda partecipata del Comune. Appendino afferma di non condividere la scelta operata dalla precedente giunta di averli nominati negli ultimi giorni prima della campagna elettorale e chiede per il futuro di inserire un semestre bianco, che impedisca di effettuare le nomine di competenza del Comune nel periodo antecedente le elezioni (il Sole 24 ore, 20 giugno 2016). In realtà non ha nessuna legittimità nel chiedere "la testa" di Profumo poiché la Fondazione, soggetto privato, elegge autonomamente il proprio Presidente. Secondo una

[336] È la vicenda della progettazione della linea ferroviaria ad alta velocità Torino-Lione, che ormai da quasi trent'anni, è centrale, con fasi d'interesse alterne, nel dibattito politico italiano (cfr. Luca Clementi "L'analisi costi-benefici boccia la Torino– Lione" in La voceinfo, 2007; Rizzi G., Tartaglia A., *Il tav Torino-Lione. Le bugie e la realtà*, Napoli, Intra Moenia, 2015; Marco Ponti et al., Analisi costi-benefici del nuovo collegamento ferroviario Torino-Lione, Ministero Infrastrutture e Trasporti, 11 febbraio 2019).

prassi consolidata è poi vero che la CSP tiene conto, in modo concertativo, delle proposte del Sindaco nel conferire l'incarico di Presidente della Compagnia. Il Comune di Torino, per Statuto, ha peraltro il diritto di proporre due nomine. L'uscita dell'Appendino appare, anche alla luce dei successivi accadimenti, soprattutto una boutade per il suo elettorato di riferimento senza vere intenzioni di fatto (peraltro anche il Sindaco di centro sinistra degli anni '90, Castellani aveva chiesto le dimissioni dell'allora Presidente della CSP senza, poterle ottenere[337]). Il gioco delle parti peraltro non risparmia nemmeno quelli che, prima delle elezioni, appartenevano all'opposizione. Enrico Salza, a pochi giorni dal ballottaggio che deciderà chi sarà il nuovo Sindaco, dichiara che se dovesse perdere Fassino "*sarebbe finita non solo per Torino ma per il Piemonte e molte altre cose*" (AGI, 8 giugno 2016). Nel dopo elezione cambia repentinamente atteggiamento e si dichiara "*pronto a dare aiuto all'Appendino, ma deve essere lei a chiedermelo (…) Suo nonno Giuseppe era un mio carissimo amico. Conosco molto bene anche il padre, la madre e la nonna. Chiara ha frequentato la scuola americana da me fondata: è per mezzo mio che ha compiuto i propri studi*" (Gabriella Ferrero, Huffington Post, 11/07/2016). Più in generale la buona borghesia torinese sembra accogliere, almeno a parole, con una buona disposizione e con un certo bon-ton, la nuova coalizione di governo. John Elkann, il noto rampollo della famiglia Agnelli, all'indomani del voto, fa gli auguri alla nuova Sindaca, affermando che: *"Torino è sempre stata caratterizzata come una città che ha avuto un buon governo, un governo serio, e questo lo abbiamo visto con Fassino. Adesso avremo la possibilità con il nuovo sindaco Appendino di raccogliere la tradizione di Torino. Certamente quello che l'elettorato ha detto con il voto è la volontà di cambiare: l'auspicio è che, nel cambiamento, sia mantenuta quella che è la tradizione forte di questa città"* (in Fabrizio Assandri, La Stampa, 20/06/2016).

Del resto la rottura non avviene sul piano del milieu di provenienza della Sindaca, Chiara Appendino, che appartiene alla buona borghesia torinese. Ha

[337] Intervista a un dirigente di CRT, 2017; che negli anni '90 era nella Compagnia di San Paolo.

studiato economia e finanza all'Università Bocconi di Milano; in seguito ha lavorato prima come controller presso la squadra di calcio Juventus, poi nell'azienda del marito, un piccolo-medio imprenditore torinese. Il padre è un imprenditore che è stato il braccio destro del presidente di Confindustria Piemonte. Anche dalle interviste svolte nei mesi successivi alle elezioni emerge l'idea di una continuità, almeno con riferimento al background sociale della Sindaca: "*Cosa cambia con l'Appendino? Nulla. Il padre, l'Ingegnere Appendino è venuto da me in Bocconi, io non pensavo fossero parenti ma le omonimie in questa città in particolare non sono mai casuali, c'è sempre un nesso. Lei ha sposato Lavatelli, figlio dell'imprenditore che sta nel consiglio direttivo della piccola media impresa. Viene da una Torino bene per famiglia e poi ha anche fatto uno stage in Confindustria, dove suo padre è vicepresidente, ha fatto la tesi in pianificazione e controllo alla Juventus che è un mondo chiuso, se non si hanno relazioni lì non ci si mette piede (…)*"[338]. Vengono avanzati dei dubbi anche sulla volontà di operare una svolta reale rispetto al "Sistema Torino": "*Appendino poi cosa ha fatto una volta eletta? Ha messo questi disgraziati dei 5 stelle, senza idee, nella giunta? Ci sono grillini nel consiglio comunale ma non c'è un solo assessore pentastellato, in giunta l'Appendino ha messo tutta la Torino bene (…), tutta gente che non viene dalle periferie. Più giovani di quelli che c'erano prima, ma che hanno avuto la strada ben spianata. (…). Il discorso che ha fatto Appendino durante la presentazione del rapporto Rota su Torino è stato apprezzabile, perché privo di retorica alla Fassino, di cui io non ne potevo più, (*pausa*) è un mio amico, ma non ne potevo più (…). Sono privi di fondamenti i 5 stelle… sono nelle catacombe…qui hanno avuto a che fare con un Fassino fuori di testa, vecchio in tutto ma io non vedo voglia di cambiare nei cinquestelle torinesi, vedo un'idea di continuità. Certo dovranno scontare il fatto che non hanno esperienza, sono giovani. Di sicuro non sono espressione del nuovo*"[339].

---

[338] Intervista storico economico, accademico e consulente dell'Unione Industriale di Torino, 2016.
[339] Ibidem.

L'atteggiamento generale di Chiara Appendino, fin dai primi mesi del suo mandato, si dimostra piuttosto dialogante con le "vecchie" élite torinesi ancora in sella: con Chiamparino in Regione sembra esserci un'apparente intesa, che la stampa battezza, coniando la scherzosa definizione di «*Chiappendino*»[340]; con lo stesso Profumo i rapporti sembrano amichevoli e collaborativi, tanto da far affermare ad un intervistato che "*adesso poco ci manca che i due si bacino negli incontri pubblici, tanto vanno d'accordo*"[341]. Sono peraltro gli stessi protagonisti ad affermare, in più occasioni, l'esistenza di una piena sintonia. Afferma, ad esempio, Chiara Appendino, dopo avere assistito nel gennaio del 2017 alla presentazione del piano strategico della fondazione presso il teatro Regio di Torino: *"stiamo lavorando bene con la Compagnia e continueremo a farlo*", cui fa da sponda la dichiarazione di Francesco Profumo: "*Abbiamo buoni rapporti istituzionali. Il nostro ente ha 454 anni, ha una sua reputazione e rapporti molto solidi che perdurano nel tempo. La politica ha tempi molto più limitati e ha le sue priorità. Le scadenze elettorali sono frequenti, fortunatamente c'è un'istituzione come la nostra che guarda più avanti"*[342]. Su come effettivamente si stia muovendo nel concreto la nuova giunta e quanto sia in sintonia con "il sistema Torino", è bene però fermarsi qui. È un processo in corso, che fa parte dell'attualità su cui è rischioso fare ulteriori approfondimenti, che peraltro esulano dall'obiettivo del presente lavoro.

[340] «Chiappendino», due sindaci per un matrimonio, Corriere della Sera, Torino, 16 settembre 2018.
[341] Intervista accademico, Università di Torino, 2018.
[342] Appendino & Profumo, le tensioni sono un ricordo: "Lavoriamo insieme e continueremo a farlo", Repubblica, Torino, 20 Gennaio, 2017.

7.3 Le élite della CSP nel tramonto dell'epoca d'oro salziana

Il tramonto del potere salziano sulla città ha delle ripercussioni anche sulle élite della CSP, in particolare, nella consigliatura che si apre nel 2008, con l'elezione a Presidente di Angelo Benessia, diffusamente considerato un "anti-salziano" e, in ogni caso, colui che apre la nuova era del dopo Salza: *D: Benessia lo indica Chiamparino, che era allora Sindaco e che era stato alleato di Salza? R: Si, credo di intesa con Tremonti…. ma la metterei in modo più drammatico. Probabilmente, Chiamparino è stufo di essere telecomandato da Salza e si ribella perché Salza chiamava spesso e diceva dovresti fare così e cosà, metti quello lì e quello là, dai dei soldi a quello e a questo. Il Sindaco si stufa di questo patronage e propone Benessia che smantella tutta la rete salziana, manda in pensione Disegni, manda in pensione tutti. L'unico che si salva è Gastaldo che fa l'atto di sottomissione cioè va da Benessia e dice io mollo Salza, dammi gli ordini tu. E riorganizza. (…) A questo punto succedono due cose Benessia non avendo un sistema di potere suo, cede tutto il potere culturale all'Accademia. Regione e Comune si arrabbiano perché dicono ma come delegittimi il potere degli organi di governo e dai il potere di distribuire le risorse al mondo accademico? E in compenso, ed è la seconda cosa che avviene, essendo l'unica che ha i soldi la Compagnia diventa il padrone della città. E lo è tuttora"*[343]. Si tratta di un'interpretazione, seppure fatta da un osservatore autorevole e diretto, dei processi dell'epoca, e come tale va presa. Resta vero che Benessia è considerato trasversalmente da parecchi testimoni interni ed esterni alla CSP un anti-salziano o comunque il Presidente che ha smantellato la rete del potere salziano in CSP, come pure è certificato che sono molti i dirigenti che escono dalla CSP nel suo periodo di reggenza: "*Con l'arrivo di Benassia finisce l'era salziana? Forse si. Gastaldo, invece, abbraccia il nuovo corso e rimane*"[344].

Chi è Angelo Benessia? È un avvocato d'affari, esperto in operazioni nazionali e transnazionali, relative a finanza straordinaria, fusioni e acquisizioni. Ha

[343] Intervista ex alto Dirigente Regione Piemonte.
[344] Intervista dirigente CSP, 2017.

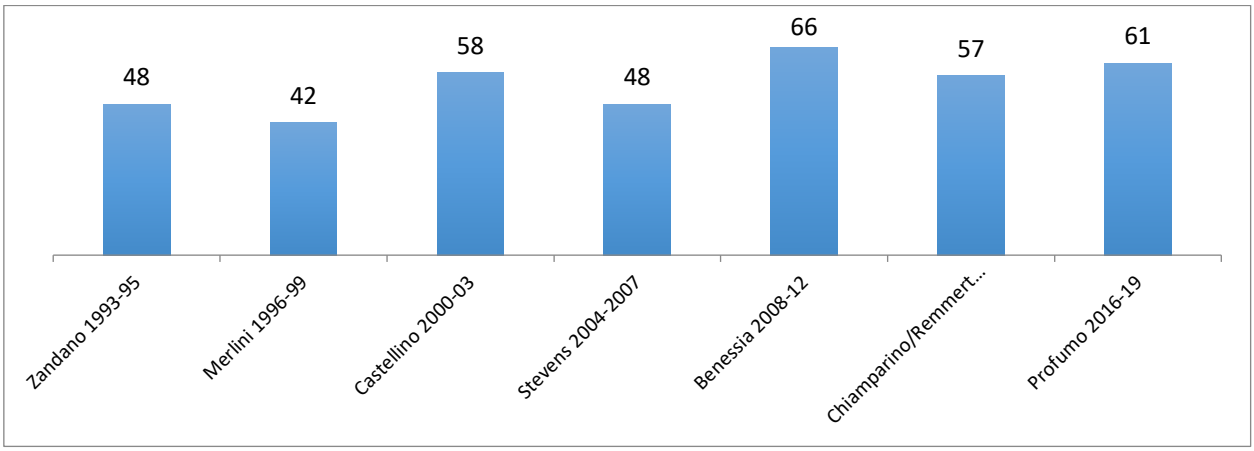
gestito numerose operazioni per società attive nel campo del risparmio gestito e degli strumenti finanziari, come pure per numerose fondazioni di origine bancaria. Svolge abitualmente l'attività di avvocato nelle giurisdizioni nazionali e, in unione con dei patrocinatori locali, anche all'estero. Benessia è stato anche primo azionista, col 9,88%, della Compagnia di San Paolo, prima di divenirne presidente nel 2008. È stato anche, in precedenza, consigliere di amministrazione di Fiat e di Telecom, vicepresidente di Rcs editori ed è stato esperto indicato dalla Compagnia di San Paolo nella privatizzazione dell'Istituto Bancario San Paolo e nelle successive fusioni, compresa quella con Intesa. Trasversalmente considerato vicino al mondo accademico – è stato anche consigliere del CeSpi, centro studi di politica internazionale e presidente del collegio sindacale del Politecnico di Torino - viene descritto come un uomo di ampia cultura, appassionato di libri e di musica e in effetti nel campo strettamente culturale è stato anche prima di entrare in CSP, consigliere dell'Unione Musicale e consigliere della Fondazione Antonio Gramsci, cariche che abbandona, insieme a tutte le altre, quando diventa presidente della Compagnia. È anche vicino al Circolo dei Lettori di Via Bogino, prestigioso centro culturale aperto al pubblico nel 2006 e situato in un seicentesco palazzo del centro storico di Torino sostenuto dalla Regione Piemonte, con l'immancabile sostegno della CSP. "*Chi lo conosce bene, dice che è un uomo talmente normale da sembrare anormale. Nessun grillo per la testa e dedizione al lavoro"* (Fabrizio Goria, 23/2/2010). Nel 2010 come Presidente di CSP rischia anche la sfiducia per *"conduzione "malaccorta" della partita delle nomine bancarie. Il voto, però, non c'è stato*[345]*"* .

Rispetto al maggiore potere attribuito agli accademici si può qui fare riferimento a tre elementi, che rendono verosimile l'affermazione che con Benessia gli accademici, e soprattutto non solo prevalentemente economisti o vicini al Politecnico, acquisiscono un peso maggiore.

[345] Paola Pica, Corriere della sera 13/5/2010.

Il primo è che finché alla Presidenza resta Benessia, le erogazioni al settore ricerca e formazione restano la prima voce di spesa della CSP, pure in una situazione di diminuzione del patrimonio complessivo e quindi delle risorse disponibili per le diverse aree d'intervento.

% Consiglieri appartenenti al campo accademico (2004-2016)



Il secondo elemento è che effettivamente nel passaggio dalla Presidenza Grande Stevens a quella di Benessia il numero di consiglieri appartenenti al campo accademico aumenta rispetto alle precedenti consigliature ed è il più alto in assoluto. Al di là delle variazioni quantitative, guardando alle consigliature precedenti, compresa la più "accademica" a guida Castellino (guarda caso un professore universitario economista), resta vero che con Benessia si stempera la dominanza del profilo economico degli accademici, a favore di altre discipline umanistiche: giurisprudenza e scienze sociali e politiche in genere. Rispetto allo smantellamento della rete salziana, è vero che Benessia cambia molte cariche apicali nello staff della CSP. Il motivo, al di là della verosimiglianza della sua necessità di costruirsi una propria rete di potere, può essere anche legato ad un parziale ricambio generazionale, che almeno in parte può essere legato al tramonto della prima stagione della CSP, in cui è nata e si è consolidata da un lato in stretto rapporto con la banca e dall'altro con l'emersione della nuova ECG urbana.

Se il milieu sociale di provenienza delle élite nel decennio precedente aveva finito per assomigliare sempre più alle classi dirigenti dell'ECG locale, è da capire cosa succede, con l'apertura del nuovo periodo c.d. post salziano, che ha riflessi sia nel gioco delle élite urbane che in quello della CSP. Procedo con ordine.

Il (quinto) Consiglio Generale del 2008-2011 si compone di 29 persone; considerando anche le successive sostituzioni e connesse aggiunte (3) nel complesso si contano 32 consiglieri. Nel 2012-2015 (sesto consiglio) i consiglieri sono 28; che arrivano ad essere 30, per due sostituzioni. Nel 2016-2019 (settimo consiglio) i consiglieri sono 22; che arrivano ad essere 23, per una sostituzione. Se nella quinta e nella sesta consigliatura il numero dei consiglieri è in linea con le consigliature del precedente decennio, lo snellimento che avviene nella settima consigliatura è conseguenza della modifica dello Statuto operata sotto la Presidenza Remmert nel 2015, che interviene così anche sulle modalità con cui si effettuano le nomine.

Dato che sono 13 le persone (circa il 43% del totale) presenti nei Consigli sia del 2008 che del 2012, e 6 (il 27% del totale) in quello del 2016 - un unico consigliere è presente in tutte e tre le consigliature - stiamo parlando di 67 consiglieri complessivi per il periodo che va dal 2008 al 2018/19.

Come già fatto per i primi quattro CG, inizio dalle 'nomine'. Le modalità delle nomine non subiscono grandi modifiche rispetto al 2000 e al 2004, se non, come ho anticipato con le variazioni introdotte nella Consigliaura Remmert ,che nel 2016 portano alla scomparsa delle nomine della CCIA di Roma, un retaggio del suo passato di ente bancario pubblico nazionale, effettivamente abbastanza poco coerente con la nuova fisionomia della CSP, orientata allo sviluppo locale e, caso mai, all'internazionalizzazione nel campo filantropico. Così come escono di scena anche la Provincia di Torino e il Presidente della Commissione Ue, con l'Unione Europea che non sparisce ma che è rappresentata dal network della filantropia europea: EFC (European, Foundation center), di cui la

CSP è socia e che è un'esponente più coerente al posto che la CSP sta sempre sempre più assumendo come key player filantropico non solo locale.

Le nomine per il Consiglio Generale: 2000/2003; 2004/2007 (Valori assoluti)

Fonte nomina	a. 2000	a. 2004	a. 2008	a.2012	a.2106
CCIAA di Torino	2	3	3	3	3
Comune Torino	4	4	3	3	3
Provincia Torino	2	2	1	2	
Comune Genova	2	2	1	1	1
CCIA Genova	2	1	2	2	2
CCIA Milano	1	1	1	2	1
CCIA Roma	1	1	1	1	
Cooptato	6	4	6	5	4
Regione Piemonte	2	2	3	3	2
Tribunale	2 (x Unioncam. e xUE)	2 (x Reg e fon. Caixa)	3 (X Ue, reg., paropp)	1 (X Ue)	2 (X vol e X paropp)
Accademia Sc. Torino	1	1	2	1	1
Accademia naz. Lincei	1	1	1	1	1
Comm. Nazionale pari opp.	1	2		1	
Max Planck Gesellschaft	1	-		1 acc.eur	1 EFC
Unioncamere Piemonte		1	1	1	1
College			1		
Pres. Commissione UE	-	1			
Tot.	28	28	29	28	22
In sostituzione	1	1	3	2	1
Tot. (sostituzioni+aggiunte)	29	29	32	30	23

Fonte: ns. elaborazione da: "La Compagnia di San Paolo. Volume secondo 1853-2013" (2013); CS nomine CSP 2016 e organigramma sul sito aggiornato al Gennaio 2019.

Le nomine per il Consiglio Generale aggregate: 2000/2003; 2004/2007 (Valori %)

Fonte nomina	a. 1992	a. 1995	a. 2000	a. 2004	a. 2008	a.2012	a. 2016
Enti elettivi locali	5 (36%)	4 (18%)	10 (36%)	10 (36%)	8 (28%)	9 (32%)	6 (27%)
CCIA	6 (43%)	6 (27%)	6 (21,5%)	7 (25%)	8 (28%)	9 (32%)	7 (32%)
Cooptati	0 (1 altr 7%)	8 (36%)	6 (21,5%)	4 (14%)	6 (20%)	5 (18%)	4 (18%)
Ue				1 (4%)			
Altro società civile			4 (14%)	4 (14%)	4 (14%)	4 (14%)	3 (14%)
2 Tribunale			2 (7%)	2 (7%)	3 (10%	1 (4%)	2 (9%)
Ministero	2 (14%)	4 (18%)					
Tot. (senza modifiche)	14 (100%)	22 (100%)	28 (100%)	28 (100%)	29 (100%)	28 (100%)	22 (100%)

L'altro significativo mutamento, sempre a partire dal 2016, è la riduzione dei Consiglieri, che nel computo totale porta ad una relativa diminuzione degli enti locali elettivi, mentre per il resto le quote rimangono distribuite in modo simile.

Prima di passare ai profili generali dei Consiglieri[346], si consideri più da vicino il Comitato di Gestione. Nella quinta consigliatura (2008-2011) sono sei i componenti del Comitato di Gestione che, eccetto Elsa Fornero, sostituita nel 2010 da Suor Giuliana Galli, già membro del Consiglio Generale, rimangono in carica per tutto il periodo. Ad esclusione dell'imprenditore Stefano Delle Piane e dell'accademico biologo, Aldo Fasolo, gli altri cinque non sono mai stati nei Consigli Generali precedenti, a testimonianza di una maggiore discontinuità. Certo l'accademica e politica italiana, Elsa Fornero - che sarà a breve la principale ideatrice e promotrice della discussa Riforma delle Pensioni, in qualità di Ministro del Welfare nel Governo 'tecnico', presieduto da Monti - gravita intorno al mondo fondazionale fin dal 1999 come Honorary Senior Fellow del Collegio Carlo Alberto, e non lo si dimentichi, è legata sia al terzo presidente della CSP, Onorato Castellino – altro 'storico' grand commis del governo italiano in materia previdenziale, di cui è stata allieva - sia a Marco Deaglio, l'economista con cui è sposata - che ha fatto parte del CG della CSP

[346] In cui ho considerato sia i componenti del Consiglio Generale che quelli del Consiglio di Gestione, che di questo fanno comunque anche parte.

del 2000 (presieduto da Castellino) e che dal 2010 fino al 2014 assumerà la vicepresidenza del Collegio Carlo Alberto. Infine lo stesso Benessia, non è nuovo al mondo che gravita introno al San Paolo, dato che ha seguito, come esperto indicato dalla CSP, la fusione con Banca Intesa.

CSP Comitato di gestione (CDG) 2008-2011

	Posizione CSP /designazione nomine /sostituzioni-aggiunte	Cariche politiche e non principali / Milieu	Professione dichiarata /altro	Formazione
Benessia Angelo	**Presidente 2008-2011** Comune di Torino	Avvocato d'affari, esperto in operazioni nazionali e transnazionali, relative a finanza straordinaria, fusioni e acquisizioni. Ha assistito in numerose operazioni società attive nel campo del risparmio gestito e degli strumenti finanziari come pure numerose fondazioni di origine bancaria. E' stato primo azionista, col 9,88%, della Compagnia di San Paolo, di cui diviene presidente nel 2008. È stato tra l'altro consigliere di amministrazione di Fiat e di Telecom, vicepresidente di Rcs editori, esperto indicato dalla Compagnia di San Paolo nella privatizzazione dell'Istituto Bancario San Paolo e nelle successive fusioni, compresa quella con Intesa. Vicino al mondo accademico – era consigliere del CeSpi, il centro studi di politica internazionale, e presidente del collegio sindacale del Politecnico di Torino. E' stato consigliere dell'Unione Musicale, consigliere della Fondazione Antonio Gramsci e vicino al Circolo dei Lettori di Via Bogino/San Paolo-Accademia-CSX	Avvocato/consulente finanziario /accademico	Giurisprudenza
Remmert Luca	**Vicepresidente 2008-2011** CCIA Torino	Proprietario Azienda Agricola "La Bellotta", Presidente Unione Agricoltori Torino (Confagricoltura) dal 1984 al 1990 e consigliere sino al 2003. E' membro del Comitato Consultivo Agricolo dell' ICE (Istituto Commercio Estero) dal 1991. E' stato o è presente nel CDA di numerose società private, banche e fondazioni o istituti culturali. E' stato Consigliere di Amministrazione della Fondazione CRT (Cassa Risparmio di Torino) dal 1995 al 2000 e CDA di UNICREDIT dal 1997 al 2002. Dal 1995 al 2005 è Presidente della commissione tecnica Intesa San Paolo. Dal 2012 al 2015 è stato membro dell'italian advisory board della Human Foundation, attiva nella promozione del Social Impact Investement. Presiede il Comitato MICROCREDITO dell'ACRI dal 2009. Dal 2012 è membro del Comitato Scientifico del progetto capacity buiding del ente nazionale per il microcredito. Consigliere di Amministrazione di Torino Finanza dal 2003 e Presidente dal 2005; dal 2006 al 2009 presidente e poi Consigliere del Comitato Torino Finanza, operante nel campo della ricerca scientifica ed economica. 2017 è nel CDA della Reggia di Venaria per la Compagnia di San Paolo. E' zio di Carla Bruni.	Imprenditore	Agraria
Fornero Elsa	**Vicepresidente 2008-2010** Cooptata	Accademica e politica, allieva di Onorato Castellino. Dal 1993 al 1998 è stata consigliera comunale al Comune di Torino, eletta con la lista "Alleanza per Torino" a sostegno del sindaco di centro-sinistra Valentino Castellani. Honorary Senior Fellow del Collegio Carlo Alberto dal 1999 e oggi coordinatrice scientifica del CeRP-Center for Research on Pensions and Welfare Policies, think tank del Collegio Carlo Alberto. Membro Commissione Ministeriale esperti indipendenti per la verifica previdenziale (2001), componente del Comitato Scientifico del Mefop (2000-2003); membro della commissione di esperti della Task Force presso il CEPS, Center for European Policy Studies (2001-2003); membro della commissione di esperti valutatori presso la World Bank (2003-2004); membro del comitato scientifico di Confindustria (2005-2006); membro del consiglio direttivo della Società italiana degli economisti (2005-2007); membro dell'unità di valutazione sulla spesa per il Welfare presso il Ministero del Welfare (2005-11); Vice presidente del Consiglio di sorveglianza	Accademica/ politica e paragoverno	Economia

		di Intesa Sanpaolo (2010-2011); Ministro del lavoro e delle politiche sociali nel governo Monti (2011-2013); membro del CDA Centrale del Latte di Torino (2014-2016). Attualmente Vice Presidente di SHARE-ERIC (Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe); è inoltre membro del comitato di ricerca dell'International Network on Financial Education (INFE) dell'OCSE e del Comitato Scientifico dell'Observatoire de l'Epargne Européenne (Parigi). E dell'advisory Group New Pact for Europe (Brussels). Sposata all'economista Deaglio, già nel CG CSP e nel Collegio Carlo Alberto/San Paolo-Liberale.		
De Santis Giuseppina	Cooptata CDG	Dirigente privata e politica. Membro del centro ricerca Einaudi dal 1989 e direttore dal 2001. Numerose, negli anni, le attività di consulenza per il Gruppo Giovani Imprenditori dell'Unione Industriale di Torino, per la Fondazione Rosselli, per l'Istituto di Metodologia, per l'Unioncamere Piemonte, per la Confindustria. Dal 1999 al 2008 è stata Assessore al Bilancio, finanze, espropriazioni e programmi europei della Provincia di Torino. Dal 2008 a 2012 è stata componente oltre che del CG, anche del Comitato Investimenti della Compagnia di San Paolo. Dal luglio 2013 al giugno 2014 è stata consigliere d'amministrazione di F2i Sgr, società di gestione del risparmio fondata nel 2007 e sponsorizata da Intesa, Fob, e CDP, oltre Unicredit et al: si tratta del più grande fondo chiuso italiano e CSP insieme a Cariplo e ad altr 7 Fob, oltre che sponsor è tra I pricipali investitori. Tra le attività di ricerca, ha curato diverse indagini sullo sviluppo economico del territorio piemontese, sul risparmio e sulla crisi. È coautrice della ricerca diretta da Giovanna Zincone (moglie del SG dal 2001 al 2019 Piero Gastaldo), Women at Work in Italy: an Institutional Approach (1983), svolta per incarico del Directorate General Employment, Social Affairs and Education della Commissione delle Comunità Europee.	Dirigente privato/politica-paragoverno	Giurisprudenza
Delle Piane Stefano	CCIA Genova	Ad e presidente Costruzioni Spa (che passa al figlio. intorno al 2015); 1999-2007 CCCIA Genova; 2000-2003 vice Presidente Ance (Associazione nazionale Costruttori Edili) di Roma.	Imprenditore/ paragoveno-CCIA	Ingegneria
Fasolo Aldo	Accademia Nazionale Lincei	Accademico. E' nel Consiglio d'Amministrazione dell'Università di Torino dal 1991 al 1996. Dal 2002 è Presidente della Commissione Ricerca dell'Ateneo torinese. E' presidente del Comitato Scientifico del Museo Regionale di Scienze Naturali di Torino e Vicedirettore della Rivista L'Indice dei Libri. Socio dell'Accademia Nazionale dei Lincei (dal 1998) e dell'Istituto Veneto di Scienze, Lettere ed Arti (dal 2005).	Accademico	Scienze biologiche
Rossomando Antonio	Tribunale Torino X Regione Piemonte	Titolare Studio avvocato Rossomando; membro del Consiglio direttivo di Fondazione Firpo-Centro di Studi sul Pensiero Politico Onlus (liberal-repubblicano); Rotary Torino; Associazione Internazionale di Diritto delle Assicurazioni Piemonte e Valle D'Aosta. Presidente del Consiglio dell'Ordine degli avvocati dal 2001 al 2005/liberale CDX-PDL.	Avvocato	Giurisprudenza

Sostituzione

Suor Giuliana Galli	**Vicepresidente 2010-2011/X Fornero** Comune di Torino	Religiosa dai primi anni 80 al 2000 ha gestito i volontari della comunità del Cottolengo che assiste i poveri e i malati gravi.E' Presidente dal 2001dell'ASSOCIAZIONE MAMRE ONLUS di Torino specializzata in etnopsichiatria e fondata con Valerino-Gancia (che sarà nel CG della CSP nel 2016)/cattolica.	Religiosa-operatrice sociale	Sociologia

Rispetto alla formazione, il ruolo degli economisti è ridimensionato e, in controtendenza con quanto affermato su un maggiore peso degli accademici,

non vi è una loro predominanza nel CDG; piuttosto il parterre a livello professionale sembra più diversificato del solito, con alcuni elementi abbastanza trasversali ai profili. Intanto, ed è una novità, c'è un legame con il mondo fondazionale e filantropico più accentuato rispetto al passato: Suor Giuliana Galli viene dall'esperienza del Cottolengo – storica comunità torinese che assiste i poveri e i malati gravi - dove dai primi anni '80 al 2000 ha gestito i volontari e successivamente ha fondato con la psicoterapeuta Valerino-Gancia (che sarà nel CG della CSP nel 2016), l'associazione Mamre onlus di Torino specializzata in etnopsichiatria, che presiede dal 2001; Elsa Fornero come detto è legata organicamente al Collegio Carlo Alberto; l'imprenditore agricolo Remmert è stato nel CDA della seconda Fob di Torino, la CRT, dal 1995 al 2005; Benessia è stato primo azionista della CSP; Delle Piane e Fasolo hanno comunque alle spalle quattro anni di esperienza nel CG della CSP. Si riafferma un nuovo legame con la finanza: di Benessia è stato detto; Remmert è stato, dal 1995 al 2005, Presidente della Commissione tecnica di Intesa San Paolo; Fornero è stata nella commissione della World Bank nel 2003-2004 ed entrerà nel 2010 nel Comitato di Sorveglianza di Banca Intesa. È confermata l'appartenenza dei consiglieri a cariche prestigiose e apicali nel paragoverno pubblico e privato non solo locale – enti partecipati, think tank, centri studi, associazioni di categoria, associazioni e fondazioni filantropiche: l'elenco è lungo dalle fondazioni Gramsci e Firpo, passando per la Reggia di Venaria ad associazioni di categoria come l'ANCE. Senza dimenticare la presenza di Elsa Fornero e di Giuseppina De Santis, storica dirigente del centro studi Einaudi, che è stata assessore al bilancio e ai programmi europei della Provincia di Torino a guida Bresso (CSX-PD) dal 1999 al 2008. Anche l'avvocato Rossomando, titolare del suo studio, è ben radicato nel paragoveno locale: appartiene al direttivo della Fondazione Firpo, dedicata agli studi politici, è socio del Rotary di Torino e dell'associazione internazionale di diritto delle assicurazioni per la Regione Piemone e Valle d'Aosta. C'è anche una maggiore presenza femminile, la massima finora registrata nel CDG: tre donne su otto, anche se va detto che Suor Giuliana subentra ad Elsa Fornero.

Nella sesta consigliatura (2012-2015) sono sette i componenti iniziali del Comitato di Gestione, cui dopo le uscite di Chiamparino e Gros-Pietro, si aggiungono Dal Poz e Bosia, che arrivano dal Consiglio Generale. In questo caso il ricambio è minimo: dei nove membri solo Chiamparino e Gros-Pietro non erano mai stati nel CG della CSP. Dei sette 'reduci' due erano nel precedente CDG: Remmert e Delle Piane; gli altri provengono dal vecchio CG. C'è una forte presenza di accademici (quattro), anche se Gros Pietro, seppure professore universitario ha esercitato la sua professione prevalentemente nel paragoverno pubblico/privato di alto livello (e.g. Presidente Eni, Iri e nel consiglio direttivo di Confindustria per tredici anni) e nel privato (e.g. Atlantia e Fiat). E di lì ad un anno dall'ingresso in CSP, diverrà prima Presidente del Consiglio di Gestione del Gruppo Intesa San Paolo dal 2013 al 2016, poi verrà eletto, come capolista della lista di nomine presentata dalle Fondazioni, Presidente del Consiglio di Amministrazione della Banca, nel passaggio dal sistema duale a quello monistico (cfr. paragrafo 3.3).

Di Chiamparino si è già detto altrove, in ogni caso, non appare particolarmente interessato alla guida della CSP (cfr. Interviste testimoni privilegiati), la quale sembra essere stata per lui un rifugio, certo prestigioso, in vista del passaggio non scontato da Sindaco di Torino a Presidente della Regione Piemonte, carica che fa sua nel 2014. Nel complesso che CDG si profila? Tutto sommato i profili sono piuttosto mescolati per formazione e per professione. Restano radici lunghe ed evidenti sia nel mondo fondazionale che in quello bancario; oltre che una forte presenza nel paragoverno-pubblico e privato.

CSP Comitato di gestione (CDG) 2012-2015

	Posizione CSP /designazione nomine /sostituzioni-aggiunte	Cariche politiche e non principali / Milieu	Professione dichiarata /altro	Formazione
Chiamparino Sergio	**Presidente 2012** Comune di Torino	Presidente della regione Piemonte (2014-oggi); Presidente della conferenza delle regioni e delle province autonome 2014-2015; Sindaco di Torino (2001-2011). Dal 1995-1997 vicepresidente dell'Abi; consulente economico della delegazione PCI presso il Parlamento europeo 1989-1991; responsabile del Dipartimento Economico del PCI di Torino (1982-1986); segretario regionale della CGIL (1985 -1987); Capogruppo del PCI presso il Comune di Moncalieri (1975-1980). Coordinatore della Programmazione economica della Regione Piemonte (1975-1980), ricercatore Università (1975-1980/PCI_PDS_DS_PD.	Politico	Scienze politiche
Remmert Luca	**Presidente dal 2012-15 (prima vice)** CCIA Torino	Proprietario Azienda Agricola "La Bellotta", Presidente Unione Agricoltori Torino (Confagricoltura) dal 1984 al 1990 e consigliere sino al 2003. E' membro del Comitato Consultivo Agricolo dell' ICE (Istituto Commercio Estero) dal 1991. E' stato o è presente nel CDA di numerose società private, banche e fondazioni o istituti culturali. E' stato Consigliere di Amministrazione della Fondazione CRT (Cassa Risparmio di Torino) dal 1995 al 2000 e CDA. di UNICREDIT dal 1997 al 2002. Dal 1995 al 2005 è Presidente della commissione tecnica Intesa San Paolo. Dal 2012 al 2015 è stato membro dell'italian advisory board della Human Foundation, attiva nella promozione del Social Impact Investement. Presiede il Comitato MICROCREDITO dell'ACRI dal 2009. Dal 2012 è membro del Comitato Scientifico del progetto capacity buiding del ente nazionale per il microcredito. Consigliere di Amministrazione di Torino Finanza dal 2003 e Presidente dal 2005; dal 2006 al 2009 presidente e poi Consigliere del Comitato Torino Finanza, operante nel campo della ricerca scientifica ed economica. 2017 è nel CDA della Reggia di Venaria per la Compagnia di San Paolo. E' zio di Carla Bruni.	Imprenditore	Agraria
Montalenti Paolo	CCIA Milano Vicepresidente dal 2013	Professore Ordinario di Diritto Commerciale dal 1987, Università di Torino. Avvocato cassazionista. Socio Accademia delle Scienze di Torino; Membro Accademico dello European Corporate Governance Institute. E' condirettore della rivista Giurisprudenza Commerciale. Svolge la propria attività professionale nei settori del diritto commerciale e del diritto civile, in particolare nel campo del diritto societario, del diritto dei contratti, del diritto bancario, del diritto dei mercati finanziari e delle società quotate e del diritto. Ricopre o ha ricoperto le cariche di responsabile scientifico dell'Osservatorio sul diritto societario della Camera di Commercio di Milano; Presidente dell'A.I.D.A.-Sezione Italia Associazione Internazionale di Diritto delle Assicurazioni; componente del Presidential Council di A.I.D.A.-World; Presidente del Comitato Direttivo dell'Associazione dei Professori Universitari di Diritto Commerciale, Componente del Consiglio Direttivo della Fondazione Istituto Luigi Einaudi per gli studi bancari, finanziari e assicurativi, del Consiglio Direttivo del Dottorato in Diritto dell'Impresa dell'Università Bocconi di Milano. E' stato Presidente della Fondazione dell'Avvocatura Torinese Fulvio Croce (2008-2010) e Vice-Presidente della Camera Arbitrale del Piemonte e della Camera Arbitrale di Milano/liberale.	Accademico/ avvocato cassazionista/ paragoverno	Giurisprudenza

Delle Piane Stefano	CCIA Genova	Ad e presidente Costruzioni Spa (che passa al figlio. intorno al 2015); 1999-2007 CCCIA Genova; 2000-2003 vice Presidente Ance Roma.	Imprenditore/ Paragoveno-CCIA	Ingegneria
Poliotto Patrizia	Regione Piemonte	Titolare di studio legale. E' o è stata in CDA e consigli dei revisori di numerose società private o participate. Dal 2015 è Componente del Comitato di Vigilanza della società Juventus Spa. E' Presidente del Comitato Pinhub, composto da illustri personalità piemontesi. 2011-oggi Presidente Comitato Unione Nazionale Consumatori del Piemonte.	Avvocato	Giurisprudenza Paragoverno (ass.parlam. e cariche partecipate)
Mezzalama Marco	cooptato	Accademico, che dal 1993 fino al 2012 ha ricoperto la carica di Vice Rettore per i sistemi ICT presso il Politecnico di Torino. E' socio dell'Accademia delle Scienze di Torino. Presidente , della società di gestione del risparmio Fondaco SGR (2018-2020), costituita nel 2002 da un network di Dob. Ricopre varie cariche presso enti di ricerca e/o del settore ICT, in particolare: CdA del Consorzio CINECA Il centro interuniversitario di supercalcolo più importante in Italia. Membro del Consiglio Direttivo del Consorzio TOPIX, internet NAP (Neutral Access Point) per lo scambio del traffico Internet nell'area del Nord Ovest, è Presidente della Commissione per l'approvazione degli apparecchi misuratori fiscali del Ministero delle Finanze, Agenzia delle Entrate. E' stato CdA, e Vice Presidente del CSP (Centro di Eccellenza per la Ricerca, Sviluppo e Sperimentazione di Tecnologie Avanzate Informatiche e Telematiche. E' stato Membro del CdA ,del CSI (Consorzio per il Sistema Informativo della Regione Piemonte), nel periodo 1990–2011, ricoprendo anche la carica di Vice Presidente dal 2005 al 2010. E' stato inoltre membro del CdA dell'Istituto Superiore per le ICT "Mario Boella, del Consorzio Nettuno di Roma per la teledidattica, della Fondazione Torinowireless e di Innogest, tra i primi fondi di venture capital italiani per il settore di avanzata tecnologia. È membro dal 1998 dell'Executive Board of the Union of European Federalists.	Accademico/ Paragoverno	Informatica
Gros-Pietro Gian Maria	Fino al 2012 Provincia Torino	Presidente del Consiglio di Amministrazione di Intesa Sanpaolo da aprile 2016. E' anche Presidente della società quotata ASTM, consigliere indipendente della società quotata Edison e nel CDA del think tank ISPI, Presidente del comitato scientifico della società di studi economici Nomisma, fa parte del Consiglio di amministrazione ddel comitato esecutivo ABI, del Consiglio direttivo FeBAF (Federazione delle Banche, delle Assicurazioni e della Finanza) e del Direttivo dell'Unione Industriale di Torino. Dal 1974 al 1995 ha diretto l'Istituto di Ricerca sull'Impresa e lo Sviluppo, il maggior organo economico del Consiglio Nazionale delle Ricerche, fornendo supporto a diversi Ministeri su temi di politica economica e industriale. Nel 1994 Mario Draghi, direttore del Tesoro, lo inserisce nel comitato per le privatizzzazioni dello Stato Nel 1997 è stato nominato Presidente dell'Iri con il compito di privatizzarne le controllate. Nel 1999 è stato nominato Presidente dell'Eni con il mandato di accompagnare la liberalizzazione del mercato italiano del gas e l'espansione del gruppo nella produzione di idrocarburi su scala mondiale. Dal 2002 al 2010 è stato Presidente di Atlantia, il maggior operatore infrastrutturale privato italiano. Ha fatto parte del Consiglio Direttivo di Confindustria per 13 anni dal 1997 al 2010. Legato alla Fiat oltre che al 'giro San Paolo'. Proviene dal vivaio politico culturale della Dc e della Cisl di Carlo Donat Cattin.	Accademico/Banchiere/ Paragoverno	Economia
Dal Poz Alberto	CCIA Torino dal 2013,	co-fondatore e amministratore delegato di CO.MEC. S.p.A. e CO.MEC. USA. 0ccupa o ha occupato ruolli apicali presso realtà associative (Confindustria, Unione Industriale di Torino e Gruppo	Imprenditore/ Paragoverno	Ingegneria gestionale

	prima in CG	Giovani Imprenditori, AMMA). Presidente Fondaco SGR (2016-2018). Presidente di Federmeccanica per il quadriennio 2017-2021. Membro del Consiglio Direttivo dell'Associazione "Ambasciatori di Torino" (2006-oggi); Socio fondatore del Rotary Club Torino Cavour (2007-oggi); Socio fondatore della associazione NewTO finalizzata alla formazione della nuova classe dirigente torinese. (2008-oggi); Membro del C.d.A. dell'Incubatore del Politecnico I3P (2008-oggi).		
Bosia Amalia	cooptata dal 2013, prima in CG	Professore emerito dell'Universita' degli Studi di Torino (Scuola di Medicina,disciplina"Biochimica". Dal 1980 professore ordinario di Biochimica presso Facolta'di Medicina di UNITO.; socio eletto della Accademia di Medicina di Torino; socio della Accademia delle Scienze di Torino dal 2013/ SEL/CSX.	Accademica	Medicina

Nell'ultima consigliatura la Presidenza viene affidata a Francesco Profumo, accademico e politico italiano, che nella sua carriera ha occupato ruoli apicali cumulando cariche, anche contemporaneamente in campi diversi. Laureato nel 1977 in ingegneria elettrotecnica presso il Politecnico di Torino, di cui è stato Preside della Facoltà d'Ingegneria dal 2003 al 2005 e Rettore dal 2005 al 2011. La sua carriera è iniziata come Ingegnere Progettista per le Ferrovie dello Stato, Torino (1978-1979) e per Ansaldo R&D, Genova, Italia (1979-1985). In seguito quando era già professore del politecnico è stato nel CDA di IEEE Industry Applications Society. Dal 2011 al 2013 è stato Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca nel Governo Monti. Lasciata la carica di Ministro, nel 2013 è stato nominato presidente della società energetica Iren, la più importante partecipata del Comune di Torino. Dal 2015 ha assunto la presidenza del CdA di INWIT, Infrastrutture Wireless Italiane S.p.A., società del gruppo Telecom Italia. Ex Presidente del Consiglio Nazionale delle Ricerche è stato anche membro del consiglio di amministrazione di Unicredit Private Bank (dal 2008 al 2010), del Sole 24 Ore (dal 2007 al 2009) e di Fidia Spa (dal 2007 al 2010). Fa parte di numerosi think tank e fondazioni. Nel 2014 è stato nominato presidente della Fondazione Bruno Kessler di Trento, un ente di ricerca di interesse pubblico, senza fini di lucro - fondato dalla Provincia autonoma di Trento e co-partecipato dai Comuni di Trento e di Rovereto, dalla CCIA della Provincia di Trento, dalla Confindustria di Trento, dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto e dalla Federazione Trentina della Cooperazione - attiva in ambito scientifico e tecnologico con particolare riguardo agli approcci interdisciplinari e alla dimensione applicativa. È socio di due fra i più importanti think tank politici italiani: Aspen Institute, che ha come scopo "*l'internazionalizzazione della leadership imprenditoriale, politica e culturale del Paese*" (sito Aspen, 2019) - di cui è Presidente Giulio Tremonti e presidenti onorari, Giuliano Amato, Gianni De Michelis, Cesare Romiti, Carlo Scognamiglio. Tutti uomini di rilievo politico in Italia, oltre che, nel caso di Amato e Tremonti anche protagonisti di primo piano nella storia della Fob (cfr. capitolo due) - e Italianieuropei, Fondazione di cultura politica, nata nel 1998 su

iniziativa di un gruppo di personalità del riformismo italiano, di cui è Presidente Massimo D'Alema (Ex PCI, PDS, DS; PD, LEU). Inoltre dal 2014 Profumo siede anche nel CDA della Fondazione Agnelli. È stato anche precedentemente in enti strumentali della CSP: CDA Mario Boella (2005-2011), CDA HuGeF (2009-2011) e nel Siti, per cui non è un uomo nuovo per la CSP. Non manca nemmeno di essere socio dell'Accademia delle Scienze di Torino, uno dei bacini da cui provengono molti dei consiglieri passati e presenti delle CSP e dell'Accademia Europea. Il suo CDG è composto da solo altre quattro persone, che rimangono in carica per tutta la consigliatura: la vice-presidente Licia Mattioli, imprenditrice di punta nel settore dell'oreficeria europea che nella sua carriera ha ricoperto o ricopre importanti ruoli in associazioni di categoria come Confindustria e Federorafi, oltre che essere nella giunta della CCIA di Torino; "l'ipertecnologico" Alessandro Comitto, profilo che si potrebbe dire ideale per Profumo, ingegnere come lui e con una notevole esperienza nazionale ed internazionale nel settore delle tecnologie derivanti dalla ricerca scientifica; ha fatto una lunga esperienza lavorativa presso l'Imperial College di Londra e in precedenza è stato, tra l'atro in FiatAvio a Torino. Dal 2016 si ritrasferisce a Torino per entrare nella CSP e viene anche nominato direttore della società HIT (Hub Innvazione Trentino), tra i cui soci fondatori, oltre all'Università di Trento, figura la Fondazione Bruno Kessler, presieduta dallo stesso Profumo. A completare il quadro oltre al 'replicante' Timossi, accademico, teologo ed ex politico italiano, proveniente dal precedente CG, c'è Anna Maria Poggi, ordinaria di Istituzioni di Diritto pubblico dell'Università di Torino, di cui è stata Vice Rettore nel 2007-2012. Con un eccellente pedigree da gran commis, nell'ambito delle consulenze 'tecniche', ha coordinato il gruppo di esperti sull'attuazione del decentramento amministrativo nella Regione Piemonte (1998-2006); nel 2004 è stata Rappresentante della Conferenza Stato-Regioni nella Commissione ministeriale per la redazione del Codice dei beni culturali; nel 2007-2012 Coordinatrice del Gruppo di esperti del Tavolo tecnico nazionale per l'attuazione del Titolo V in materia di istruzione e formazione professionale. Anche lei, come Profumo ha già un 'trascorso' negli

enti strumentali della CSP, essendo stata eletta nel 2009 Presidente della Fondazione per la Scuola.

È un CDG più ristretto - quasi per metà femminile e per metà ingegneristico - in cui i legami con il mondo dell'accademia, in particolare coté politecnico sembrano essere un elemento caratterizzante. La relazione con le banche pare allentarsi ma non quella con la finanza, sebbene venga più demandata e sia più evidente nei mutamenti che avvengono nello staff e nell'ethos della CSP piuttosto che a livello di CDG. Profumo è però un convinto sostenitore dell'applicazione di logiche e strumenti finanziari alla filantropia e delega la messa a punto di strategie che vanno in tal senso, in particolare all'accademico Calderini, esperto esterno alla CSP e suo stretto collaboratore anche quando era Ministro.

CSP Comitato di gestione (CDG) 2016-2019

	Posizione CSP /designazione e nomine /sostituzioni -aggiunte	**Cariche politiche e non principali / Milieu**	**Professione dichiarata /altro**	**Formazione**
Profumo Alessandro	**Presidente 2016** Comune di Torino	Accademico e politico italiano. Fa parte di numerosi think tank italiani politici come :Aspen Institute e Italianieuropei o di altro genere come la Fondazione Bruno Kessler, di cui è Presidente dal 2014 e la Fondazione Agnelli dove dal 2014 siede nel CDA. E' stato rettore del Politecnico di Torino (2005-2011) Presidente, CNR (2011-2012), quindi è divenuto Ministro dell'Istruzione, (2011-2013) nel governo Monti e Presidente, Consiglio European Space Agency dal 2012. Prima di diventare Presidente CSP è stato Presidente, IREN S.p.a. (Società quotata partecipata) dal 2013 al 2016. E' stato anche precedentemente in enti strumentali della CSP: CDA HuGeF (2009-2011); CDA Mario Boella (2005-2011), CDA Siti (?). La sua carriera è iniziata come Ingegnere Progettista, Ferrovie dello Stato, Torino (1978-1979) e Ingegnere Progettista, Ansaldo R&D, Genova, Italia (1979-1985), in seguito quando era già professore del politecnico di dirigente/CDA IEEE Industry Applications Society. È membro dell'Accademia delle Scienze di Torino e dell'Accademia Europea.	Accademico/ Politico-paragoverno	Ingegneria
Mattioli Licia	**Vice Presidente** CCIAA di Torino	Amministratore delegato della Mattioli Spa fondata da lei nel 2013 e imprenditrice del 1995 nel settore dll'oriciferia. È presidente di Exclusive Brands Torino, prima rete orizzontale nel mondo del lusso da lei fondata nel 2011. Insignita della Mela d'oro della Fondazione Bellisario nel 2010. Nel 2017 ha ricevuto dal presidente della Repubblica Sergio Mattarella l'onorificenza di Cavaliere del Lavoro.E' vicepresidente per l'internazionalizzazione di Confindustria dal 2014. Ha anche avuto per alcuni anni a Torino una galleria d'arte	Imprenditrice /paragoverno	Giurisprudenza

		contemporanea che in breve è diventata punto di riferimento per gli artisti emergenti piemontesi. Vicepresidente dei Giovani Imprenditori di Torino dal maggio 2001 al giugno 2007. Diventa anche Vicepresidente della Commissione pari opportunità e componente di Giunta della Camera di Commercio del capoluogo piemontese. Nel 2011 inizia una nuova sfida: Licia Mattioli è eletta Presidente di Federorafi e per la prima volta dopo 65 anni la più importante carica associativa dell'industria orafa italiana è ricoperta da una donna. Nel 2013 crea la Mattioli spa, che fornisce le più importanti griffe mondiali della gioielleria, continuando a realizzare prodotti con il proprio marchio, dall'ideazione alla realizzazione .Nel 2015 entra nel Consiglio di Amministrazione di Pininfarina.		
TImossi Roberto Giovanni	CCIA Genova (cooptato da CDG dal CG)	Filosofo accademico e ex-politico. Dal 1974 al 1980 ha svolto attività di ricerca e di insegnamento seminariale presso l'Ateneo genovese. È noto per i suoi studi critici sull'ateismo. Membro del Consiglio Scientifico di SISRI Scuola Internazionale Superiore Ricerca Interdisciplinare (2013-in carica). E' socio della Accademia Ligure di Scienze e Lettere. E' stato Consigliere Commissione Provinciale dell'Artigianato (2006in carica); Consigliere Commissione Regione Liguria per l'Artigianato (2011in carica). Consigliere di Amministrazione di "Confart Liguria s.r.l", (2012-2015). Consigliere di Amministrazione di "CISEI" STUDI EMIGRAZIONE ITALIANA (2007-2012); CDA di CLPIL CLP, agenzia di formazione della CCIA di Genova (2008-2015) 2) CDA del "Festival della Scienza" di Genova (2006-2012); Consigliere Comitato Direttivo Istituto di Formazione "Ecipa" (2006-2009); Membro del Consiglio Camerale della CCIAA di Genova (2006-2010); Consigliere comunale e Assessore del Comune di Genova e segretario provinciale PSI (1986-1993). Era candidato a diventare vice sindaco, ma l'iscrizione al registro degli indagati del 21 dicembre del 1991 per la vicenda del deviatore del Fereggiano e la successiva condanna pe falso chiuse per sempre la carriera politica di Timossi. Negli anni '80 è stato anche Consigliere Nazionale di Legacoop (1986-1990); Consigliere di Amministrazione "Ente Decentramento Culturale" di Genova (1981-1987); Vicepresidente Regionale di Legacoop Liguria (1987-1989); Consigliere di Amministrazione di "Sofincoop S.p.a." (1986-1989); SOCIETà FINANZIARIA DI PROMOZIONE COOPERATIVA Ligure PARAGOVERNO -ITALIA e Consigliere di Amministrazione di "Sindcoop s.r.l." (1986-1988)/PSI.	Accademico/ politico	Filosofia
Commito Alessandro	cooptato	Dal 2016 è direttore della società HIT (Hub Innvazione Trentino), la cui missione è centrata nel supportare l'ecosistema della ricerca scientifica e dell'innovazione della provincia autonoma di Trento attraverso la fornitura ai soci fondatori di HIT (Università di Trento, Fondazione Bruno Kessler, Fondazione Edmund Mach e Trentino Sviluppo) di servizi di trasferimento tecnologico avanzato, formazione alla nuova imprenditorialità e creazione di startup innovative, e fundraising da programmi nazionali e europei per l'innovazione ed il technology transfer. Ha iniziato la sua carriera professionale presso Valeo Italia, come Project manager. Dal 1999 al 2007 lavora per FiatAvio. Nel 2007, si sposta in Fiat Powertrain Technologies. Nel 2008 si trasferisce a Londra, conseguendo, un MBA, sugli investimenti finanziari, venture capital e strategy. Dal 2010 al 2016 ha lavorato per Imperial Innovations a Londra, come Senior Technology Executive nell'ambito del trasferimento delle nuove tecnologie derivanti dalla ricerca scientifica dell'Imperial CollegeLondon nei settori dell'ingegneria/Fiat-Paragoverno	Dirigente private/paragoverno	Ingegneria

Poggi Anna Maria	Regione Piemonte (cooptata da CDG dal CG)	Professoressa di Istituzioni di Diritto pubblico dell'Università di Torino, dove ha tenuto corsi di diritto costituzionale, regionale, pubblico e legislazione sociale e del welfare. È membro del Comitato scientifico delle Riviste Quaderni Regionali, Rassegna di diritto pubblico europeo, Diritto pubblico, Federalismi, Estudios sobre Educación, Revista semestral del Departamento de Educación, Universidad de Navarra. Nel 2007-2012 Vice Rettore. In ambito esterno, nel periodo 1998-2006 ha coordinato il gruppo di consulenza sull'attuazione del decentramento amministrativo nella Regione Piemonte, nel 2004 è stata Rappresentante della Conferenza Stato-Regioni nella Commissione ministeriale per la redazione del Codice dei beni culturali, nel 2005-2006 Presidente IRRE Piemonte e nel 2006 Presidente del Nucleo di valutazione dell'Ente diritto allo studio della Regione Piemonte, nel 2007-2012 Coordinatore del Gruppo di esperti del Tavolo tecnico nazionale per l'attuazione del Titolo V in materia di istruzione e formazione professionale, dal 2009 è Presidente della Fondazione per la Scuola della Compagnia di San Paolo, dal 2009 al 2012 Segretario del Consiglio Direttivo dell'Associazione dei Costituzionalisti Italiani (AIC)/cattolica-CL.	Accademica/ paragoverno	Giurisprudenza

Dopo avere introdotto i componenti dei CDG di V, VI e VII consigliatura è il momento di passare all'analisi complessiva dei Consiglieri[347] che, come anticipato, per il periodo che va dal 2008 al 2015, sono 65.

Iniziando dalle variabili socio-demografiche classiche il primo dato da rilevare è che con l'apertura del V CG e fino al VII CG, quasi il 30% sono donne. In precedenza del tutto assenti (anni'90) o minoritarie.

L'età media pari a circa 60 anni nel IV CG, risale a 62,5 anni nel VI CG e si riabbassa a 57,6 anni, con l'ultima Consigliatura, toccando la media più bassa dalla nascita della CSP. Comunque si conferma nel tempo che l'età media dei CG è intorno ai 60anni. E anche che geograficamente in maggioranza i consiglieri provengono dal Piemonte (spec. Torino).

[347] Dati elaborati dal database posizionale.

Genere Consiglio Generale (CG) in valori % (valori assoluti)

	TOT.	V Consiglio 08-11	VI Consiglio 12-15	VII Consiglio 16-19
Maschio	83 (106)	72 (23)	73 (22)	70 (16)
Femmina	17 (22)	28 (9)	27 (8)	30 (7)
Tot.	100 (128)	100 (32)	100 (30)	100 (23)

Età CG al momento della nomina per classi in valori % (valori assoluti) **e età media**

	TOT.	V Consiglio 08-11	VI Consiglio 12-15	VII Consiglio 16-19
30enni		9 (3)	14 (4)	4 (1)
40ENNI		13 (4)	10 (3)	31 (7)
50ENNI		19 (6)	17 (5)	13 (3)
60ENNI		37 (12)	30 (9)	35 (8)
OVER 69		22 (7)	26 (8)	13 (3)
Nr.			3 (1)	4 (1)
Tot.		100 (32)	100 (30)	100 (23)
MEDIA	**57,4**	59,7	62,5	57,6

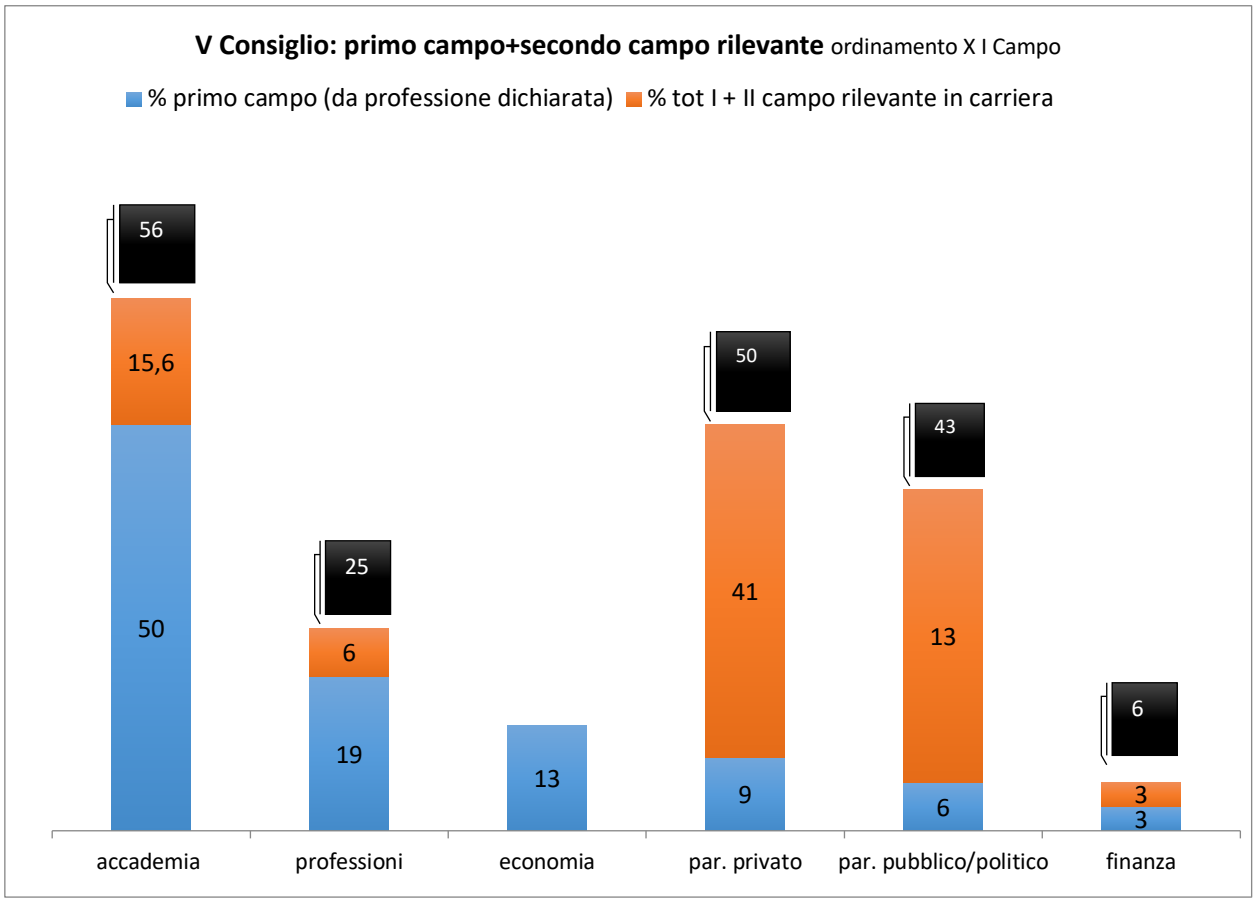
Rispetto ai precedenti Consigli, la laurea in economia diviene marginale. Per il resto le lauree sono abbastanza diversificate, soprattutto nel VI Consiglio con una polarizzazione specifica sulle lauree in giurisprudenza e scienze umane in genere, pur con variazioni da una consigliatura all'altra. Inoltre a partire dalla VI Consigliatura diventa consistente il numero di Ingegneri.

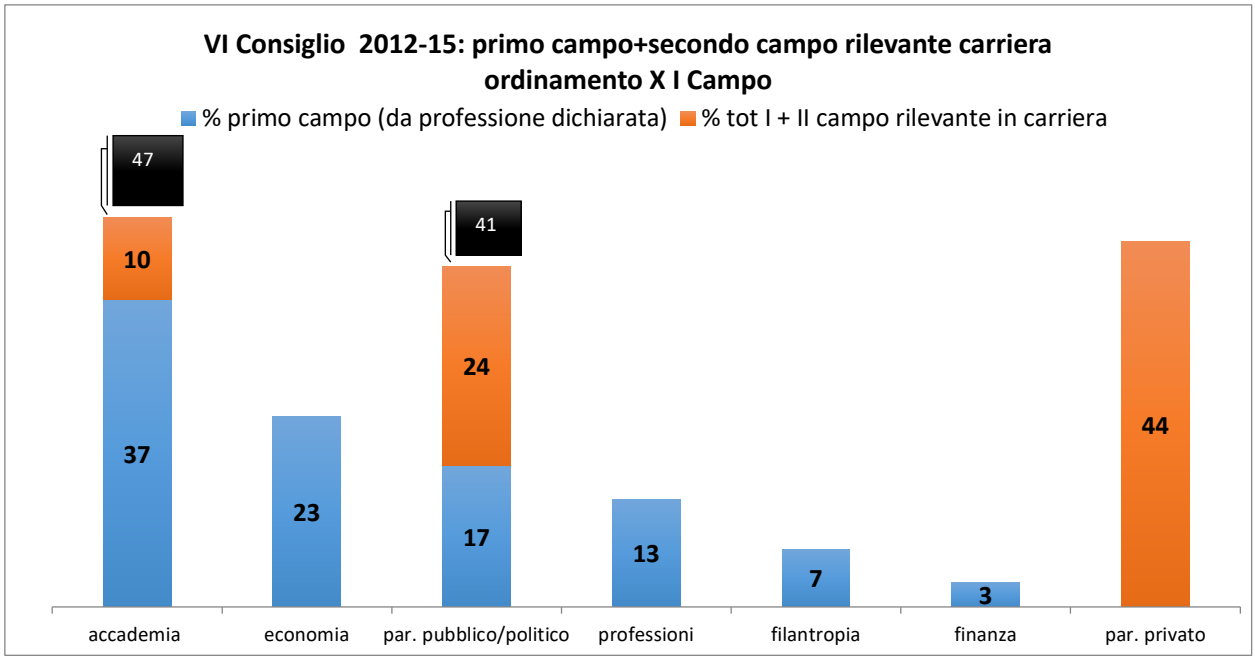
Istruzione consiglieri CG % (val. ass.)

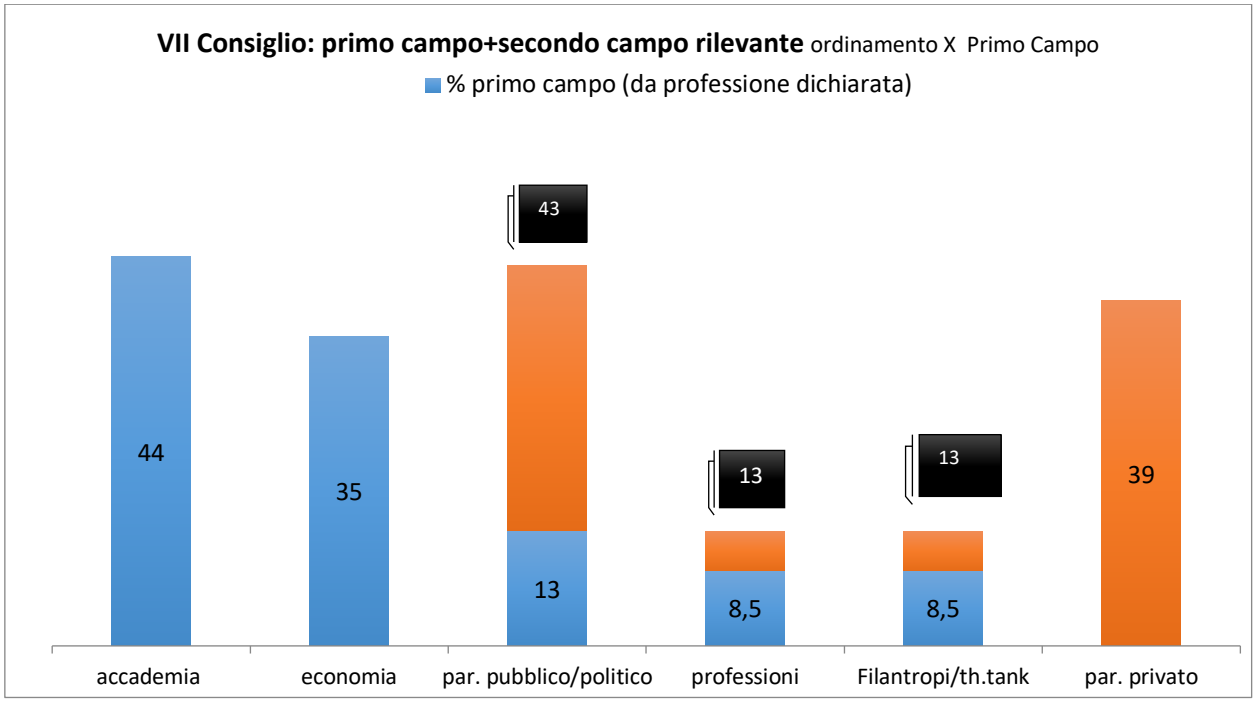
	V Consiglio 08-11	VI Consiglio 12-15	VII Consiglio 16-19
economia	9,3 (3)	10 (3)	4,5 (1)
giurisprudenza	38 (12)	17 (5)	17 (4)
sc. Umane	28 (9)	27 (8)	48 (11)
sc. Dure	9,3 (3)	20 (6)	9 (2)
ingegneria	9,3 (3)	20 (6)	17 (4)
diplomi tecnici	6 (2)	6 (2)	4,5 (1)
Tot.	100 (32)	100 (30)	100 (23)

Rispetto alle 'appartenenze' ai diversi campi, il campo più dichiarato resta come in tutti i precedenti consigli, l'accademia. Fa la sua comparsa a partire da VI CG una quota di dirigenti attivi come prima professione (o quasi) nel settore della filantropia. Il paragoverno pubblico e privato restano rilevanti, tendenzialmente

come seconda appartenenza. La finanza diviene marginale e scompare nell'ultimo consiglio, quanto meno tra i due campi professionali più rilevanti. Come si vedrà i legami permangono considerando l'insieme dei campi, ma sono meno visibili e mescolati ad altre appartenenze più evidenti. Estremizzando si potrebbe dire che la finanza come campo autonomo è meno presente ma le sue logiche iniziano a farsi strada in altri campi meno ovvi fino a qualche anno prima, come la filantropia e il paragoverno.







Il 'tipo' accademico, che come visto è quello che domina nel tempo, si conferma anche di tipo 'spurio', muovendosi e occupando tendenzialmente almeno tre

diversi campi[348].

V Consiglio 08-11

Campo principale dichiarato X n. campi in carriera val. %				
	2 campi	da 3 a 4 campi	5 o più campi	Tot.
accademia	25	31	44	100
economia		25	75	100
finanza			100	100
par. pubblico/politico	100			20
professioni			100	100
par. priv.	100			100

VI Consiglio 12-15

Campo principale dichiarato X n. campi in carriera val. %				
	2 campi	da 3 a 4 campi	5 o più campi	Tot.
accademia	28	36	36	100
economia	57		43	100
finanza			100	100
par. pubblico/politico	60	40		100
filantropo	50		50	100
professioni		25	75	100

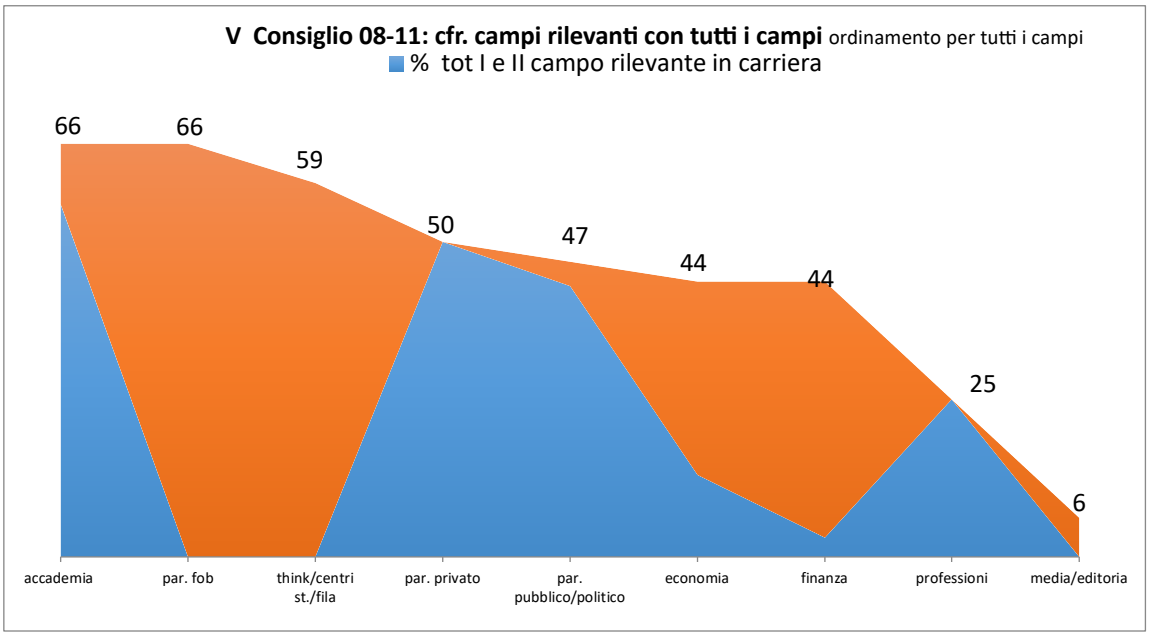
VII Consiglio 16-19

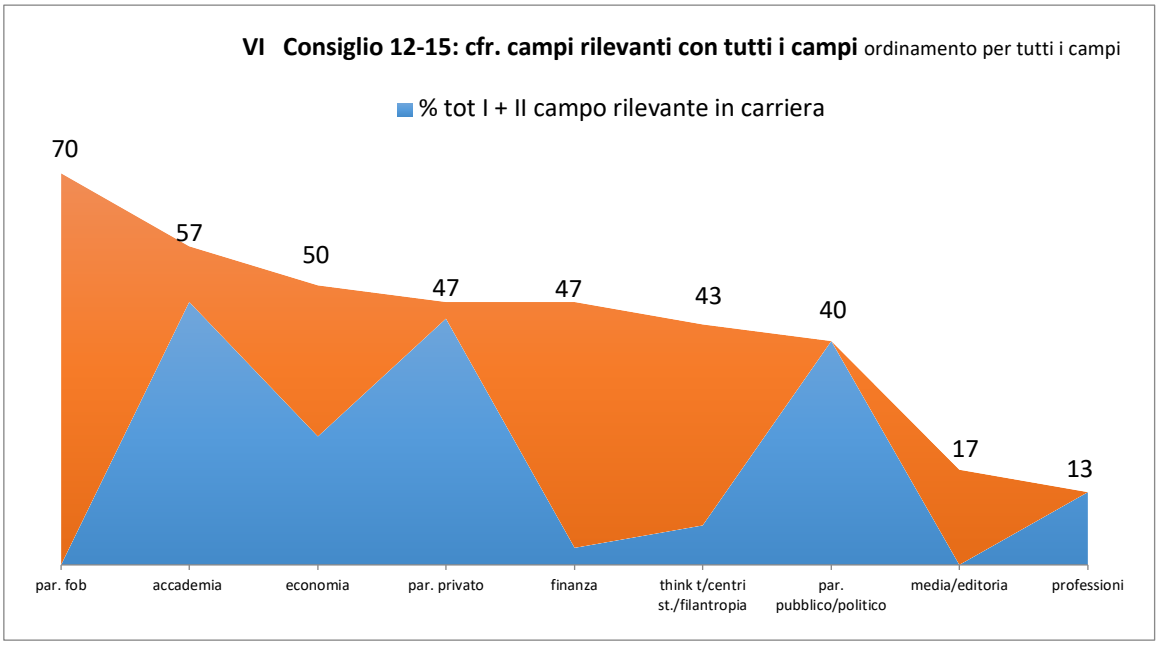
Campo principale dichiarato X n. campi in carriera val. %				
	2 campi	da 3 a 4 campi	5 o più campi	Tot.
accademia	12,5	62,5	25	100
economia	12,5	75	12,5	100
finanza	50	50		100
par. pubblico/politico		100		100
professioni		100		100

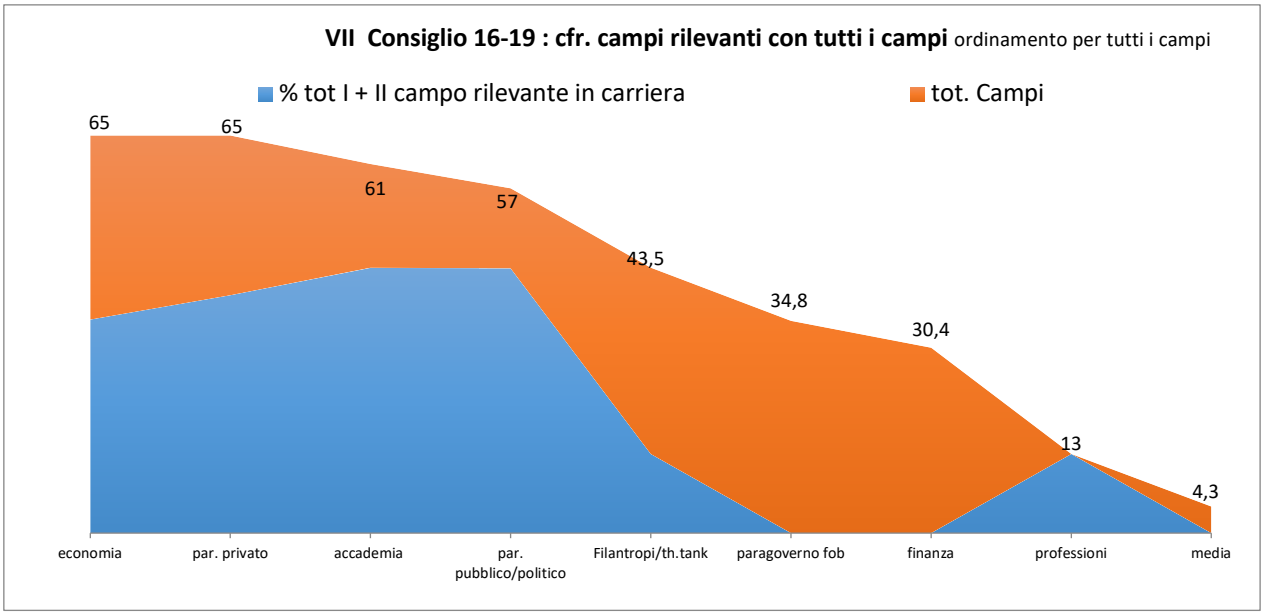
Considerando congiuntamente tutti i campi resta alta la quota di coloro che hanno, hanno avuto e avranno nel corso della loro carriera, un ruolo nel paragoverno delle Fob, che sono al primo posto nella VI Consigliatura, al secondo nella V e al terzo nell'ultima. L'accademia è prima assoluta nella

[348] Ho considerato i seguenti 9 campi: economia (imprenditori e dirigenti privati); finanza (banchieri e dirigenti finanziari); paragoverno pubblico/politico (politici eletti e alti burocrati); paragoverno privato (associazioni di rappresentanza di interessi, lobbies, CCIA); paragoverno Fob (coloro che sono stati da 5 anni in su in una Fob); professioni (avvocati e commercialisti); think tanks/centri studio/filantropia/fondazioni (non Fob); media/editoria.

Consigliatura presieduta da Benessia, mentre con Profumo, l'economia occupa per la prima volta la posizione di maggioranza. La finanza mantiene quote importanti, malgrado sia, come visto, meno evidente nelle principali cariche occupate in carriera. I paragoverni pubblici e privati restano importanti seppure quello pubblico non tocchi più le quote altissime che aveva toccato negli anni '90. All'interno del campo think tank/centri studi/filantropia sale la percentuale dei filantropi.

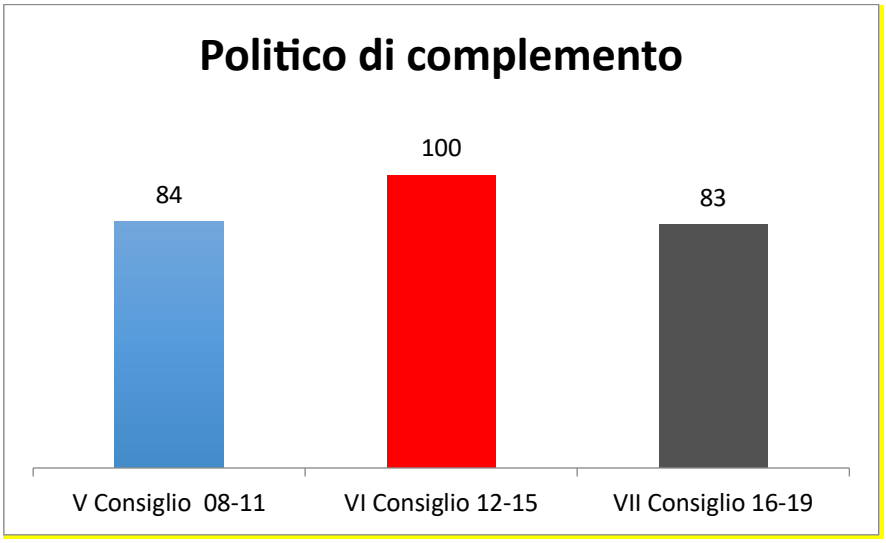






Di nuovo la maggioranza dei consiglieri di tutte le consigliature risulta essere un politico di complemento, dato confermato fin dalla nascita della CSP.

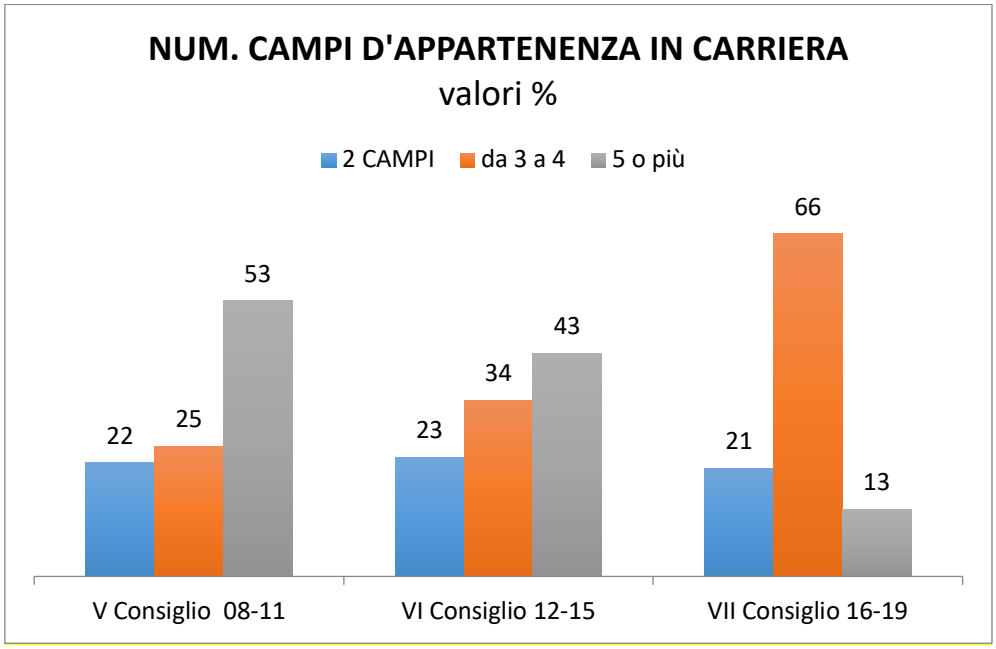
Politici di complemento[349]%



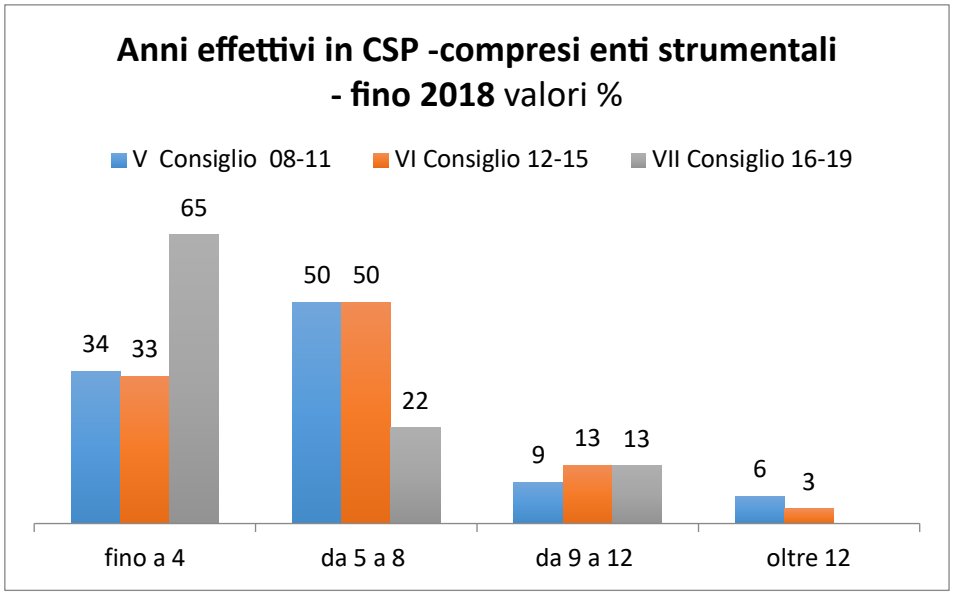
E ancora, la maggioranza dei consiglieri ha appartenenze plurime. Ricapitolando: negli anni '90 'dominiava' chi apparteneva a più di 4 campi; nel

[349] Nella voce 'politico di complemento' rientra 1) chi è o sarà nel corso del tempo in Compagnia per oltre 9 anni, anche se non ha svolto esperienze significative di paragoverno/governo fuori dalla Compagnia; 2) chi è o sarà in Compagnia da almeno 4 anni e ha almeno un esperienza pregressa di governo/paragoverno in enti/istituzioni esterne alla Fob; 3) chi ha significative presenze nel paragoverno/governo al di fuori dalle Fob (oltre i 9 anni) e una presenza più o meno consistente nella Compagnia.

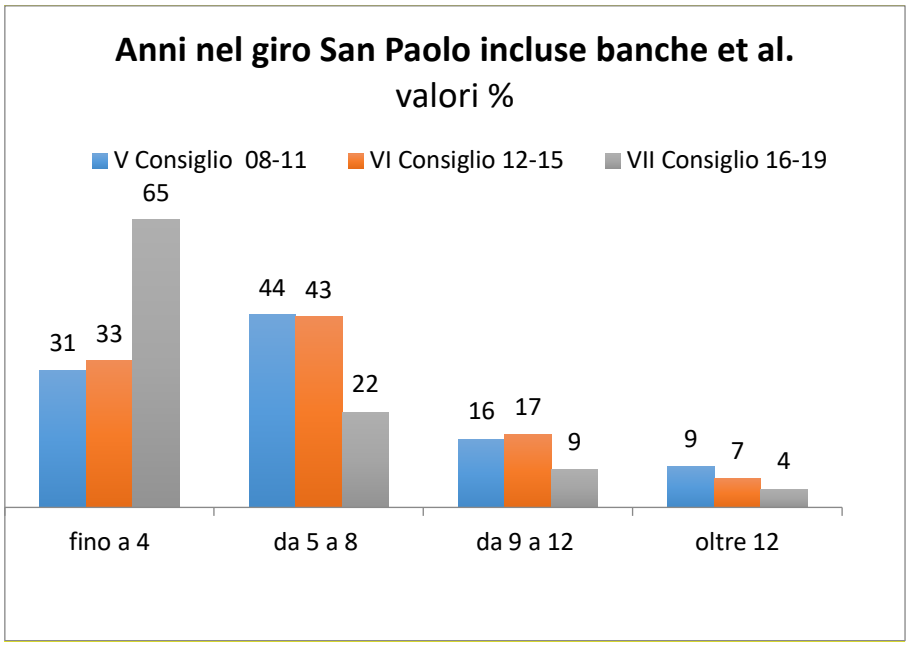
III e nel IV CG, la polarizzazione si era spostata su chi era presente in 3-4 campi; nella V e nella VI Consigliatura si verifica, di nuovo, uno spostamento verso chi è presente in oltre 4 campi; infine nell'ultimo CG ,il valore 'moda' torna sull'appartenenza a 3-4 campi. Resta il dato trasversale a tutte le Consigliature per cui circa 8 consiglieri su 10 appartengono ad almeno tre campi. Possono esserci piccoli errori di valutazione nella mia attribuzione ai campi, ma al netto di possibili imperfezioni, la tendenza chiara ed incontrovertibile è la multiappartenenza dei consiglieri.



Rispetto al radicamento nel 'giro CSP', la tendenza dalla I alla VI consigliatura è di avere circa un terzo dei consiglieri che restano fino a quatto anni nella CSP e nei suoi enti strumentali e un terzo che permangono 9 o più anni. Nella VII e ultima consigliatura si assiste, invece, ad un considerevole aumento di 'nuove' persone, che non superano cioè la durata di quattro anni (65%).



Tuttavia si conferma la presenza di uno 'zoccolo' duro di consiglieri, nella fondazione per 9 o più anni, che riguarda 1 consigliere su 4 nelle prime quattro consigliature e 1 su 5 nelle ultime tre, si potrà valutare a partire dalla prossima consigliatura, che entrerà in carica nel 2020, quanto si tratti di un dato congiunturale, dovuto ad un parziale e ovvio ricambio, oppure di una maggiore tendenza a rinnovare i componenti del CG.



Infine, considerando le presenze nel c.d. 'giro San Paolo', i consiglieri presenti per 9 o più anni, riguarda circa la metà degli stessi fino al III CG, scende nella

IV consigliatura al 31%, si assesta intorno al 25% nel V e VI CG e, infine 'precipita' al 13% nell'ultima Consigliatura. Non stupisce che la tendenza sia tale, poiché nei primi anni il legame Banca-CSP era genetico. Casomai è interessante il dato della VII e ultima Consigliatura, dove il legame con il 'giro San Paolo' non può certo dirsi finito ma l'attenuazione resta notevole; un segno da interpretare da un lato certamente con il venire meno del legame organico con la Banca conferitaria, e non con la finanza, come già si è avuto modo di ribadire, e dall'altro come un possibile effetto del ricambio dei "fondazionali" che sembra avere avuto luogo proprio nel passaggio dalla VI alla VII Consigliatura.

Per trarre delle conclusioni generali, come in precedenza, è utile osservare, prima, anche i profili biografici dei consiglieri che non hanno fatto parte del CGD per i tre periodi.

CSP Consiglio generale 2008-2011 (Consiglieri escluso CDG)

	designazione nomine	Cariche politiche e non principali / Milieu	Professione dichiarata /altro	Formazione
Pichetto Giuseppe	CCIAA di Torino Già nel CDG1994-1995 e 1996-1997 e 2004-2007	Imprenditore /CCIA, Unione Industriale; **candidato alle regionali del 1995** per il CSX contro Ghigo per il CDX, uscendone perdente/ Ulivo-liberale.	Imprenditore	Perito chimico
Caroli Matteo Giuliano	CCIA Roma	2011-oggi fondatore di Placemaking srl (società di consulenza). Dal 2010 Presidente dell'Organo di vigilanza di Enel S.p.A; dal 2010 nel comitato investimenti SGR "Orizzonte. dal 2001 Ordinario facoltà di Economia Università Luiss Guido Carli. Direttore Centro di ricerche sull'innovazione sociale, dal 2007 al 2011 vicepreside della facoltà di Economia dell'Università Luiss Guido Carli. Svolge attività professionale nell'area della gestione d'impresa dove ha collaborato, tra gli altri con: Confindustria, Enac, Banca Imi, Rai, Enel, Assoaeroporti, Infocamere.	Accademico/paragoverno economia/finanza	Economia
Poliotto Patrizia	Dal 2010-2011 Comune di Torino	Titolare di studio legale. E' o è stata in CDA e consigli dei revisori di numerose società private o participate. Dal 2015 è Componente del Comitato di Vigilanza della società Juventus Spa. E' Presidente del Comitato Pinhub, composto da illustri personalità piemontesi. 2011-oggi Pres- Comitato Unione Nazionale Consumatori del Piemonte.	Avvocato/ economia/finanza	Giurisprudenza
Bima Carla	**Vicepresidente 2004-2007** Commiss. Naz. Pari opp.	Notaio, siede o ha sieduto in svariati CDA, anche finanziari come la Banca Fideuram S.p.A. San Paolo dal 2009 al 2013 o legati al mondo delle Fob come la Fondazione per il Sud dal 2006 al 2013 e la Fob CRT di Torino dal 2013 al 2017 di cui oltre che consigliere di Indirizzo di Fondazione CRT, è componente della Commissione Bilancio, Patrimonio e Politica degli investimenti/ /finanza-Fob.	Notaio/ avvocato/finanza	Giurisprudenza
Manghi Bruno	Comune di Torino 2008-2010	Ex Sindacalista CISL di formazione cattolica, progressista, fu protagonista delle lotte dei metalmeccanici e, nella Cisl guidata da Pier Carniti, formatore di centinaia di sindacalisti. Già collaboratore di Prodi e poi consulente aziendale, dalla metà degli anni 2000 - lasciato il sindacato - è ancora vicino al CSX che si rifà a Prodi/Cattolico progressista/CSX/Ulivo.	Sociologo/sindacalista	Sociologia
Migone Gian Giacomo/X Manghi 2010/2011	Comune di Torino	Accademico, insegna Storia dell'America del Nord all'Università degli Studi di Torino. È stato consigliere comunale a Torino dal 1990 al 1992 per il PCI. Dal 1992 al 2001 è stato senatore della Repubblica per il PDS e poi per i DS. Dal 1994 al 2001 ha presieduto la Commissione Esteri del Senato, è stato inoltre presidente dell'Advisory Board dello Staff College dell'ONU e della Commissione Affari Civili dell'Assemblea Parlamentare della NATO. È stato cofondatore e, dal 1984 al 1990, primo direttore de L'indice dei libri del mese. Ha collaborato a riviste e giornali tra cui la "Rivista di storia contemporanea", "Relazioni sociali", Rivista storica italiana, l'Unità, La Stampa, Le Monde/PCI_PDS_DS/CSX..	Accademico /politico-paragoverno	Storia

Conso GIovanni	da 2010-2011 Accademia nazionale lincei Nel CG nel 2000-2003 cooptato	Professore emerito UNITO; Nominato giudice costituzionale dal presidente della Repubblica Italiana Sandro Pertini nel 1982. Presidente emerito della Corte Costituzionale ed onorario dell'Accademia Nazionale dei Lincei dal 1980, di cui è Presidente dal 2003 al 2009. Ministro di grazia e giustizia nel governo Amato (febbraio/aprile 1993) e del governo Ciampi (aprile 1993/aprile 1994)/area cattolica senza partito politico.. Membro "laico" del Consiglio superiore della magistratura dal 1976 al 1981, ne è anche vicepresidente a fine mandato.	Accademico/CSM/Politico	Giurisprudenza
Ambrosini Stefano	Regione Piemonte	Avvocato e giurista italiano. Professore ordinario di diritto commerciale. È commissario giudiziale di alcuni fra i più noti e importanti concordati preventivi degli ultimi anni (Fondazione Salvatore Maugeri, Porto di Imperia, Borsalino, ecc.). Nel 2016 ha presieduto i CDA di Veneto Banca e di BIM - Banca Intermobiliare. Su designazione della Presidenza del Consiglio dei Ministri è commissario straordinario di Alitalia e su nomina del Ministero dello Sviluppo Economico è commissario straordinario di Tirrenia e di altri gruppi. Ha presieduto nel tempo I CDA di Eurofidi (il più grande consorzio fidi italiano), di Terme di Acqui SpA ed è stato consigliere indipendente di Credit Agricole Fiduciaria e di Ferroli SpA. Nel 2010 ha fatto parte del Comitato di studio per la riforma della disciplina dell'amministrazione straordinaria presso il Ministero dello Sviluppo Economico. Nel 2011 la Banca d'Italia lo ha nominato commissario liquidatore di Investimenti e Sviluppo s.g.r.2012: ha fatto parte del Tavolo tecnico istituito dal Ministro della Giustizia per la riforma della legge fallimentare e ha contribuito fattivamente alla redazione dell'articolato poi trasfuso nel c.d. "Decreto Sviluppo" del giugno 2012. Nel 2015 è stato nominato dal Ministro della Giustizia componente della Commissione di riforma del diritto fallimentare. Cattolico d'ispirazione progressista, considerato vicino al Partito democratico.	Accademico e avvocato /Grand Commis-finanza	Giurisprudenza
Ciravegna Daniele	Provincia Torino	Professore ordinario di Economia politica presso Università di Torino; Presidente di Escp-Fap, European School of Management, Italia. E' stato preside della facoltà di economia e vicerettore di UNITO.	Accademico	Economia
Maresca Maurizio	Comune Genova	Accademico di Diritto Internazionale ed Europeo nell'Università di Udine, avvocato dello studio legale Maresca&Partners e consulente della sede di Genova dello studio legale Bonelli Erede Pappalardo. Già presidentre dell' autorità portuale di Trieste e nel consiglio di amministrazione di Alitalia, è stato nei Cda di varie imprese private nel comparto delle infrastrutture e dei trasporti (Impregilo, Comsa, Holcim) oltre che presidente dell'Istituto Internazionale di Studi sui Diritti dell'Uomo e Presidente del Comitato Scientifico del RINA. Attualmente Direttore del Consorzio ETL (Europea Transport Law) – Roma, ente di formazione specialistica nel campo del diritto europeo dei trasporti costituito da Ferrovie dello Stato, Alitalia, Coe e Clerici, Grimaldi, SEA, Autorità Portuale di Trieste. E' membro del Foro Europeo dell'Energia e dei Trasporti, organismo di consulenza permanente della Commissione Europea e	Accademico e avvocato/Grand Commis-economia	Giursprudenza

		coordinatore scientifico di ETL European Transport Law/consulente del sindaco di Genova Marta Vincenzi (DS, poi PD).		
Dal Poz Alberto	CCIA Torino	co-fondatore e amministratore delegato di CO.MEC. S.p.A. e CO.MEC. USA, 0ccupa o ha occupato ruolli apicali presso realtà associative (Confindustria, Unione Industriale di Torino e Gruppo Giovani Imprenditori, AMMA). Presidente Fondaco SGR (2016-2018). Presidente di Federmeccanica per il quadriennio 2017-2021. Membro del Consiglio Direttivo dell'Associazione "Ambasciatori di Torino" (2006-oggi); Socio fondatore del Rotary Club Torino Cavour (2007-oggi); Socio fondatore della associazione NewTO finalizzata alla formazione della nuova classe dirigente torinese. (2008-oggi); Membro del C.d.A. dell'Incubatore del Politecnico I3P (2008-oggi).	Imprenditore/paragoverno/ economia -finanza	Ingegneria gestionale
Doria Marco	CCIA Genova	Accademico, presso il Dipartimento di Economia (DIEC) dell'Università di Genova. Sindaco di Genova (2011-2016) per il csx; membro della Commissione scientifica della della Fondazione Ansaldo a dal 2008 . discende da un ramo dell'antica famiglia genovese dei Doria; si dice che il padre Giorgio (1929 - 1998, vicesindaco negli anni settanta), detto il marchese rosso, sia stato diseredato dal padre Ambrogio quando si iscrisse al Partito Comunista Italiano. Gode dei titoli di Marchese, Patrizio Genovese e Conte di Montaldeo/ PCI, poi SEL (Sinistra Ecologia Libertà).	Accademico/politica	Lettere
Nasi Giovanni	CCIA Milano 2008-2009 (decesso)	Nel 1974 è nominato Direttore dell'Ufficio Studi del Ministero dell'Industria, poi Dirigente Generale dello stesso Ministero e successivamente Capo di Gabinetto del Ministro, quindi direttore generale del Ministero del Commercio Interno e dei Consumi Industriali (1979-1984); dal 1984 all 1989 è stato direttore centrale relazioni esterne dell'Iri, per passare poi alla Seat e quindi alla Stet, dove ha coordinato le attività della società in Argentina. Dall'ottobre 1991 ha ricoperto la carica di direttore generale di Cerved, prima, e poi dal 1995 al 2009 di Infocamere, la società di informatica delle camere di commercio/DC.	Dirigente settore creditizio/paragoverno pubblico	Giurisprudenza
Montalenti Paolo	CCIA Milano 2010-2011/ X Nasi	Professore Ordinario di Diritto Commerciale dal 1987 in Università di Torino, e avvocato cassazionista. **Socio accademia delle scienze di Torino;** Membro Accademico dello European Corporate Governance Institute. . E' condirettore della rivista Giurisprudenza Commerciale. Svolge la propria attività professionale nei settori del diritto commerciale e del diritto civile, in particolare nel campo del diritto societario, del diritto dei contratti, del diritto bancario, del diritto dei mercati finanziari e delle società quotate e del diritto. Ricopre o ha ricoperto le cariche di responsabile scientifico dell'Osservatorio sul diritto societario della Camera di Commercio di Milano; Presidente dell'A.I.D.A.-Sezione Italia Associazione Internazionale di Diritto delle Assicurazioni; componente del Presidential Council di A.I.D.A.-World; Presidente del Comitato Direttivo dell'Associazione dei Professori Universitari di Diritto Commerciale, Componente del Consiglio Direttivo della Fondazione Istituto Luigi Einaudi per gli studi bancari, finanziari e assicurativi, del	Accademico/avvocato cassazionista/paragoverno/economia-finanza	Giurisprudenza

		Consiglio Direttivo del Dottorato in Diritto dell'Impresa dell'Università Bocconi di Milano. E' stato Presidente della Fondazione dell'Avvocatura Torinese Fulvio Croce (2008-2010) e Vice-Presidente della Camera Arbitrale del Piemonte e della Camera Arbitrale di Milano/liberale.		
Groppo Giorgio	Cons. reg. volontarito Piemonte	Dal 2002 al 2017 Presidente del CSV Società Solidale di Cuneo; Consigliere CNEL (2008-2012); nel Comitato di coordinamento della consulta nazionale della sicurezza stradale in rappresentanza del CNEL (2011 – 2020); Presidente Regionale AVIS Piemonte 2013/2020. Nel 2012 viene nominato come uno dei due esperti del direttore generale nell'organismo della Cabina di regia del Terzo settore al ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, creata per gestire il passaggio al ministero delle competenze dell'ex Agenzia per il Terzo settore/filantropia cattolica.	Libero professionista/paragoverno/filantropia/grand commis	Diploma di perito assicurativo
Mezzalama Marco	Accademia scienze Torino	Accademico. Nel 2005 Vice Rettore per i sistemi informatici presso il Politecnico di Torino. E' socio dell'Accademia delle Scienze di Torino. Presidente Fondaco SGR (2018-2020) Ricopre varie cariche presso enti di ricerca e/o del settore ICT, in particolare : CdA del Consorzio CINECA Il centro interuniversitario di supercalcolo più importante in Italia. Membro del Consiglio Direttivo del Consorzio TOPIX, internet NAP (Neutral Access Point) per lo scambio del traffico Internet nell'area del Nord Ovest, è Presidente della Commissione per l'approvazione degli apparecchi misuratori fiscali del Ministero delle Finanze, Agenzia delle Entrate. E' stato CdA, e Vice Presidente del CSP (Centro di Eccellenza per la Ricerca, Sviluppo e Sperimentazione di Tecnologie Avanzate Informatiche e Telematiche9 E' stato Membro del CdA,del CSI (Consorzio per il Sistema Informativo della Regione Piemonte), ,nel periodo 1990 – 2011, ricoprendo anche la carica di Vice Presidente dal 2005 al 2010. E' stato inoltre membro del CdA dell'Istituto Superiore per le ICT "Mario Boella, del Consorzio Nettuno di Roma per la teledidattica, della Fondazione Torinowireless (www.torinowireless.it), e di Innogest, tra i primi fondi di venture capital italiani per il settore di avanzata tecnologia. E' membro dal 1998 dell'Executive Board of the Union of European Federalists.	Accademico/paragoverno/economia/finanza	
Rossi Pietro	2008-2009 Accademia naz. Lincei	Accademico, È socio fondatore della "Academia Europaea", socio nazionale dell'Accademia Nazionale dei Lincei, socio nazionale residente (e presidente per due trienni, nel 2003-6 e nel 2009-12) dell'Accademia delle Scienze di Torino, socio nazionale non residente dell'Accademia di Scienze morali e politiche di Napoli, socio corrispondente dell'Istituto Lombardo - Accademia di Scienze e Lettere. Ha diretto dal 1961 al 1983 la collana dei "Classici della sociologia" delle Edizioni di Comunità. Ha fatto parte del comitato direttivo della Enciclopedia delle scienze sociali (1991-99) e del comitato scientifico della International Encyclopaedia of the Social and Behavioral Sciences (2001). Ha inoltre coordinato e diretto, insieme a Carlo Augusto Viano, la Storia della filosofia in sei volumi edita da Laterza (1993-99).	Accademico	Filosofia

Mortara Bice	Trib. Torino X Comm. naz. oari opp.	professore emerito, già ordinario di Grammatica Italiana nell'Università di Torino; dal 1995 è accademica ordinaria della Accademia della Crusca . dal 2003 è membro dell'Accademia delle Scienze di Torino.	Accademica	Lettere classiche
Ricci Isabella Menabò	Cooptata	è stata direttore dell' Archivio di Stato di Torino dal 1981 al 2006. Per due anni (1983-1985) ha tenuto presso il Politecnico di Torino un corso di Metodologia della ricerca storica e ha insegnato Archivistica presso l'Università di Torino. È stata presidente dal 1992 al 1996 del Consiglio internazionale degli archivi e' stata membro. Studiosa del Settecento, è autore di lavori storiografici e ha realizzato dal 1981, con cadenza annuale, mostre dirette alla comunicazione e valorizzazione del patrimonio archivistico. Ha curato l'opera di restauro e recupero funzionale dei due edifici storici, sedi dell'Archivio di Stato di Torino. Nel Comitato direttivo della Fondazione Firpo dal 2016 e membro del comitato scientifico Centro Studi Piemontesi dal 2015. Dal 15/05/1995 Grande Ufficiale Ordine al Merito della Repubblica Italiana per iniziativa del Presidente della Repubblica.	Dirigente pubblico in quiescenza	Giurisprudenza
Dassano Francesco	Trib Torino X Pres. Comm. Ue	Professore ordinario di Diritto penale Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Torino. Dal 2008 Componente della Commissione di Garanzia della Regione Piemonte.	Accademico e avvocato	Giurisprudenza
Ossola Carlo	Collège de France	Professore dal 2000 presso il Collège de France di Parigi (Chaire de Littératures modernes de l'Europe néolatine), è stato in precedenza docente ordinario di Letteratura italiana presso l'Università di Ginevra (1976); dal 1982 al 1988 ha assunto la cattedra di Letteratura italiana presso la Facoltà di Magistero dell'Università di Padova; ha quindi insegnato all'Università di Torino con il ruolo di Professore ordinario di Letteratura italiana presso la Facoltà di Lettere (1988-99). Dal 2007 al 2016 è stato Direttore dell'Istituto di studi italiani (ISI) presso l'Università della Svizzera Italiana, a Lugano.È socio dell'Accademia Nazionale dei Lincei (dal 1995), dell'Accademia dell'Arcadia, dell'Accademia delle Scienze di Torino (dal 1998) , dell'Accademia Olimpica di Vicenza e, dal 2017, dell'American Academy of Arts and Sciences; membro del Consiglio Scientifico dell'Istituto dell'Enciclopedia Italiana; condirettore delle riviste «Lettere italiane» e «Rivista di storia e letteratura religiosa». Ha diretto per vent'anni i corsi di Alta Cultura della Fondazione Giorgio Cini.	Accademico	Lettere
Bagnasco Arnaldo	Cooptato	Professore emerito. Sociologo italiano tra i più noti. Già docente di Sociologia economica presso gli atenei di Firenze (1973-79) e Napoli (1980-82), nel 1982 ha assunto la cattedra di Sociologia urbana all'Università di Torino (Facoltà di Scienze politiche), mantenuta per quattordici anni. Socio Accademia Scienze di Torino dal 2006, è inoltre Socio cooptato della Società italiana degli economisti, membro del Council of the Tocqueville Society, del Comité d'Orientation di Sociologie du Travail e del Comitato editoriale di Sociologia del Trabajo. E' stato inoltre direttore del	Accademico	Sociologia/filosofia

		Comitato direttivo di Stato e mercato/CSX.		
Bosia Amalia	Cooptata	Professore emerito dell'Universita' degli Studi di Torino. Dal 1980 professore ordinario di Biochimica presso Facolta'di Medicina di UNITO.; socio eletto della Accademia di Medicina di Torino; socio della Accademia delle Scienze di Torino dal 2013/ SEL/CSX.	Accademica	Medicina
Pestelli Giorgio	Cooptato	1969-2010 professore universitario di Storia della musica dal 1969; socio dell'Accademia Nazionale dei Lincei dal 2002 –socio dell'Accademia delle Scienze di Torino; socio dell'Accademia di Santa Cecilia; socio dell'Accademia Filarmonica Romana. Dal 1996 al 2001 ha fatto parte della Commissione Musica presso il Ministero dei Beni Culturali-Dipartimento dello Spettacolo. Dal 1964 scrive di critica musicale sul quotidiano La Stampa; è collaboratore della Rai e della Radiotelevisione della Svizzera Italiana; è fondatore e condirettore dei periodici Il Saggiatore musicale e Rivista Musicale Italiana; dirige per l'editore Dell'Orso la collana Musica e letteratura; fa parte del Comitato Editoriale delle Opere di Verdi presso le Chicago University Press e l'Editore Ricordi di Milano; è membro del Comitato Scientifico dell' Istituto Nazionale di Studi Verdiani di Parma; assieme a Lorenzo Bianconi dirige la Storia dell'Opera Italiana.	Musicologo/Accademico	Lettere

CSP Consiglio generale 2012-2015 (Consiglieri escluso CDG)

	designazione nomine	Cariche politiche e non principali / Milieu	Professione dichiarata /altro	Formazione
Migone Gian Giacomo	Comune di Torino	Accademico, insegna Storia dell'America del Nord all'Università degli Studi di Torino. È stato consigliere comunale a Torino dal 1990 al 1992 per il PCI. Dal 1992 al 2001 è stato senatore della Repubblica per il PDS e poi per i DS. Dal 1994 al 2001 ha presieduto la Commissione Esteri del Senato, è stato inoltre presidente dell'Advisory Board dello Staff College dell'ONU e della Commissione Affari Civili dell'Assemblea Parlamentare della NATO. È stato cofondatore e, dal 1984 al 1990, primo direttore de L'indice dei libri del mese. Ha collaborato a riviste e giornali tra cui la "Rivista di storia contemporanea", "Relazioni sociali", Rivista storica italiana, l'Unità, La Stampa, Le Monde/PCI_PDS_DS/CSX.	Accademico /politico-paragoverno	Storia
Suor Giuliana Galli	Comune di Torino	Religiosa dai primi anni 80 al 2000 ha gestito i volontari della comunità del Cottolengo che assiste i poveri e i malati gravi.E' Presidente dal 2001dell'ASSOCIAZIONE MAMRE ONLUS di Torino specializzata in etnopsichiatria e fondata con Valerino-Gancia (che sarà nel CG della CSP nel 2016)/cattolica.	Religiosa-operatrice sociale	Sociologia
Ambrosini Stefano	Provincia Torino	avvocato e giurista italiano. Professore ordinario di diritto commerciale. È commissario giudiziale di alcuni fra i più noti e importanti concordati preventivi degli ultimi anni (Fondazione Salvatore Maugeri, Porto di Imperia, Borsalino, ecc.). Nel 2016 ha presieduto i CDA di Veneto Banca e di BIM - Banca Intermobiliare. Su designazione della Presidenza del Consiglio dei Ministri è commissario straordinario di Alitalia e su nomina del Ministero dello Sviluppo Economico è commissario straordinario di Tirrenia e di altri gruppi. Ha presieduto nel tempo I CDA di Eurofidi (il più grande consorzio fidi italiano), di Terme di Acqui SpA ed è stato consigliere indipendente di Credit Agricole Fiduciaria e di Ferroli SpA. Nel 2010 ha fatto parte del Comitato di studio per la riforma della disciplina dell'amministrazione straordinaria presso il Ministero dello Sviluppo Economico. Nel 2011 la Banca d'Italia lo ha nominato commissario liquidatore di Investimenti e Sviluppo s.g.r.2012: ha fatto parte del Tavolo tecnico istituito dal Ministro della Giustizia per la riforma della legge fallimentare e ha contribuito fattivamente alla redazione dell'articolato poi trasfuso nel c.d. "Decreto Sviluppo" del giugno 2012. Nel 2015 è stato nominato dal Ministro della Giustizia componente della Commissione di riforma del diritto fallimentare. Cattolico d'ispirazione progressista, considerato vicino al Partito democratico.	Accademico e avvocato /Grand Commis-finanza	Giurisprudenza
Groppo Giorgio	Cons. reg. volontarito Piemonte	Dal 2002 al 2017 Presidente del CSV Società Solidale di Cuneo; Consigliere CNEL (2008-2012); nel Comitato di coordinamento della consulta nazionale della sicurezza stradale in rappresentanza del CNEL (2011 – 2020); Presidente Regionale AVIS	Libero professionista/paragoverno	Diploma di perito assicurativo

		Piemonte 2013/2020. Nel 2012 viene nominato come uno dei due esperti del direttore generale nell'organismo della Cabina di regia del Terzo settore al ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, creata per gestire il passaggio al ministero delle competenze dell'ex Agenzia per il Terzo settore/filantropia cattolica		
Rossi Pietro	Accademia scienze Torino	Accademico, È socio fondatore della "Academia Europaea", socio nazionale dell'Accademia Nazionale dei Lincei, socio nazionale residente (e presidente per due trienni, nel 2003-6 e nel 2009-12) dell'Accademia delle Scienze di Torino, socio nazionale non residente dell'Accademia di Scienze morali e politiche di Napoli, socio corrispondente dell'Istituto Lombardo - Accademia di Scienze e Lettere. Ha diretto dal 1961 al 1983 la collana dei "Classici della sociologia" delle Edizioni di Comunità. Ha fatto parte del comitato direttivo della Enciclopedia delle scienze sociali (1991-99) e del comitato scientifico della International Encyclopaedia of the Social and Behavioral Sciences (2001). Ha inoltre coordinato e diretto, insieme a Carlo Augusto Viano, la Storia della filosofia in sei volumi edita da Laterza (1993-99).	Accademico	Filosofia
Ricci Isabella Menabò	Cooptata	È stata direttore dell' Archivio di Stato di Torino dal 1981 al 2006. Per due anni (1983-1985) ha tenuto presso il Politecnico di Torino un corso di Metodologia della ricerca storica e ha insegnato Archivistica presso l'Università di Torino. Nell'ambito del Consiglio internazionale degli archivi e' stata membro del PBQ e ne è stata presidente dal 1992 al 1996. Studiosa del Settecento, è autore di lavori storiografici e ha realizzato dal 1981, con cadenza annuale, mostre dirette alla comunicazione e valorizzazione del patrimonio archivistico. Ha curato l'opera di restauro e recupero funzionale dei due edifici storici, sedi dell'Archivio di Stato di Torino. Nel Comitato direttivo della Fondazione Firpo dal 2016 e membro del comitato scientifico Centro Studi Piemontesi dal 2015. Dal 15/05/1995 Grande Ufficiale Ordine al Merito della Repubblica Italiana per iniziativa del Presidente della Repubblica	Dirigente pubblico in quiescenza	Giurisprudenza
Palestro Giorgio	Regione Piemonte	Presidente Centro Cattolico di Bioetica dell'Arcidiocesi di Torino dal 2011.Professore emerito di Anatomia Patologica dell'Università degli Studi di To. E' stato Preside della facoltà di Medicina e Chirurgia di Torino dal 2004 al 2010/cattolico.	Accademico/paragoverno	Medicina
Lavatelli Ernesto	Comune di Genova	Socio Fondatore Studio legale Lavatelli. Esperto nell'ambito del diritto commerciale, societario e amministrativo, presta consulenza per importanti aziende pubbliche e private del territorio genovese. Ricopre e ha ricoperto, inoltre, importanti incarichi in Enti, Fondazioni e Società. E' CDA dell'Università degli Studi di Genova, di Costa Freight S.r.l. e componente del Comitato di Sorveglianza di Comar S.p.A. in liquid. coatta amm. E' stato Consigliere di Amministrazione di Iren S.p.A. (quotata) fino al 2012E' stato CDA di Iren Ambiente S.p.A. fino al 2012. E' stato CDA della Fondazione Teatro Carlo Felice di Genova; di Fi.l.s.e. S.p.A.; di AMT Genovadi Amministrazione di Iscotrans S.p.A;dell'Agenzia per il Recupero Edilizio S.p.A; della Sezione Commercio estero della C.C.I.A.A. di Genova; del Consiglio	Avvocato/economia/paragoverno/accademia	Giurisprudenza

		Direttivo di ISSUGE (Istituto di Studi Superiori dell'Università di Genova); di Fondazione Ansaldo. E' stato membro del Consiglio Direttivo dei Consorzi (Mediofidi, Unionfidi Liguria; Riconversione Area Porto Petroli di Genova Multedo).E' stato Professore a contratto presso la Facoltà di Scienze Politiche dell'Università di Genova nell'ambito del corso di "Economia e Gestione delle Imprese".E' stato legale, nominato dal Tribunale di Genova, di numerose procedure concorsuali		
Cellino Fabrizio	CCIA Torino	Amministratore Delegato della CELLINO S.r.l. , società con obbligo di bilancio consolidato (certificato da Deloitte); 3. Amministratore della COPROGET S.r.l., della CELFIA S.a.S, della Intek CM S.r.l. e della Geolumen S.r.l Presidente e Amministratore Delegato della CEAR S.r.l.; della CELMAC S.r.l.; della OCM S.r.l.; della CMP S.r.l; della SHL Production (società polacca). 1Direttore della CM private limited (società indiana). Direttore esecutivo della BADVE-CELLINO engineering private limited (società indiana). Amministratore della AMC srl (start up dell'incubatore del Politecnico). Presidente della ESCO JPE; Membro del Comitato Torino e Finanza; Membro del Club degli investitori. Ex-Membro del Consiglio UNICREDIT del Territorio Nordovest:- Ex Presidente Club Giovani Tecnici dell'Unione Industriale; Ex presidente Gruppo Giovani Imprenditori dell'API; Ex Presidente UNIONMECCANICA di Torino; Ex Presidente FONDAPI (Fondo Nazionale di Previdenza della CONFAPI, soggetto vigilato COVIP);Ex vice-Presidente UNIONFIDI (principale Confidi privato Italiano vigilato da Banca d'Italia, art.107); Ex membro di Consiglio e di Giunta della Camera di Commercio di Torino (coordinatore della commissione sulla linea strategica 7 "aumentare la sensibilità del territorio verso tematiche legate al settore energetico e ambientale" nell'ambito del piano strategico pluriennale 2010- 2014);Ex Presidente dell'API di Torino (Associazione Piccole e medie Imprese); Ex Membro della commissione tecnico scientifica dell'osservatorio Industria della Regione Piemonte; Ex Vicepresidente Nazionale CONFIMI IMPRESA (Confederazione Imprese manifatturiere Italiane)/liberale.	Imprenditore /paragoverno	Ingegneria
TImossi Roberto GIovanni	CCIA Genova	Filosofo accademico e ex-politico. Dal 1974 al 1980 ha svolto attività di ricerca e di insegnamento seminariale presso l'Ateneo genovese. È noto per i suoi studi critici sull'ateismo. Membro del Consiglio Scientifico di SISRI Scuola Internazionale Superiore Ricerca Interdisciplinare (2013-in carica). E' socio della Accademia Ligure di Scienze e Lettere. E' stato Consigliere Commissione Provinciale dell'Artigianato (2006in carica); Consigliere Commissione Regione Liguria per l'Artigianato (2011in carica). Consigliere di Amministrazione di "Confart Liguria s.r.l" CONSORZIO (2012-2015). Consigliere di Amministrazione di "CISEI" STUDI EMIGRAZIONE ITALIANA (2007-2012); CDA di CLPIL CLP, agenzia di formazione della CCIA di Genova (2008-2015) 2) CDA del "Festival della Scienza" di Genova (2006-2012); Consigliere Comitato Direttivo Istituto di Formazione "Ecipa" (2006-2009); Membro del Consiglio	Accademico/politico	Filosofia

		Camerale della CCIAA di Genova (2006-2010); Consigliere comunale e Assessore del Comune di Genova e segretario provinciale PSI (1986-1993). Era candidato a diventare vice sindaco, ma l'iscrizione al registro degli indagati del 21 dicembre del 1991 per la vicenda del deviatore del Fereggiano e la successiva condanna pe falso chiuse per sempre la carriera politica di Timossi. Negli anni '80 è stato anche Consigliere Nazionale di Legacoop (1986-1990); Consigliere di Amministrazione "Ente Decentramento Culturale" di Genova (1981-1987); Vicepresidente Regionale di Legacoop Liguria (1987-1989); Consigliere di Amministrazione di "Sofincoop S.p.a." (1986-1989); SOCIETà FINANZIARIA DI PROMOZIONE COOPERATIVA Ligure PARAGOVERNO -ITALIA e Consigliere di Amministrazione di "Sindcoop s.r.l." (1986-1988)/PSI.		
Sapelli Giulio	CCIA Milano	Dal 1994 è ricercatore emerito presso la Fondazione ENI Enrico Mattei, di cui è Consigliere di Amministrazione dal 1996. Dal 2003 fa parte dell'International Board dell'OCSE per il no-profit. È collaboratore del Corriere della Sera e de IlSussidiario.net. Dal 1980 al 2002 è stato Direttore Della Fondazione Giangiacomo Feltrinelli; dal 1992 al 2010 è stato Presidente del Centro di storia e studi sull' impresa e sull' innovazione, poi Centro per la cultura d' impresa, presso la Camera di Commercio di Milano; dal 2000 al 2001 è stato Presidente della Fondazione Monte dei Paschi di Siena. Ha svolto attività di ricerca e di consulenza per le fondazioni Onassis, Schlumberger, Goulbenkian e l'Eric Remarque Institute. Dal 1978 al 1991 ha fatto parte del Comitato Scientifico dell'ISVET (l'Istituto di ricerca del gruppo Eni), dal 1984 al 1993 del Comitato Scientifico e di Indirizzo della Federmeccanica, dal 1989 al 1996 del Comitato Tecnico Scientifico dell'Istituto Luigi Luzzatti e della Direzione Generale per l'impresa e il movimento cooperativo del Ministero del Lavoro. Dal 1987 al 1997 ha fatto parte del Comitato Direttivo della Fondazione Adriano Olivetti. E' nel Comitato Scientifico di molte Fondazioni (Ugo Spirito, Giulio Pastore, Enzo Tarantelli). Dal 2006 al 2012 è stato Presidente di ARGIS – not for profit. Dal 2008 è consigliere d'amministrazione della Fondazione Museo Poldi Pezzoli. Dal 2002 è tra i componenti del World Petroleum Council, un'organizzazione internazionale non governativa con lo scopo di promuovere l'uso e la gestione sostenibile delle risorse petrolifere mondiali. Bellonci ("Premio Strega"). ? Presidente ACQUARIO di Roma?/cattolico-poliedrico-eccentrico.	Accademico/paragoverno/ grand commis	Storia economica
Staderini Marco	CCIA Roma	presidente di Sogesid, la controllata del ministero dell'Economia che si occupa di bonifiche, acque, rifiuti. Staderini ha occupato posizioni apicali in molti campi, amministratore delegato e presidente di Lottomatica (1993-2003); nel CDA Ral dal 2002 al 2009 nel Consiglio d'amministrazione Rai (quota Udc); nel CDA Banca Toscana (2006-2009) e Vice Presidente della Banca per l'Impresa del Gruppo Monte Paschi Siena nel 2008-2009. presidente della Sogei l'agenzia del ministero	Dirigente settori servizi/paragoverno-economia/finanza	Ingegneria

		dell'Economia che cura l'anagrafe tributaria;(1976-93). E' stato anche presidente dell'Inpdap, l'Istituto nazionale di previdenza dipendenti aziende pubbliche; consigliere di amministrazione delle Ferrovie e Consigliere per l'Information Technology della Presidenza del Consiglio dei Ministri dal 1997 al 2001. Membro della Giunta di Confindustria. Vice Presidente della FederComin-Confindustria. Consigliere di FederTurismo-Confindustria. Consigliere delle Associazioni culturali Mecenate '90 e Civita/cattolico CDX/UDC.		
De Martini GIanfranco	Unioncamere Piemonte	Dal 1973 affianca il padre a Biella nell'azienda artigiana da lui fondata (De Martini spa: cardatura di fibre). Da allora sviluppa l'attività familiare di cui resta Presidente ma che dal 2010 è in parte gestita dai figli . AD nel 2016-17 è il figlio Marco. E' stato dal 1978-1986 Presidente nazionale UNIONTESSILE; dal 1992-1996 Membro di Giunta Unione Industriale di Biella; dal 1997-2002 Presidente Camera di Commercio, Industria, Agricoltura e Artigianato di Biella; dal 2002-2007 Presidente Consorzio di Formazione e Vicepresidente del Centro Estero delle Camere di Commercio Piemontesi; dal 2007-2012 Presidente Camera di Commercio Industria, Agricoltura e Artigianato di Biella e del Comitato di Distretto; dal 2010 Presidente "Fondazione Visconti per la Storia dell'Industria"- Università Cattolica di Milano; Presidente "De Martini spa" e "DBT spa" e Consigliere "Biverbanca", "Città Studi" e "Manifattura di Sandigliano".	Imprenditore/paragoverno priv.	Scienze politiche
Zecchina Adriano	Accademia nazionale Lincei	Accademico. Dal 2003 è Direttore del Centro di Eccellenza Superfici e interfacce Nanostrutturate (NIS) finanziato dal Ministero dell' Istruzione e della Ricerca (MIUR). Socio accademia scienze dal e dell'accademia dei lincei E' membro del Consiglio di Amministrazione del Gruppo Catalisi Italiana, del Consiglio dell' Associazione Italiana Zeolites, del Consiglio di Proprietà della Società Faraday, del Comitato scientifico dell' INSTM Consorzio dove dirige il settore Film sottili e superfici. È stato presidente della Società Italiana di Chimica Fisica nel 1994-1988. È stato presidente del Consiglio dei corsi di laurea in Chimica Industriale e Scienze dei Materiali.È stato membro dell' International Advisory Board di Faraday Transactions nel 1993-1996 e dell' Editorial Board nel 1996-98.	Accademico/paragoverno	Chimica
Caramelli Maria	Comm. naz pari opp.	Dal 2009 ad oggi direttore generale dell'Istituto Zooprofilattico di Piemonte, Liguria e Valle D'Aosta; Socio accademia delle scienze dal 2012 .Membro del Comitato Scientifico dell'Istituto Superiore di Sanità dal 2007.Membro della Commissione Ministeriale per le Encefalopatie Spongiformi Trasmissibili dal 2002. Segretario della Società Italiana di Diagnostica Veterinaria (SIDILV) dal 2004. Membro dell'European College of Veterinary Public Health (ECVPH) dal 2006 Membro dell 'Executive Committee del Network of Excellence Neuroprion dal 2003; Membro del Working group of the Scientific Panel on Biological Hazards of European Food Safety Agency (EFSA).	Medico veterinario/paragoverno	Medicina veter.

Testore Roberto	Pres. Trib. Torino X Pres. Commissione UE	Amministratore Delegato del Gruppo Sofinter da novembre 2016. Ha oltre 30 anni di esperienza come amministratore delegato di numerose grandi società in Italia. E' stato Amministratore Delegato di COMAU, di Fiat Auto, Amministratore Delegato e Direttore Generale di Finmeccanica (2202-2004) e successivamente di Trenitalia (2004-2006) quando è stata inaugurata l'alta velocità. Nel 2008 ha fondato, le società PANTHEON S.r.l.. E FANTE S.r.l società FINANZIARIA di M&A; ricopre la carica di direttore non esecutivo del board di Pininfarina. È membro del consiglio di amministrazione delle società Italconsult S.p.A., Endurance Technologies Ltd, Brumbrum S.p.A., Bonfiglioli Riduttori S.p.A. e Officine Meccaniche Giancarlo Cerutti S.p.A.E' annche membro del Comitato nazionale di Confindustria per la sicurezza sul lavoro.	Dirigente industriale/paragoverno	Ingegneria
Cavalli Alessandro	Academia Europaea	Professore di sociologia all'Università di Pavia dove ha insegnato dal 1967 al 2008. Socio dal 2001 dell'accademia delle scienze di Torino, membro dell'Academia Europea,membro dell'Accademia Nazionale dei Lincei, fondatore del Cirsis (Centro Studi e Ricerche sui Sistemi di Istruzione Superiore) dell'Università di Pavia. Dal 2000- 2008 è nel Consiglio Direttivo della Fondazione per la Scuola della Compagnia di San Paolo. Membro del Comitato per le Scienze Economiche, Statistiche e Sociologiche del CNR (1972-1975), Membro dell'Executive Committee della International Sociological Association (1982-1986). Membro del Comitato Direttivo dell'Enciclopedia delle Scienze Sociali, Istituto dell'Enciclopedia Italiana Treccani (1984-1998), Direttore della Rassegna Italiana di Sociologia (1978-80), Il Mulino (1994-2002), Direttore responsabile di "Mundus", Rivista di Didattica della Storia. Già Presidente dell' "Associazione Il Mulino" (2003-2009), E' stato Presidente del Consiglio Scientifico dell'Istituto IARD e Vice-Presidente della Associazione Italiana di Sociologia. Ha fatto parte (2002-2004) della Commissione ministeriale per la revisione dei programmi della scuola secondaria. Dal 2018 è nel comitato scientifico del thon tank TREELLE/CSX.	Accademico/paragoverno	Economia
Del Boca Daniela	cooptata	Professoressa di Economia alla Università di Torino, Fellow del Collegio Carlo Alberto e dell' IZA e Direttore del Centro di Economia della Famiglia (CHILD). Nel 2007 è stato Membro del Comitato scientifico dell'Osservatorio sulla Famiglia del Ministero delle Politiche Sociali. Dal 2014 è membro del Comitato Scientifico della Confindustria. Dal 2013 è parte dell'Advisory Board del TFIEY (Transatlantic Forum for Inclusive Early Years). Nel 2010 Consigliere CNEL di nomina del Presidente della Repubblica, nel 2009 Membro del Direttivo di FIERI. nel 2007 nell'Advisory Board, Ministero della famiglia. Nel 2000 è stata Presidente della European Society of Population Economists (ESPE)/CSX-PD.	Accademica/paragoverno	Scienze politiche
Fagioli Franca	cooptata	Direttore Struttura Complessa Oncoematologia Pediatrica e Centro Trapianti dell'Ospedale Infantile Regina Margherita, Torino (2007-oggi); Presidente AIEOP	Medico	Medicina

		(Associazione Italiana Ematologia e Oncologia Pediatrica; Vicepresidente dell'ISG (Italian Sarcoma Group); dal 2010 Responsabile Rete Interregionale di Oncologia e Oncoematologia Pediatrica Piemonte e Valle d'Aosta. Professore a contratto per l'insegnamento di Oncologia Pediatrica presso la Facoltà di Medicina e Chirurgia, Università di Torino. Dal 1999 - 2007: Responsabile S.S. Centro Trapianti Cellule Staminali e Terapia Cellulare presso l'Ospedale Infantile Regina Margherita di Torino.	chirurgo/paragoverno	
Vaccarino Daniele	Dal 2013 (X Chiamparino)	Imprenditore metalmeccanico. Figlio d'arte, il padre era un artigiano metalmeccanico, dal 1987 è amministratore della Carmec srl. E'stato vice-presidente della Camera di Commercio di Torino. Presidente nazionale CNA 2012-in corso (Confederazione nazionale dell'artigianato); presidente di Rete Imprese Italia (2018, in corso).	Imprenditore/pargoverno	Diploma perito
Venturini Alessandra	Dal 2013 (per Gros-Pietro)	Docente di politica economica Unito. Vicedirettore del Migration Policy Center presso il Robert Schuman Center for Advanced Studies dell'Istituto Universitario Europeo. Collabora o ha collaborato con OECD migration section, World Bank, European Commission Migration Programme e il CEPR Migration Research programme. E' membro di IZA, CHILD, FIERI, e IMISCOE. Oltre che socia di molte associazioni professionali come A.I.E.L., Italian Association of Labour Economists; A.I.S.R.I., Italian Association of Industrial Relation Researches; A.I.S.S.E.C., Italian Association of Comparative Economic Researches A.I.D.E.L.F., Association Internationale des Demographes de Langue Francaise E.A.L.E., European Association of Labour Economists; E.E.A., European Economic Association; E.S.P.E., European Society of Population Economics; S.I.E., Società Italiana degli Economisti.	Accademica/paragoverno/ grand commis	Economia

CSP Consiglio generale 2016-2019 (Consiglieri escluso CDG)

	designazione nomine	Cariche politiche e non principali / Mileu	Professione dichiarata /altro	Formazione
Rossi Pietro	Accademia nazionale Lincei	Accademico, È socio fondatore della "Academia Europaea", socio nazionale dell'Accademia Nazionale dei Lincei, socio nazionale residente (e presidente per due trienni, nel 2003-6 e nel 2009-12) dell'Accademia delle Scienze di Torino, socio nazionale non residente dell'Accademia di Scienze morali e politiche di Napoli, socio corrispondente dell'Istituto Lombardo - Accademia di Scienze e Lettere. Ha diretto dal 1961 al 1983 la collana dei "Classici della sociologia" delle Edizioni di Comunità. Ha fatto parte del comitato direttivo della Enciclopedia delle scienze sociali (1991-99) e del comitato scientifico della International Encyclopaedia of the Social and Behavioral Sciences (2001). Ha inoltre coordinato e diretto, insieme a Carlo Augusto Viano, la Storia della filosofia in sei volumi edita da Laterza (1993-99).	Accademico	Filosofia
Cellino Fabrizio	CCIA Torino	Amministratore Delegato della CELLINO S.r.l. , società con obbligo di bilancio consolidato (certificato da Deloitte); 3. Amministratore della COPROGET S.r.l., della CELFIA S.a.S, della Intek CM S.r.l. e della Geolumen S.r.l Presidente e Amministratore Delegato della CEAR S.r.l.; della CELMAC S.r.l.; della OCM S.r.l.; della CMP S.r.l; della SHL Production (società polacca). Direttore della CM private limited (società indiana). Direttore esecutivo della BADVE-CELLINO engineering private limited (società indiana). Amministratore della AMC srl (start up dell'incubatore del Politecnico). Presidente della ESCO JPE; Membro del Comitato Torino e Finanza; Membro del Club degli investitori. Ex-Membro del Consiglio UNICREDIT del Territorio Nordovest:- Ex Presidente Club Giovani Tecnici dell'Unione Industriale; Ex presidente Gruppo Giovani Imprenditori dell'API; Ex Presidente UNIONMECCANICA di Torino; Ex Presidente FONDAPI (Fondo Nazionale di Previdenza della CONFAPI, soggetto vigilato COVIP);Ex vice-Presidente UNIONFIDI (principale Confidi privato Italiano vigilato da Banca d'Italia, art.107); Ex membro di Consiglio e di Giunta della Camera di Commercio di Torino (coordinatore della commissione sulla linea strategica 7 "aumentare la sensibilità del territorio verso tematiche legate al settore energetico e ambientale" nell'ambito del piano strategico pluriennale 2010- 2014);Ex Presidente dell'API di Torino (Associazione Piccole e medie Imprese); Ex Membro della commissione tecnico scientifica dell'osservatorio Industria della Regione Piemonte; Ex Vicepresidente Nazionale CONFIMI IMPRESA (Confederazione Imprese manifatturiere Italiane)/liberale.	Imprenditore /paragoverno	Ingegneria
Del Boca Daniela	nomina sostitutiva per Commissione per le Pari Opportunità	Professoressa di Economia alla Università di Torino, Fellow del Collegio Carlo Alberto e dell' IZA e Direttore del Centro di Economia della Famiglia (CHILD). Nel 2007 è stato Membro del Comitato scientifico dell'Osservatorio sulla Famiglia del Ministero delle	Accademica/paragovernp	Scienze politiche

		Politiche Sociali. Dal 2014 è membro del Comitato Scientifico della Confindustria. Dal 2013 è parte dell'Advisory Board del TFIEY (Transatlantic Forum for Inclusive Early Years). Nel 2010 Consigliere CNEL di nomina del Presidente della Repubblica, nel 2009 Membro del Direttivo di FIERI. nel 2007 nell'Advisory Board, Ministero della famiglia. Nel 2000 è stata Presidente della European Society of Population Economists (ESPE)/CSX-PD.		
Fagioli Franca	cooptata	Direttore Struttura Complessa Oncoematologia Pediatrica e Centro Trapianti dell'Ospedale Infantile Regina Margherita, Torino (2007-oggi); Presidente AIEOP (Associazione Italiana Ematologia e Oncologia Pediatrica; Vicepresidente dell'ISG (Italian Sarcoma Group); dal 2010 Responsabile Rete Interregionale di Oncologia e Oncoematologia Pediatrica Piemonte e Valle d'Aosta. Professore a contratto per l'insegnamento di Oncologia Pediatrica presso la Facoltà di Medicina e Chirurgia, Università di Torino. Dal 1999 - 2007: Responsabile S.S. Centro Trapianti Cellule Staminali e Terapia Cellulare presso l'Ospedale Infantile Regina Margherita di Torino.	Medico chirurgo/paragoverno	Medicina
Vaccarino Daniele	CCIA Torino Dal 2013 (X Chiamparino)	Imprenditore metalmeccanico. Figlio d'arte, il padre era un artigiano metalmeccanico, dal 1987 è amministratore della Carmec srl. E'stato vice-presidente della Camera di Commercio di Torino. Presidente nazionale CNA 2012-in corso (Confederazione nazionale dell'artigianato); presidente di Rete Imprese Italia (2018, in corso).	Imprenditore/pargoverno	
Arrigotti Dario	cooptato	è un ex diplomatico delle Nazioni Unite (1996-2014), esperto di affari internazionali, formazione, e cooperazione allo sviluppo. Da dicembre 2015 è Consigliere del Presidente della Regione Lombardia per i Progetti Europei e Internazionali. Dal febbraio 2015 al giugno 2016 è stato Consigliere per gli Affari Internazionali della Città di Torino. Ha operato dal 1976 al 1995 come dirigente di FIAT Spa presso la Fondazione Giovanni Agnelli, occupandosi di editoria elettronica, di relazioni internazionali, organizzazione di studi e ricerche, e di programmi per la promozione dell'Italia in USA, Argentina, Brasile, Venezuela, Canada, Giappone, Europa centrale. Dal 1996 è stato prima dirigente, e poi, dal 2004 al 2014, Direttore aggiunto di un ente dell'ONU basato a Torino, specializzato nella formazione di leader di tutto il mondo, il Centro Internazionale di Formazione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro, CIF OIL. In questa. veste, è stato il funzionario italiano di grado più elevato dell'OIL. Da gennaio 2011 sino a dicembre 2014 è stato, Direttore della Turin School of Development, TSD, che offre dodici programmi di Master – in inglese, francese e spagnolo - organizzati dal Centro dell'OIL, da prestigiose università italiane ed estere, e da alcune importanti Agenzie ONU, quali UNESCO, WIPO, UNCTAD, a studenti e manager di 60 diversi paesi. Dal dicembre 2014 a maggio 2016, è stato Vicepresidente di HYDROAID-Scuola Internazionale dell'Acqua per lo Sviluppo, che ha sede a Torino. Dal dicembre 2015 a dicembre 2016 è stato Consigliere per gli Affari	dirigente pubblico/paragoverno	scienze politiche

		Europei e Internazionali della Presidenza della Regione Lombardia/FIAT-PD.		
Barberis Alessandro	Unione Regionale delle Camere di Commercio del Piemonte	Dirigente privato. Da gennaio 2011 è membro del Consiglio Generale della Federazione Mondiale delle Camere di commercio (ICC World Chambers Federation). Da maggio 2013 è Vice Presidente dell'Alliance française de Turin . A ventisette anni è entrato in Fiat, nella divisione Fonderia e Fucine (Teksid), operando in diverse aree con responsabilità crescenti, fino a diventare nel 1974 direttore dello stabilimento Teksid di Mirafiori. Nel 1975 gli è stata affidata la missione di realizzare a Belo Horizonte, in Brasile, un grande insediamento produttivo per la Fmb, joint-venture con lo Stato di Minas Gerais della quale è diventato AD e direttore generale. Tre anni dopo è a capo dell'intero settore fonderie Fiat, con 12 unità produttive e 12 mila dipendenti. Dal 1982 al 1993 è stato AD e direttore generale della Magneti Marelli. Nel 1993 ha ricevuto l'incarico di direttore centrale di Fiat Auto. Nel 1996 ha lasciato il gruppo Fiat per accettare la direzione generale dell'Istituto Bancario San Paolo di Torino, dove si è occupato in particolare di risorse umane e tecnologiche. Dal 1997 al 2001 è stato presidente della Piaggio & C., maggiore impresa motociclistica europea. Nel 2002 è stato richiamato in Fiat quale direttore generale della holding, di cui è stato poi AD e, infine, vice presidente nel 2003. È stato presidente dell'Unione industriale di Pisa (1998-2001), di Confindustria Toscana (1999-2003) e dell'Ancma-Associazione nazionale dei costruttori di motocicli e accessori (1999-2001). Dal 1999 è stato, inoltre, membro di Giunta di Confindustria e dal 2002 fino al 2004 membro del Consiglio direttivo di Confindustria. Da giugno 2008 a maggio 2013 è stato presidente della società InfoCamere. Da gennaio 2010 a dicembre 2013 è stato presidente di Eurochambres. Da luglio 2004 a settembre 2014 è stato presidente della Camera di commercio industria artigianato e agricoltura di Torino. Da aprile 2004 a marzo 2016 è stato membro del Consiglio di Banca del Piemonte. Da marzo 2013 a marzo 2016 è stato membro del Consiglio di amministrazione del Politecnico di Torino/FIAT-San Paolo.	Dirigente privato./paragoverno	Ingegneria
Barberis Walter	Cooptato	è uno storico italiano, docente universitario e editore. Dal 2014 è presidente della Giulio Einaudi Editore. E' nella Casa editrice Einaudi, fin dal 1975. Fa parte del CDA della "Fondazione 1563", ente strumentale della CSS. È stato inoltre consigliere di amministrazione e presidente delle Edizioni di Comunità (2001), fondate da Adriano Olivetti. E' consulente di RAI Cultura e RAI Storia. E' stato nominato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri (Berlusconi IV) nel Comitato dei Garanti per gli anniversari di interesse nazionale. Confermato dai governi Monti, Letta e Renzi. Collabora con il quotidiano La Stampa. Commendatore dell'Ordine al Merito della Repubblica Italiana, 11 novembre 2007, su iniziativa del Presidente della Repubblica.	Accademico/Dirigente privato/editore/paragoverno	Storia
Calvini Giovanni	CCIA Genova in sostituzione di	Titolare di una partecipazione nella holding di famiglia Ventura S.r.l. Dal 2000 è AD di	Imprenditore/paragovernp/f	Scienze politiche

	Roberto Timossi, cooptato nel CG di gestione.	Madi Ventura S.p.A. azienda leader in Italia nel settore della frutta secca e vice Presidente in carica Ventura S.r.l., holding di famiglia, titolare di immobili e partecipazioni qualificate e minoritarie in diverse aziende. Dal 2010 consigliere in carica del Siit – Sistemi Integrati Intelligenti Tecnologie, consorzio tra Grandi, Medie e Piccole Imprese con l'Università di Genova e il CNR attivo nella ricerca. Dal 2016 membro in carica del Consiglio del Circolo Artistico Tunnel. E' stato nel 2015-2016 consigliere della Camera di Commercio di Genova. Dal 2009 al 2016 membro invitato nel CDA della Fondazione C.E.I.S. attiva nella gestione di strutture dedicate al recupero di soggetti affetti da tossicodipendenza, minori disagiati, e nella gestione di immigrati. Dal 2010 al 2015 membro eletto nella Giunta della Camera di Commercio di Genova. Dal 2009 al 2013 membro eletto nella giunta nazionale di Confindustria Nel 2009 ho promosso insieme alla Camera di Commercio di Genova la costituzione di un Polo dell'Energia Nucleare, consorzio di imprese attive nella filiera. Da dicembre 2008 a dDicembre 2012 membro del Consiglio di Amministrazione della Fondazione Gaslini, attiva nella governance dell'Ospedale Pediatrico Gaslini e finanziatrice di attività di sostegno alla formazione e alla ricerca in campo medico pediatrico. Dal 2008 al 2012 Presidente eletto di Confindustria Genova. Dal 2008 al 2011 membro del comitato crediti della Banca Popolare di Novara sede di Genova Dal 2008 al 2009 Vice Presidente di Confindustria Genova. Dal 2006 al 2008 Presidente dei Giovani Imprenditori di Confindustria Genova. Nel 2005-2006 Vice Presidente Giovani Imprenditori di Confindustria Genova e responsabile della Commissione Porto e nel biennio precedente Consigliere del Direttivo dello stesso gruppo.	ilantopia	
Cappellato Valeria	Comune Torino	Valeria Cappellato, PhD in Ricerca Sociale Comparata, è attualmente postdoctoral researcher presso il Dipartimento di Culture, Politica e Società dell'Università degli Studi di Torino nell'ambito del Progetto di Ricerca di Interesse Nazionale "Death, Dying and Disposal in Italy: Attitudes,Behaviours, Beliefs, Rituals".	RIcercatore post phd	Scienze sociali-politiche
Conte Alberto	Accademia Scienze Torino	È docente ordinario di Geometria Superiore nell'Università di Torino. Ha inoltre svolto l'incarico di consigliere comunale della Città di Torino dal 1985 al 1990.Nel 2000 il Presidente della Repubblica Carlo Azeglio Ciampi lo ha insignito della Medaglia ai benemeriti della scienza e della cultura. Dal 1º ottobre 2006 al 30 settembre 2012 è stato Preside della Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali dell'Università di Torino. È stato Presidente triennale dell'Accademia delle Scienze di Torino dal 1 novembre 2012 al 1 novembre 2016. Socio accademia scienze dal 1986.	Accademico /paragoverno-politico	Matematica
Di Porto Andrea	CCIA Milano	Accademico. Dal 1 1997, è stato Direttore dell'Istituto di diritto romano e diritti dell'Oriente mediterraneo presso la Facoltà romana. A seguito della trasformazione dell'Istituto in Sezione del Dipartimento di Scienze giuridiche, è	Accademico/paragoverno	Giurisprudenza

		divenuto coordinatore della Sezione di diritto romano. E' stato membro della Commissione per l'attuazione della delega in materia di riforma organica del diritto societario, presso il Ministero della Giustizia. E' stato membro della Commissione di riforma dell'ordinamento del notariato, presso il Ministero della Giustizia. E' stato membro, per tre volte, della Commissione nazionale di concorso per Notaio. E' curatore della rubrica "Osservatorio sul disciplinare notarile" nella Rivista "Notariato". Dirige insieme a Francesco Caringella la Collana "Sentenze storiche" della Casa editrice DIKE-Giuridica editrice Dal 1° novembre 2008, è direttore della Scuola di specializzazione per le professioni legali della La Sapienza – Università di Roma. Dall'aprile 2006 all'ottobre 2008 è stato Direttore del Dipartimento "Identità culturale" del Consiglio Nazionale delle Ricerche. Dall'ottobre 2008, è componente del Consiglio di amministrazione del Consiglio Nazionale delle Ricerche.		
Ferrone Vincenzo	Consiglio Regionale del Piemonte X Anna Maria Poggi cooptata in CG	Dal 2000- Professore Ordinario di Storia Moderna, Dipartimento di Storia, Università di Torino. Dal 1983- Membro dell'Accademia delle Scienze di Torino; dal 1993- Membro della Deputazione Subalpina di Storia Patria, Torino; dal 1991-Membro del Comitato Scientifico della Fondazione - Centro di Studi sul Pensiero Politico "Luigi Firpo", Torino; dal 2000- Membro del Centro di Studi Muratoriani, Modena; dal 2006- Membro del Comitato Scientifico della Fondazione Einaudi, Torino; dal 2008- Membro del "Comité Científico del Instituto Internacional Xavier N. de Munibe de Estudios del Siglo XVIII" di San Sebastian, Spagna; dal 2009- Membro del Comitato Scientifico del Centro di Documentazione, Ricerca e Studi sulla Cultura Laica "Piero Calamandrei", Torino; dal 2013-Membro del Comitato Scientifico della "Fondazione Caligara", Torino; dal 2015- Membro del Comitato Scientifico, "Beccaria. Revue d'Histoire de droit de punir", Genève; dal 2016- Condirettore del Comitato Editoriale della «Rivista Storica Italiana». Dal 1999- Presidente del "Centro di Studi sull'Illuminismo Europeo, Giovanni Stiffoni", Venezia; dal 1996-2004 Membro del consiglio direttivo della "Società Italiana di Studi sul XVIII secolo", Roma; dal 2002-2010 Membro del Senato Accademico dell'Università di Torino; dal 2006- 2010 Presidente della "Commissione sviluppo e programmazione" del Senato Accademico dell'Università di Torino; 2002- 2007 Membro del Comitato Amministrativo della "Fondazione Luigi Einaudi" di Torino; dal 2008. Presidente della Fondazione - Centro di Studi sul Pensiero Politico "Luigi Firpo" di Torino.	Accademico	Filosofia
Giuliani Sandro	European Foundation Center	Dal 2015 Delegato e membro del Consiglio della Fondazione Jacobs Foundation (JF), leader globale sviluppo dell'infanzia e della gioventù. Zurich. Da gennaio 2013 al 2015 Direttore Generale e dal 2009 al 2012 Responsabile dei Programmi d'intervento e per la valutazione in Europa Occidentale della Jacobs Foundation. Dal 2016 Membro del Consiglio di Amministrazione delle fondazioni svizzere. Dal 2015	Dirigente privato/filantropia-paragoverno	Economia

		Membro del Consiglio amministrativo della Jacobs University, l'unico Campus Universitario privato a pieno titolo in Germania Da gennaio.2015 Membro della commissione di esperti della città di Zurigo, responsabile per gli stanziamenti delle quote del bilancio cittadino destinate allo sviluppo internazionale Dal 2013 Membro del Comitato Consultivo della Fondazione Tedesca per l'Infanzia e la Gioventù (DKJS). In precedenza dal 1999 era entrato nella Pestalozzi Childrens Foundation (PCF) per svolgere il servizio civile, divenendo dal 2003 al 2008 Direttore dei Programmi per l'America Centrale e dal 2006 al 2009 Direttore dei Programmi Internazionali per la stessa fondazione.		
Graffino Barbara	Comune di Torino	Dal 2016 - Co-founder and Head of Corporate and Partner relations (Turin) di Talent Garden, global network of digital innovator, a physical coworking space for digital ecosystem to meet, work, learn and collaborate. Dal 2016 Fondatore e AD di Brilliant! s.r.l.s Società che opera nell'ambito della comunicazione d'impresa e della produzione dei contenuti in ambito culturale; Dal 2016 - socio fondatore di Italian Identity associazione no profit nata per promuovere e tutelare il Made in Italy; dal 2014 Coordinatore di YES4TO, tavolo interassociativo che aggrega 18 associazioni giovanili torinesi (Unione Industriale, Ance, BusinessJus, CNA, Federmanager, Coldiretti…) del mondo dell'impresa e della libera professione per formulare proposte sul futuro della città e sviluppare progetti di innovazione e sviluppo economico. E' stata nel 2015 - 2016 Consulente Confesercenti Torino ; 2009 – 2014 Dipendente nel ramo Relazioni e Rapporti istituzionali. Provincia di Torino - Assessorato all'agricoltura e turismo; 2007 - 2009 Coordinamento Meetings, workshop ed eventi INIZIATIVA SUBALPINA Associazione nell'ambito della ricerca economica, giuridica e sociale nella macro regione Nord Ovest; 2013 - 2016 Membro del C.d.A. della Fondazione Iniziativa Subalpina; 2011 - 2015 Coordinatore della sezione giovanile dell'Associazione UCID (Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti) di Torino; 2011 - 2014 Membro della V Commissione Consiliare del Comune di Torino "Cultura, Istruzione, Sport, Turismo, Tempo libero e Gioventù" (Legislatura 2011-2016); dal 2008 - 2014 Membro della sezione giovanile dell'Associazione Culturale Torino – Europa; dal 2004 - 2006 Socia dell'MSIOI, Movimento Studentesco dell'Associazione italiana per l'organizzazione Internazionale/cattolica-area PD.	Imprendidrice/paragoverno	Scienze Politiche
Repetti Carlo	Comune Genova 2016- subito dimissionario	Dal 2000 al 2015 direttore del Teatro Stabile di Genova (dove era entrato nel 1971) e direttore della Scuola di Recitazione. Assessore al Comune di Genova dal 1990 al '93 e dal 1997 al 2000. Ha partecipato all'ideazione e alla realizzazione delle celebrazioni Colombiane (1992) e dell'acquario di Genova, ha creato la Film Commission e il Convention Bureau genovesi, ha ideato e promosso le guide Touring Club e Gallimard dedicate a Genova. Cavaliere della Légion d'honneur/area PD-'PCI?	Direttore teatro pubblico/politico	? lettere
Rivellini Andrea	Comune di Genova X Carlo	Avvocato cassazionista, titolare di studio a Genova che svolge l'attività soprattutto	Avvocato/filantropo	Giursiprudenza

	Repetti	nel campo del diritto bancario e finanziario e del diritto societario e commerciale. Socio Panathlon International di Genova, , associazione culturale, senza scopo di lucro, riconosciuta dal Comitato Internazionale Olimpico (CIO), con finalità di diffusione e difesa dei valori dello sport, quale strumento di formazione civica e culturale. Sostenitore dell'associazione AREO, organizzazione non lucrativa a che si propone di raccogliere fondi da utilizzare a scopo benefico a favore dei malati ematologici e favorire lo sviluppo di iniziative che contribuiscano allo studio e alla ricerca in campo ematologico. Collaboratore dei "Missionari Identes", presso la diocesi di Genova, per le attività di pastorale giovanile, universitaria, del mondo della cultura e della scienza/Cattolico.		
Vallarino Gancia Francesca	nomina sostitutiva per mancata designazione del Consiglio Regionale del Volontariato	Psicoterapeuta e filantropa. Dal 2001 - in corso ASSOCIAZIONE MAMRE ONLUS di Torino. Fondatrice con Suor Giuliani e Presidente. dal 2001- in corso : Responsabile clinico e scientifico dell'attività clinica e etnopsicoterapeutica; dal 2001-2003 Istituto Penitenziario di Alessandria "S. Michele" come Esperto Psicologo; 2001 - 2003 Servizio di Salute Mentale ASL 4: sostegno psicologico all'utenza migrante. Dal 1998 - 2001 Casa Circondariale "LoRusso- Cutugno" di Torino: Incarico di consulente in qualità di Psicologo Esperto. 2000 - in corso Attività clinica e psicoterapeutica privata. Negli anni '90 ha svolto attività di volontariato al Cottolengo. Viene dalla famiglia Gancia, nota produttrice di spumanti/ cattolica.	Psicoterapeuta e filantropa.	Psicologia

Le élite dalla V alla VII Consigliatura appaiono via via meno organicamente legate all'Istituto Bancario San Paolo-Banca Intesa – anche se non sono pochi i consiglieri che hanno avuto o avranno un ruolo apicale nel gruppo, su tutti, Gros-Pietro, che di Intesa è l'attuale AD. Il legame appare meno diretto anche rispetto al campo della finanza, in parte come conseguenza del mutato rapporto con la banca e in parte perché la finanza è solo un po' meno evidente perché si 'scioglie' in quasi tutti gli altri campi, incluso lo stesso paragoverno fondazionale. In ogni caso una quota elevata di consiglieri ha ancora legami con essa. Nella V Consigliatura ben quattro componenti del CDG risultano legati alla finanza, Banca Intesa compresa (Benessia, Fornero, De Santis e Remmert), cui si aggiungono almeno tre consiglieri: la titolare di uno studio notarile, Carla Bima che è stata nel CDA di Fidearum San Paolo e che attualmente fa parte della Commissione Investimenti della Fob CRT di Torino; l'avvocato esperto di diritto fallimentare e professore di diritto commerciale, Stefano Ambrosini, che è stato membro di vari CDA bancari e il vicerettore dal 1993 al 2012 per i sistemi informatici del Politecnico di Torino; Marco Mezzalama che è l'attuale Presidente della società di gestione del risparmio Fondaco SGR (2018-2020), costituita nel 2002 da un network di Fob, insieme allo storico partner Ersel, nonché membro di uno dei primi fondi di venture capital italiano per il settore della tecnologia avanzata. Nel VI Consiglio, oltre Gros-Pietro, si ritrova di nuovo Remmert, cui si aggiungono l'imprenditore Dal Poz che ha presieduto la SGR Fondaco dal 2016 al 2018; l'imprenditore Cellino presente nel Comitato Torino Finanza, nel club degli investitori e già nel CDA di Unicredit; Staderini, dirigente pubblico che ha avuto ruoli in MPS e in Banca Toscana e infine, Testore, dirigente industriale, oggi AD del Gruppo Sofinter e in passato di numerose società italiane compresa FIAT AUTO. Nell'ultima consigliatura la presenza è effettivamente più bassa: c'è Alessandro Barberis, alto dirigente industriale legato al gruppo Fiat, che è stato anche nel gruppo Intesa; l'avvocato Rivellino, esperto di diritto bancario e finanziario e Comitto, esperto di investimenti finanziari e venture capital nei settori

tecnologicamente avanzati. Qui però c'è da ribadire che nello staff dell'organizzazione aumenta il numero e il peso delle persone che hanno funzioni e competenze finanziarie e che si occupano oltre che di gestire il patrimonio, di socializzare alla finanza i project manager della CSP e di orientarne l'ethos filantropico verso la finanza.

Sono di nuovo presenti persone che hanno svolto un ruolo nella politica elettiva e/o grand commis della politica: nella V Consigliatura oltre alla Ministra Fornero e all'assessora provinciale De Santis, si ritrova Pichetto, già candidato alle regionali piemontesi per il CSX; l'ex Senatore del PCI e poi del PDS, Migone; Doria che è stato Sindaco del CXS a Genova; Conso, Ministro di Giustizia nel governo di Giuliano Amato; e poi ci sono i grand commis come l'ex sindacalista Manghi, cattolico vicino a Prodi e altri cinque consiglieri tendenzialmente legati al CSX e/o cattolici come Ambrosini, Maresca, Nasi e Mezzalama. Nel VI CG, oltre al politico di professione, Sergio Chiamparino, si ritrovano l'ex senatore Migone e Timossi, che ha avuto una carriera politica nel PSI della Prima Repubblica, interrotta dopo una condanna per falso. E di nuovo ci sono molti Gran Commis: lo stesso Gros-Pietro, di nuovo Ambrosini, Groppo, Del Boca e Staderini; il sui generis Sapelli e l'accademico Cavalli. Nell'ultima consigliatura, oltre ovviamente al Presidente Profumo, c'è di nuovo TImossi, cui va aggiunto Repetti che è stato assessore di Genova in orbita PCI-PDS. E altri gran commis come Poggi, Arrigotti, Di Porto, Giuliani (a Zurigo), Graffino e di nuovo Del Boca. Politici e grand commis, di tutte le consigliature, sono persone che sono state consulenti politici, spesso chiamate in comitati e commissioni parlamentari, ministeriali, regionali in qualità di esperti su politiche di varia natura: dal welfare alle riforme amministrative, alle privatizzazioni.

Le élite delle tre consigliature sono abbastanza diversificate per formazione, con la novità che la laurea in economia diviene marginale a favore delle lauree in giurisprudenza e soprattutto scienze sociali-umane (ne VI CG c'è un gruppo consistente di laureati in scienze dure ed ingegneri; nel VII CG di

ingegneri). Se la laurea in economia è meno presente, non lo è però di certo il campo economico che diventa addirittura il primo, considerandoli tutti, con Profumo. Gli accademici per primo campo professionale dichiarato - sebbene spesso svolgano anche altre professioni - restano quelli più presenti in assoluto in tutte le consigliature. Permangono altre caratteristiche stabili riscontrate nelle élite della CSP: l'essere politici di complemento – ultra presenti nel paragoveno pubblico e privato - l'avere un animus broker che taglia e attraversa i diversi campi. Sono, di nuovo, per lo più 60enni - anche se nell'ultima consigliatura entra un consistente nucleo mai visto prima di 40enni. Non sono però più quasi solamente uomini, dato che circa un terzo dei componenti è donna. Una nuova tendenza è rappresentata anche dalla comparsa di filantropi di professione nelle ultime consigliature e in generale dalla presenza maggiore di persone ad essa legati (al di là delle Fob) a partire dalla IV. Lo zoccolo duro dei 'fobbisti' si conferma, sebbene si contragga nella consigliatura di Profumo (solo il tempo dirà se si tratta di una tendenza duratura). L'orientamento politico prevalente nelle ultime tre consigliature ruota per lo più intorno all'area del PD, che ormai include in sé sia i cattolici che i liberali, compresi i c.d. tecnici del governo Monti (Fornero e Profumo). Resistono legami con vecchie appartenenze ai partiti della prima repubblica: soprattutto ex Dc, ex Pci, ex PLI, ma si fanno col tempo, necessariamente, più flebili.

C'è ancora l'osmosi con la ECG? Ormai essere parte della Fob significa automaticamente farne parte, essendo diventata così influente la CSP sui destini della città, alla pari se non anche di più, rispetto a chi occupa ruoli nella politica elettiva o nel paragoverno locale. La domanda diventa quasi retorica. Certo essendo CSP 'identificata' con il c.d Sistema Torino, tanto criticato e messo, almeno in apparenza, in discussione dalla nuova giunta della pentastellata Chiara Appendino, bisognerà attendere il futuro prossimo per capire l'evoluzione di tale rapporto. Al momento sembra lecito chiedersi piuttosto se non sia il baricentro delle ECG torinese ad essersi spostato sulla CSP.

7.4 Affermazione di un nuovo ethos filantropico-finanziario

È interessante vedere come nei tempi più recenti, l'evoluzione del legame storico di CSP (e delle Fob in genere) con il campo della finanza e della filantropia, si ritrovi e, in qualche modo si rinnovi su due versanti assai importanti, che rimandano alle trasformazioni e alla finanziarizzazione del capitalismo e della filantropia. Mutamenti che rendono ancora più complicati i confini e i rapporti tra finanza, economia, filantropia e "pubblico": con la finanza che "conquista", anche con il sostegno dello Stato - ad esempio, attraverso incentivi politici ed economici agli attori privati e finanziari - il primato sull'economia reale, autonomizzandosi dall'accumulazione capitalistica ed entrando, orientandoli, in tutti i settori economici (Dagnes, 2018; Gallino 2011), compresi alcuni a cui storicamente era stata estranea, come ad esempio il welfare (Belotti, Caselli, 2016). La finanza diventa anche sempre più un tassello centrale della c.d. nuova filantropia (McGoey 2015, 2018)[350]. In particolare l'incontro tra filantropia e finanziarizzazione (Thumler, 2014), è testimoniato dal ruolo crescente giocato da investitori, intermediari, logiche e strumenti finanziari nelle pratiche filantropiche, trovando espressione in due fenomeni correlati: il filantrocapitalismo - uno degli ultimi lemmi che ricadono sotto il concetto ombrello e non privo di ambiguità della c.d nuova filantropia[351], i cui principi di fondo erano già stati ampiamenti assimilati nell'ethos della CSP (cfr. cap. 5.4 e cap. 6.4) - e la finanza ad impatto sociale, che invece nel campo filantropico delle Fob inizia a farsi strada soprattutto dopo la crisi economica del 2007/8.

---

[350] Dalla vasta letteratura esistente sembra che sotto tale etichetta il primo concetto che si affermò fu quello di venture philantropy negli Stati Uniti degli anni '90 (Letss at al. 1997; Frumkin 2003), ma successivamente il vocabolario si è andato ampliando, includendo ad esempio, espressioni quali effective philantropy, catalithic philantropy, strategic philanthropy.

[351] Su cosa ci sia davvero di veramente nuovo, sotto le varie etichette che si affastellano dagli anni '90 ad oggi nel tentativo di definire la c.d. nuova filantropia, ci sarebbe spazio per una seria indagine genealogica. Una genesi che probabilmente rimanda anche ad un dialogo serrato e non scevro di conflitti tra varie parti coinvolte nella definizione dei contorni della attuale filantropia (cfr. McGoey 2015, 2018).

I principi del filantrocapitalismo - che orientano le pratiche e le politiche sociali e filantropiche verso una razionalità economica con un enfasi sui risultati, sull'economicità, sulla razionalizzazione dei costi e sulla valutazione metrica degli interventi – sono presenti fin dai primi documenti strategici della CSP, ma nel corso del tempo si rafforzano e diventano ancora più centrali negli ultimi dieci anni di vita della CSP, procedendo di pari passo con la professionalizzazione della CSP, che si posiziona sempre più come attore centrale nel campo del expertise del policy making filantropico. L'ente si propone come agente innovatore nelle politiche, creatore e dispensatore di vocabolari e idee veicolari con cui si ripromette di indicare una linea di azione al settore pubblico e al terzo settore. È un posizionamento rafforzato dall'ingente patrimonio che gli consente di mettere in atto politiche 'sperimentali' di pubblica rilevanza.

"L'azione del Compagnia si esplicita su tre assi: partecipando all'ideazione collettiva, al ridisegno delle vocazione della città e del suo sistema di inclusione sociale - secolarizzando, quella tradizione torinese che era quasi totalmente ecclesiastica del welfare di base, quello auto-organizzato, quello che nasce dalle associazioni ma non solo.; introducendo elementi di efficienza nel terzo settore; razionalizzando e riducendo la frammentazione non tanto nell'induzione di fusioni tra diversi soggetti ma creando reti e progettualità congiunte"[352].

Sulla stessa lunghezza d'onda si pone anche l'altra grande Fob italiana, la Cariplo, che è anche la prima fondazione ad avere inaugurato i fondi per l'housing sociale[353]: *"Noi cerchiamo di spostare l'asticella dell'innovazione un po' più avanti, non tanto in termini di promozione della competizione. La risorsa che continua ad essere sempre più scarsa sono le idee, non i soldi. Un'istituzione filantropica non può che fare questo ragionamento, finanziare cose esistenti non avrebbe senso. Tutti dicono che non ci sono risorse per*

[352] Intervista Direttore filantropia e territorio, CSP, 2017.
[353] Approfondimento nel paragrafo 7.5.

fare cose innovative, ma poi ci si siede sul sostegno a cose esistenti. Fare sperimentazioni più o meno rischiose e poi vedere qualche risultato/impatto e consegnare i risultati a una comunità più ampia. Es: l'housing sociale. Edilizia residenziale low-cost. Rispetto all'edilizia residenziale pubblica finanziata con tassa pro capite (Piano Casa Fanfani), che era finanziata a fondo perduto e che oggi il paese non si può più permettere, noi investiamo in fondi immobiliari a basso rendimento al fine di realizzare appartamenti per la fascia bassa di reddito (non certo a 50euro al mese come le case popolari ma per bilocali di 60 mq in palazzi di alta qualità offerti a soggetti con basso ISEE a 340 euro al mese, e ciò vuol dire fare un servizio pubblico) e un 10% per le categorie ERP di edilizia popolare, per evitare di concentrare tutti i miserabili in un unico luogo, per restituire una comunità più coesa e che non si scanna. Questo modello è diventato l'ultimo piano nazionale casa dell'ultimo governo Berlusconi. La Cariplo ha costituito per questo la Fondazione Housing Sociale per raccogliere tutti i contributi di soggetti pubblici e privati interessati a promuovere questa politica"[354].

Il tema dell'housing sociale introduce alla modalità più recente che ha assunto la contaminazione di logiche economiche e filantropiche, anche nelle Fob italiane, vale a dire la finanza d'impatto sociale. L'essenza del concetto fa riferimento alla diffusione di investimenti destinati a imprese, organizzazioni e fondi che mirano a investire in programmi, per lo più preventivi, di evidence-based philantropy, ossia capaci di generare risultati misurabili coniugando ritorni sociali e finanziari (Salamon, 2014). Su tale versante negli ultimi anni le Fob italiane sono state tra i principali promotori e investitori istituzionali in Italia ma non solo (Belotti, Caselli, 2016).

L'introduzione della finanza d'impatto tra gli strumenti d'investimento delle Fob sembra essere andata di pari passo con la crisi finanziaria, che ha ovviamente colpito anche le fondazioni, considerando il loro legame organico con i mercati finanziari, ed in particolare l'ingente quota di partecipazioni

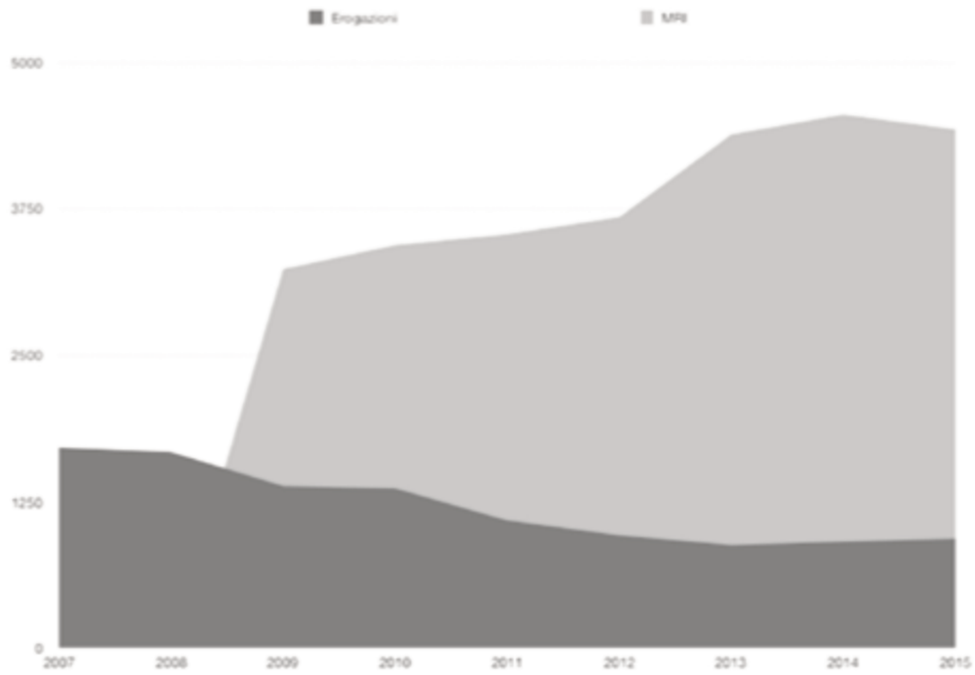
[354] Direttore area servizi alla persona, Fondazione Cariplo, 2015.

azionarie nel sistema bancario nazionale. Non casualmente, le erogazioni delle Fob sono crollate da 1,7 miliardi di euro nel 2007 a 936 milioni nel 2015 (cfr. Acri 2016; Bellotti, Caselli, 2016), anche se le ottantotto Fob ne sono state coinvolte in misura diversa e almeno le due più grandi fondazioni sembrano avere superato negli ultimi anni il periodo emergenziale.

Tra i principali strumenti delle Fob riconducibili alla finanza d'impatto ci sono gli investimenti correlati alla missione (MRI, mission related investiment) e altri investimenti - come i social bond - che rientrano sotto l'etichetta del Social Impact Investing - termine coniato nel 2008 dalla banca d'investimenti J. P. Morgan e dalla fondazione Rockfeller - con il quale si fa appunto riferimento a logiche e strumenti che coniugano l'utilità sociale al rendimento economico-finanziario.

I Mission related investments sono investimenti illiquidi che consentono di coniugare una moderata remunerazione del capitale con i propri scopi istituzionali. Qui rientrano, appunto, i fondi per il social housing. Di fatto gli investimenti MRI corrispondono alla partecipazione delle Fob nella Cassa Depositi e Prestiti e, attraverso di essa, a fondi di investimento impiegati soprattutto nello sviluppo locale (oltre il 90% del totale) - si tratta di investimenti in società che gestiscono le infrastrutture come le autostrade o gli aeroporti locali oppure le municipalizzate e le società a capitale misto pubblico-privato che operano nella distribuzione di energia o che hanno finalità di promozione del tessuto economico locale, essendo attive nei settori che spaziano dalla promozione del turismo a quella dell'artigianato, alla rivalutazione di aree urbane degradate, o che gestiscono le fiere e i mercati locali (Acri , 2015) - e a seguire nei vari settori di intervento delle fondazioni e nei fondi etici (Acri 2016). Dal 2009 al 2015 la crescita degli investimenti correlati alla missione delle Fob è evidente e notevole – con investimenti pari a 4,5 miliardi di euro nel 2015 – tanto da superare il volume delle erogazioni in modo vertiginoso, proprio tra il 2008 e il 2009.

Andamento Erogazioni e MRI Fob 1999-2015



Fonte: Caselli, Rucco (2018) su dati Acri

Più in generale rispetto alla finanza d'impatto l'adozione e il sostegno delle fondazioni è cresciuto negli ultimi anni in modo esponenziale ed è rintracciabile in alcune azioni e ancora di più nelle numerose esternazioni pubbliche.

Afferma ad esempio, Gioliano Segre, presidente della Fondazione Venezia, nel novembre 2012, nel suo intervento ad Umbria Libri[355]: "*Cerchiamo di sviluppare effetti virtuosi, innescando processi di crescita non solo economica, ma anche culturale nelle collettività nelle quali interveniamo, creando reti territoriali, con opportunità di formazione. Questi sono social impact investment, investimenti che producono effetti misurabili in campo sociale. In quest'ambito ci sono strumenti consolidati come il social impact bond: si investe in un settore con il consenso del Governo e i fondi vengono restituiti nella misura in cui è valutabile e verificabile il successo*

[355] Giornale delle Fondazioni, 2012.

dell'operazione. La modalità più nota è quella de*ll'assistenza di privati alle funzioni carcerarie, compensate dal mondo pubblico in funzione della diminuzione della recidiva. In ambito culturale potremmo costruire indicatori, ad esempio sul pubblico dei musei, o nell'educazione sulle tesi di laurea. Potremmo ragionare sul micro-credito che è recentemente comparso anche nel testo unico bancario del nostro Paese ovvero anche sul tema delle concessioni sugli istituti e beni culturali, affrontato nelle indicazioni programmatiche dell'attuale Ministro in modo esitante. Si tratta di un tipo diverso di intervento delle Fob rispetto all'erogazione benevolente verso chi avanza la mano tesa che, nell'ambito dell'art. 121 del Codice dei beni culturali e del paesaggio, potrà essere studiata anche con il MiBACT - Ministero per i beni e le attività culturali".*

Il tema della filantropia d'investimento è un tema ricorrente anche nelle uscite pubbliche di Francesco Profumo, attuale Presidente della Compagnia di San Paolo: "*Il vecchio schema per cui con una mano si tutela il patrimonio e con l'altra si distribuiscono i proventi non funziona più. Bisogna cominciare a ragionare in termini di investimento e non più solo di elargizione (…) serve affiancare al mestiere tradizionale, quello di amministrare il patrimonio originario conferito dalla banca, un mestiere diverso, quello di chi progetta investimenti innovativi. Per questa seconda attività non bastano le importanti professionalità ereditate dal mondo bancario. Sono piuttosto necessarie figure più dinamiche, più attente alle opportunità che il mercato propone talvolta all'improvviso. In una parola, figure più flessibili*"[356].

Le grandi Fob in particolare, sono in Italia, gli attori centrali del campo della nuova filantropia manageriale e finanziaria, che sempre più interviene "*per supplire alle carenze del pubblico …. perché senza la filantropia e le fondazioni la società sarebbe ancora più triste*"[357].

---

[356] Profumo, intervista Repubblica, 27/03/2017, in "*C'è chi ha saputo investire e chi ha solo seguito strategie passive*" di Paolo Griseri.
[357] Guzzetti, European Foundation Centre, Milano, 20-22 maggio, 2015.

A testimoniare l'impegno programmatico sempre più deciso delle Fob per la finanza d'impatto è anche la loro adesione alla "Social Impact Agenda per l'Italia" Forum per la finanza sostenibile, un'associazione non profit multi-stakeholder che aggrega anche banche, società di consulenza, università, consorzi del terzo settore e altre organizzazioni interessate a *"promuovere la conoscenza e la pratica dell'investimento sostenibile, con l'obiettivo di diffondere l'integrazione dei criteri ambientali, sociali e di governance (ESG) nei prodotti e nei processi finanziari*[358].

Sono peraltro molteplici gli eventi e i documenti sul tema promossi o partecipati attivamente dalle fondazioni di origine bancaria, sia a livello nazionale che internazionale. Nello specifico la CSP ha esplicitato chiaramente la sua tendenza ad abbracciare i capisaldi del filantrocapitalismo e della finanza d'impatto nell'ultimo piano strategico, 2017-2020 elaborato sotto la Presidenza Profumo[359]. Gli obiettivi dichiarati sono quelli di divenire un hub di conoscenze, competenze, servizi che supporti il policy making del territorio tramite erogazioni, finanza di impatto e idee nuove. Senza dimenticare la dimensione europea "*in cui la Compagnia ha sempre agito e continuerà ad agire (…) aiutando a connettere la sfera locale con quella globale"* (ibidem). Nello specifico la Compagnia ha individuato sei "vettori moltiplicativi", che dovrebbero operere in maniera trasversale rispetto alle sue 5 aree operative.

La Compagnia dichiara di avere introdotto questi nuovi strumenti sulla base di due convinzioni*: "in primo luogo, che esistano sempre margini di recupero di efficienza nell'utilizzo dei fondi e quindi, in generale, nelle modalità di funzionamento dei propri partner, come di ogni organizzazione. (…) In secondo luogo, sono oggi disponibili nuovi strumenti di intervento nel settore sociale volti esattamente ad allargare il bacino di risorse disponibile alle organizzazioni non profit, ma anche a stimolare la loro creatività e la messa a*

---

358 Sito istituzionale Social Impact Agenda per l'Italia, 2018.

359 2017 – 2020, Una precisa idea di fondazione, Documento Programmatico Pluriennale, CSP.

valore dei loro asset differenziali: ci si riferisce alla finanza di impatto nelle sue varie espressioni"[360].

I vettori moltiplicativi CSP 2016-2200

Vettori moltiplicativi				
FINANZA DI IMPATTO	**FUND RAISING**	**INNOVAZIONE ORGANIZZAZITVA & CAPACITY BUILDING**	**DATA & KNOWLEDGE MANAGEMENT**	**COMUNICAZIONE STRATEGICA**
Strumenti di compartecipazione al rischio e/o alla proprietà in imprese sociali capaci di individuare aree economiche nelle quali la missione sociale delle imprese è capace di generare ritorni sul patrimonio investito; o strumenti misti che fanno propria, ad esempio, la logica del "pagamento in relazione al risultato".	Percorsi per lo sviluppo della competitività internazionale, con particolare riferimento ai fondi Europei (es. Horizon 2020) e altre logiche di coinvolgimento di investitori.	Ampio ventaglio di settori gestionali nei quali esiste sempre spazio di miglioramento per le organizzazioni, dalla progettazione alla valutazione, dal marketing sociale alla politica di bilancio, alla gestione del personale e così via.	Componente fondamentale di ogni seria pratica di valutazione, va dalla definizione dei KPI (Key Performance Indicator) alla progettazione data driven senza tralasciare la misurazione d'impatto, non solo a a fini rendicontativi, ma soprattutto come prassi sistematica di riscontro del rapporto finalità-risultati e quindi come strumento di apprendimento	Come usare la comunicazione non soltanto per assicurarsi una adeguata visibilità nella congerie dell'informazione contemporanea, ma al fine di influenzare direttamente il perseguimento della missione e la diffusione di buone pratiche e idee.

Fonte: Documento strategico CSP, 2016

Sulla ricaduta effettiva dei nuovi strumenti è troppo presto per esprimere un giudizio, la loro introduzione rinforza però l'idea che la CSP tenda ad assumere come proprio un ethos sempre più filantropico e finanziario.

Ed è sempre a Torino che nel 2017 viene siglato il Memorandum di Torino social impact[361], un network di enti pubblici e privati – tra cui CSP, Comune, Università, Comitato Torino finanza della Camera di Commercio di Torino Nesta Italia - la principale fondazione privata per l'innovazione del Regno Unito e uno dei principali think tank mondiali sul tema-, Legacoop, Confcooperative, associazioni di volontariato e rappresentanze sindacali - che ha lo scopo di produrre intenzionalmente impatti sociali positivi con la sostenibilità e la redditività economica e finanziaria delle loro iniziative.

---

360 Ibidem.

361 *"Torino diventa la capitale europea del Social Impact"* di Lorenzo Maria Alvaro, Vita, 30 novembre 2017.

Oltre per la partecipazione di CSP, l'iniziativa è rilevante per la presente ricerca, perché tra i massimi ispiratori di Torino Social Impact si trova Mario Calderini, storico collaboratore del Presidente della CSP, a cui, non casualmente, si attribuisce un ruolo di primo piano nella stesura dell'ultimo Piano strategico della CSP. Nell'incontro di presentazione pubblico, Calderini si dice certo dell'importanza del nuovo network[362]: "*In primo luogo perché ci sono delle opportunità che sono legate ai bisogni delle persone che diventano anche opportunità di mercato e sviluppo solo quando si organizzano. E i bisogni delle persone si possono organizzare solo dentro ecosistemi. Perché, ad esempio, necessitano di partenariati complessi tra pubblico e privato. La seconda ragione è che ci sono un sacco di investitori in cerca di imprese che sappiano trovare soluzioni di finanza specializzata per le persone. Ma così come capita nel venture capital gli investitori investono prima nei settori che nelle imprese. Anche qui vogliono investire prima in un sistema che su un singolo progetto. Infine dal punto di vista politico e del rapporto con il pubblico è necessario avere un ecosistema organizzato perché è più facilmente promuovibile*". Il presidente della Fondazione Nesta Italia, Marco Zappalorto**,** sottolinea come non sia casuale l'apertura della prima sede al di fuori del Regno Unito proprio in Italia e proprio a Torino: "*una città che si appresta a diventare il più importante polo nazionale e internazionale per l'innovazione sociale. Ci sono tutte le condizioni perché, in breve qui ci sia il punto di riferimento europeo su questi temi".* È una storia ancora tutta da scrivere ma è da seguire con interesse anche per capire quale ruolo assumerà eventualmente CSP rispetto al processo avviato.

[362] Ibidem.

7.5 Il potere della CSP nelle politiche: tre esempi.

Per chiarire meglio come il potere della CSP - polimorfo, diffuso ed interscalare - si traduca nella pratica, è utile introdurre tre esemplificazioni, non esaustive ma emblematiche: l'housing sociale, il nuovo hub internazionale dell'innovazione, i protocolli di intesa stilati con il mondo accademico torinese.

Housing sociale

L'housing sociale é un esempio di un politica abitativa pionieristica promossa da una Fondazione bancaria, che in seguito diventa seminale in Italia: coinvolge altre Fob e territori; ottiene l'appoggio dal governo italiano (dal 2009), trova riconoscimento presso il Parlamento Europeo (2016); è, con i social bond, l'esempio più rilevante della finanziarizzazione del welfare in Italia, per cui si ibridano logiche e attori finanziari, filantropici, politici, e si formano sia network locali - attori pubblici (Comuni, Regioni), privato sociale, privato e Fob – che nazionali – Fob, Acri, CDP S.p.A., governo italiano.

Il Progetto Housing Sociale per promuovere il settore dell'edilizia privata sociale è partito nel 1999 su iniziativa della fondazione Cariplo, inizialmente con progetti pilota ed erogazioni a fondo perduto, poi dal 2001 rilasciate sulla base di bandi, sollecitando soggetti pubblici e del privato sociale a partecipare. L'obiettivo dichiarato del progetto Housing Sociale è di dare un contributo alla questione abitativa attraverso l'immissione nel mercato di alloggi a canone calmieriato per soggetti che, pur non rientrando nei parametri per l'assegnazione delle case popolari, non sono in grado di accedere a un'abitazione a prezzi di mercato (Acri, 2017). Nel 2004 si verifica una svolta importante, sulla strada della finanza di'impatto sociale e della finanziarizzazione del welfare, quando la Cariplo, crea la Fondazione di scopo Housing Sociale (FHS), in partenariato con Regione Lombardia e ANCI (Associazione Nazionale Comuni Italiani) Lombardia, per sostenere

l'edilizia sociale attraverso la promozione di un fondo di investimento etico. I fondi per l'housing rientrano da allora negli Investimenti correlati alla missione (IMR) della Cariplo e dal 2009 corrispondono alla partecipazione di Cariplo e di altre Fob, che in seguito hanno aderito al programma, in Cassa Depositi e Prestiti Spa attraverso il Sistema integrato di fondi immobiliari (FIA). Un fondo di investimento immobiliare attivato nell'ambito del Piano Nazionale di Edilizia Abitativa, di cui al DPCM del 16 luglio 2009, che fornisce risorse finanziarie a trentadue fondi locali, responsabili di 240 progetti di edilizia sociale (Acri 2016). Il fondo nazionale è gestito da una compagnia di investimento controllata da CDP Spa, con una partecipazione di banche, assicurazioni e fondi pensione che ammonta a circa il 45% del capitale. Altri attori finanziari privati partecipano ai fondi locali. Gli alloggi sono destinati in quota minore per famiglie a basso reddito (circa il 10% sul totale) e per la il resto destinate a famiglie della fascia bassa del ceto medio, considerate a basso rischio di insolvenza: "*un ingrediente che punta ad aumentare la "sostenibilità finanziaria" dei programmi di edilizia sociale, secondo un obiettivo generale delle politiche abitative regionali*" (Caselli, Belotti, 2016, p.8). Il Fondo Investimenti per l'Abitare (FIA)[363] ha una durata prevista di 35 anni, un rendimento del 3% oltre l'inflazione e ammonta oggi a 2 miliardi e 28 milioni di euro, di cui 1 miliardo sottoscritto da Cassa depositi e prestiti (49,3%), 140 milioni dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (7%) e 888 milioni da parte di gruppi bancari e assicurativi e di casse di previdenza privata (43,7%); investe il proprio patrimonio principalmente in quote di fondi comuni d'investimento immobiliari operanti a livello locale e gestiti da altre società di gestione del risparmio, attraverso partecipazioni nel limite massimo del'80%; dal 2010 – in cui il FIA è entrato a regime– ad oggi sono stati deliberati investimenti per oltre 220 progetti di Housing Sociale, disseminati sul territorio italiano.

[363] Fonte: portale italiano per il social housing, consultato il 28/06/2019.

L'area politiche sociali della Compagnia di San Paolo ha attivato il Programma Housing dal 2006 e ad oggi vi ha investito oltre 33 milioni di euro di risorse erogative e 30 milioni di risorse patrimoniali[364] , attraverso due fondi a rendimento etico (FASP – Fondo Abitare Sostenibile Piemonte e FHSL - Fondo Housing Sociale Liguria). Oggi sono 158 gli interventi avviati e se inizialmente gli interventi hanno riguardato solo il Piemonte, dal 2016 interessano anche la Liguria. A livello organizzativo, il Programma Housing si avvale di un'equipe operativa composta dal personale dell'Area delle Politiche Sociali della CSP; della Cooperativa Labins per le competenze sociali; del Sistema Torino-CSP per il presidio delle attività tecniche e dell'Ufficio Pio, ente strumentale della CSP, per alcune azioni relative alle Residenze Temporanee.

É una politica che le Fob vantano come fiore all'occhiello, esemplare delle potenzialità della finanza d'impatto. Durante la presentazione a Milano del nuovo logo di Cariplo avvenuta a fine Febbraio 2018[365], il Presidente della Fondazione e dell'ACRI, Guzzetti, ribadisce come la base del successo di una Fob risieda e resti saldamente nel patrimonio investito e originato dalla banca, perché: *"Una fondazione se liquida il patrimonio è finita"* e come investimento sociale di successo, cita proprio il fondo per l'housing sociale, *"che è stato inventato dalla Cariplo circa 13 anni fa ed oggi il solo rammarico è che non è ancora stato del tutto utilizzato a livello nazionale*".

E che sia di "successo", lo testimonia anche la presentazione del Programma Housing delle fondazioni, avvenuta il 27 Giugno 2017, presso l'Europarlamento in occasione del convegno "Verso un mercato sostenibile di Housing Sociale in Europa: quali esperienze dal modello italiano?" Introduce i lavori l'euro deputata Patrizia Toia (PD), che dichiara trionfalisticamente: "*Abbiamo un modello italiano per le politiche abitative*"[366].

---

364 Fonte: sito CSP, consultato il 28/06/2019.
365 Fonte: diretta streaming, 22/02/2018.
366 Fonte: diretta streaming, 29/06/2017.

Hub per l' innovazione internazionale

Nel maggio 2019, Compagnia di San Paolo, Fondazione CRT e Intesa Sanpaolo Innovation Center (società del Gruppo Intesa Sanpaolo) firmano un protocollo d'intesa per creare un hub internazionale per l'innovazione nella città di Torino. Scopo della partnership è di attrarre nuove startup e investimenti in startup e in fondi tech legati all'intelligenza artificiale e alla blockchain[367]. Inoltre verranno programmate iniziative per gli investimenti in fondi specializzati per mercati e settori innovativi come la circular economy e la data-driven economy. Il progetto prevede di valorizzare gli spazi urbani, la finanza venture capital e la ricerca tecnologica avanzata, sotto il cappello generale dell'innovazione e dell'internazionalizzazione. Rispetto alla rendita urbana si prevede la valorizzazione di spazi comuni per l'innovazione e, soprattutto, delle Officine Grandi Riparazioni (OGR) di Torino, storico edificio, un'area di 35.000 mq, riqualificato nel 2016 da Fondazione CRT in centro di eccellenza per la cultura contemporanea e l'innovazione e ubicato nel c.d. "Miglio dell'Innovazione di Torino", vicino al nuovo grattacielo di Banca Intesa-San Paolo e al Politecnico di Torino. Per la finanza entreranno in gioco le competenze e lo staff di Neva Finventures, il Corporate Venture Capital dell'Innovation Center di Intesa Sanpaolo. Le competenze per l'innovazione hi-tech faranno perno su LIFTT, un S.r.L nata nel Gennaio del 2019 dall'alleanza pubblico-privato tra Politecnico di Torino e Compagnia di San Paolo per avvicinare le opportunità di investimento ai risultati della ricerca. Presidente di Lift viene nominato Stefano Buono, fisico italiano, che, ha lavorato con il gruppo di Carlo Rubbia presso il CERN e ha fatto successo come imprenditore nel venture capital tra Francia e Stati Uniti d'America[368]. Nel Giugno del 2019 entra ufficialmente nella partnership anche Techstars,

[367] Una tecnologia informatica che sta alla base dalla criptovaluta bitcoin, che nelle intenzione dei suoi creatori non doveva essere gestita dalle banche, facendo dipenndere il suo valore solo dalla fiducia degli investitori. In realtà, oggi tutte le grandi banche sono interessate a sviluppare questa tecnologia (cfr. "La blochchian spiegata bene" di Massimo Morici, Panorama, 19 gennaio 2018).
[368] Fonte: il Sole24ore, 27 maggio 2018.

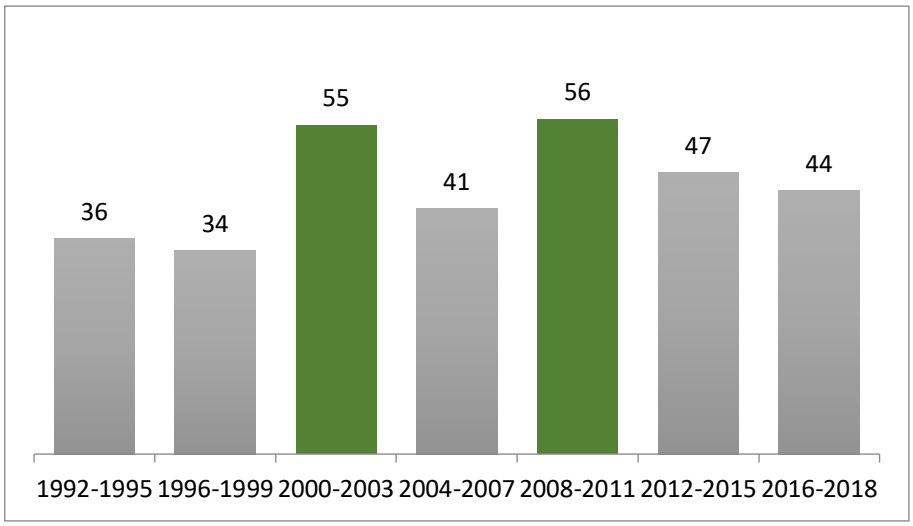
un network internazionale, con base in Colorado, che supporta la crescita e lo sviluppo delle startup, con una capitalizzazione complessiva di 20 miliardi di dollari. Il nuovo hub ha fatto la sua prima uscita pubblica il 25 giugno 2019 alle ORG di Torino, in occasione della Techstars Startup Week, l'evento format di Techstars.

È un esempio recente, sul filo dell'attualità, ma che appare significativo per chiarire la polimorficità e l'estensione del potere della CSP e delle sue reti. CSP agisce qui come un incubatore e un facilitatore di politiche 'interstiziali' e 'interscalari', che hanno come scopo uno sviluppo locale che promuova l'internazionalizzazione della città. Sono coinvolti attori chiave provenienti da campi diversi - finanza, filantropia d'impatto, new economy, Università; attori che agiscono sia a livello locale, che nazionale o internazionale. L'iniziativa che, mentre intende creare valore attraverso stumenti di finanza d'impatto, valorizza anche una specifica area urbana, sembra promettere di diventare, nelle parole dei promotori, uno dei maggiori esempi di finanza-filantropia d'impatto europei. Dichiara Massimo Lapucci, Segretario Generale della Fondazione CRT, Direttore Generale delle OGR e Presidente, fresco di nomina (2019), dell'ECF- Euopean Foundation Center: "*L'iniziativa, la cui portata è per molti versi storica, punta a generare un forte impatto in termini di crescita e sviluppo per la città e per le comunità internazionali che si connetteranno a Torino presso le OGR, uno dei maggiori investimenti di venture philanthropy realizzati in Europa. Porre a sistema competenze, capacità di investimento e supporto al territorio delle due fondazioni torinesi e del Gruppo Intesa Sanpaolo costituisce una tangibile dimostrazione di come sia oggi possibile fare squadra tra il mondo della filantropia istituzionale evoluta ed il mondo corporate, per lo sviluppo sinergico di progetti imprenditoriali innovativi e in grado di supportare la crescita del Paese*".

Il rapporto di CSP con le Università

L'accademia ha da sempre avuto un peso importante nella composizione dei Consigli di CSP, con un minimo di un terzo dei consiglieri.

Consiglieri 1992-2018: % sul totale per I e II campo rilevante in carriera



Fonte: database.

Se escludiamo Chiamparino (in carica per solo un anno), la metà dei presidenti della CSP sono accademici di provenienza: Zandano (il primo) è un economista che prima di presiedere la Banca ha insegnato all'Univesità di Yale, Siena, Torino e Roma; Castellino (il terzo) proviene dall'Università di Torino, di cui è stato Diettore e poi Preside del Dipartimento di "Scienze economiche e finanziarie". Infine Profumo, (il settimo) è un ingegnere, che è stato anche Rettore del Politecnico di Torino dal 2005 al 2011 e Ministro dell'istruzione e della ricerca durante il biennio del governo Monti (2011-2012). Sia Profumo che Castellino figurano tra i soci dell'Accademia delle scienze di Torino. Castellino è stato Presidente del Collegio Carlo Alberto, ente strumentale di CSP in partnership con Unito, dal 2004 al 2006. Profumo è stato nei CDA di Hugef, Mario Boella e SiTi, enti stumentali della CSP in partnership con il Politecnico e con Unito.

La Csp si distingue nel panorama delle Fob per essere stata storicamente la più attenta e generosa nelle erogazioni per la ricerca e l'istruzione. Sugli

intrecci e le strategie perseguite dalla Fondazione in tale ambito sono molte le tematiche che potrebbero essere sviluppate. Qui mi focalizzo solo sulle tendenze generali che hanno caratterizzato i rapporti CSP-Accademia a Torino ed in particolare considerando cosa è successo prima e dopo l'anno 2008, indubbiamente uno spartiaque nelle politiche per le Università.

Prima del 2008, infatti le erogazioni alle Università di Torino non erano regolate da convenzioni e "*le Fob davano abbastanza facilmente fondi su proposte dei ricercatori universitari"*[369]. Dal 2008 cambiano radicalmente le modalità con cui distribuiscono gli stanziamenti per la ricerca. L'ideazione di operare per convenzione avviene nel biennio 2008-2009 all'inizio della Presidenza Benassia. Dal 2009 il Politecnico e dal 2010 l'Università di Torino, hanno istituito con CSP dei rapporti regolati da una convenzione di durata triennale. Dal 2009/2010 ad oggi si sono pertanto succeduti tre cicli di convenzioni tra Accademia e CSP. Con stanziamenti complessivi pari a 39,5 per il Politecnico e a 70 milioni di euro per l'Università di Torino.

Cosa comporta rispetto a prima? Si consideri l'Università di Torino. Qui la Fondazione San Paolo ha stipulato una convenzione quadro dove si stabilisce quanto e su che cosa erogare (fondi strutturali, per il diritto allo studio, ricerca, ecc..), di fatto assumendo un ruolo centrale nel determinare temi e modalità su cui fare ricerca. Inoltre l'Università si deve impegnare a confinanziare gli obiettivi stabiliti dall'accordo. Nella prima Convenzione a fronte di 27 milioni di euro stanziati da CSP, le forme di co-finanziamento da parte dell'Università sono previste ma non sono definite; nella seconda Convenzione si stabilisce che la CSP stanzierà 21 milioni di euro mentre l'Università interverrà con circa 38,6 milioni di euro di cofinanziamento; nella terza, 22 milioni di euro verranno da CSP, integrati dal cofinanziamento dell'Università per 37 milioni di euro. Oltre ad avere un ruolo chiave nello stabilire gli obiettivi generali della Convenzione (eccellenza, internazionalizzazione, eccetera) e a condurre l'accademia a co-investire su

[369] Intervista docente Unito, 2016.

di essi, la CSP ha un ruolo decisionale anche nella declinazione puntuale degli obiettivi e degli stanziamenti da effettuare. Per ottenere i finanziamenti l'Ateneo infatti chiede ai dipartimenti di presentare proposte ad un Comitato paritetico istituito dalla Convenzione, composto dal Rettore, da tre membri da lui nominati e da quattro membri nominati dal Comitato di Gestione della Compagnia. I dipartimenti sono 27 e ad ognuno non possono andare più di due progetti. Il Comitato esamina e valuta le richieste di stanziamento presentate sulla base della coerenza con gli obiettivi della Convenzione e decide a chi assegnare i contributi. È sempre il Comitato paritetico che elabora entro tre mesi dal proprio insediamento un documento programmatico pluriennale che individua le linee guida condivise sui "progetti di Ateneo" e sugli enti dove è prevista la partnership di Unito (Collegio Carlo Alberto, Hugef); predispone ogni anno un documento sulle priorità annuali concernente le attività e i progetti da sviluppare in attuazione del documento pluriennale e redige un rapporto consuntivo annuale.

Da questi pochi passaggi, è evidente come da dopo il 2008 sia cambiata la cifra dell'intervento della CSP nell'Università, che da allora incide - tanto più dal 2008 si è avuta una decrescita sostanziale dei finanziamenti pubblici agli Atenei - in maniera significativa sui temi e sul tipo di ricerca e di didattica da incoraggiare attraverso i propri contributi. Se a questo si aggiunge l'impegno nel sostenere enti strumentali come il Collegio Carlo Alberto e l'Hugef in collaborazione con l'Università, che qui mette solo personale, si può avere un'idea più chiara di come la CSP intervenga nel campo della conoscenza legata agli Istituti Universitari: " *La CSP ha una sua politica, che è quella di creare poli di eccellenza"*[370].

Qui non posso andare oltre, ma certamente il tema del rapporto tra Università e Fob meriterebbe un approfondimento maggiore, perché pone quesiti centrali, ad esempio, sull'autonomia della ricerca e dell'insegnamento superiore .

[370] Intervista Docente Unito, 2017.

7.6 Il rapporto tra il posizionamento della CSP e le sue élite

È possibile ipotizzare una relazione - seppure indirettamente - tra il profilo dei consiglieri e il posizionamento e le strategie che la CSP assume nel tempo? Per provare a rispondere, riprendo i principali mutamenti osservati sia nell'organizzazione che nelle élite, con l'ausilio di due tavole sinottiche.

La prima si focalizza sulle caratteristiche delle élite delle sette consigliature. La seconda riassume l'evoluzione dell'organizzazione in relazione ai principali livelli di analisi considerati.

La storia di CSP è un processo di progressiva autonomizzazione dai campi cui è geneticamente legata: dalla politica in particolare da dopo l'emanazione delle sentenze della Corte Costituzionale del 2003 che la consacrano soggetto privato e confermano che il 50% dei consiglieri debba provenire dalla società civile; dalla banca in maniera più lenta e in modo assai meno definitivo, perché se è vero che progressivamente la Fob vende il suo pacchetto azionario, resta anche innegabile che, ancora nel 2019, rimane un azionista di riferimento importante e che una parte considerevole del suo patrimonio è depositata in Banca Intesa. È anche la storia di una professionalizzazione, con CSP che si ritaglia una propria posizione nel campo dell'expertise legato al policy making e della nuova filantropia prima strategica manegeriale e poi anche finanziaria. Un soggetto ibrido, esemplare del processo di depoliticizzazione, dove nel collasso e nella sovrapposizione dei confini tra i campi della politica, della conoscenza, dell'economia e della finanza, emergono sempre più autorità non elettive che partecipano a processi di pubblica rilevanza. Un'autonomia e una professionalizzazione che, dopo il 2008, trovano nuova linfa nella crisi delle finanze pubbliche, che rende CSP un attore ancora più potente nella governance urbana, oltre che rispetto ad alcune politiche di rilievo nazionale, di cui l'housing sociale è un caso esemplare.

Allo stesso tempo CSP, in particolare dalla nascita di Banca Intesa, rafforza il suo ruolo di key player finanziario, al di là del ruolo nella banca, con una quota rilevante del proprio patrimonio investita in strumenti diversificati, tra cui rientra la sua partecipazione in CDP, che di nuovo la mette al centro delle complicate e slabbrate relazioni tra politica, economia e finanzia alle diverse scale – paradigmatica in tal senso è l'adesione al Fondo Atlante[371] nel 2016. Rispetto al posizionamento che la Fob assume nel tempo - divenendo attore centrale del paragoverno locale con ramificazioni importanti anche nella politica, nella finanza, nell'economia e nella filantropia sovralocale - le élite che si alternano nelle sette consigliature sembrano avere un profilo ideale. Al di là di una loro maggiore aderenza iniziale al campo della finanza e specificatamente all'Istituto bancario San Paolo, è evidente come la maggioranza dei consiglieri abbia, fin dall'inizio, un profilo di broker tra campi diversi - in linea con l'ethos della depolticizzazione – che sia un politico di complemento - con un mix, variabile da persona a persona, di cariche nel governo/paragoverno pubblico e nel paragoverno privato. E che siano anche in grande misura classificabili come esperti – la quota di accademici presenti ne è un indicatore inconfutabile.

Rispetto alle prime consigliature si accentua a partire dagli anni 2000 il profilo misto dei consiglieri: con l'accademia che è un campo di provenienza importante fin dal 1992 e che cresce nel tempo; con la finanza che recluta sempre più figure esterne alla banca e con la filantropia (al di fuori della CSP) che dal 2008 inizia ad avere i suoi rappresentanti nei Consigli. Anche l'economia è sempre presente con accademici, imprenditori e alti dirigenti. Dal 2000 inizia anche a formarsi e ad essere sempre più rilevante il numero di consiglieri che può, con fondate ragioni, essere considerato esponente del paragoverno delle Fob.

[371] Cfr. paragrafo 4.2.

Tavola sinottica Consigli generali CSP 1992-2018

I CG 1992-95	II CG 1996-99	III CG 2000-03	IV CG 2004-07	V CG 2008-11	VI CG 2012-15	VII CG 2016-19
Zandano (banchiere e accademico)	Merlini (editore)	Castellino (grand commis, accademico)	Grande Stevens (avvocato)	Benessia (avvocato d'affari)	Chiamaparino (politico)/Remmert (imprenditore)	Profumo (accademico e paragoverno)
CDG Prev. Finanza	CDG Finanza mix con accademia e economia (celebrity)	CDG + Accademici-economisti collegati a politica e finanza. Assenza Imprenditori	CGD Mondo FIAT e risalita Finanza	Più accademia più finanza, primi filantropi	Più finanza e più filantropi	Prev. economia. Coté Politecnico/Tecnologico. Più filantropi, finanza più 'nascosta' (sale nello staff)
100% uomini; 57,4 anni; laurea prev. economia (36%).	100% uomini; 61,4 anni; laurea prev. economia (33%) e giurisprudenza (21%)	86% uomini; 60 anni; laurea prev. economia (24%, giurisprudenza (24%), sc. umane (24%)	90% uomini; 61,4 anni; laurea prev. giurisprudenza (31%), economia (24%) e sc. umane (14%)	72% uomini; 59,7 anni; laurea prev. giurisprudenza (38%), e sc. umane (28%)	73% uomini; 62,5 anni; laurea prev. sc. umane (27%), sc. dure (20%), ingegneria (20%)	70% uomini; 57,6 anni; laurea prev. sc. umane (48%), giurisprudenza (17%), ingegneria (17%)
I campo Accademia (36%)	I campo Accademia (33,5%) e Economia (33,5%)	I campo Accademia (55%)	I campo Accademia (41%)	I campo Accademia (50%)	I campo Accademia (37%)	I campo Accademia (44%)
I+II campo Paragov. Pub. /Politica 44%	I+II campo Paragov. Pub. /Politica 58%	I+II campo Paragov. Pub. /Politica 51%, Accademia 55%	I+II campo Accademia (41%), Economia (38%)	I+II campo Accademia 56%, Parag. Privato 50%	I+II campo Accademia 47%; Paragov. Pub. /Politica 41%	I+II campo Accademia 44%; Paragov. Pub. /Politica 43%
Tot. Campi Parag. Pub. 68%	Tot. Campi Parag. Pub. 100%	Tot. Campi Parag. Fob 69%	Tot. Campi Parag. Fob 70%	Tot. Campi Parag. Fob 69%; Accademia 66%	Tot. Campi Parag. Fob 70%; Accademia 66%	Tot. Campi Economia 65%; Paragoverno Privato 65%; Accademia 61%
Broker 5+ campi: 52% Broker 3+ campi: 80%	Broker 5+ campi: 67% Broker 3+ campi: 83%	Broker 5+ campi: 48% Broker 3+ campi: 79%	Broker 5+ campi: 38% Broker 3+ campi: 86%	Broker 5+ campi: 53% Broker 3+ campi: 78%	Broker 5+ campi: 43% Broker 3+ campi: 77%	Broker 5+ campi: 13% Broker 3+ campi: 79%
Politico comp. 84%	Politico comp. 92%	Politico compl. 90%	Politico comp. 86%	Politico comp. 84%	Politico comp. 100%	Politico comp. 83%
Giro CSP 9+ anni 24% Max 4anni	Giro CSP 9+ anni 24% Max 4anni	Giro CSP 9+ anni 24% Max 4anni	Giro CSP 9+ anni 28% Max 4anni	Giro CSP 9+ anni 15% Max 4anni 34%	Giro CSP 9+ anni 16% Max 4anni 33%	Giro CSP 9+ anni 13% Max 4anni 65%
Giro Banca 9+ anni 44%	Giro Banca 9+ anni 50%	Giro Banca 9+ anni 45%	Giro Banca 9+ anni 31%	Giro Banca 9+ anni 25%	Giro Banca 9+ anni 24%	Giro Banca 9+ anni 15%
2 Ministri; 2 Senatori; 1 Assessore; 1 Candidato alla Pres. Regione; 2 Grand Commis; 1 Giudice Costituzionale	2 Presidenti Regione; 2 Consiglieri Comunali; 1 Ministro; 3 Senatori; 1 Candidato alla Pres. Regione; 2 Grand Commis	1 Dirigente UE; 1 Dirigente pub. Participate; 1 Ministro; 7 Grand Commis; 1 Magistrato	4 Grand commis; 1 Candidato alla Pres. Regione; 2; 1 Dir. Ue; 1 Assessore.	1 Candidato alla Pres. Regione; 1 Sindaco; 2 Ministri; 1 Senatorie 4 Grand Commis; 1 dirigente pub. Governo; 1 Assessore Prov.; 1 Grand ufficiale della Repubblica	1 Grand ufficiale della Repubblica; 1 Pres. Regione e Sindaco; 1 Assessore Com.; 1 commendatore della Repubblica; 6 Grand Commis	1 Diplomatico ONU;1 Ministro; 2 Assessori; 3 Grand Commis; 1 dirigente pub.; 1 medaglia d'oro Repubblica per meriti scientifici.
+ Liberali	Liberali e Sinistra DC	Liberali; Sinistra DC; Ulivo	Liberali; Sinistra DC; Ulivo	PD/Tecnici alla "Monti"	PD/Tecnici alla "Monti"	PD/Tecnici alla "Monti"

Tavola sinottica Organizzazione CSP 1995-2017 - PRIMA PAGINA (SEGUE) -

	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PERSONALE tot. Val. assoluti	21	54	54	67	71	72	77	79	79	87	90	88	86	89	90	80	82	84	86
PERSONALE aree istituz. % su tot.	57	46	48	60	59	63	64	66	67	71	69	70	71	71	71	73	71	70	70
Erogazioni Milioni euro	9	83	113	120	121	132	152	166	192	159	130	130	130	133	129	137	144	158	159
Patrimonio Miliardi di euro	Minimo	4,6	4,7	4,8	4,9	5	5,1	9,1	9,2	6,2	6,9	5,7	5,1	5,2	5,8	6,7	7,7	6,8	7,3
Organizzaz. professionalizzazione	Personale bancario, funzioni accentrate e minime	Nuovi assunti, diversificaz.funz. Riorganizz. Enti strum. e nuovi	Consolidamento organizzazione: più complessa, nuovi assunti e enti strumentali							Razionaliz. X Convenz. e bandi				Assunzione esperti /più complessità					Cresce personale interno area finanza
Torino	CASTELLANI		CHIAMPARINO			Concordia istituzionale		Olimpiadi	Tramonto Salza	Crisi			FASSINO					APPENDINO	
Ruolo CSP nella Governance locale	Ininfluente	Rilevante in modo esponenziale				Attore centrale			Sempre più rilevante (austerity/crisi)										

Tavola sinottica Organizzazione CSP 1995-2017 - SECONDA PAGINA -

	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Relazioni élite CSP e élite locale	élite diverse (eccetto Salza), in futuro élite ECG entreranno CSP	Osmosi delle due élite									Osmosi delle due élite e spostamento baricentro del potere verso CSP								
Ethos /Posizionamento CSP	Filantropia ereditata e Fob ancora legata a Banca	Verso la filantropia strategica/ NPM/ruolo expertise policy making	➔						Consolidam. filantropia strategica (NPM)/ruolo expertise policy making		Maturazione Filantropia strategica expertise + Inizio filantropia d'impatto (fondo housing)							Maggiore promozione finanza d'impatto	6 vettori moltiplicatori
élite CSP (politici di complemento e broker)	Bancaria	MIX accademia economia e finanza. Formazione élite paragoverno Fob							MIX accademia, più finanza (non bancaria), più filantropia										
Rapporti con banca (I azionista) Quote azioni in %	100%; 1996 (65%); 1997 (24%)	15-16% (1998-2006)							Nasce Banca Intesa- 8/9% (2007-2012)						9,7% (2013-16)			8,20%	6,80%
Rapporti con finanza: patrimonio								57% banca/altro Fondaco		38% banca/ altro Fondaco			39% banca/altro Fondaco	57% banca/3% IMI/altro Fondaco	39% banca/3% IMI/altro Fondaco	45% banca/3% IMI/altro Fondaco		53% banca/5,7% IMI/altro Fondaco	46% banca/5,5% IMI/altro Fondaco
Rapporti con politica		Conflitto Fob-Tremonti			Sentenze Corte Costituz. nascita CDP	CDP	CDP	CDP	CDP	CDP	IMR /CDP	IMR /CDP	IMR /CDP	IMR /CDP	IMR /CDP	IMR /CDP	IMR /CDP	IMR /CDP (fondo Atlante)	IMR /CDP (Banca Italia)

Rispetto alla élite civica di governo (ECG), se dal 2000 ad oggi il rapporto è osmotico, da dopo la crisi del 2008 il baricentro del potere sembrerebbe spostarsi, come tendenza, verso la CSP che assume un ruolo ancora più fondamentale nella governance urbana. Certamente anche gli stili presidenziali hanno un loro peso nel determinare gli indirizzi generali della CS, pur nella continuità che la caratterizza come soggetto autorevole nell'expertise e nella filantropia. Con Castellino e Grande Stevens si consolida il posizionamento della CSP quale organizzazione di professionisti-esperti del policy making, afferenti alla filantropia strategica; da Benessia a Profumo, in modo ancora più accentuato, inizia ad affermarsi - quanto meno sul piano discorsivo - la filantropia d'impatto legata alla finanza e inoltre aumenta la tendenza a razionalizzare le erogazioni attraverso convenzioni e bandi, che potenzia la capacità di CSP di indirizzare strategicamente le sue erogazioni. E, sempre a proposito di stili diversi, i vari Presidenti si caratterizzano anche per valorizzare i propri specifici interessi o le proprie convinzioni. Ad esempio il richiamo all'Europa e alll'internazionalizzazione, che avviene sotto la Presidenza Merlini; la creazione di un centro studi dedicato alla riforma previdenziale, durante il mandato di Castellino; l'idea di creare una "Bocconi" torinese con Grande Stevens; la spinta ad attuare politiche di valorizzazione del "tecnologico" e della finanza d'impatto, con Profumo.

Chiudo con un brano di intervista realizzata con un ex componente del CDA di Cariplo, che mi pare aggiungere un elemento su come il profilo da notabili-esperti dei conisglieri possa tradursi e incidere sull'operato dello staff e sul posozionamento della Fob. È una voce milanese e la sua esperienza l'ha fatta in Cariplo ma nel discorso il riferimento era alle due grandi fondazioni, e rispetto alla mia ricostruzione, non trovo inappropriato ipotizzare un'affinità, almeno parziale, con quanto accade in CSP*: "Domanda: che relazioni ci sono tra staff e consiglieri? R: gli staff delle due fob lavorano molto insieme ma a differenza di altre istituzioni la tecnocrazia delle fondazioni non ha sopraffatto gli organi politici che mi sembra un altro elemento di merito. I*

dipendenti sono fortemente condizionati dalla volontà degli organi politici e non esorbitano mai dal loro ruolo. Le decisioni chiave le prende la parte politica con l'aiuto dei funzionari, ma c'è una forte componente dei consiglieri che non si sente mai in soggezione rispetto ai direttori delle diverse aree. Il rapporto non è squilibrato a favore della tecnocrazia dello staff come alle volte succedeva nei consigli comunali. Domanda: ma non dipende anche dal fatto che anche quelli che fanno parte della commissione sono dei tecnocrati? Voglio dire non sono politici generalisti, hanno delle competenze e sono soggetti élitari. R: Si, si, lei ha ben interpretato e al meglio il mio pensiero. Non c'è quel rischio perché l'autorevolezza dei consiglieri è tale che non esiste soggezione verso i tecnici – dipendenti. D: E forse è vero anche il contrario, i dipendenti possono avere un poco di soggezione verso "i tecnici" degli organi? R: Si, esatto". Mi sembra un brano importante, perché evidenzia, di nuovo, come le grandi Fob siano composte da 'esperti-tecnici' sia negli organi politici che nello staff; figure funzionali al posizionamento dell'organizzazione nell'expertise politica, così come si dispiega nella stagione della grande depoliticizzazione.

Conclusioni

Cap. 8 Élite interstiziali e depoliticizzazione come ethos

È tempo di tirare le fila, evidenziando i principali elementi emersi dalla ricerca.

Una volta individuata la Compagnia di San Paolo come livello di analisi per osservare le élite[372] la mia domanda di ricerca si è articolata in tre direzioni: come e in quale contesto storico la CSP è divenuta potente?; come e quali élite la CSP ha attirato a sé nel tempo e viceversa quale apporto hanno dato le élite chiamate negli organi di governo al posizionamento della CSP?; quali forme specifiche ha assunto il potere della CSP e come si correla alla composizione delle sue élite e ai cambiamenti più generali avvenuti nel campo del potere? Proverò a riepilogare i risultati ottenuti, riprendendo tali quesiti e intrecciando i tre diversi livelli di analisi. Ovviamente non tutto è risolto, la ricerca solleva quesiti che restano aperti e che rimandando ad alcuni dibatti internazionali in corso, lì richiamerò sinteticamente nelle ultime righe.

8.1 La CSP, un'autorità emblematica nella riconfigurazione del potere

Le Fob sono un luogo di potere esemplare delle autorità non elettive, che sono andate proliferando nel solco di una tendenza alla depoliticizzazione intesa come ridefinizione in chiave tecnica di questioni politiche che dall'arena di governo vengono trasferite verso organismi non democraticamente eletti e strutture tecnocratiche (Brown, 2007). Sono soggetti, nati senza una decisa intenzionalità di partenza (all'inizio nelle intenzioni dei legislatori dovevano essere solo o prettamente uno strumento per la privatizzazione del settore bancario), che favoriti da una congiuntura

[372] Ho già argomentato nel capitolo 1, paragrafo 3 come la mia prima mossa di ricerca sia stata quella di affrontare la questione di dove e come studiare le élite oggi. Nello stesso paragrafo ho spiegato anche i motivi per cui la scelta è ricaduta sulle grandi Fob - nello specifico su CSP- e l'approccio generale con cui ho realizzato la mia osservazione.

storica particolarmente propizia[373] hanno via via assunto sempre più funzioni politiche, senza averne troppo l'aria, sostituendo ai meccanismi della rappresentanza quelli della finanza e della filantropia e diventando attori chiave nell'expertise per le politiche pubbliche.

8.2 Forme di potere interstiziale nella stagione della depoliticizzazione

La CSP mi ha permesso di massimizzare la prospettiva della fondazione come spazio interstiziale tra campi diversi (Eyal, 2010), così come l'emergere di una specifica élite mobile, interstiziale, istituzionalmente 'infedele' che anche grazie a tali caratteristiche sta acquisendo sempre maggiori spazi di autonomia e di influenza nella produzione e nella circolazione di idee veicolari nel policy making e che trova un'ulteriore fonte di legittimazione nella sua appartenenza ad un'organizzazione filantropica.

L'ethos della CSP e delle sue élite, nel suo formarsi e nella sua evoluzione, sembrerebbe essere innanziutto un esito della depoliticizzazione, che favorisce la sovrapposizione, quando non il collasso tra i campi della politica, dell'economia, della conoscenza e della finanza. Non è un caso che il suo ethos sembra volersi connettere alle evoluzioni avvenute dagli anni '90 ad oggi nel campo filantropico su scala globale; dove più autori evidenziano come sia in atto un'ibridazione fra logiche, prima di allora tendenzialmente separate: quelle della "beneficienza", dell'imprenditorialità (philantrocapitalism) e della finanza (filantropia d'impatto).

La CSP alimenta un insieme di pratiche e un ceto di professionisti ed esperti del policy making *via filantropia*, che costruiscono e diffondono cornici cognitive e normative, dando un senso condiviso e una legittimazione sociale a processi, politiche e azioni di pubblica rilevanza (Moini, d'Albergo, 2018). Un'influenza che viene potenziata dalla natura intermediaria delle élite che

[373] Neoliberismo, trasformazione dello Stato e decentralizzazione; trasformazione delle regole del gioco nell'arena politica; crisi dei partiti di massa; finanziarizzazione del capitalismo; riconfigurazione della filantropia.

dai diversi campi del potere vengono chiamate nelle Fob e che, operando da brokers, facilitano la circolazione di conoscenze e personale tra le diverse sfere (Dakowska 2014; Medvetz 2012).

Le élite osservabili dalla CSP appaiono mobili, rapide, disintermediate, ossia svincolate da obblighi specifici verso la cittadinanza, ma anche intermediarie nella loro capacità di collegarsi '*fra loro'*, facendo networking, producendo vocabolari e autorappresentandosi molto rapidamente nei processi di governo.

Se l'anima broker dovuta all'appartenenza delle élite a più campi risale alla notte dei tempi, quel che c'è di nuovo - e non sembra cosa di poco conto - è che nel contesto piatto originato dallo smontaggio della verticalità del potere e dell'emersione della metafora della rete come forma stessa della società (de Leonardis, 2009), l'interstizialità delle élite non sembra essere un requisito di potere fra gli altri, ma il più prezioso e il più utile nel passaggio da un governo delle leggi, ad un governo degli uomini (Teubner, 2002; Bobbio, 2005; Supiot, 2006).

8.3 Élite e CSP, un rapporto reciprocamente vantaggioso

Se le élite offrono alle Fob prestigio, expertise, collegamenti rapidi ed immediati alle élite appartenenti al campo del potere tout court (Bourdieu, 1995), sorta di Champions League dei potenti, anche le Fob stesse si dimostrano un'ulteriore fonte di potere e legittimazione per le élite che sono chiamate a farne parte. In particolare le élite attraverso le Fob vengono rivestite da nuovi "abiti filantropici", corredati delle basi sociali di legittimazione della filantropia odierna, in cui, *"la legittimità della contiguità fra dono e profitto rinvia a un ordine sociale più generale che rende accettabili i meccanismi di estrema concentrazione della ricchezza economica, condizione indispensabile per la nascita delle grandi organizzazioni*

filantropiche" [374] . McGoey (2018) parla precisamente di condizioni di "immunità perpetua" dalle critiche di cui i filantropi possono avvalersi anche grazie alla necessità di sostegno economico dei beneficiari.
Oltre a questo valore "filantropico" aggiunto, si può ipotizzare che una fondazione, posta all'incrocio tra campi diversi, divenga una risorsa aggiuntiva per la conversione del capitale da una forma all'altra (Bourdieu, 2010), in un'epoca in cui i cicli brevi della finanziarizzazione, anche più distruttivi rispetto al globalismo (Davis, William, 2018), rendono le carriere delle stesse élite meno lineari e meno legate ad un'unica organizzazione o campo. Una fondazione di origine bancaria, che nell'ibridazione trova una delle sue ragioni costituenti, amplifica i network sociali delle élite, rendendo più facile il passaggio da un campo all'altro nei momenti di difficoltà, o, in mancanza di alternative, offrirendosi come "rifugio" sicuro e prestigioso.

Un'élite "filantropica" dunque che la Fob contribuisce a creare, a legittimare e autoperpetuare, che nella Fob trova il suo milieu ideale. Viceversa, un'élite il cui prestigio e le cui molteplici appartenenze sono fondamentali per essere chiamata in Fob, un'organizzazione filantropica che nella sua posizione interstiziale, trova una delle fonti primarie del suo potere.

8.4 Non tutto è risolto

Le questioni che la mia ricerca ha affrontato rimandano ad almeno tre dibattiti internazionali che mi sembrano piuttosto rilevanti per studiare oggi il mutamento nelle configurazioni di potere.
Il dibattito sul posizionamento della filantropia nell'area della conoscenza che influenza policies e politics: diversi autorevoli autori sostengono infatti che la filantropia sembra essere diventata negli ultimi anni un centro di potere nevralgico, acquisendo, in svariati ambiti, un'influenza pari o superiore a quella dei funzionari pubblici (Adloff, 2014; Callahan, 2017). Come ha dichiarato Theda Skocpol al congresso di apertura dell'APSA (2016): "*Rich*

[374] McGoey (2018), citato in Arrigoni, Bifulco, Caselli, fothcoming.

new agenda for empirical political science, challenging students of US politics in particular to bring the "big picture" of organized philanthropy into sharper focus. Studies of rising inequality, declining democratic accountability, and asymmetric partisan polarization are at the forefront in cutting-edge political science. However, none of these transformations can be fully understood without bringing organized philanthropy into the analysis. The time has come for much more robust research on the political roots and results of organized private philanthropy"[375]. Questo dibattito sul ruolo che la filantropia sta assumendo nella nuova configurazione del potere è fertile soprattutto nel Stati Uniti, ma non mancano autori che hanno iniziato ad occuparsene anche in Europa[376]. E, in tale solco, si apre anche una riflessione più generale sul ruolo che le élite filantropiche possono giocare nell'attuale congiuntura del capitalismo finanziario sia rispetto alle nuove relazioni tra Stato e capitale sia rispetto alle nuove modalità di estrazione del valore (cfr. Williams, Davis, 2018).

L'altro dibattito, a cui la mia ricerca può collegarsi, è quello aperto da Zald e Lounsbury (2010) che hanno invitato i sociologi che studiano le organizzazioni a tornare ad occuparsi ed impegnarsi affrontando anche domande fondamentali sulle élite. I due autori sostengono che gli studi organizzativi hanno sempre più trascurato lo 'study of core societal power centers'. Il punto interessante è che questo è evidente anche nelle scienze sociali più in generale. Sicuramente il crescente grado di frammentazione e specializzazione scientifica è una causa di questa tendenza (ibidem). Come risultato, il declino dello studio delle élite ha contribuito in modo decisivo a ridurre la capacità degli studi organizzativi di capire come le organizzazioni potenti danno forma alle società (Barley, 2010).

Un terzo filone di ricerca che il mio lavoro richiama riguarda gli studi su altre organizzazioni influenti nella loro interstizialità (Eyal, 2003) come i think tank

[375] Political Symposium, July 2016, p.435.
[376] E.g. Caselli, Rucco, 2019; Depecker et al. 2018; Guilhot, 2007; McGoey et al. 2018; Lefèvre, 2018; Monier 2018; Ravazzi, 2016.

Usa (Medvetz, 2012; Diletti, 2009), le fondazioni politiche tedesche (Dakowska, 2014) o l'Open Society Foundations (Calligaro, 2018). I soggetti ibridi sembrano costituire osservatori particolarmente interessati per studiare le configurazioni di potere e il tipo di élite emergente nell'attuale congiuntura storica. Essi evidenziano dinamiche centrali nello studio del potere, come quelle della legittimazione sociale e all'accountability. Una questione che rimanda alla capacità che alcuni di questi soggetti – tra cui certamente le Fob - hanno di legittimarsi quali attori centrali nella produzione della conoscenza, capaci di creare e diffondere narrazioni e frame influenti. Il ruolo crescente assunto dalle élite attraverso organizzazioni interstiziali e filantropiche, come le Fob[377] nel campo della conoscenza ed in particolare della conoscenza (expertise) quale strumento per fare politica è un tema ancora poco indagato, che mi sembra meritevole di ulteriori approfondimenti. Da un lato apre un orizzonte su questioni cruciali, ad esempio, "*su come le istituzioni della conoscenza entrano in gioco nella professionalizzazione e istituzionalizzazione delle pratiche filantropiche; su quali siano i formati e gli strumenti prevalenti della conoscenza e come essi retroagiscono su oggetti e poste in gioco; su come operano i poteri ideazionali*[378] *che si situano e interagiscono all'incrocio fra poteri della filantropia e poteri della conoscenza*" (Arrigoni, Bifulco, Caselli, forthcoming). Dall'altro pone interrogativi sul ruolo che la filantropia riveste nei repertori giustificativi su cui si regge l'attuale organizzazione sociale. Per Guilhot (2007) il legame fra filantropia e processi economici è un elemento costitutivo dell'ordine morale, sociale e politico del capitalismo contemporaneo, è un elemento centrale dello spirito del nuovo capitalismo: "La conversion des affairistes en bienfaiteurs de l'humanité ne reflète pas la repentance d'individus saisis par le remords ou le sentiment du

[377] Certamente una caratteristica attribuibile alle due più grandi Fob italiane come anche ad Acri, la loro forma associativa.

[378] Secondo Carstensen e Schmidt (2016) il potere ideazionale comprende tre forme principali: il potere *attraverso* le idee, cioè «la capacità degli attori di convincere altri attori ad accettare e ad adottare le proprie opinioni su cosa pensare e fare» (*ivi,* p. 320); Il potere *sulle* idee, che è legato all'imposizione delle idee e al potere degli attori di opporre resistenza all'inserimento di idee alternative nell'arena decisionale; il potere *nelle* idee, che coinvolge processi di potere istituzionale.

devoir moral. Il exprime plutôt une dimension essentielle de la reproduction du capital, lequel doit, pour se perpétuer, trouver sa propre légitimation"[379].

Nel ripensare ad un'ipotetica agenda per studiare le trasformazioni delle élite del potere nel medio periodo storico, restano comunque sempre attuali anche i due interrogativi che ho individuato come centrali nella mia ricerca: quali sono i luoghi e i livelli da cui studiarle e, una volta individuati, di quale tipo di ethos sono espressione le élite da lì osservabili? Una ricerca in corso presso l'Università di Losanna, coordinata da André Mach e Stéphanie Ginalski sembra offrire alcune idee interessanti a tale proposito, e mi conforta notare che il loro approccio sembra avere alcuni punti in comune con il mio. Il progetto, intende, infatti, studiare le élite svizzere in chiave socio-storica, assumendo una prospettiva locale per andare oltre il nazionalismo metodologico e per analizzare come le élite si siano attivate – alle diverse scale - al di là del loro coinvolgimento nelle strutture del potere locale. Altrettanto precisa e molto interessante mi sembra anche la scelta dei quattro livelli di analisi attraverso cui realizzare lo studio nelle città di Zurigo, Ginevra e Basile, ovverosia: le CCIA; le Università, i grandi gruppi economici e le fondazioni e le associazioni legate al campo dell'arte e della cultura.

Inoltre, alla luce delle conoscenze acquisite con la presente ricerca, mi sembrerebbe opportuno aprire un dialogo più serrato con i politologi sul tema delle élite politiche - e specificatamente elettive e di governo - nel contesto del più generale mutamento avvenuto nelle classi dirigenti dagli anni '80 ad oggi. Un dialogo finalizzato a studiare come si ristrutturano, a livello globale e locale le élite politiche, come reagiscono alla crisi di delegittimazione che le colpisce, come "accolgono" le élite emergenti espresse dalle c.d. forze populiste.

[379] p. 173.

Infine un ulteriore sviluppo di questa ricerca, potrebbe riguardare la questione dell'ethos delle élite del potere. Qui non sono potuta entrare nello specifico, ma lo spazio per fare ulteriore ricerca sarebbe notevole. Tanto per incominciare, il tema dei modelli "valoriali, giustificativi e discorsivi", consentirebbe di attingere a teorie e strumenti empirici di varia natura come l'analisi dei frame, l'analisi del discorso e il relativo corredo di strumenti empirici messi a disposizione oggi dalla sociologia della conoscenza e della comunicazione. Si potrebbe anche considerare il filone di analisi delle politiche pubbliche che analizza la "produzione di cultura" dei policy network, e le modalità con cui le coalizioni di policy arrivano a produrre veri e propri paradigmi che finiscono per orientare l'azione degli stakeholder coinvolti in un processo decisionale (cfr. Howlett, Ramesh, 2003). Sono temi, che spero di potere affrontare a breve con il Collettivo per l'Economia Fondamentale.

Chiudo, ritornando a Mills, il mentore 'simbolico', che ha molto influenzato il mio lavoro e a cui sono davvero riconoscente. Sono passati circa sessant'anni dalla scrittura delle 'Élite del potere' (Mills,1956), un'opera che con un approccio socio-storico, e quindi attento sia ai luoghi dove osservare le élite sia all'ethos di cui sono espressione, è stata capace non solo di restituire un profilo magistrale delle élite americane dalla fine del 1800 alla metà del 1900, ma anche di generare strumenti analitici straordinari e ancora oggi attuali per poterle studiare. Certo, oggi i tempi sono meno decifrabili; il risultato rispetto all'epoca di Mills è davvero meno certo. Ma, è veramente utopico pensare ad un lavoro collegiale, che con un approccio simile, restituisca una lettura di come siano cambiate le élite dal dopoguerra ad oggi, in un contesto (o in più contesti) ancora da definirsi, ma che posseggano i crismi della rilevanza e della significatività? Magari è un'aspirazione bulimica, forse è una domanda ingenua, o che almeno andrebbe meglio formulata; però nelle mie intenzioni, non è, *davvero*, una domanda retorica.

Bibliografia

AAVV (2013), *La Compagnia di San Paolo. Volume primo: 1563-1853,* Torino, Einaudi.

AAVV (2013), *La Compagnia di San Paolo. Volume secondo:1853-2013,* Torino, Einaudi.

AAVV (2015), *Questione Meridionale,* in “Parolechiave”, 54/2015, Roma, Carocci.

Abbott A. (1988), *The system of professions: An essay on the division of expert labor*, Chicago, University of Chicago Press.

Abbott A. (2007), *I metodi della scoperta scientifica. Come trovare buone idee nelle scienze sociali,* Milano, Mondadori.

Abélès, M. (2002), *Les Nouveaux riches: un ethnologue dans la Silicon Valle,* Paris, Editions Odile Jacob.

Acri (2014), *Ventesimo Rapporto sulle Fondazioni di origine bancaria*, Roma.

Acri (2015), *Ventunesimo Rapporto sulle Fondazioni di origine bancaria*, Roma.

Acri (2016), *Ventiduesimo Rapporto sulle Fondazioni di origine bancaria*, Roma.

Acri (2017), *Ventitreesimo Rapporto sulle Fondazioni di origine bancaria*, Roma.

Adloff, F. (2015), Approaching philanthropy from a social theory perspective in *«The Routledge Companion to Philanthropy»,* London, Routledge, pp.56-78.

Agar, M. (2010), *On the ethnographic part of the mix: A multi-genre tale of the field*, in “Organizational Research Methods”, 13 (2), pp.286–303.

Alpa G. (2005), *Le "fondazioni bancarie" tra codice civile e normativa speciale*, in “Vita notarile”, fasc. 2, pt. 3, pp. 659 – 670.

Aronowitz S (2012), *The decline of the public. New Left Project*, available at: http://www.newleftproject.org/index.php/site/article_comments/the_decline_of_the_public.

Arts B.J.M., Lagendijk A., van Houtum H. (2009), *The Disoriented State:*

Shifts in Governmentality, Territoriality and Governance, Berlin, Springer.

Atkinson AB, Piketty T. (2007), *Top Incomes over the 20th Century*, Oxford, Oxford Univ. Press.

Atkinson AB, Piketty T. (2010), *Top Incomes in Global Perspective*, Oxford, Oxford Univ. Press.

Ave G. (2000), *Modelli ed esperienze di pianificazione strategica: l'esperienza di Torino*, paper presentato al Covegno "Competizione internazionale e pianificazione strategica nelle aree urbane", Trento, 2 giugno 2000.

Baer, G. (2010), *Le fondazioni bancarie: il furto pubblico del no profit privato* in "Paginauno" n. 20, dicembre 2010- gennaio 2011.

Bagnasco A. (1990), *La città dopo Ford. Il caso Torino,* Torino, Bollati Boringhieri.

Bagnasco A. (1993), Torino, una città che ricomincia dalla politica, in "il Mulino", 4, pp. 727-734.

Bagnasco A. (2003), *Società fuori squadra. Come cambia l'organizzazione sociale*, Bologna, Il Mulino.

Bagnasco A. (2004), *Città in cerca di università. Le università regionali e il paradigma dello sviluppo locale, in "*Stato e mercato", issue 3, pp.455-474-

Baldini G (2014), *Populismo e democrazia rappresentativa in Europa*, in *"Quaderni di Sociologia"*, 65 I 2014, 11-29.

Baraggioli S. (2007), *Torino: trasformazioni in cerca di interpreti*, in "Capitali del Nord-Ovest. La politica economica delle città italiane",(a cura di) Borelli G., Milano, Franco Angeli.

Barbera, F., Dagnes, J., Salento, A., Spina, F. (2016), *Il capitale quotidiano. Manifesto per l'economia fondamentale,* Roma, Donzelli.

Barbetta G. P. (2013), *Le fondazioni. Il motore finanziario del terzo settore*, Bologna, il Mulino.

Barca F., Trento S. (1997), *State Ownership and the Evolution of Italian Corporate Governance*, in "Industrial and Corporate Change", Volume 6, Issue 3, September 1997, Pages 533–559

Barley, S. R. (2010), *Building an institutional field to corral a government: A case to set an agenda for organization studies*, in "Organization Studies", 31,

777–805.

Bassanini, F. (2008), *Il quadro costituzionale: l'equiordinazione fra Stato e istituzioni territoriali e il principio di sussidiarietà*, in VV.AA., "I controlli sulle autonomie nel nuovo quadro istituzionale", Milano, Giuffré.

Battaglia, S. (2008), *Il sistema bancario italiano tra il 1990 e il 2008. Evoluzioni e problemi aperti,* Roma, Luiss Guido Carli.

Bauman, Z. (2007), *Modus vivendi. Inferno e utopia del mondo liquido*, Roma-Bari, Laterza.

Belligni, S., Ravazzi, S.(2012), *La politica e la città. Regime urbano e classe dirigente a Torino,* Bologna, il Mulino.

Belotti, E., Caselli, D. (2016), *La finanziarizzazione del welfare. Un'esplorazione del caso italiano,* Bologna, Urbanit Working Paper, Centro Nazionale di Studi per le Politiche Urbane.

Berger P., Luckmann, T. (1997), *La realtà come costruzione sociale,* Bologna, il Mulino.

Berta G. (2015), La *via del nord. Dal miracolo economico alla stagnazione,* Bologna, il Mulino.

Best, H and Higley, J (eds.), *The Palgrave Handbook of Political Elites*, London, Palgrave MacMillan, DOI:https://doi.org/10.1057/978-1-137-51904-7_12.

Bifulco L. (2008), *Gabbie di vetro. Burocrazia, governance e libertà*, Milano, Mondadori.

Bifulco L. (2009), *Strumenti per la programmazione negoziale: lo spazio della politica,* Paper presentato al Convegno annuale SISP, Roma, 17-19 settembre 2009.

Bifulco L. (2017), *Social Policy and Public Action*, London, Routledge.

Bifulco L., de Leonardis O. (2003), *Partnership o partecipazione. Una conversazione sul tema,* in F. Karrer, S. Arnofi (a cura di), "Lo spazio europeo fra pianificazione e governance", Alinea, Firenze, pp. 67-85.

Bifulco L.(2010), *Strumenti per la programmazione negoziale. I Piani sociali di zona e i Contratti di quartiere*, in "La Rivista Italiana di Politiche Pubbliche", 2, pp. 31-57.

Bifulco L.(2015), *Il welfare locale. Processi e prospettive*, Roma, Carocci.

Bishop, M., Green M. (2008), *Philanthrocapitalism. How the Rich Can Save the World,* London, Bloomsbury Press.

Bobbio, N. (2005), Il futuro della democrazia, Torino, Einaudi.
Boeri T. (2013), *I politici ai vertici delle fondazioni bancarie*, in “Lavoce.info”, 27/1/13.

Boeri T. (2013), *Le mani della politica sulle fondazioni*, in “Repubblica, Economia”, 5/11/2013, Roma, Gedi.

Boeri T., Guiso L, (2013), *Per una Cassa senza Fondazioni* in “Lavoce.info”, 02/10/12.

Boeri T., Guiso L, (2014), *Fermateli!,* in “Lavoce.info”, 11/11/14.

Boeri, T. (2013), *I politici ai vertici delle fondazioni bancarie,* in “Lavoce.info”, 27.01.13.

Boesso G., Cerbioni F. (2013), *La Governance delle Fondazioni: Leader al Servizio della Filantropia*, Milano, McGrawHill.

Boesso G., Cerbioni F. (2016), *La Governance delle Fondazioni e le attività di supporto alla filantropia strategica: primi risultati di un’indagine empirica*, in ACRI (2016) XXI Rapporto Annuale Sulle Fondazioni, pp. 275 - 299, ACRI, Roma.

Boltanski L., Chiapello È.(1999), *Le nouvel esprit du capitalism, Gallimard, Paris [trad. it. Il nuovo spirito del capitalismo, Mimesis, Milano 2014].*

Boltanski L., Thévenot L., (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

Boltanski, L. (1973), *L'espace positionnel: multiplicité des positions institutionnelles et habitus de classe, in* “Revue Française de Sociologie”, 14, 1, pp. 3-26.

Bono, I., Hibou B., Meddeb H., Tozy M.(2015), *L'Etat d'injustice au Maghreb. Maroc et Tunisie,* Paris, Karthala.

Bourdieu P. (2002), *Campo del potere e campo intellettuale,* Roma, Manifestolibri

Bourdieu P. (2010), *Sul concetto di campo in sociologia,* Roma, Armando Editore.

Bourdieu, P. (1979), *La distinction. Critique sociale du jugement,* Paris, Éditions de Minuit.

Bourdieu, P. (1984), *Homo Academicus,* Paris, Éditions de Minuit.

Bowman A, Fround J, Johal S. & Williams, K. (2017), *Trade Associations, Narrative and Elite Power* in “Theory, Culture & Society”, vol. 34, no. 5-6, pp. 103–126.

Briquet, J. (1995), *La crise politique en Italie. Les analyses de la science politique italienne* in “Politix”, 30(2), pp.127-138.

Brown M.B. (2009), *Science in Democracy. Expertise, Institutions, and Representation,* London, MIT Press, Cambridge.

Brown W. (2006), *Regulating Aversion: Tolerance in the Age of Identity and Empire,* Princeton, Princeton University Press.

Burnham P. (1999), *The politics of economic management in the 1990s*, in “New Political Economy”, 4, 1, pp. 37-54.

Burnham P. (2001), *New Labour and the politics of depoliticization*, in “The British Journal of Politics & International Relations”, 3, 2, pp. 127-49.

Burroni L., Crouch C., Keune M., (2005), *Governance caleidoscopica, debolezza istituzionale e sviluppo locale*, in "Stato e mercato, Rivista quadrimestrale" 3/2005, pp. 423-454, doi: 10.1425/20938.

Burroni, L. (2016), *Capitalismi a confronto. Istituzioni e regolazione dell'economia nei paesi europei,* Bologna, il Mulino.

Burroni, L., Ramella, Trigilia, C*. (2017), Fondazioni e sviluppo locale,* Roma, Donzelli Editore.

Busso, S. (2015), *What works. Efficacia e quantificazione nelle politiche sociali in trasformazione*, in "Rassegna Italiana di Sociologia", vol. 56(3-4), pp. 479-502.

Busso, S. (2017), *The depoliticization of social policy at the time of social investment. Mechanisms and distintive features,* in “Partecipazione e Conflitto”, 10(2), pp. 421-447.

Cagnasso O, (2013), *Le successive trasformazioni: il diritto bancario e la governance (1927-2010)*, in “La Compagnia di San Paolo 1563-2013”, a cura di Walter Barberis con Anna Cantaluppi, Torino, Einaudi, vol. II, 1853-2013, pp. 508-533.

Callahan, D. (2017), *The Givers: Philanthropy, power and democracy*, New York, Alfred A. Knopf

Calligaro, O. (2018), *Une organisation hybride dans l'arène européenne : Open Society Foundations et la construction du champ de la lutte contre les discriminations*, in "Politix" 2018/1 (n° 121), p. 151-172.DOI 10.3917/pox.121.0151

Canovan M. (2004), *Populism for political theorists?,* in «Journal of Political Ideologies», IX, 3, pp. 241-252.

Canovan M. (2005), *The People*, Cambridge, Polity Press.

Cantaluppi A. (2013), *Prima e dopo Tesauro: un viaggio attraverso le storie della Compagnia e dell'Istituto*, in "La Compagnia di San Paolo 1563-2013", a cura di Walter Barberis con Anna Cantaluppi, Torino, Einaudi, vol. I, 1563-1852, pp. 5-39.

Carstensen M.B., Schmidt V.A. (2016), *Power through, over and in ideas: conceptualizing ideational power in discursive institutionalism,* in "Journal of European Public Policy", Volume 23: 318-337.

Caruso N., Pede E., Rossignolo C. (2017), *Torino: la crisi del modello competitivo e il riemergere della questione sociale* in "Il rapporto sulle città: Le agende urbane delle città italiane", Bologna, il Mulino.

Casadei, B. (2015), *Le fondazioni di comunità. Strumenti e strategie per un nuovo welfare*, Roma, Carocci.

Casalino C., Cominu S. (2010), *Post Torino*, *Rapporto sull'area metropolitana,* Torino, Fondazione Antonino Monaco.

Caselli, D., Rucco, F. (2018), La finanziarizzazione del welfare. Social impact investing, *fondazioni fi- lantropiche e nuove frontiere di accumulazione capitalistica, in "Quaderni di sociologia", 77(2).*

Castel, R. (2009), *La monteé des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*, Paris, Editions du Seuil.

Castellani, V. (2006),*Il mestiere del Sindaco. Ricominciare dalle città*, Torino, Cantiere Italia.

Castellani, V., Damiano C. (2006), *Detroit o Torino, Città globale, lavoro e innovazione*, Torino, Rosenberg & Sellier.

Castronovo, V. (2004), *Le poste in Italia. Da amministrazione pubblica a sistema d'impresa*, Roma-Bari, Laterza.

Castronovo, V. (2013*), Storia di una banca: la Banca nazionale del lavoro nell'economia italiana 1913-2013,* Roma-Bari, Laterza.

Cavaletto, G.M. (2015), *Il welfare in transizione. Esperienze di innovazione attraverso le Fondazioni, Torino,* Giappichelli Editore.

Centemeri, L. (2004), *Esternalità e apprendimento istituzionale. Un'analisi sociologica dei processi di internalizzazione*, *DSS Papers Soc 02-04*, Università di Brescia.

Charle C et al. (1980), *Prosopographie des élites françaises (XVIè-XXè siècles). Guide de recherche,* Paris*,* CNRS, Institut d'histoire moderne et contemporaine.

Charle C. (1987), *Les Elites de la République (1880-1900)*, Paris, Fayard.

Charle C. (1992), *The Present State of Research on the Social History of Elites and the Bourgeoisie, a Critical Assessment on middle class and elites*", in "Contemporary European History"*,* I, n°1: 99-112.

Charle C. (2013), *La prosopographie ou biographie collective. Bilan et perspectives*, in "Homo historicus. Réflexions sur l'histoire, les historiens et les sciences sociales", Paris, p. 98-102.

Chesterton G.K., (1972), The Man Who Was Thursday, London, Penguin edition, (prima ed.1908).

Clarke, J. (2008), *Reconstructing Nation, State and Welfare: The Transformation of Welfare States* in M.Seelieb-Kaiser (ed.) "Welfare State Transformations: Comparative Perspectives", Basingstokem Palgrave Macmillan, pp.197-209.

Clarke, J., Newmann J. (2009), *Publics, Politics and Power: Remaking the public in public services*, London, Sage*.*

Compagnia di San Paolo, *Rapporto annuale*, disponibile on line dal 1997 al 2017: https://www.compagniadisanpaolo.it/ita/Documenti/Archivio-rapporti.

Cousin B., Khan S. Mears A. (2018), *Theoretical and Methodological Pathways for Research on Elites,* in "Socio-Economic Review", 16(2): 225-249.

Crainz G. (2012), *Il paese reale. Dall'assassinio di Moro all'Italia di oggi*, Roma, Donzelli.

Crepax N, Demarie M. (2013), *Vent'anni dopo (1992-2012). La Nuova Compagnia di San Paolo nelle parole dei Segretari Generali*, in "La Compagnia di San Paolo 1563-2013", a cura di Walter Barberis con Anna Cantaluppi, Torino, Einaudi, vol. II, 1853-2013, pp. 683-717.

Crouch, C. (2011), *The strange non-death of neoliberalism*, Cambridge, Polity Press.

Crouch, C.(2004), *Post-Democracy,* Cambridge, Polity Press.

d'Albergo, E., Moini, G. (2017), *Depoliticizing public action by politicizing issues, practices and actors. The role of Resilience Thinking in a program of the Cariplo Foundation,* in "Partecipazione e Conflitto", Vol. 10 (2), pp. 381-420.

Dagnes J. (2018), *Ai posti di commando. Individui, organizzazioni e reti nel capitalism finanziario italiano.* Bologna, il Mulino.

Dagnes, J.(2014), *Struttura e dinamica dei legami inter-organizzativi nel capitalismo italiano, in "Stato e Mercato", n. 2, pp. 225-57 .*

Dahl, R. A. (1961), *Who governs? Democracy and power in an American city.* Yale University Press, New Haven.

Dakowska, D. (2014), *Le pouvoir des fondations. Des acteurs de la politique étrangère allemande,* Rennes, Presses universitaires de Rennes.

Dansero E., Mela A. (2012), *Torino, le Alpi, gli eventi e il turismo: potenzialità e criticità*, in "Gran Torino. Eventi, turismo, cultura, economia", Roma, Carocci editore, pp.113-118.

Dansero E., Mela A., Rossignolo C. (2016), *Legacies of Turin 2006 eight years on: Theories on territorialisation in the aftermath of the Olympic Games*, in "Mega-Event Cities: Urban Legacies of Global Sports Events" (a cura di) Viehoff, V. and Poynter, G., Farnham, Ashgate, pp.99-108.

Davies W. (2018), *Elite Power under Advanced Neoliberalism,* in "Theory, Culture & Society", 34(5–6), 227-250.

Davis A., Walsh C. (2017*) Distinguishing financialization from neoliberalism: financialization's cultural and epistemological foundations*, in "Theory, Culture & Society", 34(5–6): 27–51.

Davis, A., Williams, K. (2017), *Introduction: Élites and Power after Financialization Theory, in "Culture & Society", n. 34 (5-6), pp. 3-21.*

de Leonardis, O. (2000), *Povero abile povero. Il tema della povertà e le*

culture della giustizia. Filosofia e Questioni pubbliche, 2.

de Leonardis, O. (2002), *Principi, culture e pratiche di giustizia sociale", in Montebugnoli A. (a cura di),* "Questioni di welfare", Milano, Franco Angeli.

de Leonardis, O. (2007), *Nuovi conflitti a Flatlandia,* in G. Grossi (a cura di), "I conflitti contemporanei. Contrasti, scontri e confronti nelle società del III millennio", UTET Università, Torino, pp. 5-21.

de Leonardis, O. (2009), *Verso un diritto dei legami sociali? Sguardi obliqui sulle metamorfosi della penalità*, in "Studi sulla questione criminale", IV, n. 1, 2009, pp. 15-40.

de Leonardis, O. (2013), *Presentazione,* in V. Borghi, O. de Leonardis, G. Procacci (a cura di), "La ragione politica, volume II*",* Napoli, Liguori.

de Leonardis, O. (2018), *Europa*, in "Azione pubblica", (a cura di) L. Bifulco, V. Borghi, M. Bricocoli, D. Mauri, Milano, Mimesis.

de Leonardis, O. (forthcoming), *Quantifying inequality: from contentious politics to the dream of an indifferent power*, in "The new politics of numbers: quantification, administrative capacity and democracy", Mennicken A., Salais, R. (a cura di), Basingstoke, Palgrave Macmillan.

de Leonardis, O., Giorgi, A. (2013), *Sulle tracce della depoliticizzazione nel governo della città, in* V. Borghi, O. de Leonardis, G. Procacci (a cura di) "La ragione Politica", vol. II, Liguori, Napoli, pp. 135-167.

De Rosa, L. (2003), *Storia delle Casse di risparmio e della loro associazione*, Roma-Bari, Laterza.

Dente B., Melloni E. (2005), *Piano Strategico come strumento di governance locale*, in Barbera et al, "Scenari per il sistema locale. Valutazioni sul piano strategico di Torino e sulle prospettive di sviluppo dell'area metropolitana", Torino Internazionale.

Depecker T., Déplaude M.O., Larchet N. (2018), *La philanthropie comme investissement. Contribution à l'étude des stratégies de reproduction et de légitimation des élites économiques in "Politix", n° 121, p. 9-27.*

Diletti, M. (2009), *I think tank. Le fabbriche delle idee in America e in Europa,* Bologna, il Mulino.

Diletti, M. (2011), *I think tank al confine tra conoscenza, valori e interessi. Il caso italiano*, in "Rivista Italiana di Politiche Pubbliche", Fascicolo 2, Agosto 2011, pp.345-375.

Donolo, C., Fichera F. (1988), *Le vie dell'innovazione,* Milano, Feltrinelli.

Dowding K. (2001), *Explaining Urban Regimes*, in "International Journal of Urban and Regional Research", volume 25, pp. 7-19.

Dulong, D. (2012), *Sociologie des institutions politiques*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».

Dumenil G.,Levy D. (2005), *Costs and benefits of neoliberalism: A class analysis*, in Epstein G. (ed) "Financialization and the World Economy", Cheltenham, Edward Elgar, pp. 17–45.

Eikenberry, A., Mirabella, R. (2018), *Extreme Philanthropy: philanthrocapitalism, Effective Altruism, and the Discourse of Neoliberalism*, in "PS: Political Science & Politics", 51(1), 43-47.

Elias N. (1989), *Che cos'è la sociologia?,* Torino, Rosenber & Sellier.

Elias, N. (2010), *La società di corte,* Bologna, il Mulino (prima ed. 1969).

Elias, Norbert. (1993), *Mozart. Portrait of a genius,* Berkley, University of California Press.

Epstein G. A. (a cura di) (2005), Financialization and the world economy. Northampton, MA, Edward Elgar Publishing.

Eyal G. (2010), *Spaces Between Fields. Pierre Bourdieu and Historical Analysis, Contribution to Book,* Selected Works, Columbia University.

Festa, L. (2006), *Guerra per banche*, Boroli Editore

Field G., Higley J. (1980), Elitism, London, Routledge & Kegan Paul.

Fiordiponti F. (2013), L*e fondazioni di origine bancaria e il loro ruolo di socio stabile nelle aziende di credito: un legame che non si è sciolto*, Napoli, Edizioni Scientifiche italiane.

Foucault, M. (1978), *La governamentalità*, in "Aut-aut", 167/8, 1978, pp. 12-29, Milano, il Saggiatore.

Freeland C. (2012), *Plutocrats: The Rise of the New Global Super-Rich,* London, Penguin.

Galea P., (2013), *Da banca regionale a gruppo bancario europeo (1932-1980)*, in "La Compagnia di San Paolo 1563-2013", a cura di Walter Barberis con Anna Cantaluppi, Torino, Einaudi, vol. II, 1853-2013, pp. 508-533.

Galli G. (1967), *Il bipartitismo imperfetto,* Bologna, il Mulino.

Gallino L. (2011*), Finanzcapitalismo,* Torino, Einaudi.

Gallino L. (1990), *Policy making in condizioni avverse*, in A. Bagnasco, ”La città dopo Ford”, Torino, Bollati Boringhieri, pp. 68-91.

Gallino L. (2013), *Il colpo di stato di banche e governi. L'attacco alla democrazia in Europa,* Torino, Einaudi.

Gallino L. (2015), *Il denaro, il debito e la doppia crisi spiegati ai nostri nipoti,* Torino, Einaudi.

Gallo P.D. (2007), *Intesa Sanpaolo, c'era una volta un fantasma inesistente: dal Nuovo Banco Ambrosiano venticinque anni fa nasceva la prima banca italiana : storie, retroscena, rivelazioni e protagonisti di ieri e di oggi,* Milano, Baldini Castoldi Dalai.

Gatteschi S. (2018), *CDP e i conti pubblici in Osservatorio sui Conti Pubblici Italiani*, Università Cattolica Sacro Cuore, Milano, 5/11/18.
Gaudin JP. (1999), *Gouverner par contrat*, Paris, Presses de Sciences Po.

Gaudin JP. (2002), *Pourquoi la gouvernance?*, Paris, Presses de Sciences Po.

Genieys, W. (2011), *Sociologie politique des élites,* Paris, Armand Colin.

Guilhot, N. (2006), *Financiers, philanthropes: sociologie de Wall Street,* Paris, La Raison d’agir.

Guiso L, (2013), *Se l’azionista è la fondazione (MPS),* in “Lavoce.info”, 29/12/13.

Hall, P.D. (2006), *A historical overview of philanthropy, voluntary associations, and nonprofit organizations in the United States, 1600-2000*, in «The Nonprofit Sector: A Research Handbook», New Haven, CT: Yale University Press, W. W. Powell and R. Steinberg, pp. 32-65.

Harding, R. (1999), *Book Reviews* in “Punishment & Society”, 1(1), 121–123. https://doi.org/10.1177/1462474599001001010.

Harding, R. (1999), *Urban regimes and Growth Machines: towards a crossnational research agenda,* in “Urban Affairs Quarterly”, issue 29, pp.356-382.

Hibou, B. (1999), *La privatisation des États*, Paris, Editions Karthala.

Hibou B. (2002), *L'historicité de la construction européenne: le secteur*

bancaire en Grèce et au Portugal, Etudes du CERI, pp. 1-62, hal- 01025334.

Ho K. (2009), Liquidated: An Ethnography of Wall Street, Durham, NC, Duke University Press.

Hood, C. (1995), *Contemporary public management: a new global paradigm?* in "Public Policy and Administration", 10(2), 104–117.

Hughes E. C. (1937), *Institutional office and the person*, in "American journal of sociology", no 43 (3), pp. 404-413.

Hunter, F. (1953). *Community power structure: A study of decision makers*, Chapel Hill, University of North Carolina Press.

Kalberg, S. (2008), *Leggere Max Weber*, Bologna, il Mulino.

Kettel, S. (2008), *Does Depoliticisation Work? Evidence from Britain's Membership of the Exchange Rate Mechanism*, 1990–92, in "The British Journal of Politics & International Relations", 10,(4), pp. 630-48.

Khan, S.R. (2012), *The Sociology of Élites in "*Annual Review of Sociology", Vol. 38: 361-377, New York.

Khan, S.R. (2013). *The Counter-Cyclical Character of the Élite" Research* in "the Sociology of Organizations", Vol. 38, "Configurational Theory and Methods in Organizational Research", Columbia University, New York.

Lasch, C. (1984), *La ribellione delle élite. Il tradimento della democrazia,* Milano, Feltrinelli.

Lascoumes, P., Le Galès, P. (2005), *Gouverner par les instruments.* Paris, Presses de Sciences Po.

Laurens S. (2015), *Les courtiers du capitalisme. Milieux d'affaires et bureaucrates à Bruxelles,* Marseille, Agone.

Le Galès, P. (2002), *European Cities,* Oxford University Press, Oxford.

Le Gall, L., Offerlé, M., Ploux, F. (2012), *La politique sans en avoir l'air. Aspects de la politique informelle, XIXe- XXIe siècle*, Rennes, Presses universitaires de Renne.

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

Leardini C., Rossi G., Todesco C. (2009), *Governance e accountability nelle Fondazioni Bancarie,* in "Economia aziendale on line"; n.4, Pavia,

International Business Review.

Lee C.W. (2006), *The conservative machine: a challenge to urban regime theory*, paper presentato all'annual meeting of the Asa, Montreal.

Lefèvre S. (2018), *Les héritiers rebelles. La philanthropie comme « suicide de classe* , in "Politix" 2018/1 (n° 121), p. 55-78. DOI 10.3917/pox.121.0055.

Lepont, U. (2016), *Les conditions préalables au « tournant néo-libéral »: Le cas de la protection maladie aux États-Unis*, in "Politix", no 116,(4), 193-220.

Lorenzi P., Hilton F.G. (2011), *Optimizing Philanthrocapitalism,* in "Society", 48(5):397-402.

Losana M. (2011), *Le Casse di risparmio e l'origine dell'attuale dibattito intorno alla "natura giuridica" delle Fondazioni di origine bancaria"*, in (a cura di) Pastori G., Zagrebelsky G., "Fondazioni bancarie: una grande riforma da consolidare", Bologna, il Mulino.

Loyd R, Clark T.N., (2001), *The city as an entertainment machine*, in "Critical Perspectives on Urban Redevelopment" Issue 6, pp.357-378.

Mach A., David T., Ginalski, S., Bühlmann F.(2016), *Les élites économiques suisses au XXe siècle*, Neuchâtel, Editions Alphil-Presses universitaires suisses.

Mair P. (2013), R*uling the void: the hollowing of western democracy,* London, Verso.

Mastropaolo, A. (2005), *La mucca pazza della democrazia. Nuove destre, populismo, antipolitica*, Torino, Bollati Boringhieri.

Mastropaolo, A. (2011), *La democrazia è una causa persa? Paradossi di un'invenzione imperfetta,* Torino, Bollati Boringhieri.

McGoey, L. (2015), *No Such Thing as a Free Gift*, London, Verso.

McGoey, L. et al. (2018), *Le philanthrocapitalisme et les « crimes des dominants,* in "Politix" 2018/1 (n° 121), p. 29-54.

Medvetz T. (2012), *Think Tanks in America,* Chicago and London, The University of Chicago Press.

Michels R. (1966), *La sociologia del partito politico nella democrazia moderna*, Bologna, Il Mulino, (prima ed. 1911).

Michels R. (2009), *La democrazia e la legge ferrea dell'oligarchia*, Bologna, Istituto Regionale di Studi sociali e politici "Alcide De Gasperi" (prima ed. 1909).

Mills C. W (1940), *Situated Actions and Vocabularies of Motive* in "American Sociological Review", Vol. 5, No. 6 (Dec., 1940), pp. 904-91.

Mills C. W. (1956), *The Power Elite,* Oxford University Press, Oxford.

Mizruchi M (2013), *The Fracturing of the American Corporate Elite,* Cambridge, MA, Harvard University Press.

Moggi S., Leardini C., Rossi G., Zardini A. (2014), *"Board Governance in Bank Foundations. The Italian Experience",* Springer editore, Heidelberg.

Moggi S., Leardini C., Rossi G., Zardini A. (2015), *Meeting local community needs. A dashboard from the stakeholder engagement experience, paper presented at FifthWorkshop on Foundations,* Università Cattolica, Milano.

Moini G., E.d'Albergo (2018), *Depoliticizzazione* in "Azione pubblica",(a cura di) L. Bifulco, V. Borghi, M. Bricocoli, D. Mauri, Milano, Mimesis.

Moini, G. (2015), *Neoliberismi e azione pubblica. Il caso italiano*, Roma, Ediesse.

Monge F. (2016), *Le Fondazioni Bancarie: Cultura, Valore, Innovazione*, Milano, Franco Angeli.

Monier A. (2018), *La relation philanthropique, un rapport de domination ? Le cas des Amis Américains des institutions culturelles françaises ,* in "Politix" 2018/1 (n° 121), p. 79-104, DOI 10.3917/pox.121.0079.

Mori, L. (2018), *Forme di governo e tipi di disintermediazione*, paper presentato al Convegno SISP 2018, Torino.

Mosca G. (1947), *Elementi di scienza politica*, Roma-Bari, Laterza, (prima ed. 1896).

Mosca G. (1968),*Teorica dei governi e governo parlamentare,* Milano, Giuffrè, (prima ed. 1884).

Mossberger K. (2009), *Urban regime analysi*s, in "Theories of urban politics", volume 2, Los Angeles, Sage, pp. 40-53.

Mossberger K. (2009), *Urban regime analysi*s, in "Theories of urban politics", volume 2, Los Angeles, Sage, pp. 40-53.

Mossberger, K., & Stoker, G. (2001), *The evolution of urban regime theory: The challenge of conceptualization*, in “Urban Affairs Review”, 36(6), 810-835.

Mudde, C. (2004), *The populist zeitgeist, in* “Government and Opposition”, 39(4), pp. 542- 563.

Nichols G., Savage M. (2018), *A Social Analysis of an Elite Constellation: The Case of Formula 1,*in “Theory, Culture & Society”, 34(5–6), 201-225.

O’ Connor J. (1977), *La crisi fiscale dello Stato*, Torino, Einaudi (prima ed. 1973).

Ornaghi, L., Parsi, V.M.(1994), *La virtù dei migliori,* Bologna, il Mulino.

Osborne, T. (2004), *On mediators: Intellectuals and the ideas trade in the knowledge society,* in “Economy and Society”, Volume 33, 2004 - Issue 4, Taylor & Francis editor.

Ostrower, F. (1997), *Why the Wealthy GiveThe Culture of Élite Philanthropy, Princeston, Princeston University Press.*

Paci M., (2013), *Lezioni di sociologia storica,* Bologna: il Mulino.

Pareto V. (1964), *Trattato di sociologia,* Milano, Edizioni di Comunità, (prima ed. 1916).

Pareto V. (1974), *I sistemi socialisti*, Torino, Utet, (prima ed. 1903).

Pastori G., Zagrebelsky G. (2011), *Fondazioni bancarie: una grande riforma da consolidare,* Bologna, il Mulino.

Pill, M.C. (2013), *Urban governance when austerity is the norm: the role of philanthropic foundations in Baltimore”,* paper presented at the Conference on ‘Interrogating urban crisis: Governance contestation and critique, De Monfort University, september 9-11.

Pollitt C., Bouckaert G. (2000), *Public management reform, a comparative analysis* in « Politiques et management public, » vol. 18, n° 4, 2000. Numéro spécial - "Le management public et la mesure: des lettres aux chiffres" pp. 184-189; https://www.persee.fr/

Pollitt C., Bouckaert G. (2002), *La riforma del management pubblico,* Egea, Milano, (prima ed. 2000).

Ponzanelli G. (2005), *Le fondazioni bancarie*, in “Lex nova” n. 3, Torino, Giappichelli.

Quaglia G., Rosboch M (2019), *La forza della società*, Torino, Aragno.

Ravazzi, S. (2016). *Philanthropic foundations and local policy making in the austerity era: does urban governance matter?, in "Lex Localis", 14 (4), pp.* 917-935.

Reed, M. (2012a), *Masters of the Universe: Power and Élites* in "Organization Studies", 33, 203–221, London, Sage.

Reed, M. (2012b), *Researching Organizational Élites: A Critical Realist Perspective,* in David Courpasson, Damon Golsorkhi, Jeffrey J. Sallaz (eds.) Rethinking Power in Organizations, Institutions, and Markets, Research in "The Sociology of Organizations", 34, Emerald Group Publishing Limited, pp.21 – 53.

Rhodes, R. (2000), *Governance and public administration*, in J. Pierre (Ed.), Debating governance (pp. 54-90). Oxford, UK: Oxford University Press.

Rhodes, R. A. W. (1996), *The New Governance: Governing without Government* in "Political Studies", 44(4), 652–667.

Rogers R. (2011), *Why Philanthro-Policymaking Matters*, in "Society", 48: 376–381.

Salais, R. (2015), *Europe, Laboratory for A-Democracy? Historical Social Research, 40 (2015) 1.*

Salamon, L.M. (2014), *Philanthropication thru privatization: building permanent assets for social progress,* Bologna, il Mulino.

Salento A., Dagnes J., Quarta A. (2016), *Un neoliberismo a bassa intensità: trentacinque anni di «riforme» in Italia,* in "Il capitale quotidiano. Un manifesto per l'economia fondamentale". p. 3-32, Roma, Donzelli.

Samuzzi S. (2001), *L'immagine del Piemonte*, Torino, Associazione Fondazioni delle Casse di risparmio del Piemonte.

Sapelli G. (2013), *Chi comanda in Italia?* Milano, Guerini e associati.

Sassen S. (2008), *Una sociologia della globalizzazione*, Torino, Einaudi.

Sassen, S. (2012), *Cities in a world economy,* Updated 4th edition, London, Sage.

Savage M. and Williams K. (2008, eds). *Remembering Élites*, Blackwell, Oxford.

Savage, M., Warde, A., Devine, F. (2005), *Capitals, assets, and resources: some critical issues ,* in “The British journal of sociology”, no 56 (1), pp. 31-47.

Scamuzzi, S. et al. (2001), *L'immagine del Piemonte: rapporto di ricerca,* Dipartimento di Scienze sociali, Torino, Università di Torino.

Schumpeter J. (1955), Capitalismo socialismo democrazia, Milano, Edizioni di Comunità, Roma-Ivrea, (prima ed. 1942).

Schwartz-Shea P., Yanow, D. (2012), *Interpretive research design: Concepts and processes,* New York, Routledge.

Scott J. (2008), *Modes of power and the re-conceptualisation of elites*, in Savage M and Williams K (eds) “Remembering Elites”, Oxford, Wiley-Blackwell, pp. 27–43.

Scott J. (2008), *Modes of power and the re-conceptualization of élites, in Savage M. and Williams K. (2008, eds), “Remembering Élites”, (pp. 27–45), Oxford, Blackwell Publishing.*

Silvi, F. (2017), *I Comuni italiani e il loro indebitamento - Il caso di Torino e della regione Piemonte*, 4/5/2017, Globalproject.

Simmel G. (2006), *Lo straniero*, Padova, Il Segnalibro, (prima ed. 1908).

Skockpol, T. (2016), *Why Political Scientists Should Study Organized Philanthropy* in “PS: Political Science & Politics”, 49 (3), 433-436.

Stanley B. (2008), *The Thin Ideology of Populism*, in «Journal of Political Ideologies», XIII, 1, pp. 95-110.

Stone C.N. (2006), Power, Reform, and Urban Regime Analysis, in “*City and Community*”, volume 5, pp.23-38.

Stone, C. N. (2005), *Looking Back to Look Forward: Reflections on Urban Regime* in “Analysis. Urban Affairs Review”, 40(3), 309–341.

Strange, S. (1996), *The Retreat of the State: The Diffusion of Power in the World Economy*, Cambridge, Cambridge University Press.

Streeck W. (2016), *How Will Capitalism End? Essays on a Failing System*, London, New York, Verso Books.

Supiot, A. (2006), *Homo juridicus. Saggio sulla funzione antropologica del diritto*, Milano, Mondadori.

Tarchi M. (2003), *L' Italia populista. Dal qualunquismo ai girotondi,* Bologna, il Mulino.

Teubner G. (2002), *La cultura del diritto nell'epoca della globalizzazione. L'emergere delle costituzioni civili*, Roma, Armando Editore.

Teubner, G. (1996), Il diritto come sistema autopoietico, Milano, Giuffré.

Thévenot X, Joncheray J.,(1989), *Pour une éthique de la pratique éducative*, Paris, Desclée.

Thumler E. (2016), *The financialization of philanthropy* in "Routledge Handbook of Philanthropy", London, Routledge.

Torchia L. (2005), *Prospettive di diritto amministrativo, in Per una riforma del diritto di associazioni e fondazioni*, Fondazione della Camera dei Deputati, Milano, Sole 24ore.

Tuccari (2002), *Capi, élites, masse. Saggi di storia del pensiero politico*, Roma-Bari, Laterza.

Tuccari (2016), *La teoria delle élites e l'avvento della democrazia*, in AA.VV., "Le nuove élites del potere", Centro Studi Piemontesi, Torino, pp. 1-24.

Turati G., Piacenza M., Segre G. (2008)*, Patrimoni & Scopi. Per un'analisi economica delle fondazioni,* Torino, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli.

Valdarri, Vicari & Associati (2004), *103 Comuni sotto la lente*, Milano, Valdani, Vicari & Associati.

Vecchi, B. (2007), *I conflitti delle identità negate* - intervista ad Alessandro Pizzorno, il Manifesto, 09.10.2007.

Vella F. (2012), *Fondazioni, qui ci vuole una vigilanza indipendente,* in "Lavoce.info", 23/1/12.

Verkuil, P.R. (2012), *Outsourcing Sovereignty. Why Privatization of Government Functions Threatens Democracy and What We Can Do about It*, Cambridge University Press, Cambridge.

Veyne P. (2013), *Il pane e il circo,* Bologna, il Mulino.

Vibert, F. (2007),*The Rise of the Unelected. Democracy and the New Separation of Powers*, Cambridge University Press, Cambridge.

Vicari Haddock S., Molotch H.L., (1990), *Building Milan: alternative machines*

of growth in “Urban Affairs Quarterly”, issue 14, pp.602-624.

Wang, Y. (2016), *Homology and isomorphism: Bourdieu in conversation with new institutionalism in “*The British Journal of Sociology*”, 67(2), 348–370.*

Weber M (1991*), L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, Milano, Rizzoli, (prima ed. 1905).

Weber M. (1969), *Economia e società,* Milano, Edizioni di Comunità (prima ed. 1922, postumo).

Weber M. (2004), *La politica e la scienza come professioni,* Torino, Einaudi.

Wedel JR. (2009), *Shadow Elite: How the World’s New Power Brokers Undermine Democracy, Government, and the Free Market*, New York, Basic Books.

Wedel, J. (2017), *From power élites to influence élites: Resetting élite studies for the 21st century* in “Theory, Culture & Society”, n. 34(5–6), pp: 153–178.

Werner, M., Zimmermann B. (2006), *Beyond comparision: histoire croisé and the challenge of reflexivity* in “History and Theory”, Vol. 45, No. 1 (Feb., 2006), pp. 30-50.

Wolin, S. (2006), *Democracy Incorporated: Managed Democracy and the Specter of Inverted Totalitarianism,* Princeton, University Press.

Zagrebelsky G., (2011), *Conclusioni* in (a cura di) Pastori G., Zagrebelsky G., “Fondazioni bancarie: una grande riforma da consolidare”, Bologna, il Mulino.

Zald, M. N., Lounsbury, M. (2010), *The wizards of Oz: Towards an institutional approach to élites, expertise and command posts. Organization Studies, 31, 963–996.*

Zingales L, Perotti R. (2012), *Quei pasticci tra le banche e la politica*, in “Sole 24”, 26/02/2012.

Allegati

Allegato 1: interviste

N.	Cognome	Ruolo	Data e luogo intervista
1	Demarie Marco	Direttore filantropia e territorio CSP	15/11/2016 Torino
2	Bagnasco Arnaldo	Sociologo, Consigliere CSP 2008-2011	27/09/2016 Torino
3	Claudia Mandrile	CSP Coord. Programma 0-6	14/01/2017 Torino
4	Elena Saggiorato	Coord. housing CSP	14/01/2017 Torino
5	Sandra Aiola	CSP Coord. Polo '900	14/07/2017 Torino
6	Anna Cantaluppi	CSP Resp. arch. e Dir. fondazione arte 1563	3/08/2017 Torino
7	Enrico Salza	Imprenditore e banchiere, Ex Presidente del Consiglio di gestione di Intesa San Paolo, ex Presidente CCIA di Torino; ex Consigliere della CSP (1993-2003); ex Vice Presidente Istituto bancario San Paolo	4/12/2016 Torino
8	Marco Camoletto	Direttore generale CRT Torino	14/02/2017 Torino
9	Garelli Franco	Accademico, Consigliere CRT Torino	22/10/2016 Torino
10	Salvatore Belligni	Accademico	10/10/2016 Torino
11	Beppe Berta	Accademico, consulente Unione industriale Torino,	11/11/2016 Torino
12	Simona Biancu	Engagedin/consulente filantropia	11/12/2016 Milano
13	Carola Carozzone	Presidentessa Assifero/filantropia istituzionale	13/10/2016 Torino
14	Giovanna Baer	Giornalista Pagina uno_Milano	18/12/2016 Milano
15	Alberto Vanelli	Ex Direttore Arte e cultura Regione Piemonte	17/05/2017 Torino
16	Giulio Sapelli	Ricercatore emerito fondazione ENI; ex Consigliere CSP 2008-2011; ex Commissario MPS; accademico	27/05/2016 Milano
17	Luigi Bobbio	Accademico	13/10/2016 Torino

18	Marco Camelli	Accademico Prof. Emerito Unibo, ex Presidente Fob Bologna	10/05/2017, Bologna
19	Alfio Mastropaolo	Accademico	4/02/2017 Torino
20	Lodovico Festa	Giornalista analista politico-finanziario	10/10/2017 Milano
21	Castellani Valentino	Politico, e accademico. Ex Sindaco di Torino	30/10/2017 Torino
22	Pralormo Consolata	Imprenditrice	22/11/2016 Torino
23	Cerami Carlo	Avvocato, ex Consigliere Cariplo	7/11/2017 Milano
24	Bianca Beccalli	Accademica	14/12/2017 Milano
25	Dario Disegni	Direttore CSP dal 1992 al 2013.	16/12/2017 Torino
26	Evangelisti Francesca	Giornalista, organizzatrice eventi culturali ed artistici	16/11/2016 Torino
27	Luciano Adriana	Accademica	16/11/2016 Torino
28	Busso Sandro	Accademico	20/02/2019 Torino
29	Guzzetti Giuseppe	Presidente Cariplo e Acri	13/02/2015 Milano. Effettuata da Stefania Ravazzi (Unito)
30	Invernizzi	Direttore servizi alla persona Cariplo	13/02/2015 Milano. Effettuata da Stefania Ravazzi (Unito)
31	Chiavarino	Direttore arte e cultura Cariplo	13/02/2015 Milano. Effettuata da Stefania Ravazzi (Unito)
32	Ricci Antonella	Direttore politiche sociali CSP	26/05/2015 Torino. Effettuata da Stefania Ravazzi (Unito)

Allegato 2: codifica variabili ed etichette database

Variabili	Etichette
1.Periodizzazioni (periods)	PER CONSIGLIATURE (conseils): 1992-95 (ZANDANO); 1996-99 (MERLINI); 2000-2003 (CASTELLINO); 2004-2007 (GRANDE STEVENS); 2008-2011 (BENESSIA); 2012 (CHIAMPARINO); 2013-2015 (REMMERT); 2016-2019 (PROFUMO)
2.Sesso	
3.Anno di nascita	
4.Città di nascita	
5. Età	
6.Età aggregate	1) over 60enni; 2) 60enni; 3) 50enni; 4) 40enni; 5) 30enni 6.1 Età ingresso in Fob; 6.2 Età all'inizio di ogni consigliatura
7. Istruzione	
8.Istruzione aggregata (domaine) ISTR2	1. Scienze umane (sc. politiche e sociali; storia e filosofia; beni culturali) 2. Lettere-comunicazione-lingue; 3 Giurisprudenza; 4 Ingegneria; 5.Economia; 6 Scienze dure (chimica, fisica, matematica, agraria, biologia); 7. Medicina; 8: Architetto; 9:Diploma
9.Professione principale	Avvocato; imprenditore; banchiere e dirigente in ambito finanziario; alto dirigente privato business; alto dirigente pubblico; politico di professione; accademico; revisore contabile- commercialista; paragoverno fondazioni; filantropo
10.Funzione CSP	ORGANI Presidente – Comitato di gestione – Consiglio generale – Revisore conti STAFF: segretario generale, direttore/dirigente, dirigente-quadro/coordinatore
11.Funzioni aggregate CSP	1. Organi politici (Presidente; Comitato di gestione; Consiglio generale) 2. Alti dirigenti (Segretario, Direttori, Responsabili settori strategici); 3. Dirigenti II (quadri-coordinatori) 4. Revisori dei conti
12.CAMPO semplificato **12.1 primo campo**= campo dichiarato alla nomina	Ho attribuito in relazione a carriere e posizioni un primo campo ad ogni singolo attore, desumendolo da quanto dichiarato alla nomina e un secondo campo **rilevante** (se non predominante) in carriera. 1 "accademia" 2 "economia" 3 "finanza" 4 "paragoverno privato 5 "paragoverno CSP/Fob (oltre i 4 anni di consigliatura)" 6 "paragoverno pubblico e politica" 7 "professioni (avvocati e commercialisti)" 8 filantropia/think tanks/centri studi; 9.

12.2 primo + secondo campo rilevante (se non predominante) in carriera	Media/editoria. **NOTA PER PARAGOVERNO:** s'intendono autorità politiche/enti indipendenti non elettivi che agiscono in ambiti di pubblico interesse e nei cui organi enti pubblici elettivi nominano loro rappresentanze. "Setting istituzionali paralleli che sono parte organica del più generale sistema di potere" (Beligni Ravazzi pg.144-145) "*che non possono essere trattate alla stregua di mere espressioni dello spoil system o di protesi strumentali inerti degli organi mandatari": Fob, Utilities/partecipate ex-municipalizzate; fondazioni, agenzie di sviluppo, fondazioni, società autostradali, Aziende Sanitaria Locali, Camere di Commercio, Consorzi, Parchi tecnologici*". **NOTA PER PARAGOVERNO CSP/Fob:** Io ho attribuito come primo campo di appartenenza a chi è nella CSP da oltre 4 anni (durata consigliatura) e non ha altri campi rilevanti.
13.CAMPI multipla (da 1 a 9)	1 "accademia" 2 "economia" 3 "finanza" 4 "paragoverno privato 5 "paragoverno CSP/Fob (oltre i 4 anni di consigliatura)" 6 "paragoverno pubblico e politica" 7 "professioni (avvocati e commercialisti)" 8 filantropia/think tanks/centri studi; 9. Media/editoria. **NOTA SUI CAMPI IN GENERALE:** La maggioranza dei componenti degli organi politici ha appartenenze in più di due campi (broker). Esempio, il Segretario Generale Gastaldo: certamente appartiene soprattutto al paragoverno delle fondazioni (non solo bancarie, ma anche Agnelli e arte-cultura e network europeo fondazioni); ma è stato anche assessore a Torino con Castellani (POLITICO) e fa o ha fatto parte di direttivi di enti legati alle Fob che si occupano di finanza come SINLOC E FONDACO SGR ma anche di Finipiemonte (la finanziaria della Regione Piemonte), inoltre ha fatto parte di Cassa depositi e prestiti ed è oggi presente nel direttivo di IAI, Istituto Affari Internazionali (paragoverno ed economia).
14.Numero di CAMPI in carriera	1 campo; 2 campi; 3-4 campi; 5-6 campi; più di 6 campi
15. Politico di complemento	Per politici di complemento si intendono coloro che pur non essendo professional politican possono dirisi politici di complemento (ossia pur reduci da una professione non politca sono stati impegnati anche a lungo in istituzioni di governo o paragoverno). Nella voce 'politico di complemento' rientrano: 1) chi è in Compagnia da oltre 9 anni, anche se non ha svolto esperienze significative di paragoverno/governo fuori dalla Compagnia; 2) chi è in Compagnia da almeno 4 anni e ha almeno un esperienza pregressa di governo/paragoverno in enti/istituzioni esterne alla Fob; 3) chi ha significative presenze nel paragoverno/governo al di fuori dalle Fob (oltre i 9 anni) e una presenza più o meno consistente nella Compagnia.
16.Designazione /organo nomina (entité qui a nonmé)	1. Camere di commercio; 2. Organi elettivi: Comune, Provincia, Regione; 3. Accademia delle Scienze di Torino e Accademia dei Lincei 4. Altro (Unioncamere, commissione nazionale Pari opportunità, Accademia europea, Associazioni del volontariato, EFC, ecc…); 5 cooptati dal Consiglio generale della CSP
17.ANZ1 in CSP	Arco temporale in CSP e nei suoi enti strumentali, calcolato dal primo all'ultimo ingresso, incluse le interruzioni.
18. ANZ2 in CSP	Numero di anni effettivi trascorsi in CSP e nei suoi enti strumentali, escluse le interruzioni.

19. ANZ3 in “giro San Paolo”	Numero di anni effettivi trascorsi nel “giro San Paolo” (CSP, banca, Acri, Fondaco, ecc.) per
21. Cariche	Numero e “campo” delle cariche detenute all’ingresso e all’uscita dalla CSP (Solo X Consiglio di Gestione)
22.Livello delle cariche	L’idea è di verificare attraverso la carriera la ‘scala’ della posizioni occupate ossia se: 1 Locale, 2 locale e nazionale, 3 locale e internazionale, 4 tutti e tre i livelli (LNI). Però resta un indicatore sommario. Ad esempio all’attuale Presidente di CSP Profumo (2016-2019) o allo storico segretario generale di CSP, Gastaldo (2001-2018) possono essere attributi tutti i livelli. Questo però non dice nulla sul loro grado d’influenza alle diverse scale.
23.Mileu	1) Politecnico; 2) Imprenditori-3) Fiat; 4) Università; 5) Pci (ex PCI); 6) Enti filantropici; 7) Banca/finanza; 8) Paragoverno Fob; 9) Paragoverno pubblico; 10) Paragoverno privato-CCIA
24.Orientamento ideologico	Solo per organi politici
25. MULTIPLA “posizioni” in CSP più banca più enti stumentali o connessi (es. fondaco, fondi. CDP)	1) enti strumentali di CSP; 2) BANCA (Intesa, Cariplo, San Paolo); 3) Finanziarie o SGR Fob: Fondaco, Sinloc, Equiter; 4) ACRI (associazione di tutte le Fob) o NETWORK FONDAZIONI EUROPEE-EFC/NEF 5) altra Fob o fondazione sud e Grandi banche legate a Fob (Unicredit e MPS); 6) Cassa depostiti e prestiti. DA VALUTARE FC, fondazioni di comunità

Allegato 3: Tavola cronologica

anno	FOB ACRI (dal 1912 rappresenta casse di risparmio)	BANCHE	CARIPLO (1816-1823)	SAN PAOLO (1563) Ist. Banc. Pub. (1932)	TORINO	ITALIA	UE	ECONOMIA	WELFARE	FILANTROPIA
1989				Dal 1983 al 1998 presidente Banca è Zandano		Governo Andreotti (89-92)	Caduta muro 1988 accordi di Basilea su capitale minimo banche		"Retrenchement" (riduzione spese) / da anni '80 - roll-back (fino a metà '90)	Nasce EFC= European Foundation center
1990	RIFORMA AMATO	RIFORMA AMATO	RIFORMA AMATO	RIFORMA AMATO						
1991			nasce ente conferente							
1992	Ciampi : Governatore Banca d'Itlalia	San Paolo di Torino diviene SPA		Nasce ente conferente. Presidente Zandano sia di banca che di Fob.		Governo Andreotti (89-92) TANGENTOPOLI Governo Amato (92.93) Stragi Falcone, Borsellino		Piano di riassetto telecomunicazioni" presentato al Ministero del tesoro dall'IRI -nasce Telecom/liberalizzazione. 1991-2001 Privatizzazione imprese pubbliche		
1993	Fazio: Governatore Banca d'Itlalia dal 1993 al 2005 (dimissioni scandalo Antonveneta)				Sindaco CASTELLANI I (1993-1997)	Governo Amato (92.93) ELEZIONE DIR.SINDACO Governo Ciampi (93-94)	Ue (pol. deflazion; lotta al debito; privatizz.)			
1994	Decreto DINI				Ghigo CDX Presidente Regione	Governo Ciampi (93-94) Governo Berlusconi (94-95)			Roll-back (fino a metà '90); fase distruttiva del welfare keynes. neoliberalizzazione	
1995						Governo Berlusconi (94-95); Governo Dini 95-96			roll-out (fino a metà '00):fase creativa neoliberalizzazione	

	FOB	BANCHE	CARIPLO (1816-1823)	SAN PAOLO (1563) Ist. Banc. Pub. (1932)	TORINO	ITALIA	UE	ECONOMIA	WELFARE	FILANTROPIA/ ACRI (dal 1912 rappresenta casse di risparmio)
1996				Nominato dal Min tesoro (Dini) pres. Giovanni Merlini (editore Garzanti)		Governo Dini 95-96 Governo Prodi 96-98			roll out: pareggio bilancio/libertà finanziaria; social investiment; precariato	
1997		Nasce Banca Intesa (Cariplo+Ambroven)			Sindaco CASTELLANI II (1997-2001)	Governo Prodi 96-98	Patto di stabilità e crescita			
1998	LEGGE CIAMPI	Nasce San Paolo-IMI (fine pres. Zandano Banca S.Paolo); testo unico finanza e privatizzazione borsa italiana	Avvio progetto Fondazioni di comunità	Fine pres. Zanando alla Banca	city manager Vagiago (determina)	Governo Prodi 96-98 Governo D'Alema 98-00				
1999			2 fondaz. Comunità: Lecco e Como	Presidente Onorato Castellino (docente economia)- Nasce M. Boella		Governo D'Alema 98-00;	Prodi presidente Commissione UE	Entrata nell'euro (effettiva dal 2002) . Colaninno e Giunti lanciano l'opa su Telecom, privatizzata nel 1997		n. fondazioni in Italia= 3800
2000			4 fondaz. Comunità		TOROC, fondaz. per Olimpiadi (Pres. Castellani)/ Ghigo CDX Presidente Regione	Governo D'Alema 98-00 Governo Amato 00-01Governo Berlu (01-06)				

	FOB	BANCHE	CARIPLO (1816-1823)	SAN PAOLO (1563) Ist. Banc. Pub. (1932)	TORINO	ITALIA	UE	ECONOMIA	WELFARE	FILANTROPIA/ ACRI (dal 1912 rappresenta casse di risparmio)
2001			1 fondaz. Comunità	Nasce Fondazione per la scuola	Chiamparino I (dal 2001-2006)	Governo Amato 00-01 Governo Berlu (01-06) RIFORMA TITOLO V COSTITUZIONE	11 settembre; guerra afghanistan e irak poi (2003); Scandalo Enron in USA	Telecom passa a Tronchetti Provera	RIFORMA TITOLO V COSTITUZIONE	
2002	LEGGE TREMONTI	attraverso l'unione di banche in crisi o pre-crisi, Geronzi crea Capitalia.	5 fondaz. Comunità	Nasce ente strumentale SITI		Governo Berlu (01-06)				
2003	Sentenze Corte Cost. Nasce CDP (Fob azioniste con 30%)	Guerra per banche/scontro tremonti fazio. Fazio indagato per bond parlmalat e cirio		Adesione a Nef-rete UE cooperazione cultura-innovazione		Nasce CDP SPA; diverso rapporto con enti locali (condizioni più dure)		Muoiono Cuccia e Agnelli		Nasce ASSIFERO
2004		Guerra per banche dimissioni Tremonti	Fondazione Housing Social	Presidente Grande Stevens (avvocato dell'avvocato)		Governo Berlu (01-06); dimissioni Tremonti, De Bortoli Sole 24ore; Mieli Corsera	Barrosso, pres. Commissione UE	Marchionne nuovo ad FIAT e Montezemolo presidente (anche pres. di confind); Crack PARMALAT		

	FOB	BANCHE	CARIPLO (1816-1823)	SAN PAOLO (1563) Ist. Banc. Pub. (1932)	TORINO	ITALIA	UE	ECONOMIA	WELFARE	FILANTROPIA/ ACRI (dal 1912 rappresenta casse di risparmio)
2005		Fazio Gover. Banca Italia 1993.2005 (dimissioni scandalo Antonveneta)/ritorno di Tremonti; Fusione UNICREDIT			Bresso CDX Pres. Regione	Governo Berlusconi (01-06)		ACCCORDO FIAT-GENERAL MOTORS	Fase roll back in roll out (creazione più distuzione). Sviluppo tendenze fase II	n. fondazioni in Italia=4.720
2006	Nasce Fondazione per il Sud	Draghi, Gover. Banca Italia: guerra per banche/MPS e San Paolo vendono quote fiat	3 fondazioni di comunità	Nasce progetto housing sociale	Olimpiadi invernali. Chiamparino II (2006-2011)	Governo Berlusconi (01-06) Governo Prodi (06-08)		Sangalli presid. Confcomercio al posto di Billè		
2007		Nasce Intesa-San Paolo				Governo Prodi (06-08)				
2008				Pres. Angelo Benessia (avvocato)		Governo Berlusconi (08-11)				
2009			Bando coesione sociale 2009-2013 (cambia modalità di erogazion)			Governo Berlusconi (08-11)				
2010	Progetto sperimentale su sviluppo locale (Trigiia)			Nasce ente str. Hugef Genetics		Governo Berlusconi (08-11)			Ideazione Secondo welfare?	

	FOB	BANCHE	CARIPLO (1816-1823)	SAN PAOLO (1563) Ist. Banc. Pub. (1932)	TORINO	ITALIA	UE	ECONOMIA	WELFARE	FILANTROPIA/ ACRI (dal 1912 rappresenta casse di risparmio)
2011					Sindaco Fassino dal 2011 al 2016	Governo Berlu (0o-11) Governo Monti (11-13)				n. fondazioni in Italia= 6.220; nasce comitato per il dono; meno granti più operating
2012	Carta delle FOB			Presidente Chiamparino		Fiscal compact: pareggio di bilancio in Costituzione Governo Monti (11-13)				
2013				Presidente Remmert	Chiamparino presidente regione; III forum modiale sviluppo locate a To.	Governo Monti (2011-13) Governo Letta (2013-14)				Primo rapporto II welfare (Maino-Ferrara); manifesto per il non-profit
2014			Bando welfare di comunità (rimpiazza bando coesione)			Governo Letta (2013-14); Governo Renzi (2014-17)				Nasce la Fondazione per il dono
2015	Protocollo d'intesa MEF-ACRI (fondo contrasto povertà)					Governo Renzi (2014-17)				

	FOB	BANCHE	CARIPLO (1816-1823)	SAN PAOLO (1563) Ist. Banc. Pub. (1932)	TORINO	ITALIA	UE	ECONOMIA	WELFARE	FILANTROPIA /ACRI (dal 1912 rappresenta casse di risparmio)
2016				Presidente Profumo	Sindaco Cinque Stelle Chiara Appendino	Referendum costituzione Governo Renzi (2014-2017)				Nasce ASVIS
2017						Governo Gentiloni (2017)			Taglio Fondo pol. Soc. da 313 a 99 e fondo non autosuff. Da 400 a 450	Riforma del III settore

Paola Arrigoni

L'exploration d'un espace interstitiel : les fondations bancaires italiennes, un observatoire des élites (1990-2018)

Résumé

Thèse en cotutelle Università degli Studi di Torino et Université Lyon 2.

Sous la direction de Irene Bono (Unito) et Dorota Dakowska (Lyon 2)

Università degli Studi di Torino, Dipartimento di Culture, Politica e Società Dottorato di Ricerca in Mutamento Sociale e Politico, XXXI ciclo in convenzione con l'Università di Firenze (sede amministrativa).

Université Lumière Lyon 2, ED 483, Doctorat en science politique

Sommaire

Chapitre 1 Observer les élites à travers le prisme des Fondations bancaires (Fob)

Partie 1 Genèse et filiation d'un objet insolite

Chapitre 2 Fruits du hasard. Conséquences inattendues d'une politique publique

Chapitre 3 Une relation génétique et durable avec le système bancaire

Chapitre 4 Un prisme pour observer les configurations de pouvoir

Partie 2 La transformation de la Compagnia di San Paolo (CSP) et de ses élites

Chapitre 5 Une genèse marquée par le système bancaire : le début des années 1990

Chapitre 6 La professionnalisation de la CSP pendant l'âge d'or turinois (1998-2007)

Chapitre 7 Après la crise économique (2008-2018) : la CSP comme acteur clef de la diffusion des "valeurs" de la nouvelle philanthropie

Conclusion

Chapitre 8 Élites interstitielles et dépolitisation comme *ethos*

Dans les pages suivantes, après avoir présenté le cadre général de la recherche, en explicitant l'objet, les niveaux d'analyse, la problématique, la méthodologie et les concepts utilisés, (chapitre 1), j'illustrerai de manière synthétique le contenu des six chapitres centraux. Finalement, je rapporterai les principaux résultats obtenus et j'avancerai quelques idées pour de futures recherches portant sur les élites (chapitre 8).

Chapitre 1 Observer les élites à travers le prisme des Fondations bancaires (Fob)

Étudier les fondations bancaires en Italie a été l'occasion d'affiner les outils conceptuels et analytiques pour étudier les élites.

Après avoir été marginalisée dans le discours public et politique, les élites sont redevenues centrales au cours de la dernière décennie, et en particulier depuis la crise économique et financière de 2008. Dans le débat médiatique dominant, les publications qui dépeignent les élites sur un ton scandalisant, principalement hostile, abondent. Ils contribuent à diffuser une caractérisation stéréotypée des élites, qui tend à devenir lieu commun. Dans le débat scientifique, Savage et Williams ont eu le mérite de relancer le sujet avec la publication de *Remembering elites* (2008). Dans cet ouvrage, les deux auteurs soulignent l'importance de remettre les élites à la une de l'agenda des sciences sociales, dans le contexte actuel du capitalisme financier.

Bien qu'il existe un courant illustre de recherche et en dépit du regain d'intérêt pour les études sociologiques sur les élites[380], la question de savoir comment étudier les élites demeure minoritaire dans les sciences sociales du pouvoir actuelles et offre donc de nouvelles opportunités d'enquête.

Un des premiers questionnements de cette recherche a été de me confronter à la question d'où et comment étudier les élites aujourd'hui. En m'inspirant de la tradition pragmatiste anglo-américaine de Wright Mills (1956), qui accorde une grande importance aux biographies des élites «en chair et en os» situées dans l'histoire, j'ai adopté une approche socio-historique. Plutôt que de me concentrer sur un groupe spécifique,

[380] Khan, 2012; Williams e Davis, 2017.

sur une seule personne/famille ou sur leurs ressources, j'ai commencé par identifier un niveau d'analyse à partir duquel les observer et un objet situé en dehors des espaces officiellement responsables de l'exercice du pouvoir ou plus médiatisés (ex. Davos), sur lesquels de nombreux travaux existent[381]. Le choix s'est porté sur les grandes Fondations d'origine bancaire (Fob) qui semblent aujourd'hui être l'un des lieux incontournables où le pouvoir politique, économique et financier se concentre en Italie. Elles se présentent donc comme un objet d'étude fertile pour ceux qui souhaitent interroger les configurations de pouvoir[382].

Plus précisément, la recherche s'est concentrée sur la Compagnia di San Paolo de Turin (CSP) et sur les élites qui peuvent être observées par le prisme de cette institution. Sans prétendre à la tentation généralisatrice, ce choix peut être expliqué par le fait que la fondation en question représente un cas emblématique.

Il s'agit d'une fondation dotée d'une longue histoire, remontant à 1563, lorsque sept notables turinois fondèrent la Compagnia della Fede Cattolica (Compagnie de la Foi Catholique), sous l'invocation de Saint Paul, dans le but de secourir les pauvres *honteux*[383] et d'endiguer l'expansion de la réforme protestante.

---

[381] Voir Dulong, 2012.

[382] Elias, 1989.

[383] Il y a une connotation moralisatrice dans l'emploi du terme '*honteux'*, qui rappelle celui des pauvres *'méritants'* utilisé ces dernières années. Pour dire les choses simplement: ce sont des pauvres qui, honteux de leur situation, ne demandent rien, ne cherchent pas la charité et pour cette raison sont considérés dignes d'aide. Sur ce sujet voir: Ota de Leonardis (2000), *Quel povero abile povero. Il tema della povertà e la questione della giustizi*a, Filosofia e questioni pubbliche (2), pp. 117-136; Giovanni Ricci (1983) *Naissance du pauvre honteux: entre l'histoire des idées et l'histoire sociale*, Annales. Économies, Sociétés, Civilisations. 38e année, N. 1, pp. 158-177; Giovanna Procacci (1993), *Gouverner la misère. La question sociale en France 1789-1848*, Seuil; Elisa Chelle (2012), *Gouverner les pauvres. Politiques sociales et administration du mérite*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Res Publica », 2012, 289 p., ISBN : 978-2-7535-2117-9.

La CSP contemporaine a, hier comme aujourd'hui, joué un rôle important dans la gouvernance urbaine locale: lors de la transition du fordisme au post-fordisme des années 1990, lorsque la reconfiguration de la scène politique turinoise était un enjeu fort et, par la suite, en contribuant tant à la reconfiguration et au financement des politiques publiques locales qu'à la formation et la circulation des élites[384].

Le périmètre d'intervention de la fondation dépasse pourtant le contexte local. Parmi ses conseillers figurent des représentants de la Municipalité et de la CCIA (Chambre de Commerce) de Gênes, de la CCIA de Milan, de l'EFC (European Foundation Center), de la Commission Nationale pour la Parité et de la Région Piémont. Elle promeut le «*welfare* di comunità» (action sociale de proximité) dans le Nord-ouest italien. Elle a un rôle important dans la «Fondazione con il Sud», née en 2006 afin de promouvoir l'équipement social du midi. Elle est reconnue comme la fondation d'origine bancaire la plus dynamique sur le plan des échanges avec d'autres fondations européennes.

CSP et Cariplo – l'autre principale Fob italienne, basée à Milan – sont les actionnaires majoritaires de Intesa, la plus importante banque italienne, depuis sa création en 2007. Elles exercent ainsi un pouvoir décisif dans la désignation des dirigeants bancaires. En outre, CSP et Cariplo apparaissent comme "les investisseurs philanthropiques les plus solides, les plus riches et peut-être les plus généreux par tête d'habitant en Europe, si ce n'est dans le monde"[385].

Jusqu'à présent, la CSP n'a jamais été prise en considération par les analyses portant sur les élites en Italie. Pourtant l'ensemble des éléments

[384] Voir Belligni, Ravazzi, 2012.
[385] Salamon 2014, 19.

brièvement présentés font de CSP un niveau d'analyse pertinent que l'on adopte une perspective positionnelle, décisionnelle ou réputationnelle.

Une fois la Compagnia di San Paolo a été désignée comme une entrée pour observer les élites, la problématique de recherche s'est articulée en trois axes. Comment et dans quel contexte historique la CSP est-elle devenue puissante? Comment et quelles élites la CSP a-t-elle attirées? A l'inverse, comment les personnes nommées dans les instances dirigeantes ont elles contribué à son positionnement? Comment saisir le pouvoir de la CSP? De quelle manière ce dernier est-il lié à la composition de ses élites dirigeantes et aux changements plus généraux advenus dans le champ du pouvoir?

La fondation est donc aussi bien l'objet que le niveau d'analyse. En effet, pour pouvoir étudier les élites de la CSP, j'ai dû, dans un premier temps, me pencher sur le processus de formation et de transformation des Fob et plus spécifiquement de la CSP. C'est seulement après avoir étudié l'organisation choisie comme niveau d'analyse, après l'avoir replacée dans son environnement que j'ai pu, dans un deuxième temps, observer les élites.

Il est à noter que mon étude n'est pas focalisée – ce n'était pas un de ses objectifs – sur le pouvoir exercé par les élites de la CSP dans d'adoption des politiques publiques dans lesquelles la fondation joue un rôle. Le pouvoir des Fob, tel que j'ai pu l'observer, sera analysé à deux niveaux analytiques distincts: le pouvoir de la CSP en tant qu'organisation et le pouvoir des élites en tant qu'individus nommés dans les conseils de la CSP. Au cours de ma recherche, je me suis appliquée à mettre en exergue la manière dont un certain type d'élite est lié à un certain type de pouvoir.

La conception de ma recherche[386] a été influencée par les principes d'induction pragmatique et réflexive propres à l'histoire croisée de Michael Werner et Bénédicte Zimmermann (2006) et à la boîte à outils qu'ils proposent.

La recherche s'inscrit dans un cadre théorique relationnel et processuel qui unit les approches diachronique et synchronique. Cette démarche confère un rôle dynamique et actif à l'objet d'étude et aux opérations par lesquelles le chercheur entrecroise les échelles, catégories, sources et points de vue. Cette démarche croisée et multiscalaire semble bien correspondre à l'étude d'un objet multidimensionnel que constitue la CSP.

L'analyse de la multidimensionnalité de la CSP a requis des outils issus de diverses disciplines des sciences sociales : sociologie politique, sociologie des organisations et science politique. En étudiant la genèse et l'évolution de la fondation et en me concentrant sur sa nature interstitielle, j'ai prêté attention tant à la dimension historique des champs à l'intersection desquels se situe la CSP qu'à leur articulation.

La construction de l'objet de recherche a nécessité la prise en compte de multiples points de vue : celui des acteurs internes actuels ou passés de la fondation, des acteurs externes directement ou indirectement liés aux Fob et d'autres témoins privilégiés liés au monde de la culture, académique ou journalistique.

En adoptant la conception wébérienne de circularité et d'indivisibilité du travail empirique et théorique qui critique tant l'empirisme que la pure spéculation, le terrain a nécessité quelques ajustements par rapport au projet de recherche initial. J'ai donc construit et révisé mes problématiques et mes hypothèses à de multiples reprises, dans un

[386] Paragraphe 1.5 de la thèse.

échange continu avec mon objet de recherche[387].

Adoptant une posture méthodologique «*polythéiste*» [388], j'ai utilisé plusieurs sources et techniques d'analyse. Le travail sur les élites de la CSP s'est basé sur une analyse positionnelle[389], combinée à une étude des carrières et des biographies de l'ensemble de la population prise en considération, constituée de 155 responsables qui se sont succédé dans les instances de gouvernement de la Compagnia de 1992 à 2017. Plus précisément, j'ai observé leurs positions dans le temps[390] et donc leurs carrières, leur appartenance et leurs liens avec les divers champs et avec les autres élites situées à l'extérieur de la CSP. J'ai effectué une analyse sociodémographique longitudinale de ces données, en utilisant comme variable indépendante les périodes temporelles des diverses mandatures (sept) et en segmentant en fonction du poste occupé au sein de la CSP[391].

En plus de cette analyse, j'ai réalisé 32 entretiens semi-directifs avec des témoins privilégiés, tant internes (15) qu'externes à des fondations d'origine bancaire (18)[392]. Dans de nombreux cas s'est instauré un rapport de confiance et de dialogue avec ces interlocuteurs, qui m'a permis de les revoir et de rediscuter avec eux. En outre, j'ai consulté diverses sources documentaires telles que le corpus juridique régissant les Fobs; une revue de presse spécialisée et généraliste (les principaux hebdomadaires italiens); une consultation raisonnée des rapports et des sites officiels des organisations observées, des documents mis à disposition par les archives historiques de la Compagnia di San Paolo, et

[387] Bono, Hibou, Meddeb, Tozy, 2015, pp.19-20.
[388] Abbot, 1998.
[389] Mills, 1956.
[390] Hughes, 1937.
[391] Voir l'annexe de la thèse pour le codage des variables.
[392] Voir l'annexe de la thèse pour la liste des entretiens.

la littérature grise sur les Fob et sur la ville de Turin. J'ai aussi obtenu de nombreuses informations en participant ou en lisant des actes de conventions et séminaires organisés par des Fob ou qui avaient pour sujet des thèmes qui leur étaient liés[393].

Les trois notions d'interstitialité, de dépolitisation et d'ethos m'ont été utiles pour analyser les élites observées.

Ma recherche m'a menée à considérer le lien qui unit les élites au reste de la société comme central, en considérant notamment que ce lien politique semble avoir disparu du débat public contemporain. Au cours des trente dernières années, un changement dans la sémantique de l'inégalité semble s'être confirmé, en masquant la signification de celle-ci en tant que lien historique de domination, et en désignant plutôt une distance, une différence en termes de distribution[394].

De là vient l'intérêt pour l'ethos ou la "grammaire justificative"[395], expression de "l'esprit"[396] du temps, que les élites mettent en œuvre et qui renvoie au lien précédemment cité. On peut aussi bien dire que l'ethos est intrinsèque à la définition même d'élite : une élite sans ethos n'est pas une élite[397]. Son pouvoir passe par le partage d'un «vocabulaire des motifs », comme le dirait Mills (1940)[398], qu'elle transmet et sur la base duquel elle obtient reconnaissance et légitimation.

Pour interpréter les élites situées dans la Compagnia di San Paolo dans la conjoncture historique actuelle et leur ethos, l'interstitialité et la

[393] Voir note 48, chapitre 1 de la thèse.
[394] De Leonardis, à venir.
[395] Boltanski, Thévenot, 1991.
[396] Boltanski e Chiapello, 1999.
[397] Elias, 2010; Mills, 1940; Weber 1905, 1919.
[398] Voir C. W. Mills «*Les actions situées et les vocabulaires de motifs*», SociologieS, Découvertes/Redécouvertes, http://journals.openedition.org/sociologies/6041.

dépolitisation, mises en relation entre elles, ont été mes principales clefs de lecture.

La dépolitisation est une stratégie politique observable au cours des dernières décennies [399] qui, en présentant comme techniques et apolitiques les processus décisionnels et les enjeux, rend moins visible le caractère politique du *policy making* et des processus de gouvernement[400].

Je considère ici, suivant Ota de Leonardis, la dépolitisation comme un résultat du démontage de la verticalité des institutions modernes en faveur de l'affirmation de la métaphore du réseau comme forme même de la société, et de la rupture du monopole public-étatique sur la régulation des choses d'intérêt collectif qui s'ensuit [401].

Dans leur revue de la littérature sur ce sujet, Moini et d'Albergo (2018), renvoient à une triple typologie de la dépolitisation : gouvernementale, discursive et sociale. Il s'agit de catégories distinctes uniquement sur le plan analytique, mais qui sont utiles pour rendre compte de la portée considérable de ce processus.

La dépolitisation gouvernementale passe par la mise sur un pied d'égalité d'autorités publiques et privées dans les processus décisionnels, via la notion de la *gouvernance*. Des sujets qui, bien que n'étant pas investis par mandat électoral, prennent des décisions d'ordre public, influençant la vie de collectivités et d'individus[402].

[399] Burnham, 1999, 2001.
[400] Kettel, 2008.
[401] de Leonardis, 2009.
[402] Mastropaolo, 2012.

La dépolitisation discursive renvoie à l'introduction de nouveaux cadres cognitifs et aux modes d'actions liés, fondés sur la notion d'inévitabilité[403]. Un autre registre discursif entre aussi en jeu: celui de la séduction, qui fait levier sur l'imaginaire et "établit une représentation" du désirable[404]. Il s'agit d'un type de dépolitisation qui favorise, par rapport à la responsabilité politique, la prévalence de contenus techniques (ex. l'évaluation "scientifique") et de modèles de création de valeur liés à l'entreprise (NPM) et à la finance (investissements à impact)

La dépolitisation sociale est un processus dans lequel les dimensions gouvernementale et discursive convergent, favorisant le glissement des questions politiques de la sphère publique vers la sphère privée des individus, des familles et des communautés[405]. On la voit à l'œuvre quand, au cœur des processus du *policy making* et de la philanthropie en particulier, se trouvent le territoire, la communauté, et non plus la société qui, elle, renvoie à un engagement civique, à un pacte et à un lien social et politique. L'engagement est alors civil plus que civique, inter-individuel plus que social[406], expression d'une éthique de conviction plutôt que de responsabilité.

Les trois déclinaisons de la dépolitisation favorisent et sont alimentées par l'estompement actuel des limites entre les différents champs du pouvoir, par lequel politique, économie et savoirs experts tendent presque à se confondre, en se superposant[407]. Dans ce contexte, les acteurs collectifs (organisation) et individuels (élite) qui se situent dans

[403] de Leonadis, Giorgi, 2009.
[404] de Leonardis, 2009.
[405] Moini, d'Albergo, 2018.
[406] Voir Abélès, 2002.
[407] Wolin, 2004.

des espaces hybrides ou interstitiels prennent de plus en plus d'importance [408].

L'interstitialité semble être un concept analytique adéquat pour observer les élites en action dans le processus de dépolitisation. L'introduction du concept de champ interstitiel, qui renvoie à la célèbre théorie des champs de Bourdieu[409], vient de Eyal (2010). Est interstitiel un espace dans lequel, précisément, convergent des acteurs et des logiques provenant de champs divers, *"a space that is underdetermined, where things can be done, combinations and conversions could be established, that are not possible to do within fields. In short, it is a space that has been opened up by some abrupt change, and that can generate even more changes"*[410]. Le concept d'interstitialité fait aussi références aux études de Medvetz (2012) et Dakowska (2014) qui l'ont utilisé de manière empirique pour observer des phénomènes comme les *think tank* états-uniens[411] et les fondations politiques allemandes[412]. Dans les deux cas il s'agit d'objets qui ont un rôle décisif dans des processus d'intérêt public, qui tirent leurs capacités d'influence de leur caractère d'espaces hybrides. Des espaces dans lesquels émergent les conditions de faire de la politique en dehors ou en parallèle des organismes politiques "clairement" légitimés pour ce faire. Se situer dans un espace interstitiel - pour les acteurs individuels ou collectifs - implique, outre l'hybridation, aussi de se positionner à la frontière, entre les limites des divers champs ('*in-between*'), une posture qui tend à les garder dans l'ombre, à les rendre moins immédiatement visibles.

---

[408] Voir Dakowska, 2014; Eyal, 2010; Medvetz, 2012.
[409] Bourdieu 1995, pp.46-47.
[410] Eyal, p.17.
[411] Medvetz, 2012.
[412] Dakowska, 2014.

L'interstitialité renvoie aussi à la nature des nouvelles élites influentes et intermédiaires, qui font de la mobilité, de la flexibilité et de l'intermédiation leur principal instrument de pouvoir[413]. Élites prêtes à changer rapidement de tactique et de style face aux conditions fluctuantes du nouveau capitalisme financier et donc, éventuellement, à abandonner leur "communauté" et loyauté sans trop de regrets[414]. En étudiant "l'eurocratie européenne", Laurens (2015) nous invite à dépasser la critique courante envers le lobbying, qui envisagerait celui-ci comme un simple assaut du "privé" sur le "public": s'il y a des médiateurs du capitalisme, ils se situent au centre d'un système de relations qui associent acteurs politico-administratifs et lobbyistes. En ce sens, la fréquente transformation de leaders politiques ou de hauts fonctionnaires administratifs en consultants et intermédiaires pour des sociétés financières et vice-versa est exemplaire. Dans le même temps grandit l'importance des experts, auxquels font aussi recours les élites pour affronter les mutations toujours plus rapides mais qui génèrent une fraction d'élite à part entière, spécifiquement technique et intermédiaire[415]. L'interstitialité, dans son acception large – en tant qu'appartenance d'un même individu à plusieurs champs de manière concomitante ou pas et/ou appartenance à une organisation interstitielle – peut donc construire une clef d'interprétation, y compris au regard du mode opératoire d'une élite qui, justement par sa présence entre omniprésence et absence construit son pouvoir, au-delà de son origine sociale et des positions officiellement occupées. Une façon d'être qui renvoie par analogie à la figure de l'étranger de Simmel (1908), cette personne qui est aujourd'hui ici et qui, demain, *pourrait* rester. Il s'agit

[413] Wedel, 2017; Freeland, 2012; Davies, 2017.
[414] Bauman, 2007.
[415] Voir Williams, Davis, 2017; Nichols, Savage, 2017; Davies, 2017.

d'une élite potentiellement nomade, interchangeable, fluide mais qui – justement de par sa nature interstitielle, connective et anarchique[416] - semblerait paradoxalement devenir toujours plus stable, solide, presque impérissable. Si l'appartenance des élites à plusieurs champs n'est pas nouvelle, elle l'est dans le rapport au démontage de la verticalité du pouvoir aujourd'hui à l'œuvre. Dans l'horizon plat du "réseau", dans un contexte profondément dépolitisé, être interstitiel et institutionnellement infidèle n'est pas une condition parmi d'autres: c'est la quintessence même et un trait indispensable d'une élite puissante.

Si la réflexion sur la manière de conduire la recherche est centrale quant aux résultats de cette même recherche pour lui conférer une crédibilité[417], il est alors important d'expliciter aussi la position du chercheur.

Le fil conducteur qui relie mes sujets de recherche est l'intérêt pour les relations de pouvoir. Il est vrai que la focale n'est ici pas spécifiquement centrée sur le lien, mais après m'être intéressée surtout aux personnes défavorisées (Roms, réfugiés, handicapés) et issues de quartiers qui "posent problème" (la zone nord-est de Milan concernée depuis les années 1950 par des processus de migration), j'ai ressenti la nécessité d'explorer le pôle opposé, à savoir les élites et leurs implications dans les processus de gouvernement qui, en référence au type d'ethos dont elles sont l'expression, renvoient à un tel lien.

Lors du choix du sujet j'ai aussi été influencée par la conviction qu'il n'est pas possible de travailler sur des sujets tels que l'action collective et les politiques publiques sans prendre en compte les changements qui ont touché l'organisation de la société dans le contexte du capitalisme financier, et sans chercher à comprendre quelle logique d'action, quels

[416] Chesterton, 1908; Lasch, 1994.
[417] Yanow, Schwartz-Shea, 2012.

acteurs et quelles configurations du pouvoir sont en train d'émerger

Partie 1 Genèse et filiation d'un sujet étrange

La première partie de ma thèse reconstruit la genèse et la filiation des fondations d'origine bancaire. Tout d'abord, le chapitre 2 retrace un processus décisionnel – la réforme du système bancaire italien – qui, conjugué à d'autres événements de l'histoire politique et sociale a mené, sans l'avoir initialement prévu, à la naissance des Fob. Ensuite, le chapitre 3 se penche sur le rapport de la CSP avec le secteur bancaire et financier dont elle est issue et avec lesquels elle a maintenu des liens organiques au fil du temps. Enfin, le chapitre 4 explique les raisons pour lesquelles les grandes fondations d'origine bancaire constituent un observatoire privilégié pour observer les élites à divers niveaux.

Chapitre 2 Fruits du hasard (ou des conséquences inattendues d'une politique publique)

Dans le chapitre 2, je retrace le processus qui a mené à l'institutionnalisation des Fob. Pour ce faire, je prends en considération une période de temps, de la fin des années 1970 à 2007, plus large que celle généralement prise en compte, à savoir le processus législatif qui va des années 1990 aux décisions de la Cour constitutionnelle de 2003. Cela me permet de construire le cadre de signification permettant d'interpréter les raisons et les conditions de possibilité de leur naissance. D'habitude, dans le débat, la loi Amato-Carli de 1990 est considérée comme l'acte institutif des Fob, cependant il s'agissait d'une loi qui se posait un tout autre objectif, celui de privatiser le système bancaire italien. Les fondations naissent comme telles seulement en 1998 avec la loi Ciampi. À partir de ce moment, environ cinq années sont encore nécessaires pour arriver à leur forme juridique actuelle.

Le première phase que j'ai identifiée commence à la fin des années 1970 (tournant néolibéral[418]) et se poursuit jusqu'à la chute du mur de Berlin en 1989 (crise des idéologies dominantes du XXème siècle et des partis de masse).

La seconde phase inclut les années 1990, marquées par la naissance de l'Union européenne et par l'européanisation croissante des instruments de gouvernement. Celles-ci, avec le paradigme néolibéral, ouvrent la période des privatisations, des partenariats public-privé comme nouveau principe de gouvernement et de l'alignement de l'action publique sur les impératifs du NPM[419]. L'accent est mis sur la manière dont ces processus se déroulent dans le contexte socio-politique italien, avec ses spécificités

[418] Voir Moini, 2015, Lepont, 2016.
[419] Hood, 1995; Rhodes, 2000.

(*Tangentopoli*, réforme du titre V de la Constitution, réforme électorale qui introduit l'élection directe des maires).

La dernière phase, de 2003 à 2007, est celle de l'affirmation des Fob en tant que sujets privés et philanthropes. Je considère l'année 2007 comme un horizon pertinent pour considérer conclus le processus d'institutionnalisation des Fob. Située en amont de la crise économique de 2008 (*triggering event*), elle permet d'observer la manière dont les Fob se sont installées après les jugements de la Cour constitutionnelle de 2003.

La genèse et l'institutionnalisation des Fob sont reconstruites à travers le processus législatif et le débat jurisprudentiel et politique, entremêlées à certains changements paradigmatiques.

Les fonctions et le positionnement que prennent dans le temps «*l'ente conferente*» (organisme apporteur)[420], qui sera officiellement nommé Fob seulement depuis 1998[421], renvoient au tournant néolibéral. La naissance des organismes apporteurs est due à la période des libéralisations : ils sont créés pour séparer la fonction de gestion de celle de contrôle et rendre possible la privatisation du système bancaire italien (**paragraphe 2.1**).

---

[420] J'ai trouvé la traduction "organisme apporteur" dans un texte de la Cour de justice de l'Union européenne, officiellement traduit en français: «*L'article 1er du décret n°356/90 a prévu, en particulier, la possibilité pour les établissements bancaires publics, dont les caisses d'épargne, d'apporter l'entreprise bancaire à une société anonyme constituée par leurs soins. L'organisme apporteur, appelé en pratique «fondation bancaire» (ci-après la «fondation bancaire»), devenait le seul actionnaire de cette société (ci-après la «société bancaire»), laquelle avait pour objet la poursuite de l'activité bancaire antérieurement exercée par l'établissement bancaire public*». https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:62004CJ0222&from=EN.

[421] La futur Fob est à l'origine l'organisme détenteur des tous les actions cédées par la banque et c'est pour ça que son nom est "*ente conferente*" (organisme apporteur); la banque est l'organisme cessionnaire de ses actions et c'est pour ça que son nom est "*ente coferitario*" (banque apportée).

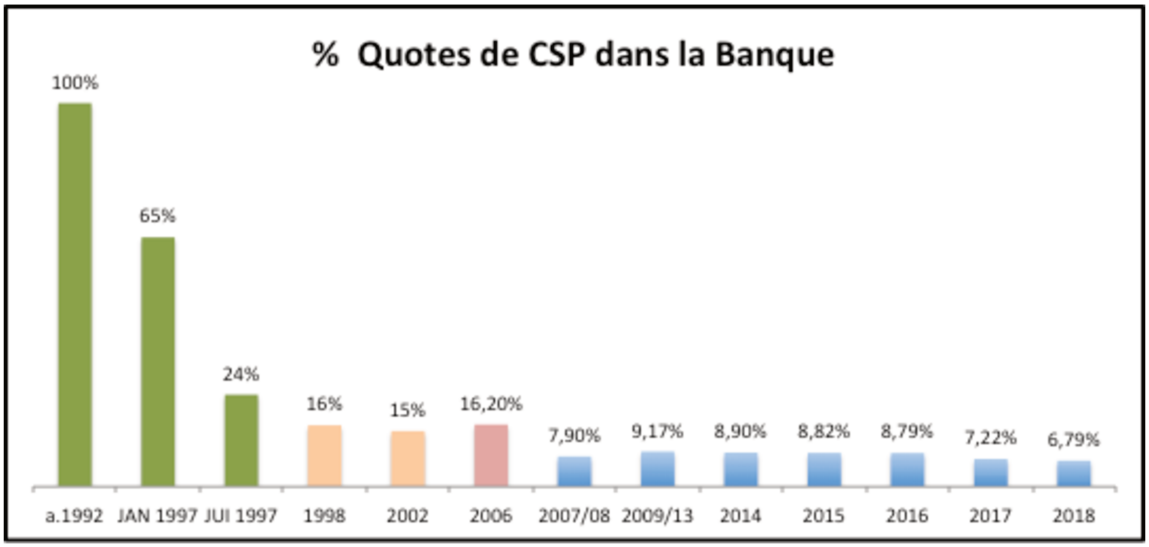
L'idée de créer un sujet tel qu'une fondation, par ailleurs cohérent avec la nouvelle position centrale du tiers secteur dans ce scénario, peut être reliée à l'affirmation des principes du NPM et de la gouvernance comme principes directeurs de l'action publique. Plus particulièrement, cette idée est reliée à l'importance croissante de la gouvernance "locale" [422] favorisée par le double mouvement de territorialisation - décentralisation, fédéralisme – et de déterritorialisation – UE, organisations supranationales (**paragraphe 2.2**). D'autre part, on peut lire, à la lumière des changements du paysage politique (crise des partis de masse, personnalisation et spectacularisation du jeu politique[423]), les relations complexes et tendues qui se développent entre les professionnels de la politique et le monde des fondations, qui font appel à la Cour Constitutionnelle pour tenter de les résoudre les controverses (**paragraphe 2.3**).

Le contexte et les controverses qui marquent l'évolution des Fob rendent compte des nombreuses raisons qui peuvent être invoquées pour comprendre la position des Fob dans le temps, nées comme conséquence inattendue d'une politique. Le débat public sur la nature et les fonctions des Fob renvoie à l'entrelacement problématique entre finance, politique et philanthropie. En affrontant certains de ces nœuds problématiques (**paragraphe 2.4**) j'ai essayé de faire émerger qu'est ici aussi en jeu une sorte de reconstruction à posteriori de la signification des Fob.

[422] Voir Bagnasco, 2003; Bifulco, 2008, 2017.
[423] Voir Mastropaolo, 2005, 2011.

Chapitre 3 Une relation génétique et durable avec le système bancaire

Le chapitre 3 reconstruit l'évolution au fil du temps du lien jamais rompu entre les Fob et les banques, en se concentrant sur le cas de la CSP. Celle-ci, avec Cariplo, a joué un rôle prépondérant dans la privatisation du système bancaire italien et la formation du plus grand groupe bancaire du pays. Les deux Fob, en tant qu'actionnaires majoritaires, ont eu et ont toujours une influence sur les désignations des dirigeants et sur les politiques bancaires. Le **paragraphe 3.1** considère la période 1992-1997, lorsque les organismes apporteurs (ancêtre des Fob) naissent pour permettre la réforme du secteur financier. Au début, les organismes apporteurs possèdent la totalité des actions de la banque. Ceci vaut aussi pour la CSP qui perd le rôle d'actionnaire majoritaire uniquement à partir de juillet 1997, afin de respecter les nouvelles obligations règlementaires prévues par la loi Ciampi de 1998.

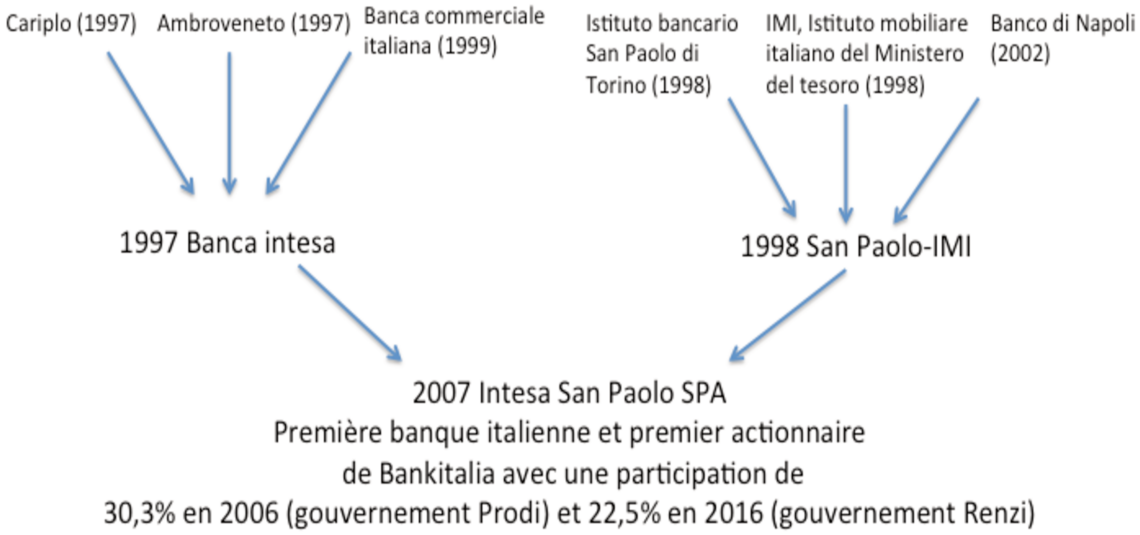


Source: Bilans financiers CSP 1996-2017; site web Banca Intesa 2018.

A partir de ce moment, la privatisation du système bancaire italien n'est plus seulement formelle et les Fob émergeront des cendres des organismes apporteurs. La CSP reste le premier actionnaire de la banque qui, toujours en 1998, fusionne avec l'IMI, l'Istituto Mobiliare Italiano. C'est le signe avant-coureur d'un plus large processus de concentration bancaire italienne (**paragraphe 3.2)**, qui mènera en 2007 à la formation des trois grands groupes (Intesa-San Paolo; Unicredit-Capitalia; Gruppo MPS). Ces trois banques possèdent environ la moitié du patrimoine bancaire italien (en 1982, la banque italienne la plus importante, la BNL, n'arrivait pas à 5%[424]). Les Fob Cariplo et CSP sont des protagonistes de l'accord entre Giovanni Bazoli, Président de Intesa (dont Cariplo est l'actionnaire italien principal) et Enrico Salza, Président de l'Istituto San Paolo (dont CSP est l'actionnaire principal). Intesa Sanpaolo, qui naît de ce processus, est encore aujourd'hui le premier (et désormais l'unique) groupe bancaire italien[425].

[424] Voir Gallo 2007.
[425] "Dieci anni fa la fusione tra Intesa e Sanpaolo" de Paolo Bricco, Il Sole 24 ore, 12 ottobre 2016

L'ARBRE GÉNÉALOGIQUE DE LA BANQUE INTESA SAN PAOLO SPA



Source : notre élaboration sur les données d'Intesa San Paolo et Bankitalia, 2017

Dans le **paragraphe 3.3** je prends en considération la période qui va de la crise financière de 2007-2008, pendant laquelle le monde des fondations s'interroge sur l'opportunité de rester "lié" à un système instable, jusqu'aux années 2017-2018, où il semble que les Fob sont en train de vendre leurs parts de façon significative. J'examine surtout le rôle de la CSP et de Cariplo dans Intesa et leur lien avec les banques. L'ensemble des parts détenues par les fondations, et en particulier par CSP et Cariplo a été plus ou moins stable de 2007 à 2014, aux alentours de 21 % du total. Depuis 2015, bien que le total des parts des Fob diminuent, Cariplo et CSP maintiennent leurs positions de premiers actionnaires. En tant que telles, les deux fondations ont joué un rôle fondamental dans le choix des conseillers et des PDG, de sa naissance à aujourd'hui.

Actionnariat de Banca Intesa San Paolo 2007-2018 (valeurs en %)

	2007	2009	2011	2013-2014	2015	2016	2017	2018
CSP	*7,96*	*7,96*	*9,71*	*9,71*	*9,38*	9,34	*8,25*	*6,79*
Cariplo	*4,68*	*4,68*	*4,94*	*4,95*	*4,83*	4,83	*4,84*	*4,38*
Padova Rovigo	*4,18*	*4,66*	*4,83*	*4,51*	*3,35*	3,3		
Bologna	*2,73*	*2,73*	*2,02*	*2,02*				
Cariparma	*2,19*							
Tot. FOB	21,74	20,03	21,5	21,19	17,56	17,47	13,09	11,17
Credit Agricol	5,66	5,58	3,81			Période de transition avec le passage du système double à moniste		
Assicurazioni Generali	5,07	5,07	3,81					
Carlo Tassara S.p.A.	4,95	4,61						
C.R. Firenze		3,38	3,2	3,32				
BlackRock in				5	4,89		5,01	5,07
J.P. Morgan								3,01
Altri soci < 3%	62,59	61,33	67,68	70,49	77,55		81,9	80,75
Tot.	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**
Détecté	04/05/07	10/03/09	31/12/11	20/02/14	31/12/15		31/12/17	24/09/18
PDG (AD)	*Passera*	*Passera*	*Cucchiani*	*Messina*	*Messina*		*Messina*	*Messina*
Prés. Surv.	*Bazoli*	*Bazoli*	*Bazoli*	*Bazoli*	*Bazoli*			
Prés. Adm.	*Salza*	*Salza*	*Beltratti*	*Gros*	*Gros*		*Gros*	*Gros*

Source: Elaboration de l'auteure à partir des données de Banca Intesa en ligne: rapporti di Bilancio 2007-2018.

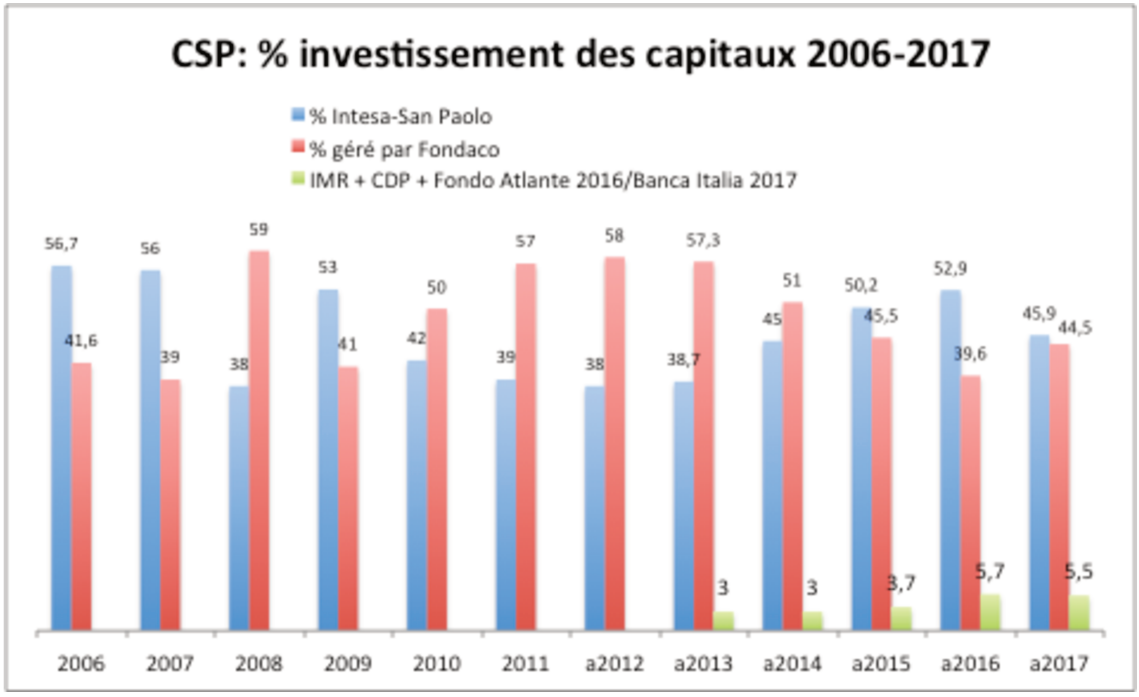
Les raisons de ceux qui sont en faveur de la sortie des Fob de l'actionnariat des banques portent, en substance, sur les limites de leur vocation bancaire, qui les rendent peu équipées pour affronter un marché toujours plus volatile, en leur faisant courir le risque de perdre les ressources qu'elles devraient, selon la loi, investir dans des activités à but non lucratif. En raison de leur faible vocation bancaire, de nombreuses voix soutiennent que les Fob alimentent un dangereux entrelacement entre finance et politique.

Une des raisons avancées par ceux qui s'opposent à la dissolution de la relation est que la présence des Fob a évité la faillite des banques. De plus, certains commentateurs considèrent l'idée de vouloir maintenir séparé le monde de la politique de celui de la finance comme plutôt naïve.

Chapitre 4 Un prisme pour observer les configurations de pouvoir

Dans le chapitre 4, j'illustre les caractéristiques qui font des Fob un lieu de pouvoir et un observatoire pertinent des élites. Par-dessus tout (**paragraphe 4.1**), je présente au lecteur la complexité du monde des fondations et y situe la CSP.

Dans un second temps (**paragraphe 4.2**), je me penche sur la gestion du portefeuille des Fob (et de la CSP plus spécifiquement), qui est la principale base sur laquelle elles se légitiment. Toutes les Fob sont obligées par la loi de diversifier leurs investissements, de ne pas spéculer ni s'endetter et à rendre publique la gestion de leur patrimoine. Outre les parts possédées dans la banque, la CSP confie une part importante de son patrimoine à Fondaco SGR, une société de gestion d'épargne, constituée en 2002 par un réseau de Fob. L'histoire du patrimoine de la CSP met en lumière la position demeurée centrale de la banque dans le portefeuille, et la manière dont le patrimoine a été investi dans d'autres outils financiers au fil du temps. Ces deux éléments placent la CSP parmi les acteurs clefs de la finance italienne.

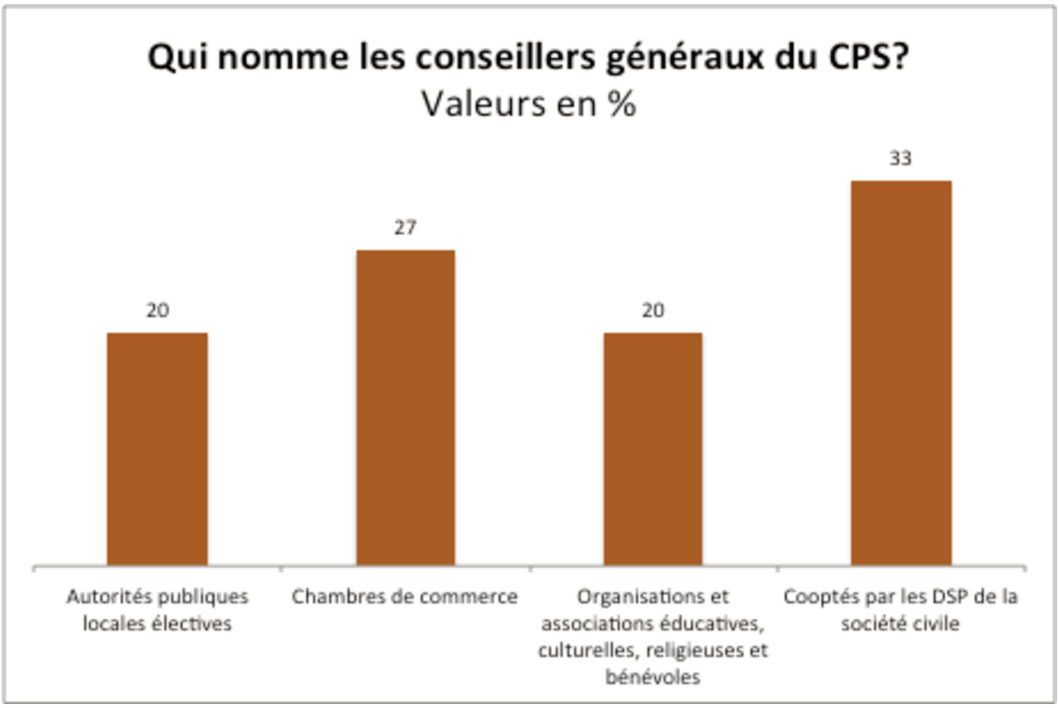


Note: le complément à 100 est donné par d'autres activités. Source : États financiers de CPS 2006-2017.

En troisième lieu (**paragraphe 4.3**), je prends en considération la gouvernance des Fob et les modalités de nomination de ses instances de gouvernement. La législation prévoit pour elles un modèle articulé autour de trois fonctions : direction, administration et contrôle, plus une fonction de gestion confiée à un Secrétaire général. Chaque FOB choisit de façon autonome les noms des instances auxquelles confier ces fonctions, ainsi que les modalités qui régissent leur composition.

L'instance de direction de CSP est dénommée Conseil Général, l'instance administrative est le Comité de Gestion. Leurs mandats sont de quatre ans, tout comme celui du Comité des réviseurs, qui remplit la fonction de contrôle. De 1992 à aujourd'hui, sept mandats de Conseils, huit Présidents et quatre Secrétaires Généraux se sont succédé à la CSP. Les modalités de nomination des membres du Conseil Général de la CSP et des Fob en général proviennent pour moitié de celles héritées des banques dont elles sont issues. La partie restante, depuis la promulgation de la loi Ciampi de 1998, est déléguée à des organisations de la société

civile que chaque Fob peut librement choisir et aussi coopter en partie. Le dernier règlement de la CSP (2015) prévoit un Conseil Général composé de dix-sept personnes dont cinq nommées par des organisations locales, cinq par les chambres de commerces, sept par la société civile, dont trois cooptées par le Conseil sortant.



Source : site web CSP, 2016.

Finalement (**paragraphe 4.4**), je me suis penchée sur la position que les Fob ont occupé dans le temps, créant un réel champ de pouvoir relativement autonome et trouvant une nouvelle forme de légitimation - outre celle issue de la disposition de patrimoines importants, qui peuvent être utilisés sans devoir répondre à une autorité externe - dans l'expertise liée au *policy making*. A l'instar d'autres autorités qui n'ont pas de légitimation sur le plan électoral, dont l'apparition a été facilitée par le processus radical de dépolitisation à l'œuvre lors des dernières décennies, les Fob semblent aujourd'hui jouer un rôle important en tant que promoteur d'idées mises en circulation et en mesure d'influencer le *policy making* et donc les règles de vie collective et individuelle.

Partie 2 La transformation de la CSP et de ses élites

Dans la seconde partie, la thèse se recentre plus spécifiquement sur le niveau d'analyse que je privilégie: la Compagnia di San Paolo.
J'ai reconstruit les transformations de la CSP et de ses élites identifiant trois séquences chronologiques, reconstituées selon la transformation de la CSP en tant qu'organisation comme critère principal[426].

Dans chacune des trois séquences (le début des années 1990, 1998-2007, 2008-2018), il s'agissait d'observer comment l'organisation change[427], s'installe et tisse des liens avec le régime urbain turinois [428]; quelles sont les élites présentes au sein de la CSP et comment elles s'entrecroisent avec les élites du régime urbain turinois et avec les divers champs auxquels elles sont liées[429]. Finalement, j'ai étudié l'ethos que cette élite déploie[430].

[426] Obtenue à partir des reconstructions subjectives réalisées par des témoignages privilégiés et du processus juridique, organisationnel et stratégique de la CSP.
[427] Chap.5.1, Chap.6.1, Chap. 7.1.
[428] Chap.5.2, Chap.6.2, Chap. 7.2.
[429] Chap.5.3, Chap.6.3, Chap. 7.3.
[430] Chap.5.4, Chap.6.4, Chap. 7.4.

Chapitre 5 Une genèse marquée par le système bancaire : le début des années 1990

Dans le chapitre 5, j'explore le début des années 1990, moment à partir duquel la CSP commence à prendre forme dans le sillon de la réforme lancée avec la Loi Amato-Carli. A l'époque, le futur de cette nouvelle entité demeure encore plutôt mystérieux. Elle n'est même pas nommée "fondation". A l'époque, on en parle comme d'un organisme apporteur, nécessaire à la privatisation de l'entité apportée, la Banque San Paolo di Torino avec laquelle elle maintient un lien *littéralement* ombilical. La CSP a une relation forte, de nouveau héritée de la banque, avec les organisations locales et avec les chambres de commerce qui sont en charge des nominations des membres du Conseil général du nouveau sujet (**paragraphe 5.1**). Au début des années 1990, la CSP en tant qu'organisation occupe une place marginale dans la gouvernance turinoise. Justement parce qu'elle fait ses premiers pas, elle dépense encore peu, et personne ne sait encore quel sera son destin. Cependant de nombreux acteurs individuels qui, ensuite, contribueront à dessiner le panorama politique turinois et de l'action publique municipale au sein de la CSP ou avec la CSP, sont alors centraux. Les personnes qui se trouveront au sommet de la future Fob sont liées au bloc de pouvoir qui émerge autour de la candidature aux élections municipales de Valentino Castellani en 1993 (**paragraphe 5.2**). Les élites des Fob et encore plus son personnel proviennent du monde de la banque, bien que les conseillers témoignent dès le début d'une tendance à se situer au croisement de divers champs - y compris le champ académique - et qu'il y ait une présence remarquable des auxiliaires de la politique (en italien

«*politici di complemento*»)[431] (**paragraphe 5.3**). La CSP et ses élites n'expriment pas encore un ethos spécifique mais dans le patrimoine culturel de la banque - et dans le personnel entièrement transvasé de là vers la nouvelle organisation - sont présents des registres discursifs et justificatifs qui renvoient au champ financier et bancaire. En partie avec la médiation de ce dernier, ils renvoient aussi à la philanthropie, que la culture bancaire de l'époque considérait toutefois surtout comme une activité utile pour véhiculer une certaine image de l'institution et pour maintenir ou attirer des clients dotés de patrimoines considérables (**paragraphe 5.4**).

[431] "*I politici di complemento*" sont ceux qui, bien que n'étant pas des politiciens professionnels, ont été engagés, même pour une longue période, dans des institutions de gouvernement ou quasi-gouvernementales. C'est un concept que j'ai trouvé exprimé dans le livre de Belligni et Ravazzi (2012).

Chapitre 6 La professionnalisation de la CSP pendant l'âge d'or turinois (1998-2007)

Le chapitre 6 concerne la période de 1998 à 2007, pendant laquelle la Fob telle que nous la connaissons aujourd'hui prend vie et se consolide, non plus comme organisation apporteuse. La CSP acquiert sa propre identité, en s'éloignant de la culture et du personnel hérité de la banque (pas seulement de manière symbolique) et en s'assurant une plus grande autonomie par rapport à la politique élective, en particulier depuis les jugements de la Cour Constitutionnelle de 2003 qui définissent clairement le fondations comme sujets privés. L'organisation s'agrandit, recrute du personnel externe à la banque pour la première fois et organise ses fonctions. La vente de larges parts des actions de la banque – devenue obligatoire avec la Loi Ciampi de 1998 – assure à la CSP un important patrimoine qui lui permet d'attribuer des fonds de plus en plus importants à des secteurs d'action publique qui coïncident en large partie avec ceux des collectivités locales, comme prévu par la loi (**paragraphe 6.1**).

Pour cette raison, la CSP devient progressivement un des principaux acteurs du para-gouvernement local. C'est l'époque dite de concorde institutionnelle, lors de laquelle la Commune, la Province et Région du Piémont collaborent, en dépit de leurs orientations politiques différentes, notamment en vue de l'organisation des Jeux Olympiques d'hiver de 2006, qui catalysent l'attention et les stratégies politiques de toute cette période (**paragraphe 6.2**).

Les élites des Fob se confirment en tant qu'intermédiaires entre les champs économique, financier, politique, académique, philanthropique, médiatique, culturel et en tant qu'auxiliaires de la politique, à mesure que leur osmose avec les élites de la ville s'accroît. La CSP commence à

exprimer un *ethos* propre, qui renvoie à la philanthropie stratégique et au philanthro-capitalisme. C'est ainsi qu'elle se positionne dans l'expertise des politiques publiques **(paragraphe 6.4)**.

Chapitre 7 Après la crise économique (2008-2018) : la CSP comme acteur clef de la diffusion des "valeurs" de la nouvelle philanthropie

Le chapitre sept examine la période de 2008 à 2018. La CSP est désormais une organisation complexe et organisée qui, en particulier à partir de 2012, embauche toujours plus de personnel "expert", non seulement externe au monde de la banque, mais qui a, de plus, une carrière professionnelle dans les secteurs d'intervention qui intéressent l'organisation (**paragraphe 7.1**). Après la crise fiscale qui implique l'administration communale, l'université et le tiers secteur, la CSP gagne un rôle d'importance croissante et central dans la gouvernance locale. De plus, le gouvernement local est affecté par l'endettement dû aux Jeux Olympiques, toutefois une continuité politique des conseils municipaux, depuis Castellani, subsiste jusqu'en 2016. En 2016, le sort du régime urbain turinois semble subir un contrecoup avec l'élection de Chiara Appendino du Mouvement Cinq Etoiles en tant que Maire. Elle a mené une campagne électorale contre le dit «système Turin» en place depuis les vingt dernières années **(paragraphe 7.2)**.

L'osmose entre les élites urbaines et celles de la CSP perdure, au moins jusqu'en 2016, mais le barycentre du pouvoir local semble se déplacer un peu plus vers la fondation. Les conseillers confirment les traits qui les caractérisent depuis le début (intermédiaires, auxiliaires de la politique, académiques-experts), avec une augmentation lente mais progressive de personnes liées à la philanthropie et la finance non bancaire **(paragraphe 7.3)**.

L'ethos de la CSP suit l'évolution de cette nouvelle philanthropie, se dirigeant toujours plus - en particulier dans ses intentions proclamées,

plus qu'en réalité - vers le cadre de la finance d'impact[432] qui ajoute des logiques et des outils financiers à ceux du NPM et de la philanthropie stratégique **(paragraphe 7.4)**.

A la fin de l'analyse qui suit une progression, j'ai ressenti le besoin de renforcer mon argumentaire, avec deux thèmes évoqués mais resté un peu implicites: la manière dont se manifeste le pouvoir polymorphe, diffus et interscalaire de la CSP dans certaines politiques publiques emblématiques **(paragraphe 7.5)**, et la relation entre les changements dans la composition du Conseil Général et les stratégies et le positionnement de la CSP **(paragraphe 7.6)**.

[432] Le concept se réfère à la diffusion d'investissements à des entreprises, des organisations et des fonds qui visent à investir dans des programmes de philanthropie, principalement préventifs et fondés sur des preuves, c'est-à-dire capables de générer des résultats mesurables en combinant des rendements sociaux et financiers (Salamon, 2014).

Conclusion

Chapitre 8 Élites interstitielles et dépolitisation comme ethos

Il est temps de conclure, en mettant en évidence les principaux éléments issus de la recherche.

La CSP, une autorité emblématique de la reconfiguration du pouvoir

Les Fob sont un lieu de pouvoir exemplaire des autorités non électives, qui ont proliféré dans le sillon d'une tendance à la dépolitisation entendue comme redéfinition technique de questions politiques qui, dans l'arène de gouvernement, sont transférées vers des organismes non élus démocratiquement et des structures technocratiques[433]. Ce sont des objets nés sans intentionnalité ferme de départ (au début, dans les intentions des législateurs, elles devaient juste être un outil pour la privatisation du système bancaire) qui, favorisés par une conjoncture historique particulièrement propice[434], ont petit à petit endossé de plus en plus de fonctions politiques, sans en avoir l'air, substituant les mécanismes de la représentation par ceux de la finance et de la philanthropie, pour devenir des acteurs clefs de l'expertise relative aux politiques publiques[435].

---

[433] Brown, 2007.

[434] Néolibéralisme, transformation de l'État et décentralisation; transformation des règles du jeu dans l'arène politique; crise des partis de masse; financiarisation du capitalisme; reconfiguration de la philanthropie.

[435] E.g. politiques sociales, politiques universitaires, politiques de développement local, politiques culturelles.

Formes interstitielles de pouvoir dans la période de la dépolitisation

La focale sur la CSP m'a permis de maximiser la perspective de la fondation comme espace interstitiel entre divers champs [436], tout comme l'émergence d'une certaine élite mobile, interstitielle, institutionnellement "infidèle" qui, grâce à de telles caractéristiques, acquiert toujours plus d'espace d'autonomie et d'influence dans la production et la circulation des idées véhiculées dans l'action publique et qui trouve une source de légitimité supplémentaire de par son appartenance à une organisation philanthropique.

L'ethos de la CSP et de ses élites, dans sa formation et son évolution semblerait être avant tout le résultat de la dépolitisation, qui favorise la superposition, si ce n'est la confusion entre les champs de la politique, de l'économie, du savoir et de la finance. Ce n'est pas par hasard si son ethos semble lié aux évolutions qui ont eu lieu depuis les années 1990 dans le champ philanthropique à l'échelle globale, où plusieurs auteurs mettent en évidence une hybridation entre des logiques jusque-là globalement séparées : celle de la "bienfaisance", de l'entreprenariat (philanthro-capitalisme), et de la finance (philanthropie d'impact).

La CSP alimente un ensemble de pratiques et une classe de professionnels et d'experts du *policy making par philanthropie*, qui construisent et diffusent des cadres cognitifs et normatifs, donnant un sens partagé et une légitimation sociale à des processus, des politiques et des actions d'importance publique [437]. L'influence de la CSP est renforcée par la nature intermédiaire des élites qui, de divers champs du pouvoir, sont appelées vers les Fob et qui, en opérant en tant

[436] Eyal, 2010.
[437] Moini, d'Albergo, 2018.

qu'intermédiaire, facilitent la circulation de connaissances et de personnes entre les différentes sphères[438].

Les élites que la CSP permet d'observer apparaissent mobiles, rapides, libérée d'obligations envers la citoyenneté, mais aussi intermédiaires dans leurs capacités à se relier "entre elles", en mettant en réseau, en produisant un vocabulaire, et en s'autoreprésentant très rapidement dans les processus de gouvernement.

Si la capacité d'intermédiaire due à l'appartenance des élites à plusieurs champs remonte à la nuit des temps, l'élément nouveau - et pas des moindres - est que dans le contexte plat issu du démontage de la verticalité du pouvoir et de l'émergence de la métaphore du réseau comme forme même de la société[439], l'interstitialité des élites ne semble pas être une condition du pouvoir parmi d'autres, mais la plus précieuse et la plus utile dans le passage d'un gouvernement des lois à un gouvernement des hommes[440].

[438] Dakowska 2014; Medvetz 2012.
[439] de Leonardis, 2009.
[440] Teubner, 2002; Bobbio, 2005; Supiot, 2006.

Élite et CSP, un rapport réciproquement avantageux

Si les élites offrent aux Fob prestige, expertise, liaisons rapides et immédiates aux élites appartenant au pouvoir tout court[441], une sorte de Ligue des Champions des puissants, les Fob elles-mêmes se révèlent être aussi une source supplémentaire de pouvoir et de légitimation pour les élites qui sont appelées à en faire partie. A travers les Fob, les élites sont en particulier revêtues de nouveaux "habits philanthropiques", qui sont accompagnés des bases sociales de légitimation de la philanthropie contemporaine dans laquelle la légitimité de la contiguïté entre don et profit renvoie à un ordre social plus général qui rend acceptable les mécanismes d'extrême concentration de la richesse économique, condition indispensable pour la naissance de grandes organisations philanthropiques[442]. McGoey (2018) parle précisément de condition "d'immunité perpétuelle" face aux critiques dont les philanthropes profitent aussi grâce au besoin des bénéficiaires de soutien économique.

En plus de cette valeur "philanthropique" ajoutée, on peut faire l'hypothèse qu'une fondation, qui se positionne au croisement de divers champs, devient une ressource supplémentaire pour la conversion du capital d'une forme à l'autre[443] à une époque où les cycles courts de la financiarisation, encore plus destructeurs que le globalisme[444], rendent les carrières de ces mêmes élites moins linéaires et moins liées à une unique organisation ou un unique champ. Une fondation d'origine bancaire, qui dans l'hybridation trouve une de ses raisons d'être, amplifie les réseaux sociaux des élites, rendant plus facile le passage d'un champ à l'autre dans un moment de difficulté ou face à un manque d'alternative,

[441] Bourdieu, 1995.
[442] McGoey (2018), Guilhot, (2006).
[443] Bourdieu, 2010.
[444] Davis, William, 2018.

offrant un "refuge" sûr et prestigieux.

C’est cette élite "philanthropique" que la Fob contribue à créer, à légitimer et autoperpétuer, et qui trouve, dans la fondation, des conditions optimales. A l’inverse, une élite dont le prestige et les multiples appartenances sont fondamentales pour faire partie d'une Fob, une organisation philanthropique qui puise son pouvoir dans sa position interstitielle.

Tout n'est pas résolu

Les questions affrontées dans ma recherche renvoient au moins à trois débats internationaux qui me semblent pertinents pour étudier aujourd'hui les mutations dans les configurations de pouvoir.

Le premier est le débat sur le positionnement de la philanthropie dans le secteur de la connaissance qui influence le jeu politique et l'action publique: plusieurs auteurs reconnus soutiennent que la philanthropie est devenue un centre névralgique du pouvoir au cours des dernières années, acquérant dans des domaines variés une influence équivalente ou supérieure à celle des fonctionnaires publics[445]. Comme l'a déclaré Theda Skocpol au congrès d'ouverture de l'APSA (2016): "*Rich new agenda for empirical political science, challenging students of US politics in particular to bring the "big picture" of organized philanthropy into sharper focus. Studies of rising inequality, declining democratic accountability, and asymmetric partisan polarization are at the forefront in cutting-edge political science. However, none of these transformations can be fully understood without bringing organized philanthropy into the analysis. The time has come for much more robust research on the political roots and results of organized private philanthropy*"[446].

Ce débat sur le rôle joué par la philanthropie dans la nouvelle configuration du pouvoir est surtout fertile aux États-Unis, cependant les auteurs qui ont commencé à travailler sur ce sujet en Europe ne manquent pas[447]. Dans ce courant, une réflexion plus générale s'ouvre

[445] Adloff, 2014; Callahan, 2017.
[446] Political Symposium, July 2016, p.435.
[447] E.g. Caselli, Rucco, 2019; Depecker et al. 2018; Guilhot, 2007; McGoey et al. 2018; Lefèvre, 2018; Monier 2018; Ravazzi, 2016.

sur le rôle que les élites philanthropiques peuvent jouer dans la conjoncture actuelle du capitalisme financier, que ce soit au regard des nouvelles relations entre État et capital ou au regard des nouvelles modalités d'extraction de valeur[448].

L'autre débat auquel ma recherche peut être reliée, est celui ouvert par Zald et Lounsbury (2010) qui ont invité les sociologues qui étudient les organisations à se pencher de nouveau sur les élites et se poser des questions fondamentales sur celles-ci. Les deux auteurs soutiennent que les études sur les organisations ont négligé l'étude des lieux centraux de pouvoir sociétal ('*the study of core societal power centers*'). Il convient de noter que c'est aussi valable plus généralement dans les sciences sociales. Le degré croissant de fragmentation et de spécialisation scientifiques est certainement une cause de cette tendance (ibidem). En conséquence, le déclin de l'étude des élites a contribué de manière décisive à réduire la capacité des études sur les organisations à comprendre la manière dont les organisations puissantes donnent forme à la société[449].

Le troisième courant de recherche auquel renvoie mon travail concerne les études sur d'autres organisations influentes dans leur interstitialité[450] comme les *think tank* états-uniens[451], les fondations politiques allemandes[452] ou l'Open Society Foundation[453]. Ces objets hybrides constituent des observatoires particulièrement intéressants pour étudier les configurations du pouvoir et les élites émergentes dans la conjoncture

[448] Voir Williams, Davis, 2018.
[449] Barley, 2010.
[450] Eyal, 2003.
[451] Medvetz, 2012; Diletti, 2009.
[452] Dakowska, 2014.
[453] Calligaro, 2018.

historique actuelle. Ils mettent en évidence des dynamiques centrales dans l'étude du pouvoir, comme la légitimation sociale et l'*accountability*. Une question qui renvoie à la capacité de certains de ces sujets – dont font certainement partie les plus grandes Fob – à se légitimer en tant qu'acteurs centraux de la production de connaissance, capables de créer et diffuser des récits et des cadres influents. Le rôle croissant joué par les élites à travers des organisations interstitielles et philanthropiques, telles que les Fob, dans le champ de la connaissance et en particulier de la connaissance en tant qu'outil pour faire de la politique (expertise), est un thème encore peu analysé, qui me semble mériter un approfondissement. Il ouvre, d'une part, un horizon sur des questions cruciales, par exemple *«sur la manière dont les institutions de la connaissance entrent en jeu dans la professionnalisation et l'institutionnalisation des pratiques philanthropiques ; sur les formats et les outils qui prévalent dans la connaissance et comment ils rétro-agissent sur les objets et les enjeux ; sur la façon dont les pouvoirs idéationnels*[454] *qui se situent et interagissent au croisement entre pouvoir de la philanthropie et pouvoirs de la connaissance»*[455]. D'autre part, il interroge sur le rôle que la philanthropie joue dans les répertoires justificatifs sur lesquels repose l'organisation sociale actuelle. Pour Guilhot (2007), le lien entre philanthropie et processus économiques est un élément constitutif de l'ordre moral, social et politique du capitalisme contemporain, et un élément central de l'esprit du nouveau capitalisme: *"La conversion des affairistes en bienfaiteurs de l'humanité ne reflète pas la repentance d'individus saisis par le remords ou le sentiment du devoir moral. Il*

[454] Carstensen e Schmidt, 2016, p. 320.
[455] Arrigoni, Bifulco, Caselli, à venir.

exprime plutôt une dimension essentielle de la reproduction du capital, lequel doit, pour se perpétuer, trouver sa propre légitimation"[456].

En pensant à un hypothétique agenda d'étude des transformations des élites du pouvoir à moyen terme, deux questions identifiées comme centrales dans ma recherche restent d'actualité : quels sont les lieux et les niveaux à partir desquels étudier les élites et, une fois identifiés, quel type d'ethos expriment les élites observées ? Une recherche en cours à L'université de Lausanne, coordonnée par André Mach et Stéphanie Ginalski, semble offrir des idées intéressantes en ce sens, avec des points de convergence potentiels avec la recherche présentée ici. Ce projet cherche à étudier les élites suisses sous un prisme socio-historique, en prenant l'angle d'une perspective locale pour aller au-delà du nationalisme méthodologique et pour analyser la manière dont les élites se sont activées – à diverses échelles – au-delà de leurs implications dans les structures du pouvoir local. Un autre choix me semble très intéressant : celui de quatre niveaux d'analyse via lesquels l'étude est conduite sur les villes de Zurich, Genève et Bâle, qui sont les chambres de commerce, les universités, les grands groupes économiques et les fondations, ainsi que les associations liées à l'art et à la culture.

En outre, à la lumière des connaissances acquises avec la présente recherche, il me semblerait opportun de mettre en dialogue les débats sur les élites développés par les sociologues et par les politistes au sujet des élites politiques – et spécifiquement électives et de gouvernement – dans le contexte du plus large changement qui a eu lieu au sein des classes dirigeantes des années 1980 à aujourd'hui. Un dialogue qui viserait à

[456] p. 173.

étudier la manière dont se restructurent les élites politiques aux échelles globale et locale, comment elles réagissent à la crise de légitimité qui les frappe et comment elles « accueillent » les élites émergentes issues des forces dites populistes.

Finalement, un possible développement ultérieur de ma recherche pourrait concerner la question de l'ethos des élites du pouvoir. Tout d'abord, le thème des modèles "de valeur, justificatifs et discursifs" permettrait de s'appuyer sur des théories et des outils empiriques de diverses natures, comme l'analyse du cadrages, l'analyse du discours et l'ensemble connexe d'outils empiriques mis à disposition par la sociologie de la connaissance et de la communication. On pourrait aussi considérer le courant des études portant sur l'action publique qui analyse la "production de culture" des *policy networks*, et les modalités par lesquelles les coalitions formées autour d'une politique publique parviennent à produire de nouveaux paradigmes qui finissent par orienter l'action des acteurs impliqués dans un processus décisionnel[457]. Ces thèmes, qui ne sont pas développés dans le cadre de ce travail, pourront l'être prochainement à travers ma coopération avec le Collettivo per l'Economia Fondamentale (Collectif pour l'économie fondamentale).

Terminons avec Mills mentor "symbolique" qui a beaucoup influencé mon travail et auquel je suis réellement reconnaissante. Environ soixante-dix ans ont passé depuis l'écriture de *L'Elite au pouvoir*[458], une œuvre qui, avec une approche socio-historique et donc attentive tant aux lieux où observer les élites qu'à l'ethos qu'elles expriment, a été capable non seulement de restituer un portait magistral des élites américaines de la fin du XIXème à la moitié du XXème siècle, mais aussi de produire des outils

[457] Voir Howlett, Ramesh, 2003.
[458] Mills,1956.

analytiques extraordinaires et encore d'actualité pour les étudier. Certes, les temps sont aujourd'hui moins déchiffrables et le résultat, comparé à l'époque de Mills, est vraiment moins certain. Cependant, est-il réellement utopique d'envisager un travail collégial qui, avec une approche similaire, restituerait une lecture de la manière dont les élites ont évolué depuis l'entre-deux guerres, dans un contexte (ou plusieurs) encore à définir, mais qui présente les signes extérieurs de l'importance et de la signifiance? Il s'agit peut-être d'une aspiration boulimique, d'une demande ingénue ou qui mériterait d'être mieux formulée. Pourtant, dans mes intentions, cette question n'est *réellement* pas rhétorique.