

LE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA

STORIA

Le Fondazioni di origine bancaria sono 88¹, diverse per dimensione e operatività territoriale, e perseguono esclusivamente scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico. Sono nate quasi per caso vent'anni fa da quella riforma del credito meglio conosciuta come **Legge Amato** (legge di delega n. 218 del 30 luglio 1990 e i relativi decreti applicativi) che, sotto la spinta esercitata dalla I e dalla II Direttiva europea in materia creditizia riguardanti la libertà di stabilimento e la despecializzazione bancaria, portò a una profonda e radicale trasformazione delle originarie Banche del Monte e Casse di Risparmio, enti creditizi con una forte connotazione solidaristica sorti per lo più agli inizi dell'Ottocento (ma alcuni come il Monte dei Paschi di Siena addirittura quattro secoli prima).

La riforma Amato determinò la separazione dell'attività creditizia da quella filantropica. L'attività creditizia fu scorporata e conferita alle Casse di Risparmio Spa e alle Banche del Monte Spa, ormai società profit, commerciali private, disciplinate dal Codice Civile e dalle norme in materia bancaria analogamente alle altre banche. Mentre le attività finalizzate allo sviluppo sociale, culturale, civile ed economico rimasero proprie delle neonate Fondazioni.

All'inizio le Fondazioni di origine bancaria furono pensate quasi esclusivamente come depositarie dei patrimoni delle Casse da privatizzare. Ad esse fu, dunque, data la proprietà delle azioni in cui era stato ripartito il patrimonio delle Casse ed ebbero l'obbligo di mantenerne la maggioranza fino al 1994, con l'entrata in vigore della legge n. 474 che lo eliminava. Successivamente, con la cosiddetta **Legge Ciampi**, la 461 del 1998, e il relativo decreto applicativo n. 153 del 1999, alle Fondazioni fu imposto un obbligo opposto: quello di **rinunciare al controllo delle relative banche**. Un obbligo tuttora vigente, salvo per le Fondazioni con patrimonio contabile netto inferiore a 200 milioni di euro nel 2002 o con sede in regioni a statuto speciale (art. 4 decreto legge n. 143/2003, convertito nella legge n. 212/2003, che ha sostituito il comma 3 bis dell'art. 25 del decreto legislativo n. 153/99).

Il ruolo delle Fondazioni di origine bancaria e la loro identità di **soggetti privati non profit, protagonisti del terzo settore**, sono stati, peraltro, pienamente e definitivamente chiariti dalla Corte Costituzionale nel settembre 2003, con una fondamentale sentenza (la n. 300) che le ha confermate come **“persone giuridiche private dotate di piena autonomia statutaria e gestionale”** e le ha collocate a pieno titolo **“tra i soggetti dell'organizzazione delle libertà sociali”**.

Le Fondazioni di origine bancaria non hanno alcun ruolo gestionale nelle banche di cui sono azioniste. Esse sono, infatti, investitori istituzionali che dall'investimento dei loro patrimoni traggono gli utili necessari per svolgere **l'attività filantropica**, che si concretizza in circa un miliardo e mezzo di donazioni all'anno, rivolte a vari settori di interesse collettivo, fra i quali i principali sono: **arte, attività e beni culturali; assistenza sociale; ricerca; educazione, istruzione e formazione; volontariato, filantropia e beneficenza; sviluppo locale; salute pubblica;**

¹ Inizialmente le Fondazioni erano 89, di cui 82 originate da Casse di Risparmio, 6 da Istituti di Credito di Diritto Pubblico e 1 da un Monte di Credito su pegno di seconda categoria, sono diventate 88 nel corso del 2004, in seguito a un processo di aggregazione che ha interessato due di esse.

protezione e qualità ambientale; famiglia e valori connessi; sport e ricreazione. In questi settori le Fondazioni intervengono sia direttamente sia tramite progetti realizzati da soggetti terzi, privati e pubblici, purché non profit; non possono, infatti, fare donazioni a soggetti profit o a singoli cittadini.

Le Fondazioni intervengono nella vita sociale ed economica del Paese sia in quanto soggetti filantropici, sia nella loro veste di importanti investitori istituzionali. **La loro esistenza ha prodotto numerosi vantaggi per l'Italia:**

- in una prima fase, ha favorito la **ristrutturazione del sistema bancario**, in particolare attraverso importanti processi di integrazione; più recentemente, a seguito della grave crisi finanziaria che ha investito l'occidente, **non ha fatto mancare l'apporto nelle operazioni di aumento di capitale a cui sono state chiamate tutte le banche italiane**, garantendo così la stabilità del sistema in un momento di grande incertezza;
- **ha generato risorse per realizzare in modo autonomo e sussidiario progetti con finalità sociali e di promozione dello sviluppo economico** su proposta delle Fondazioni stesse, del Terzo settore e degli Enti locali, contribuendo così a ridurre il divario che caratterizza l'Italia rispetto al mondo anglosassone in relazione alla presenza di iniziative e istituzioni private nei settori, ad esempio, della ricerca scientifica, della tutela del paesaggio, dei beni artistici e della solidarietà sociale;
- **ha creato occasioni di partenariato con soggetti pubblici locali e nazionali** (per esempio, con Cassa Depositi e Prestiti Spa).

Tutto ciò grazie a caratteristiche identitarie riassumibili in: capacità di gestire la loro autonomia, senso di responsabilità, attitudine alla sussidiarietà, che le accomuna tutte, anche se non possono essere considerate un "unicum". Ciascuna Fondazione, infatti, è un soggetto totalmente autonomo: ha un proprio statuto, che prevede in modo diverso la composizione degli organi sociali; ha scopi statutari diversificati, anche per rispettare la cultura non uniforme derivante dalla diversità della localizzazione e dell'origine. In base alla storia delle rispettive Casse, infatti, alcune Fondazioni sono di natura istituzionale (le Casse originarie erano nate con il contributo di enti e di organizzazioni della società civile), altre di natura associativa (le Casse originarie erano sorte come società anonima e con conferimenti patrimoniali di privati cittadini). Oggi la differenza fra le due consiste esclusivamente nel fatto che le associative conservano tuttora l'Assemblea dei Soci quale assise degli originari fondatori. Per entrambe, gli organi di governo sono: l'Organo di Indirizzo, quello di Amministrazione e quello di Controllo.

IL PATRIMONIO E LA GESTIONE ECONOMICA

Al 31 dicembre 2010 il patrimonio contabile complessivo delle Fondazioni di origine bancaria ammonta a 50,16 miliardi di euro² (+1,4% sul 2009) ed è pari all'84,3% del totale di bilancio, che assomma a 59,5 miliardi di euro (+1,4% rispetto ai 58,7 miliardi del 2009). Esso è suddiviso fra 88 realtà molto diverse per dimensioni, oltre che per operatività

² Si stima che a valori di mercato corrisponda a 54 miliardi di euro (58 nel 2009). Questa cifra si ottiene sommando al patrimonio contabile la differenza tra il valore reale e quello contabile delle partecipazioni immobilizzate detenute dalle Fondazioni. Il valore reale delle partecipazioni è stato calcolato come media dei valori di borsa degli ultimi tre mesi del 2010, per le società quotate, e come ultimo valore disponibile della quota di patrimonio netto, per quelle non quotate.

territoriale. Le 5 maggiori (pari complessivamente al 49% del patrimonio) sono: Fondazione Cariplo, Compagnia di San Paolo, Fondazione Monte dei Paschi di Siena, Fondazione Cassa di Risparmio di Verona Vicenza Belluno e Ancona, Fondazione Cassa di Risparmio di Torino. Il patrimonio delle **18 Fondazioni di grande dimensione³ copre una quota del 76,8% del patrimonio complessivo del sistema, mentre le 18 Fondazioni di piccola dimensione pesano per poco più dell'1%.**

Segmentando le Fondazioni in base all'area geografica di riferimento si vede inoltre che quelle che hanno sede nel Nord del Paese (sono 47) hanno un patrimonio di oltre 34 miliardi di euro, pari al 67,8% del patrimonio complessivo; nel Nord Ovest in particolare, dove risiedono 6 delle 18 Fondazioni di grande dimensione, il valore medio del patrimonio è circa il doppio della media generale (1.145 milioni di euro contro 570). Al Sud e Isole, invece, per ragioni storiche le Fondazioni sono solo 11 e il loro patrimonio medio si attesta sui 206 milioni di euro, al di sotto della metà del dato generale.

Le partecipazioni bancarie delle Fondazioni sono pari a 25,3 miliardi di euro e **rappresentano il 42,5% del totale attivo dei loro bilanci** contro il 40,7% del 2009. A fine dicembre 2010 delle 88 Fondazioni di origine bancaria 18 non hanno più partecipazioni dirette nelle rispettive banche conferitarie; 55 ne detengono una quota minoritaria; le altre 15 - che nel loro complesso, rappresentano il 4,5% del totale dei patrimoni delle Fondazioni - hanno più del 50%, compatibilmente alla deroga introdotta nel 2003 (art. 4 decreto legge n. 143/2003, convertito nella legge n. 212/2003, che ha sostituito il comma 3 bis dell'art. 25 del decreto legislativo n. 153/99) per le Fondazioni con patrimonio netto contabile fino a 200 milioni di euro nei bilanci 2002, oppure aventi sede in regioni a statuto speciale.

Le altre attività fruttifere investite in strumenti finanziari diversi dalle partecipazioni bancarie, rappresentano il 52,6% del totale attivo e sono pari a 31,3 miliardi di euro (25,3 miliardi sono attività finanziarie gestite in proprio o tramite terzi; 6 miliardi partecipazioni in società diverse dalla conferitaria); mentre gli **investimenti in attività immobiliari sono il 2,1% e quelli in società strumentali sono l'1,4%**. Le società strumentali sono funzionali alla realizzazione della missione delle Fondazioni, così come lo sono altri investimenti in settori e verso soggetti le cui caratteristiche operative e qualitative siano in linea con quelle proprie delle Fondazioni: si parla in questi casi di **Mission Related Investment**. Pare opportuno dunque qui ricordare – anche se il dato si riferisce ai bilanci relativi all'esercizio 2009 – che questo tipo di investimenti, armonici e funzionali al perseguimento della missione delle Fondazioni, si attesta intorno ai 3,33 miliardi di euro, con impieghi che vanno da partecipazioni in società per lo sviluppo dei territori, inclusa la Cassa Depositi e Prestiti, a quelle dirette e indirette in autostrade, aeroporti ed altre infrastrutture locali, municipalizzate, banche e fondi etici.

Nel 2010, il totale dei **proventi delle Fondazioni ammonta a 1.986,3 milioni di euro**, in diminuzione del 21,2% rispetto al dato dell'esercizio precedente (2.522 milioni di euro). I dividendi derivanti dalle partecipazioni nelle conferitarie (pari complessivamente a 707 milioni di euro) nella composizione totale dei proventi incidono per il 35,6% (26% nel 2009) e registrano un aumento del

³ Il criterio di segmentazione dimensionale delle Fondazioni si basa sull'applicazione del concetto statistico di quintile, dal quale si ottengono cinque gruppi di uguale numerosità: Fondazioni grandi (patrimonio da 612 milioni di euro in su); Fondazioni medio grandi (patrimonio da 207 fino a 611 milioni di euro); Fondazioni medie (patrimonio da 135 fino a 206 milioni di euro); Fondazioni medio piccole (patrimonio da 65 fino a 134 milioni di euro); Fondazioni piccole (patrimonio fino a 64 milioni di euro).

47% rispetto all'anno precedente. A tale riguardo può essere opportuno tener presente che nel 2009 i gruppi bancari Intesa San Paolo e Unicredit⁴ non avevano distribuito dividendi e che il Monte dei Paschi di Siena aveva corrisposto circa 1/6 dei dividendi distribuiti nel 2008.

Per le partecipazioni diverse dalla conferitaria il flusso dei dividendi decresce (-8%), passando da 268 a 246 milioni di euro. Il risultato delle gestioni patrimoniali individuali, è pari a 360 milioni di euro (509 nel 2009); ed anche la gestione degli altri investimenti finanziari chiude con un utile che si attesta a 545,2 milioni di euro (883,8 nel 2009).

La redditività netta media⁵ del patrimonio complessivo delle Fondazioni passa dal 5,1% del 2009 al 4% del 2010.

L'incidenza dei costi di funzionamento rispetto ai proventi totali è stato del 10,9%.

L'avanzo di gestione sui proventi totali è stato del 74,4%, pari a 1.477,2 milioni di euro. Il 23,3% dell'avanzo di gestione, pari a 344,1 milioni di euro, è stato accantonato a riserve patrimoniali (Riserva obbligatoria + Riserva per l'integrità del patrimonio + copertura disavanzi pregressi). Il 76,7% dell'avanzo di gestione, pari a 1.133,1 milioni di euro, è stato destinato all'attività istituzionale.

L'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE

Per l'attività istituzionale relativa all'esercizio 2010, ai 1.133,1 milioni di euro derivanti dall'avanzo di gestione si sono aggiunti 808,4 milioni di euro derivanti dall'utilizzo di accantonamenti effettuati negli anni precedenti, per complessivi 1.941,5 milioni di euro. In quest'ambito, **1.366,6 milioni di euro** (1.386,5 nel 2009) **sono già stati deliberati per la realizzazione dell'attività istituzionale** (1.324,4 per interventi erogativi decisi dalle Fondazioni e 42,2 per i fondi speciali per il volontariato, in base alla Legge 266/91) e **574,8 milioni di euro sono stati destinati ai fondi per il sostegno all'attività erogativa futura.**

Il **numero delle iniziative finanziate** nel 2010 dalle Fondazioni ha raggiunto quota 27.084 interventi, in crescita rispetto all'anno precedente (25.716 nel 2009). Il **valore medio** per iniziativa, in lieve diminuzione, si attesta a 50.459 (53.914 euro nel 2009), mentre si attesta a 308 il numero medio di progetti per ogni Fondazione.

• I settori di intervento

Fra i 21 "settori ammessi" dalla legge⁶, 7 sono quelli su cui si concentra la maggior parte

⁴ Unicredit, in luogo della distribuzione di dividendi per cassa, aveva distribuito azioni gratuite, c.d. "*scrip dividend*" per complessivi 175,8 milioni di euro, che se fossero stati inclusi fra i dividendi da conferitarie avrebbero portato dal 17,8% al 24,4% l'incidenza di questa tipologia di provento sui proventi totali.

⁵ Si intende la redditività calcolata sulla base del rapporto fra i proventi al netto delle imposte assolate alla fonte e il patrimonio a valori contabili.

⁶ 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

delle erogazioni delle Fondazioni. In base alla quantità di risorse ricevute, al primo posto si conferma il settore **Arte, attività e beni culturali**, con una quota del **30,2%** (29,4% nel 2009). In questo settore l'ambito principale di intervento è quello della *Conservazione e valorizzazione dei beni architettonici e archeologici* (incide per il 33% sulle erogazioni al settore); le singole erogazioni hanno un importo medio quasi doppio della media di settore e la natura dei soggetti beneficiari registra una netta prevalenza di soggetti privati rispetto ai pubblici. Al secondo posto si collocano le *Iniziative a sostegno di creazioni e interpretazioni artistiche e letterarie* (18,1%). Segue il comparto indicato come *Altre attività culturali e artistiche* (15,4%) che comprende una molteplicità molto varia di iniziative, non classificabili nelle voci già codificate e, al quarto posto, le *Attività dei musei* (6,6%), al quinto le *Arti visive* (5%), al sesto le *Attività di biblioteche e archivi* (2,9%), infine *Editoria e altri mezzi di comunicazione di massa* (1,5%).

Il secondo settore d'intervento è quello dell'**Assistenza sociale** con il **12,8%** delle erogazioni (era 10,1% nel 2009). La parte prevalente (90,5%) va al comparto *Servizi sociali*, seguito da *Servizi di assistenza in caso di calamità naturale, di protezione civile e di assistenza ai profughi e ai rifugiati* (2,8%). I destinatari sono in primo luogo i disabili (37,4%), quindi gli anziani (24,1%), i minori (13,6%) e i tossicodipendenti (0,7%); ad altri soggetti (famiglie a rischio di povertà, persone senza fissa dimora, detenuti, ecc.) va il 20,6%.

Il terzo settore d'intervento è quello della **Ricerca**, a cui va il **12,6%** (14,2% nel 2009) delle risorse. Al comparto della *Ricerca e sviluppo sperimentale nel campo delle scienze naturali e tecnologico* va il 32,6% delle erogazioni al settore, alla *Ricerca e sviluppo sperimentale in campo medico* il 19,8%, alla *Ricerca e sviluppo sperimentale nel campo delle scienze sociali* il 3,2%.

Al quarto posto ci sono le erogazioni per **Educazione, istruzione e formazione**, con il **10,8%** (11,7% nel 2009) degli importi totali. I comparti principali sono: *Istruzione superiore*, ovvero universitaria e parauniversitaria (37%); *Istruzione primaria e secondaria* (31,8%); *Istruzione professionale e istruzione degli adulti* (11,6%); *Crescita e formazione giovanile* (9,8%).

Segue il settore **Volontariato, filantropia e beneficenza**, che ha ricevuto il **9,6%** delle risorse erogate (10,1% nel 2009). La quota maggiore (32,3% del settore) pari a 42,2 milioni di euro è impiegata per gli *Accantonamenti ai fondi speciali per il volontariato*, seguono i *Contributi a fondazioni grant-making ed altri intermediari filantropici* (19,8%), cioè quei contributi che vanno a fondazioni come quelle di comunità o ad altri soggetti non profit del territorio che intermedino le risorse verso le organizzazioni del volontariato. Ci sono poi la *Beneficenza* (11,9%), l'*Attività di sostegno allo sviluppo e alle condizioni di vita dei paesi poveri* (8,9%), *Interventi diretti di promozione e sostegno del volontariato* (6,1%), gli *Scambi culturali e cooperazione internazionale* (0,5%).

Con il **9,1%** di risorse (12,7% nel 2009) c'è il settore **Sviluppo locale**, che comprende iniziative per la *Promozione dello sviluppo economico della comunità locale* (62,3% del totale erogato al settore), l'*Edilizia popolare locale* (5,4%), la *Realizzazione di lavori pubblici o di pubblica utilità* (4%).

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.

Infine, c'è il settore della **Salute pubblica**, che sul totale erogato incide per l'**8,4%** (7,3% nel 2009). In quest'ambito troviamo i comparti: *Servizi ospedalieri* (67,5%), che va dalla fornitura di apparecchiature mediche alla realizzazione di progetti specifici, alla costruzione e ristrutturazione di immobili; *Altri servizi sanitari* (21,9%), che va dall'assistenza domiciliare dei malati al sostegno per le cure di malati terminali e di disabili.

Con uno stacco notevole rispetto a quelli sin qui esaminati, seguono altri settori, che complessivamente non raggiungono il 6,6% del totale erogato. Si segnalano: **Protezione e qualità ambientale**, in crescita, con una quota di risorse del **2,5%** (1,7% nel 2009); **Famiglia e valori connessi** con il **2,4%** (1,1% nel 2009); **Sport e ricreazione** con l'**1,6%** (1,4% nel 2009); infine, Diritti civili, Religione e sviluppo spirituale, Prevenzione della criminalità e sicurezza pubblica, a cui vanno complessivamente 1,9 milioni di euro, per un totale di 117 interventi.

Per quanto riguarda la scelta dei settori di intervento, le politiche di erogazione delle Fondazioni evidenziano la **propensione prevalente verso una specializzazione settoriale alta**, intendendo come tale la scelta della Fondazione di concentrare su un solo settore una cifra non inferiore al 50% del totale erogato oppure su due settori non meno del 60% (è media invece quando non meno del 30% delle risorse va a un settore, oppure non meno del 40% va a due settori). In questo senso, le scelte delle Fondazioni riflettono l'impostazione data al riguardo dalla normativa, che impone alle Fondazioni di destinare almeno il 50% delle risorse disponibili per le erogazioni a non più di cinque settori (i cosiddetti "settori rilevanti") scelti tra i "settori ammessi". Il numero medio di settori in cui ogni Fondazione rivolge il proprio intervento è di 6,2 (6,4 nel 2009). I settori in cui le Fondazioni sono presenti in maggior numero sono **Arte, attività e beni culturali e Volontariato, filantropia e beneficenza** (tutte le 88 Fondazioni), **Educazione, istruzione e formazione** (83), **Salute pubblica** (73), **Assistenza sociale e Ricerca** (65).

Sul totale delle erogazioni quelle superiori a **100.000 euro incidono, quanto ad ammontare, per il 74,7%** (74% nel 2009) e quelle di importo unitario superiore a **500.000 euro per il 48,7%**. Le erogazioni di importo non superiore a 5.000 euro mantengono sostanzialmente invariata la propria incidenza entro limiti molto contenuti difficilmente comprimibili⁷, rappresentando solo il 2,2% degli importi erogati (2,1% nel 2009). Le **erogazioni pluriennali**⁸ diminuiscono lievemente sia negli importi (dall'11,4% sul totale erogato nel 2009 al 10,1% nel 2010), sia nel numero (dal 4,4% al 4,2% di tutte le erogazioni).

- **I beneficiari**

I **beneficiari delle erogazioni** delle Fondazioni sono sempre soggetti che perseguono finalità non lucrative di pubblico interesse: dunque sono **soggetti privati non profit** - ad essi va il 64,9% degli importi erogati (65,6% nel 2009) e il 66,8% del numero di interventi (68,1% nel 2009) - o **istituzioni pubbliche**. Fra le categorie di beneficiari privati i più importanti sono le **fondazioni** (naturalmente non si tratta di Fondazioni di origine bancaria) che, con il **26,9%** degli importi, si confermano anche in questa rilevazione al primo posto in assoluto fra tutte le

⁷ Ancora oggi le Fondazioni puntano a mantenere una presenza a sostegno delle piccole iniziative locali, che animano il settore non profit delle comunità di riferimento delle Fondazioni stesse.

⁸ Per quanto riguarda i progetti pluriennali sono stati presi in considerazione gli importi imputati alla competenza dell'esercizio.

categorie di beneficiari pubblici e privati. Seguono: *Associazioni* (12,2%, di cui 1,7 punti percentuali destinati ad Associazioni di promozione sociale), *Organizzazioni di volontariato* (4,7%), *Cooperative sociali* (3,2%). Una percentuale elevata delle erogazioni è attribuita alla categoria *Altri organismi privati* (17,9%), tra cui sono incluse le istituzioni religiose. Fra i **soggetti pubblici**, che ricevono complessivamente il 35,1% delle erogazioni, gli **enti locali** sono i destinatari principali con il **19,3%** del totale erogato (nel 2009 era il 18,6%). Seguono, con il 14,6% degli importi (14,5% nel 2009), gli *enti pubblici non territoriali*, i quali includono scuole, università, strutture sanitarie, istituti di accoglienza e beneficenza, ecc. Stabile è la quota destinata alle *amministrazioni centrali*, che ricevono l'1,2%.

- **La distribuzione territoriale**

La forte caratterizzazione localistica dell'attività erogativa delle Fondazioni trova conferma anche nel 2010: le **erogazioni destinate alla regione di appartenenza** sono infatti sempre in larga maggioranza (il 91,8% degli importi e il 93,3% del numero di iniziative).

In merito alla distribuzione geografica delle erogazioni, al **Nord** va circa il **70%** delle risorse, di cui il 36,9% al Nord Ovest e il 33% al Nord Est; al **Centro** il **24,7%**; al **Sud e Isole** il **5,4%**.

- **Le partnership di sistema**

Tra le iniziative che le Fondazioni condividono con altri soggetti finanziatori un rilievo particolare hanno assunto, negli ultimi anni, quelle realizzate in concorso con altre Fondazioni di origine bancaria, in una prospettiva di interventi di sistema coordinati e che si sviluppano in un orizzonte pluriennale.

Al di là che esse nascano direttamente da Fondazioni che, con una regia condivisa tra loro, decidono di "consorzarsi" o perché maturate in ambito Acri, **si tratta di progetti di ampio respiro, di valenza spesso nazionale, rispetto ai quali l'approccio "comune" si presenta come un fattore essenziale di successo**, perché da un lato consente di mettere a fattore comune professionalità "domestiche" sviluppate dalle singole Fondazioni nel proprio ambito territoriale, dall'altro favorisce una crescente efficienza e razionalizzazione degli interventi: dove impegni separati di più soggetti sullo stesso problema esporrebbero al rischio di frammentazione e dispersione delle utilità prodotte, una progettualità condivisa permette di indirizzare gli sforzi in modo sincronico e con maggiore impatto.