

## CAPITOLO 3

### LE RISORSE UMANE

Il costo complessivo delle risorse umane impegnate dalle Fondazioni nel 2008 ammonta ad oltre 57 milioni di euro per il personale della struttura operativa, cui è dedicato questo capitolo.

Come di consueto, accanto alla consueta analisi di carattere generale, riferita all'insieme di tutte le Fondazioni, il presente capitolo introduce un dettaglio inerente i raggruppamenti di Fondazioni, analogamente a quanto fatto abitualmente in merito all'attività istituzionale di cui al 4° capitolo<sup>1</sup>.

Il quadro generale risultante dall'indagine conferma gli andamenti di crescita quantitativa e qualitativa delle risorse umane. Il numero di persone che operano nelle Fondazioni è aumentato ulteriormente, registrando un incremento del 4,6% rispetto all'anno precedente: in valori assoluti si passa da 871 a 911 unità, con una media di 10.3 dipendenti per Fondazione. (Tab 3.1).

La crescita dimensionale è accompagnata dalla progressiva rimodulazione del peso delle diverse tipologie di rapporto lavorativo utilizzate<sup>2</sup>. Una delle variazioni più significative riguarda la quota di

---

<sup>1</sup> I raggruppamenti cui si riferisce l'approfondimento sono di tipo dimensionale e geografico. Il raggruppamento dimensionale classifica le Fondazioni in 5 classi patrimoniali (riferite all'esercizio 2008): Fondazioni grandi; medio-grandi; medie; medio-piccole; piccole. Il raggruppamento geografico segue la usuale ripartizione: Nord ovest (Piemonte, Valle d'Aosta, Lombardia e Liguria); Nord est (Trentino-Alto Adige, Veneto, Friuli-Venezia Giulia ed Emilia Romagna); Centro (Toscana, Umbria, Marche e Lazio); Sud e Isole (Abruzzo, Molise, Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia e Sardegna).

- <sup>2</sup> Come è noto, le opzioni organizzative tradizionalmente utilizzate dalle Fondazioni in merito alla composizione qualitativa del personale sono le seguenti: l'utilizzo di personale proprio della Fondazione; il distacco di personale della Banca conferitaria; il *service*, cioè il ricorso a convenzioni stipulate con soggetti terzi (per lo più con la Banca conferitaria) per lo svolgimento, da parte di questi ultimi, di funzioni operative proprie

personale in organico, che passa da 645 unità impiegate a 723 (+ 78 unità) con un incremento percentuale del 12%.

Viceversa, si riduce sensibilmente la forma del distacco dalla banca conferitaria, che interessa 45 unità contro le 76 del 2007. Il ricorso al *service* rimane stabile al 3% del totale mentre le collaborazioni esterne diminuiscono da 123 nel 2007 a 116 nel 2008 con un'incidenza del 13%.

Il crescente rilievo assunto dall'organico proprio dell'ente evidenzia il progressivo consolidamento delle politiche del personale delle Fondazioni, tese a stabilire rapporti continui e più diretti con le proprie risorse umane. Tale separazione sempre più netta dalle banche, oltre che in evidente relazione con i processi di dismissione delle partecipazioni bancarie, realizzati dalla maggior parte delle Fondazioni negli ultimi anni, appare soprattutto trainata dalle crescenti esigenze operative legate all'attività fondazionale.

Le "collaborazioni esterne" rappresentano la seconda principale modalità di accesso alle risorse umane e soddisfano l'esigenza di mantenere una parte di apporti professionali a più elevata flessibilità e specializzazione, anche come riflesso della crescente complessità progettuale. Nell'insieme, pertanto, le risorse in organico ed i consulenti esterni rappresentano oggi il 92% del totale delle risorse umane impiegate.

Tab. 3.1 - Distribuzione del personale impiegato dalle Fondazioni in relazione alla natura del rapporto di lavoro.

Natura del rapporto di lavoro	2007		2008	
	Unità	%	Unità	%
Organico proprio dell'Ente	645	74	723	79
Organico distaccato dalla Banca conferitaria	76	9	45	5
Organico in service	27	3	27	3

della Fondazione; il ricorso a forme di consulenza esterna, configurate soprattutto nella forma di contratti a progetto.

Collaborazioni Esterne	123	14	116	13
Totale	871	100	911	100

L'analisi relativa alla durata giornaliera di impegno delle risorse umane impiegate conferma nella sostanza la situazione registrata nella passata rilevazione: la quota di personale a tempo pieno, ormai largamente prevalente, diminuisce di un punto percentuale rispetto al dato 2007, coprendo l'80% del totale.

Per quanto riguarda il ruolo organizzativo del personale impiegato, la Tabella 3.2. evidenzia che la situazione del 2008, seppur con qualche limitata differenza, è in linea con gli anni precedenti. Diminuisce di un punto percentuale e di un'unità l'incidenza del personale con funzioni di direzione, viceversa il personale con funzioni specialistiche (attività istituzionale, finanza e ai servizi legali) aumenta di 28 unità, attestandosi al 28%. Un lieve decremento interessa l'attività di coordinamento intermedio (dal 18% della passata rilevazione al 17%), controbilanciata dall'evoluzione nel numero del personale che svolge attività di carattere operativo/esecutivo (da 390 a 405 unità nel 2008).

L'assetto strutturale delle Fondazioni rimane piuttosto "compresso", con un rapporto alto tra le posizioni di più elevato contenuto e complessità (quelle di coordinamento e specialistiche) e le posizioni di livello operativo, ma si assiste ad un'interessante cambiamento della "piramide" delle posizioni, con una significativa crescita relativa delle posizioni intermedie di tipo specialistico, più in linea con un crescente orientamento alla gestione dei progetti e della conoscenza.

La presenza femminile si conferma prevalente (54% contro 45% per quella maschile) ed il grado di scolarizzazione elevato: il 60% del personale è laureato ed il 33% è in possesso di un diploma di scuola media superiore (vedi Tab. 3.3).

Tab. 3.2 - Distribuzione del personale impiegato dalle Fondazioni in relazione al ruolo organizzativo

Ruolo organizzativo	2007		2008	
	Unità	%	Unità	%
Direzione	102	12	101	11
Responsabilità di coordinamento intermedio	155	18	153	17
Specialistico	224	26	252	28
Operativo/esecutivo	390	45	405	44
Totale	871	100	911	100

Tab. 3.3 - Distribuzione del personale impiegato dalle Fondazioni in relazione al grado di scolarizzazione

Grado di scolarizzazione	2007		2008	
	Unità	%	Unità	%
Laurea	512	59	548	60
Diploma di scuola media superiore	298	34	304	33
Diploma di scuola media inferiore	60	7	59	7
Totale	871	100	911	100

Con riferimento alle forme di inquadramento contrattuale, continua la tendenza rilevata negli anni precedenti, con una riduzione del peso dell'inquadramento nell'ambito del C.C.N.L. del settore credito<sup>3</sup>, che passa dal 39% al 34%, con una diminuzione in termini assoluti di 31 unità.

<sup>3</sup> Come noto, le strutture operative delle Fondazioni bancarie sono state originariamente costituite, quasi ovunque, da personale "mutuato" dalla banca conferitaria (con le formule del distacco o del *service*), e quindi inquadrato contrattualmente nell'ambito del settore credito.

Aumentano di sette punti percentuale gli inquadramenti nell'ambito del Contratto nazionale del Commercio e Servizi che, grazie ad un incremento di 75 unità, passa dal 31% al 38%, confermandosi come la scelta prevalente per le nuove assunzioni.

Stabile al 27% rimane l'incidenza dei rapporti regolati da contratto individuale, con un riassetto a favore di quelli collegati a regolamenti interni appositamente definiti dalle Fondazioni.

Tab. 3.4 - Distribuzione del personale impiegato dalle Fondazioni in relazione al tipo di contratto utilizzato

Tipo di Contratto	2007		2008	
	Unità	%	Unità	%
CCNL – Credito	343	39	312	34
CCNL – Commercio e Servizi	271	31	346	38
Altri CCNL	6	1	5	1
Contratto individuale (collegato a un Regolamento interno)	134	15	134	15
Contratto individuale (non collegato a un Regolamento interno)	116	13	114	12
Totale	871	100	911	100



#### ANALISI RIFERITA A GRUPPI DI FONDAZIONI

Gli aspetti sin qui descritti con riferimento al Sistema, sono ora analizzati sulla scorta di una segmentazione dimensionale e geografica delle Fondazioni.

Alla maggiore dimensione patrimoniale che si riscontra passando dalle Fondazioni “piccole”, alle successive classi dimensionali fino alle

Fondazioni “grandi”, si accompagna ovviamente una maggiore dotazione di risorse umane, ma tale crescita è meno che proporzionale alla crescita delle dotazioni patrimoniali: laddove il rapporto fra la dimensione media del patrimonio delle Fondazioni “grandi” e delle Fondazioni “piccole” è di quasi 60 a 1, il rapporto nella dotazione quantitativa di risorse umane è di circa 9 a 1, in ragione dell’incomprimibilità verso il basso di determinate funzioni.

Il numero medio di dipendenti a livello nazionale è di 10.3 persone per Fondazioni; per le Fondazioni grandi la media sale ad oltre 26 unità, mentre nelle classi dimensionali inferiori i valori circa vanno da meno di 3 unità delle Fondazioni piccole ad oltre 6 unità, per quelle di dimensione media (vedi Tab. 3.5).

Passando all’analisi delle dimensioni secondo la prospettiva della segmentazione geografica, si rileva che le Fondazioni del Nord (ovest ed est) concentrano la maggior parte delle risorse umane di Sistema, attestandosi al 65% del totale. Tale distribuzione riflette sia la presenza territoriale (ben 47 Fondazioni al Nord rispetto alle 30 del Centro ed alle 11 del Sud), sia la dimensione patrimoniale mediamente più elevata delle Fondazioni in questa area del Paese.

Tab. 3.5 - Distribuzione del personale impiegato dai gruppi di Fondazioni in relazione alla numero, percentuale e media.

<b>Gruppi di Fondazioni</b>	<b>Numero</b>	<b>Percentuale</b>	<b>Media</b>
1) Secondo la classe dimensionale: n.			
18 Fondazioni grandi	468	51%	26
17 Fondazioni medio-grandi	171	19%	10
18 Fondazioni medie	114	13%	6.3

17	Fondazioni medio-piccole	106	12%	6.2
18	Fondazioni piccole	52	6%	2.8
Sistema Fondazioni		911	100%	10.3
2) Secondo la ripartizione geografica:				
n.				
17	Nord ovest	280	31%	16.4
30	Nord est	310	34%	10.3
30	Centro	245	27%	8.1
11	Sud e Isole	76	8%	7

La distribuzione del personale in relazione alla natura del rapporto di lavoro ed in particolare il crescente rilievo assunto dall'organico proprio dell'ente (sia a tempo indeterminato che determinato) sembra direttamente connessa alla classe dimensionale. (Vedi Tab 3.6)

Nelle Fondazioni grandi il peso dell'organico proprio supera di 9 punti percentuali il dato di sistema, nelle piccole è inferiore di 19 punti al dato generale. Le Fondazioni piccole, invece, ricorrono al "service" ed alle "collaborazioni esterne" in misura assai superiore alla media di sistema: 15% contro il 3% del sistema per il "service" e 21% contro il 13% del sistema per le "collaborazioni esterne".

Riguardo alle "collaborazioni esterne", tuttavia, sono le Fondazioni medio-piccole a utilizzarle di più, con il 23% rispetto al 13% di sistema.

L'organico in "service" è, invece, assente nelle Fondazioni grandi, più orientate alla forma del distacco dalla Banca, in linea con la media generale.

Passando all'analisi secondo la prospettiva geografica, le Fondazioni del Sud e Isole presentano valori divergenti da quelli generali: prevalgono le forme del distacco (16% contro il 5% del sistema), del service (7% contro il 3% del dato generale), mentre le e collaborazioni esterne sono in linea con

il dato generale; inferiore al dato generale risulta, invece, l'organico proprio della Fondazione (64% contro 79% del Sistema).

Nelle Fondazioni del nord ovest la forma dell'organico proprio dell'ente registra le percentuali più alte rispetto al Sistema (86% contro il 79%, le forme del distacco dalla banca conferitaria si attestano al 4% (1 punto percentuale sotto il dato generale), mentre l'utilizzo delle collaborazioni esterne riguarda il 7% del totale (6 punti percentuali al di sotto del sistema). Le Fondazioni del nord est presentano invece scostamenti evidenti rispetto ai dati generali per quanto concerne le collaborazioni esterne (15%) e l'organico in service (1%).

Le Fondazioni del Centro registrano percentuali di un certo scostamento rispetto al dato di Sistema riguardo l'organico proprio dell'ente con un 75% (di 4 punti percentuale inferiore al dato generale) e rispetto all'utilizzo delle collaborazioni esterne con un 17% (di 4 punti percentuale inferiore al dato generale).

Tab. 3.6 - Distribuzione del personale impiegato dai gruppi di Fondazioni in relazione alla natura del rapporto di lavoro.

<b>Gruppi di Fondazioni</b>	<b>Organico proprio dell'Ente</b>	<b>Organico distaccato dalla Banca conferitaria</b>	<b>Organico in service</b>	<b>Collaborazioni Esterne</b>	<b>Totale</b>
1 Secondo la classe ) dimensionale:					
Fondazioni grandi	88%	5%	0%	7%	100,0%
Fondazioni medio-grandi	75%	4%	5%	16%	100,0%
Fondazioni medie	73%	7%	5%	15%	100,0%
Fondazioni medio-piccole	67%	6%	4%	23%	100,0%
Fondazioni piccole	60%	4%	15%	21%	100,0%
Sistema Fondazioni	79%	5%	3%	13%	100,0%

2	Secondo la ripartizione					
)	geografica:					
	Nord ovest	86%	4%	3%	7%	100,0%
	Nord est	80%	4%	1%	15%	100,0%
	Centro	75%	4%	4%	17%	100,0%
	Sud e Isole	64%	16%	7%	13%	100,0%

La distribuzione del personale impiegato in relazione al ruolo organizzativo (Vedi tab. 3.7) evidenzia scostamenti piuttosto marcati rispetto ai dati di sistema soprattutto, per quanto riguarda le Fondazioni piccole.

Il ruolo di direzione presenta un'incidenza più che doppia rispetto a quello generale (il 25% contro il 11% di sistema). Questa situazione deriva, come già in parte osservato, dall'incomprimibilità della funzione, che peraltro nelle piccole Fondazioni direzione tende a coprire anche attività e responsabilità normalmente proprie dei ruoli di coordinamento intermedio. Il maggior peso del ruolo direzionale nelle Fondazioni piccole è, infatti, soprattutto compensato dal minor peso delle risorse dedicate all'attività di coordinamento intermedio, che si attesta al 10% contro il 17% del dato generale.

Le Fondazioni medio-piccole e le grandi, fanno un ampio utilizzo di ruoli specialistici, (rispettivamente 34% e 32%, contro il 28% del sistema) probabilmente anche affidando a consulenti esterni alcuni comparti di attività. Un'ultima annotazione riguarda ancora le Fondazioni medie, che impiegano il 53% delle loro risorse in compiti operativi-esecutivi, dato che supera di 11 punti la media di sistema.

Passando alla segmentazione geografica, anche su questo aspetto il Sud e Isole registrano scostamenti rispetto alla media. Il peso dei ruoli di direzione e di responsabilità di coordinamento intermedio, è circa la metà livello della media generale: la Direzione assorbe il 7% mentre il Coordinamento intermedio l'11% (rispettivamente 11% e il 17% del dato di

sistema); i ruoli specialistici e quelli operativi esecutivi, viceversa, pesano per il 41%, contro rispettivamente il 28% e il 44% di sistema.

Merita una evidenza anche l'utilizzo dei ruoli specialisti nelle Fondazioni del Nord ovest (34% rispetto al 28% del dato generale) e le responsabilità di coordinamento intermedio che vengono considerate nelle Fondazioni del Nord est (20% contro il 17% del dato di sistema); infine le Fondazioni del Centro si discostano dai dati generali nei ruoli specialistici (20% contro il 28%) e nei ruoli operativi esecutivi ove registrano un 51% contro il 44% di livello generale.

Tab. 3.7 - Distribuzione del personale impiegato dalle Fondazioni in relazione al ruolo organizzativo

<b>Gruppi di Fondazioni</b>	<b>Direzione</b>	<b>Responsabilità di coordinamento o intermedio</b>	<b>Specialistico</b>	<b>Operativo Esecutivo</b>	<b>Totale</b>
1 Secondo la classe dimensionale:					
Fondazioni grandi	9%	19%	32%	40%	100,0%
Fondazioni medio-grandi	11%	16%	20%	53%	100,0%
Fondazioni medie	15%	15%	17%	53%	100,0%
Fondazioni medio-piccole	12%	16%	34%	38%	100,0%
Fondazioni piccole	25%	10%	23%	42%	100,0%
Sistema Fondazioni	11%	17%	28%	44%	100,0%
2 Secondo la ripartizione geografica:					
Nord ovest	9%	16%	34%	41%	100,0%
Nord est	13%	20%	25%	42%	100,0%
Centro	13%	16%	20%	51%	100,0%
Sud e Isole	7%	11%	41%	41%	100,0%

Riguardo al grado di scolarizzazione del personale impiegato dalle Fondazioni (vedi Tab 3.8), le Fondazioni medie si staccano dalla media di sistema per una minore presenza di risorse con diploma di scuola media inferiore (4% verso un dato di sistema del 6%), a favore di una più marcata presenza di risorse con scolarità superiore.

Le Fondazioni grandi e medio-grandi fanno un uso leggermente superiore a quello di sistema di laureati (globalmente 65% contro il 60% a livello generale).

Le Fondazioni medie impiegano per il 47% diplomati di scuola media superiore (14 punti sopra il sistema), a scapito dei laureati, presenti in proporzione inferiore al sistema. Viceversa le Fondazioni medio grandi utilizzano i diplomati di scuola media superiore solo per il 28% del loro organico.

Riguardo alla ripartizione geografica, emerge con evidenza che le Fondazioni del Sud ed Isole si avvalgono maggiormente di diplomati: 53% (di cui 17% diplomati di scuola media inferiore e 36% diplomati di scuola media superiore) contro il 39% della media di sistema; viceversa, fanno uso di personale laureato per il 47% contro il 60% a livello di sistema.

Tab. 3.8 - Distribuzione del personale impiegato dalle Fondazioni in relazione al grado di scolarizzazione

<b>Gruppi di Fondazioni</b>	<b>diploma di scuola media inferiore</b>	<b>diploma di scuola media superiore</b>	<b>laurea</b>	<b>Totale</b>
1) Secondo la classe dimensionale:				
Fondazioni grandi	7%	30%	63%	100,0%
Fondazioni medio-grandi	7%	28%	65%	100,0%
Fondazioni medie	4%	47%	49%	100,0%
Fondazioni medio-piccole	7%	38%	55%	100,0%
Fondazioni piccole	6%	38%	56%	100,0%

Sistema Fondazioni	6%	33%	60%	100,0%
2) Secondo la ripartizione geografica:				
Nord ovest	8%	29%	63%	100,0%
Nord est	5%	35%	60%	100,0%
Centro	4%	36%	60%	100,0%
Sud e Isole	17%	36%	47%	100,0%

La distribuzione del personale impiegato dai gruppi di Fondazioni in relazione alla tipologia di contratto utilizzato mostra particolari elementi di interesse.

Le Fondazioni grandi fanno un ampio utilizzo del contratto CCNL Credito 49% contro 34% del dato di sistema. Viceversa le Fondazioni medio-grandi ricorrono maggiormente all'utilizzo della CCNL commercio e servizi, che riguarda il 53% dei loro dipendenti, contro un dato generale del 38%.

Le Fondazioni medie si distaccano dai valori medi di sistema nell'utilizzo di "contratti individuali", che pesano per il 49% contro il 27% di sistema.

Le Fondazioni piccole e medio piccole ricorrono molto ai contratti individuali (collegata o meno ad un contratto collettivo), che incidono rispettivamente per il 31% e per il 48% rispetto al 27% di livello medio.

Un cenno infine alla ripartizione geografica. Il Nord ovest appare focalizzato sul CCNL Credito (56% verso il 34% di media del sistema); il Centro sul CCNL Commercio e Servizi (54% verso 38%); Sud e le isole applicano invece al 50% dei loro dipendenti una regolamentazione contrattuale individuale, verso il dato medio del 27%.

Le sole aree in cui sono presenti, peraltro in misura residuale, “altre forme di contrattazione collettiva nazionale” diverse da quelle del commercio e credito, sono il Nord ovest ed il Centro.

Tab. 3.9 - Distribuzione del personale impiegato dalle Fondazioni in relazione al tipo di contratto utilizzato

<b>Gruppi di Fondazioni</b>	<b>CCNL-Credito</b>	<b>CCNL-Commercio</b>	<b>Altri CCNL</b>	<b>Contratti Individuali</b>	<b>Totale</b>
1 ) Secondo la classe dimensionale:					
Fondazioni grandi	49%	33%	1%	17%	100,0%
Fondazioni medio-grandi	20%	53%	1%	26%	100,0%
Fondazioni medie	20%	30%	1%	49%	100,0%
Fondazioni medio-piccole	11%	41%	0%	48%	100,0%
Fondazioni piccole	31%	38%	0%	31%	100,0%
Sistema Fondazioni	34%	38%	1%	27%	100,0%
2 ) Secondo la ripartizione geografica:					
Nord ovest	56%	33%	1%	10%	100,0%
Nord est	37%	33%	0%	30%	100,0%
Centro	9%	54%	1%	36%	100,0%
Sud e Isole	22%	28%	0%	50%	100,0%