
CAPITOLO 2

IL PATRIMONIO E LA GESTIONE ECONOMICA

Premessa

Le analisi patrimoniali ed economiche presentate in questo capitolo si basano sull'aggregazione delle poste dei singoli bilanci delle Fondazioni, resa possibile dopo un'opera di riclassificazione dei dati stessi, allo scopo di renderli omogenei e confrontabili.

Tale operazione si rende necessaria poiché alcuni fatti amministrativi possono essere contabilizzati in maniera differente, in base alle diverse soluzioni previste dalla normativa in tema di bilancio specifica per le Fondazioni di origine bancaria.

In particolare, intendiamo far riferimento alla rappresentazione in bilancio del valore della partecipazione nella società bancaria conferitaria che è disciplinata dall'art. 9, c.4 del D.lgs. n. 153 del 1999 che così recita: *«Le Fondazioni, aventi natura di ente non commerciale ai sensi dell'articolo 12, possono imputare direttamente al patrimonio netto le plusvalenze e le minusvalenze, anche conseguenti a valutazione, relative alla partecipazione nella Società Bancaria Conferitaria. Le perdite derivanti dal realizzo delle predette partecipazioni, nonché le minusvalenze derivanti dalla valutazione delle stesse, imputate al conto economico, non rilevano ai fini della determinazione del reddito da destinare alle attività istituzionali ai sensi dell'articolo 8»*.

La norma introduce una deroga specifica ai principi contabili in base ai quali le plusvalenze e minusvalenze (quest'ultime anche se derivanti da valutazione) rappresentano dei componenti positivi e negativi di reddito che contribuiscono alla determinazione dell'Avanzo dell'esercizio. Infatti in base alle previsioni dell'articolo appena citato le plusvalenze e le minusvalenze relative alla partecipazione nella società bancaria conferitaria possono essere imputate direttamente a patrimonio, senza influire sulla determinazione dell'Avanzo dell'e-

esercizio; anzi, in caso di minusvalenza imputata al Conto economico, qualora le Fondazioni optassero per la contabilizzazione tradizionale, la norma prevede che, per quantificare le risorse da destinare all'attività istituzionale, si debba ricalcolare l'Avanzo senza tener conto di questa componente negativa di reddito. Al contrario, l'eventuale plusvalenza (effettivamente conseguita), in tutto o in parte imputata al Conto economico, concorre alla definizione delle risorse destinabili all'attività istituzionale.

La *ratio* della norma appare essere improntata ad un duplice obiettivo: la salvaguardia del patrimonio e la tutela del livello dell'attività erogativa. Nel primo caso infatti consente di imputare, per propria scelta, il maggior valore al patrimonio e di non erogarlo, nel secondo caso evita che l'attività erogativa risenta negativamente delle perdite, conseguite o stimate, che attengono la conferitaria, disponendo che le risorse da utilizzare siano commisurate solo al risultato della gestione, prescindendo dalle vicende che riguardano la partecipazione nella conferitaria stessa.

Sulla base di queste considerazioni, che discendono dall'interpretazione della norma, e al fine di ottenere quella omogeneizzazione dei dati che rende possibile la loro aggregazione e le analisi che si propongono nel Rapporto, si è deciso di operare alcune riclassificazioni dei dati dei bilanci 2013 depurando il Conto economico delle svalutazioni della partecipazione nella banca conferitaria.

Di fatto tale scelta ha prodotto gli stessi effetti finali che si sarebbero ottenuti se le Fondazioni avessero, in origine, deciso di avvalersi della facoltà derogativa prevista dall'art. 9, c.4 del D.lgs. n 153 del 1999 e, allineando i comportamenti contabili di tutte le Fondazioni, permette di ottenere una base di dati omogenei e confrontabili.

L'informazione circa l'impatto subito dai rispettivi patrimoni a seguito delle svalutazioni è totalmente salvaguardata, in quanto la scelta operata non ne modifica il dato di bilancio che resta invariato, tanto nell'ipotesi in cui la minusvalenza sia stata imputata direttamente al netto patrimoniale, quanto nel caso in cui la stessa sia stata rilevata a Conto economico.

L'Avanzo dell'esercizio, grazie a tale riclassificazione, è così ricondotto all'effettivo risultato della gestione (cioè al raffronto fra proventi e costi) e risponde anche a quanto indicato dalla norma che ne obbliga il ricalcolo per quantificare le somme da destinare all'attività istituzionale.

Nello specifico, nel 2013, due Fondazioni hanno svalutato la partecipazione nella conferitaria per un importo complessivo di 1.036,9

milioni di euro, iscrivendo le svalutazioni al Conto economico invece di imputarle direttamente al patrimonio. La nostra riclassificazione ha dunque comportato il mantenimento di tali poste solo a livello patrimoniale, consentendo di fare emergere il reale livello dell'Avanzo di gestione (da 62,8 milioni a 1.099,7 milioni di euro) in base al quale le Fondazioni hanno operato le destinazioni all'attività istituzionale e le altre previste dalla norma. I dati dello stato patrimoniale, invece, non sono ovviamente variati e la riduzione della posta del Patrimonio netto aggregato misura esattamente l'impatto delle svalutazioni operate.

2.1 Il patrimonio

Il patrimonio contabile delle Fondazioni di origine bancaria, in base ai bilanci chiusi al 31 dicembre 2013, ammonta a 40.855 milioni di euro e costituisce l'82,9% del passivo di bilancio² (Tab. 2.6).

Nell'ultimo esercizio il valore contabile del patrimonio ha registrato una diminuzione del 3,1%, con una variazione netta negativa di circa 1.328 milioni di euro, derivante in gran misura dall'adeguamento dei valori delle partecipazioni detenute, da attribuire, per circa il 70%, ad una sola Fondazione. Di questo aspetto si dirà più diffusamente nel paragrafo dedicato all'analisi degli investimenti.

È tuttavia necessario precisare che il valore contabile del patrimonio, nonostante la riduzione fatta segnare nel triennio 2011-2013, che rappresenta il periodo più cruento della crisi finanziaria iniziata nel lontano 2008, è costantemente aumentato negli anni e, se raffrontato con il valore al 31 dicembre 2000, anno di entrata in operatività della Legge "Ciampi" che regola l'attività delle Fondazioni, mostra un tasso di crescita medio annuo dell'1,2%, mentre l'andamento dell'inflazione media annua registrato nello stesso periodo è

2) Il valore reale del patrimonio delle Fondazioni a fine 2013 è stimato in 39,7 miliardi di euro con una minusvalenza netta latente di 1,1 miliardi di euro che è di molto inferiore a quella stimata per il 2012 che si attestava a 4,6 miliardi, grazie alla ripresa dei valori di borsa delle società quotate avvenuta nel 2013. Il valore reale del patrimonio è stato calcolato 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 2013, per le società quotate, e come ultimo valore disponibile della quota di patrimonio netto, per quelle non quotate. Se indicato, si è data prevalenza al dato fornito dalla Fondazione nel bilancio.

stata del 2,1%³.

Approfondendo l'analisi si può constatare che solo negli ultimi tre esercizi, 2011-2013, il patrimonio è diminuito e principalmente per effetto della crisi economica che ha depresso il valore delle attività finanziarie, mentre il ritmo di crescita era positivo e sostenuto nel periodo antecedente. Infatti dal 2000 al 2010 il patrimonio è cresciuto mediamente del 3,5% annuo, mentre l'inflazione è aumentata del 2,1% annuo.

Si rileva, inoltre, che la diminuzione del patrimonio interessa solo 17 Fondazioni e che, per 10 di queste, la causa è nell'adeguamento al minor valore di mercato delle partecipazioni, per 6 nel disavanzo dell'esercizio e, per una, in una mera riclassificazione di natura contabile.

Nel periodo 2000-2013, la cui seconda metà, a partire dal 2008, è stata caratterizzata da una pesantissima e lunga crisi dei mercati finanziari, si osserva che le Fondazioni hanno erogato complessivamente 17,5 miliardi di euro (7,4 nel solo periodo 2008-2013) e accantonato ulteriori risorse per l'attività erogativa futura per circa 1,8 miliardi di euro, per un totale di 19,3 miliardi di euro (9,2 nel periodo 2008-2013), assolvendo, quindi, agli obblighi di salvaguardia del patrimonio e di erogazione di risorse, compatibilmente con l'andamento dei mercati finanziari.

Con riferimento alla distribuzione dimensionale e geografica dei patrimoni, si rileva come questa sia caratterizzata, per ragioni genetiche, da una marcata concentrazione⁴ (Tab. 2.1 e Tab. 2.8).

Per quanto riguarda il primo aspetto, le 47 Fondazioni che hanno sede nel Nord del Paese hanno complessivamente un patrimonio di oltre 30 miliardi di euro, pari al 74,2% del patrimonio complessivo. In particolare nel Nord Ovest del Paese, dove risiedono 5 delle 18 Fondazioni di grande dimensione, il valore medio del patrimonio è più del doppio della media generale (1.070 milioni di euro contro

3) Va tenuto presente che le considerazioni svolte con riferimento all'andamento della consistenza patrimoniale rispetto al tasso di inflazione trovano forti limiti di ordine normativo dal momento che le Fondazioni non possono adottare politiche di adeguamento patrimoniale correlate al degrado monetario poiché: *i*) la misura dell'accantonamento viene stabilita dall'Autorità di vigilanza in funzione del risultato di esercizio; *ii*) i plusvalori derivanti dagli investimenti, diversi dalle partecipazioni nelle banche conferitarie, non possono essere patrimonializzati ma devono essere erogati.

4) I criteri di segmentazione delle Fondazioni secondo la loro dimensione sono illustrati nella Nota metodologica.

464). Il Nord Est ha una presenza più diffusa di Fondazioni (30), ma un valore medio del patrimonio più contenuto della media (404 milioni di euro).

Il Centro, che pure conta 30 Fondazioni, ha valori patrimoniali medi ancora più contenuti, con 288 milioni di euro.

Il Sud e le Isole pesano meno nella distribuzione territoriale (solo il 4,7% del totale), contando 11 Fondazioni dotate di un patrimonio medio che, con 174 milioni di euro, si pone sotto la metà del dato generale.

La forte disomogeneità territoriale deriva dalla distribuzione delle originarie Casse di Risparmio, da cui hanno tratto origine le Fondazioni, molto diffuse nel Centro Nord del Paese, solo in parte compensata dalla presenza degli ex istituti di credito di diritto pubblico (Banco di Napoli, Banco di Sardegna, Banco di Sicilia e Banca Nazionale delle Comunicazioni) meno numerosi e di dimensioni patrimoniali inferiori.

Passando all'aspetto della concentrazione dimensionale, si rileva che il gruppo delle 18 Fondazioni di grande dimensione detiene il 75,2% del totale del patrimonio complessivo, mentre le 18 Fondazioni di dimensione piccola pesano per l'1,7%.

La distribuzione territoriale e dimensionale sopra evidenziata ha come conseguenza che alle regioni del Sud dell'Italia viene destinato un minor volume di risorse relative all'attività istituzionale. Come noto, le Fondazioni, con il coordinamento dell'Acri, hanno intrapreso alcune iniziative con l'obiettivo di contribuire ad attenuare tali differenze. In particolare, oltre ad aver finanziato alcuni progetti finalizzati allo sviluppo di distretti culturali nelle regioni del Sud, alla fine del 2005, le Fondazioni, sottoscrivendo un accordo con il mondo del Volontariato e con gli altri principali attori del Terzo settore, hanno costituito la Fondazione con il Sud che ha iniziato a operare dal 2007 nelle regioni meridionali⁵.

Oltre al conferimento della dotazione iniziale, le Fondazioni si sono impegnate, subordinatamente ai propri vincoli statutari, a ulteriori erogazioni a favore della Fondazione con il Sud, impegno che è stato rinnovato nel 2010, con la sottoscrizione di un altro protocollo di intesa che riguarda il periodo 2010-2015.

5) Considerando la consistenza patrimoniale della Fondazione con il Sud nell'ambito delle Fondazioni operanti nelle regioni meridionali la distribuzione geografica dei patrimoni di queste ultime passa dal 4,7% al 5,6%.

Tab. 2.1 - Distribuzione del patrimonio delle Fondazioni per gruppi dimensionali ed aree geografiche (situazione al 31/12/2013)													
Gruppi	Fondazioni Piccole		Fondazioni Medio-piccole		Fondazioni Medie		Fondazioni Medio-grandi		Fondazioni Grandi		Totale		
	Milioni di euro	N°	Milioni di euro	N°	Milioni di euro	N°	Milioni di euro	N°	Milioni di euro	N°	Milioni di euro	N°	Media
Nord Ovest	167	4	204	2	369	2	949	4	16.500	5	18.188	17	1.070
Nord Est	189	6	201	2	1.038	7	2.580	8	8.114	7	12.123	30	404
Centro	270	6	697	8	1.168	7	1.267	4	5.232	5	8.634	30	288
Sud	73	2	477	5	263	2	211	1	886	1	1.910	11	174
Totale	699	18	1.579	17	2.838	18	5.007	17	30.732	18	40.855	88	464
Media		39		93		158		295		1.707		464	

2.2 Gli impieghi del patrimonio

L'attivo delle Fondazioni al 31 dicembre 2013 ammonta a 49,3 miliardi di euro e registra una diminuzione di 1,7 miliardi di euro, -3,4% rispetto al 2012, strettamente collegata alla diminuzione del valore delle partecipazioni dapprima citata. La struttura generale degli investimenti⁶ non è tuttavia mutata rispetto all'anno precedente, anche se la composizione percentuale evidenzia le variazioni dovute alle svalutazioni delle immobilizzazioni finanziarie. L'attivo è costituito per circa il 96% da attività finanziarie, mentre le immobilizzazioni materiali e immateriali rappresentano circa il 4%.

Le attività finanziarie nel loro complesso segnano una contrazione di circa 1,6 miliardi di euro da attribuirsi alla partecipazione nella conferitaria che è l'unica posta a evidenziare una variazione negativa, mentre le altre sono sostanzialmente invariate.

Più in dettaglio si osserva che le attività finanziarie immobilizzate ammontano a 30,8 miliardi di euro, essendosi ridotte di 3 miliardi (-9%), e rappresentano circa il 63% dell'attivo contro il circa 66% del 2012.

L'investimento in attività finanziarie non immobilizzate aumenta di 1,6 miliardi di euro (+12%) attestandosi a 14,3 miliardi e il suo peso percentuale sul totale attivo cresce dal 25% al 29%. Si evidenzia, inoltre, che la variazione più sensibile è quella che riguarda la diminuzione delle gestioni patrimoniali di 4,5 miliardi di euro e l'aumento, per un importo pressoché uguale, degli investimenti in OICR non quotati; tale variazione è il risultato di uno spostamento di risorse effettuato da una Fondazione nel corso del 2013, nell'ambito della revisione delle proprie strategie di gestione degli investimenti. Inoltre anche la posta relativa alla partecipazione nella conferitaria collocata fra le attività finanziarie non immobilizzate⁷, fa segnare un incremento di 983 milioni di euro per effetto del trasferimento delle azioni dalle immobilizzazioni finanziarie. Anche in questo caso, lo spostamento dal portafoglio immobilizzato a quello non immobiliz-

6) Le categorie di investimento cui si fa riferimento nel commento non sono evidenziate distintamente negli schemi di bilancio proposti a fine capitolo, che sono strutturati in forma sintetica e con un maggior grado di aggregazione. A tale riguardo si rimanda alla Nota metodologica.

7) Alcune Fondazioni collocano una parte delle azioni nella conferitaria nel portafoglio non immobilizzato in vista di una eventuale vendita, in relazione alle condizioni di mercato.

zato è l'effetto di strategie di investimento e, in genere, è una manovra propedeutica alla futura cessione di azioni.

Va precisato, comunque, che i movimenti relativi alla partecipazione nelle conferitarie ora descritti hanno rilievo se riferiti alla distinzione fra titoli immobilizzati e non, mentre con riferimento alla loro consistenza complessiva, il 2013 vede una diminuzione di circa 1,8 miliardi di euro, principalmente per le svalutazioni effettuate e, in secondo luogo, per operazioni di cessione.

A tale proposito si osserva che le svalutazioni sono state operate per complessivi 1.678,1 milioni di euro da 10 Fondazioni, di cui due, come già evidenziato, hanno interessato il Conto economico e per le quali si è operata la riclassificazione descritta in premessa di questo capitolo, mentre 8 hanno ridotto direttamente il valore del patrimonio, così come consentito dalla normativa (art. 9, comma 4, D.lgs. 153/99).

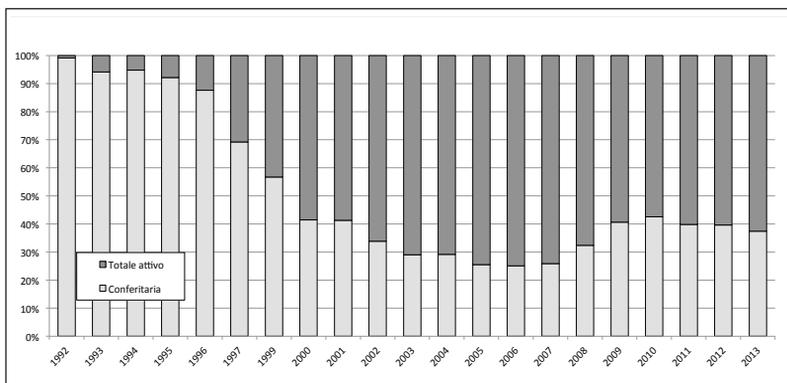
La decisione di adeguare il valore di carico delle partecipazioni si è resa necessaria per recepire in bilancio una perdita di valore, rispetto ai valori di libro, che appariva di natura durevole, in base alle condizioni di contesto dei mercati.

La posta in esame è stata movimentata anche per cessioni e acquisizioni; in particolare, 16 Fondazioni hanno venduto azioni della conferitaria per totali 306 milioni di euro, dato che risulta in parte compensato da acquisti e sottoscrizione di aumenti di capitale che hanno interessato 4 Fondazioni per complessivi circa 199 milioni di euro.

Il grafico della Fig. 2.1 mostra l'andamento del peso dell'investimento nella conferitaria sul Totale dell'Attivo dal bilancio 1992/93 a quello del 2013.

Risulta evidente la progressiva riduzione del peso delle partecipazioni per effetto del processo di dismissione iniziato già nel 1997 con la Direttiva Dini, la fase di stabilizzazione che inizia dal 2002 e il successivo impegno profuso dalle Fondazioni, in qualità di investitori istituzionali, a sostegno e rafforzamento patrimoniale delle banche partecipate mediante la sottoscrizione di aumenti di capitale a partire dal 2007.

**Fig. 2.1 - Totale Attivo e partecipazioni nella conferitaria
(peso in % su Totale Attivo)**



Le altre poste dell'attivo non registrano variazioni di rilievo.

2.3 Gli assetti partecipativi nelle banche

L'evoluzione delle partecipazioni delle Fondazioni di origine bancaria si è sviluppata nell'ambito di un quadro normativo dinamico e talvolta contraddittorio nel tempo. L'iniziale obbligo di detenere il controllo delle banche conferitarie⁸ fu abolito dalla Legge n. 474/94 e la relativa direttiva "Dini" favorì la diversificazione degli investimenti patrimoniali, introducendo norme di agevolazione fiscale laddove a seguito dei trasferimenti fosse stato rispettato il limite del 50% all'incidenza percentuale delle partecipazioni bancarie rispetto al patrimonio.

Infine, nel 1998, la Legge "Ciampi" introdusse l'obbligo di cedere entro il 31 dicembre 2005 le quote di partecipazione che attribuivano il controllo delle banche conferitarie, obbligo da cui, successivamente, furono dispensate le Fondazioni con un patrimonio inferiore ai 200 milioni di euro e quelle con sede in regioni a statuto speciale.

8) A garanzia del rispetto di questo obbligo, la normativa prevedeva che le Fondazioni accantonassero annualmente non meno del 50% dei proventi loro derivanti dalle banche, in una apposita Riserva patrimoniale destinata alla sottoscrizione di eventuali aumenti di capitale, con un evidente impatto negativo sull'ammontare delle risorse disponibili per l'attività istituzionale.

Nel passato le Fondazioni hanno contribuito in maniera significativa alla nascita dei grandi gruppi creditizi, fra i quali: Intesa San Paolo, Unicredit, Monte dei Paschi, UBI, con un ruolo di protagoniste nel riassetto del settore creditizio italiano.

In termini sintetici si può affermare che l'evoluzione del processo delle dismissioni delle partecipazioni nelle banche conferitarie, a partire dal 1990, anno in cui le Fondazioni di origine bancaria detenevano partecipazioni di maggioranza di quasi tutte le banche conferitarie, ha portato, a dicembre del 2013, alla situazione rappresentata nel seguente schema:

A) Fondazioni con partecipazione nella conferitaria > del 50% ¹	13
B) Fondazioni che non detengono partecipazioni nella conferitaria	21 ²
C) Fondazioni con partecipazione nella conferitaria < al 50% di cui:	54
C.1 partecipazione inferiore al 5%	26
C.2 partecipazione fra il 5% e il 20%	14
C.3 partecipazione fra il 20% e il 50%	14
Totale Fondazioni	88

- 1) Nel pieno rispetto della specifica normativa, che prevede una deroga in tema di controllo a favore delle Fondazioni di piccola dimensione e di quelle con sede nelle regioni a statuto speciale.
- 2) La diminuzione di una unità rispetto al 2012 deriva dalla diversa classificazione operata da una Fondazione della partecipazione nella banca che già deteneva.

2.4 Il bilancio e l'analisi dei risultati della gestione del patrimonio e della attività istituzionale

2.4.1 Alcune note informative sul bilancio delle Fondazioni

A premessa della illustrazione dei risultati della gestione economico-finanziaria delle Fondazioni e per favorire una migliore interpretazione dei dati, è utile richiamare alcune caratteristiche dell'attività delle Fondazioni e della rappresentazione contabile della stessa.

Le Fondazioni operano destinando all'attività istituzionale una quota dell'Avanzo dell'esercizio, cioè dei proventi che derivano dall'investimento delle disponibilità patrimoniali al netto dei costi e delle imposte, dopo aver effettuato gli accantonamenti a riserva e assolto gli obblighi previsti dalla Legge n. 266/91 sul volontariato.

Dal punto di vista contabile, la destinazione di risorse per lo svolgimento dell'attività istituzionale e le delibere di erogazione non

hanno natura economica, poiché, a differenza dei costi, non concorrono a determinare l'Avanzo della gestione, ma rappresentano la destinazione dell'Avanzo alle finalità previste dallo statuto.

Per questo stesso motivo, l'eventuale revoca di erogazioni già deliberate non dà origine a ricavi straordinari, ma ricostituisce le risorse della Fondazione per l'attività istituzionale, che risultano così disponibili per una successiva destinazione.

Tale principio, insieme a quello della competenza, ha ispirato le disposizioni emanate dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, in base alle quali le somme deliberate a fronte di risorse accantonate ai Fondi erogazioni non appaiono nel Conto economico, fra le destinazioni dell'Avanzo, poiché il principio della competenza prevede che si faccia riferimento solo alla destinazione delle risorse prodotte nell'esercizio.

Pertanto, l'ammontare complessivo delle delibere dell'anno può non coincidere con quello dell'attività istituzionale che appare nello schema di bilancio e che rappresenta la quota di Avanzo della gestione rivolta agli scopi istituzionali, sia come delibere dell'esercizio in corso, sia come accantonamento ai fondi che troveranno concreto utilizzo in quello successivo.

L'attività erogativa, del resto, è illustrata in forma dettagliata nel bilancio di missione delle Fondazioni nel quale vanno indicate, tra le altre informazioni, tutte le delibere assunte nel corso dell'anno e quindi anche quelle che fanno riferimento alle disponibilità accantonate nei fondi, cioè quelle che sono state prodotte negli esercizi precedenti.

Lo schema di Conto economico evidenzia distintamente i fatti gestionali relativi alla produzione del reddito (proventi, costi e Avanzo della gestione) e quelli relativi alla sua distribuzione (accantonamenti al patrimonio e destinazione alle attività istituzionali).

Esaminando lo schema di bilancio allegato all'atto di indirizzo del Ministro del Tesoro, emanato il 19 aprile del 2001⁹⁾, si potrà osservare che il Conto economico vero e proprio (che attiene alla formazione delle risorse nette e spendibili) termina con la quantificazione dell'Avanzo della gestione, mentre le voci di bilancio che sono al di sotto dello stesso, ne indicano le diverse destinazioni, fra le quali l'attività istituzionale.

9) Il provvedimento del 19 aprile 2001 rappresenta, al momento, l'unica fonte normativa in materia di bilancio delle Fondazioni di origine bancaria.

2.4.2 *L'investimento del patrimonio: la redditività*

Il totale dei proventi registrati nei bilanci delle Fondazioni chiusi a fine 2013 ammonta a 1.488,2 milioni di euro (Tab. 2.7) e fa segnare un calo del 3,1% rispetto a quello dell'esercizio precedente (1.535,6 milioni di euro).

Prendendo in esame la composizione dei proventi totali, si osserva che mentre gli interessi rimangono pressoché stabili, i dividendi segnano una lieve flessione dovuta alla riduzione di quelli distribuiti dalle conferitarie che passano da 445,4 a 338,4 solo parzialmente compensata dall'incremento di quelli derivanti da partecipazioni diverse dalla conferitaria.

Il risultato delle gestioni patrimoniali flette in modo sensibile passando da 399 milioni di euro a 110,5 milioni, flessione che va letta anche alla luce del dimezzamento di questa tipologia di investimenti nel 2013; la gestione degli strumenti finanziari mostra un saldo positivo di 43 milioni di euro, migliorando rispetto al 2012, esercizio in cui si è registrato un disavanzo di oltre 172 milioni; gli altri proventi di natura non finanziaria, pari a 21 milioni (25 nel 2012), e la componente straordinaria, di 345,2 milioni (256,7 nel 2012), crescono del 30% passando da 281,7 milioni a 366,2 milioni di euro.

Da questa prima lettura dei dati emerge che nel 2013 la crisi non è ancora superata, che la conseguente correzione dei tassi di interesse degli investimenti finanziari ha fatto segnare nel medesimo anno una ulteriore riduzione dei rendimenti e che la crisi dell'economia reale ha ridotto il tasso di profittabilità delle imprese, soprattutto bancarie e finanziarie, che si è riflessa sui dividendi che in generale sono diminuiti e sui corsi di borsa che in alcuni casi hanno fatto segnare importanti perdite di valore.

Tuttavia in tale scenario, le Fondazioni sono riuscite a fronteggiare la situazione gestendo il portafoglio in maniera dinamica e riuscendo a catturare le opportunità offerte dal mercato che nella seconda metà del 2013 ha mostrato sensibili rialzi delle quotazioni di borsa. In tal senso va interpretato il dato indicato nelle tabelle di Conto economico (tab. 2.7 e seguenti) alla voce "Risultato gestione strumenti finanziari" che viene indicato nel suo valore sintetico 2013 di 43,9 milioni rispetto a -172,6 milioni dell'esercizio precedente. Al fine di interpretare meglio i risvolti che hanno caratterizzato la gestione in questo esercizio è opportuno esaminare l'andamento delle

componenti di tale voce¹⁰; si osserva, infatti, che a fronte di svalutazioni di immobilizzazioni finanziarie del 2013 pressoché uguali a quelle del 2012 (rispettivamente 301,4 contro 297,8 milioni di euro con un aumento di 3,6 milioni) le rivalutazioni di attività finanziarie non immobilizzate e, soprattutto gli utili netti derivanti dalla negoziazione di titoli sono aumentati di quasi 220 milioni di euro: 345,2 milioni rispetto a 125,3 milioni.

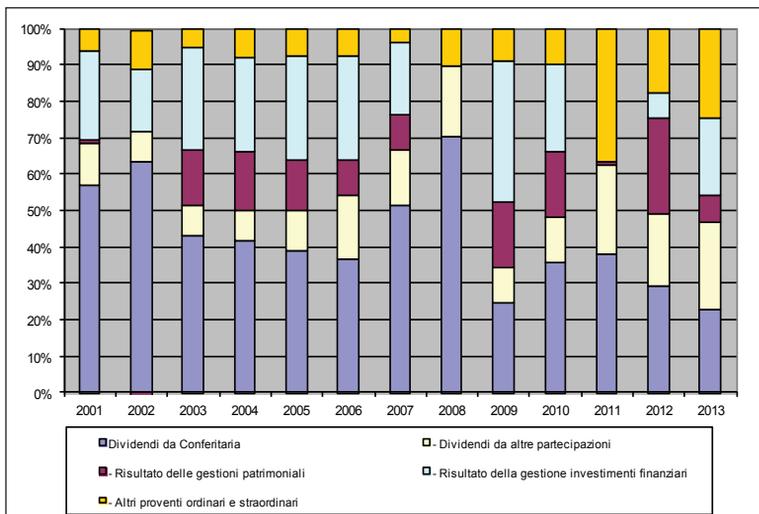
Tale risultato mette in evidenza un quadro generale molto variegato, con differenze che forse la crisi attuale ha contribuito ad amplificare, in cui vi sono realtà che sono riuscite a fronteggiare le difficoltà intrinseche del contesto economico e finanziario e altre che hanno sofferto maggiormente le avversità gestionali relative ai loro investimenti.

La Tab. 2.2 e la Fig. 2.2 riportano la composizione percentuale per tipologia di provento con riferimento al 2012, confrontata con gli esercizi precedenti a partire dal 2001.

Tab. 2.2 – Composizione percentuale del totale dei proventi per tipologia													
Tipo di provento	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dividendi da Conferitaria	57,0	64,4	42,8	41,6	38,7	36,7	51,4	78,5	24,4	35,6	54,7	29,1	22,7
Altri proventi:	43,0	35,6	57,2	58,4	61,3	63,3	48,6	21,5	75,6	64,4	45,3	70,9	77,3
Risultato delle gestioni patrimoniali	1,0	-0,9	15,0	16,5	13,9	9,6	9,5	-6,5	18,9	18,1	1,5	26,1	7,4
Dividendi da altre partecipazioni	11,2	8,4	8,7	8,1	11,3	17,3	15,1	21,8	10,0	12,4	34,5	20,0	23,9
Risultato della gestione investimenti finanziari (*)	24,5	17,6	28,1	25,6	28,7	28,9	20,1	-5,7	37,9	24,2	-43,5	6,9	21,4
Altri proventi ordinari e straordinari	6,3	10,5	5,4	8,2	7,4	7,5	3,9	11,9	8,8	9,7	52,8	17,9	24,6
Totale	100,0												

(*) Somma le due voci "Interessi e proventi assimilati" e "Risultato gestione strumenti finanziari" delle Tab. 2.7 di Conto economico riportate alle fine del capitolo.

10) A tale riguardo, per una descrizione dettagliata delle poste che confluiscono nelle voci indicate nelle tabelle di bilancio si rimanda alla Nota metodologica.

Fig. 2.2 - Composizione % dei proventi

La redditività del patrimonio¹¹ delle Fondazioni (Tab. 2.4) si attesta per il 2013 al 3,6% confermando il risultato del 2012, che era già in sensibile miglioramento rispetto al 2,7% registrato nel 2011. Un risultato positivo, che conferma una buona tenuta della struttura complessiva degli investimenti dell'insieme delle Fondazioni, in particolare di quelle 82 che hanno registrato un Avanzo della gestione, a prescindere dalle svalutazioni operate con riguardo alla partecipazione nella conferitaria.

Estendendo l'analisi dell'andamento della redditività su un orizzonte temporale di riferimento di lungo periodo (2000-2013), al fine di poter valutare i risultati della gestione degli investimenti delle Fondazioni al di là degli effetti generati dalla crisi, si può rilevare come la redditività media ponderata di periodo del patrimonio sia stata particolarmente significativa, pari al 5,6% medio annuo. Il dato è ancora più eloquente considerando che, nello stesso periodo, l'andamento di investimenti finanziari in azioni ha fatto segnare valori

11) Il rapporto è composto al numeratore dall'ammontare dei proventi totali, che secondo l'impostazione contabile definita dal MEF fa riferimento ai soli proventi al netto della relativa tassazione, e al denominatore dalla media dei valori patrimoniali di libro, all'inizio e alla fine dell'esercizio.

negativi (indice Euro Stoxx -1,8% medio annuo, FTSE MIB -3,8% medio annuo) e che quello in obbligazioni governative dell'area euro pur registrando valori positivi ha conseguito risultati inferiori (indice JPM EMU Government All Mats. Total Return Index +4,9% medio annuo) alla evidenziata redditività media ponderata.

Analizzando l'andamento delle due principali componenti dei proventi – i dividendi da società conferitarie e gli interessi e i proventi dagli altri investimenti finanziari – si rileva che il totale dei dividendi della conferitaria¹² è, come anticipato in precedenza, diminuito (-24,0%) passando da 445 milioni di euro nel 2012 a 338 milioni di euro e la redditività di queste partecipazioni si attesta all'1,9% (2,3% nel 2012).

Gli investimenti in strumenti finanziari diversi dalla partecipazione nella banca conferitaria, invece, fanno registrare un valore di redditività pari al 2,8%, confermando il dato del 2012. Tale indicatore ha seguito negli ultimi anni un andamento alquanto discontinuo (2,8% nel 2012, 3,4% nel 2010, 4,7% nel 2009, 0,2% nel 2008, 4,5% nel 2007) quale conseguenza dell'erraticità che ha caratterizzato i mercati finanziari nello stesso periodo.

Le gestioni patrimoniali sono state caratterizzate da una drastica riduzione degli investimenti (si è già illustrato il fenomeno in precedenza) e a fine 2013 ammontavano a 4,7 miliardi di euro rispetto ai 9,2 dell'anno precedente. Il risultato complessivo è di un utile di 110 milioni di euro con una redditività media del 2,3% (4,3% nel 2012), per cui si deduce che il calo dei proventi delle gestioni patrimoniali è dovuto sia alle minori somme investite, sia ad una redditività inferiore delle stesse che sembra essere in linea con la riduzione dei tassi e gli andamenti mostrati dai mercati finanziari. Nel 2013 solo per tre Fondazioni le gestioni si sono chiuse in perdita, per un importo complessivo di 1,5 milioni di euro, mentre 38 hanno registrato utili per 112 milioni.

Nella Tab. 2.3 è sintetizzata l'evoluzione delle gestioni patrimoniali.

12) Nelle tabelle 2.7 del Conto economico, in calce al presente capitolo, i dividendi da conferitaria sono compresi nella posta "Dividendi e proventi assimilati".

Tab. 2.3 - Sintesi della situazione degli investimenti in gestioni patrimoniali individuali (importi in milioni di euro)

Anni	N°. di Fondazioni che hanno gestioni patrimoniali a fine anno	Importo delle gestioni a fine periodo	Risultato complessivo	N°. di Fondazioni che hanno dichiarato perdite
2000	40	3.993	127,0 (*)	11
2001	45	6.383	19,8	23
2002	51	7.360	-15,8	27
2003	49	8.187	315,0	0
2004	50	8.599	366,8	1
2005	52	8.920	408,1	1
2006	57	9.626	356,6	3
2007	60	14.343	376,9	5
2008	50	8.862	-192,9	41
2009	50	9.126	509,1	3
2010	47	10.349	359,8	3
2011	42	9.366	18,9	28
2012	40	9.236	399,1	1
2013	39	4.716	110,6	3

(*) L'esercizio chiuso il 31/12/2000 non ha avuto durata omogenea per tutte le Fondazioni e, in molti casi, ha superato i dodici mesi.

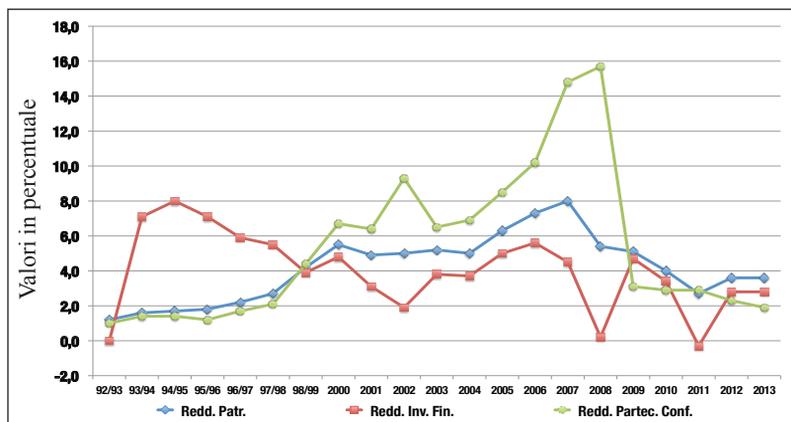
A completamento dell'esame delle varie tipologie di proventi e dei relativi indici di redditività per categoria di investimento, la Tab. 2.4 e la Fig. 2.3 riportano la serie storica dei valori dei principali indici descritti per l'insieme delle Fondazioni di origine bancaria.

Tab. 2.4 - Alcuni indicatori di redditività del patrimonio e di specifiche tipologie di investimento

Indicatori	Anni																				
	'92/'93	'93/'94	'94/'95	'95/'96	'96/'97	'97/'98	'98/'99	'00	'01	'02	'03	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13
$\frac{\text{Proventi}}{\text{Patrimonio}} \times 100$	1,2	1,6	1,7	1,8	2,2	2,7	4,2	5,5	4,9	5,0	5,2	5,0	6,3	7,3	8,0	5,4	5,1	4,0	2,7	3,6	3,6
$\frac{\text{Proventi finanziari}}{\text{Investimenti finanziari medi}} \times 100$	n.d.	7,1	8,0	7,1	5,9	5,5	3,9	4,8	3,1	1,9	3,8	3,7	5,0	5,6	4,5	0,2	4,7	3,4	-0,3	2,8	2,8
$\frac{\text{Dividendi + plus-minus da Società conferitaria}}{\text{Partecipazione nella Società conferitaria(media [t-1], t)}} \times 100$	1,0	1,4	1,4	1,2	1,7	2,1	4,4	6,7	6,4	9,3	6,5	6,9	8,5	10,2	14,8	15,7	3,1	2,9	2,9	2,3	1,9

N.B. L'esercizio 2000 ha avuto una durata media superiore ai dodici mesi. Gli indici esprimono i livelli di redditività di ognuna delle diverse tipologie di investimento evidenziate.

Fig. 2.3 - Andamento dei principali indicatori di redditività



Per una corretta lettura dei dati riportati nella tabella e nel relativo grafico, è opportuno rammentare che gli indicatori di rendimento relativi alle partecipazioni nelle società conferitarie non sono strettamente paragonabili al rendimento degli altri investimenti finanziari¹³. Tuttavia i trend sono confrontabili.

La serie dei dati evidenzia come, a fronte della crescita della redditività complessiva del patrimonio delle Fondazioni, l'evoluzione della redditività delle due principali forme di investimento del patrimonio segue andamenti decorrelati: fino al 2002, il rendimento è quasi sempre crescente per le partecipazioni nelle banche conferitarie e quasi sempre decrescente per le attività finanziarie; nel 2003 tali tendenze si invertono; nel 2004 i rispettivi livelli di redditività si stabilizzano, per poi salire insieme fino al 2007, anno in cui nuovamente si divaricano. Il 2008 rappresenta l'anno in cui i rendimenti delle due tipologie di investimento raggiungono la massima forbice a causa delle note difficoltà dei mercati finanziari, da un lato, e della massima distribuzione di dividendi da parte delle banche, dall'altro. A partire da tale anno il rendimento del patrimonio oscilla in una

13) Per quanto riguarda le partecipazioni bancarie, infatti, il dato al numeratore non include le rivalutazioni/svalutazioni implicite della partecipazione e il dato al denominatore riflette il valore contabile, e non di mercato come per gli investimenti finanziari, della partecipazione. Per quanto riguarda gli altri proventi il rendimento tiene invece conto di tutte le componenti.

forbice tra il 3,5% e il 5,5% (con un picco minimo nel 2011 di 2,7%), il rendimento della conferitaria si stabilizza fra il 2 e il 3%, mentre quello delle attività finanziarie mostra un andamento altalenante, con anni di rendimenti positivi seguiti da altri prossimi allo zero, che ben rappresenta la volatilità che ha caratterizzato i mercati.

2.4.3 Le risorse destinate all'attività istituzionale

L'Avanzo di esercizio relativo all'anno 2013 è pari a 1.099,7 milioni di euro (il 74% circa dei proventi), rispetto a 1.069,7 milioni del 2012 (meno del 70% dei proventi). L'aumento del 2,8% è da attribuire alla sensibile riduzione degli oneri di circa 100 milioni di euro che è stata in grado di compensare, oltre alla riduzione dei proventi, anche il maggior carico fiscale che ha pesato sul risultato della gestione.

Con riferimento alla struttura dei costi¹⁴ e alle altre poste del Conto economico, si rileva quanto segue.

I puri costi di funzionamento per l'insieme delle Fondazioni nell'anno 2013 diminuiscono del 5,3% passando da 224,2 milioni di euro a 212,3, per effetto del forte contenimento delle spese per consulenze e collaborazioni (-12 milioni, -40% circa), la riduzione di quelle per gli Organi (-1 milione circa, -2%) e degli accantonamenti per rischi e oneri futuri di natura non finanziaria (- 5milioni circa, -28%).

I costi relativi alla gestione degli investimenti (commissioni, oneri finanziari, ecc.) sono pari a circa 57,8 milioni di euro contro i 75,9 dell'anno precedente. In particolare diminuiscono gli interessi passivi (-17,2 milioni di euro) e si riducono anche i costi per la gestione del patrimonio (-1,4 milioni di euro).

Il contenimento delle spese di gestione denota l'attenzione con cui le Fondazioni hanno operato per razionalizzare la struttura dei costi e ridurre l'impatto sulle risorse da destinare all'erogazione.

14) Ai fini di una migliore interpretazione dei dati di bilancio nel corso dell'analisi si è ritenuto utile talvolta far riferimento alle due componenti in cui sono stati suddivisi gli oneri complessivi: oneri amministrativi o di funzionamento (compensi agli Organi collegiali, stipendi, spese per collaboratori, ammortamenti, accantonamenti ed altri oneri) e oneri di gestione dell'investimento (commissioni di negoziazione, commissioni di gestione, oneri finanziari, ecc.). Nella prima delle due componenti, all'interno della voce accantonamenti, possono essere talvolta iscritti accantonamenti effettuati prudenzialmente relativi a rischi futuri la cui natura può non essere collegata al funzionamento, *strictu sensu*, della Fondazione.

Se si tiene conto degli accantonamenti prudenziali effettuati per fronteggiare oneri futuri di natura finanziaria (40,9 milioni nel 2013 contro 110,6), i costi complessivi si attestano a 311,1 milioni, un livello significativamente inferiore ai 410,7 milioni di euro del 2012 (-26,2%).

Il numero complessivo dei dipendenti è variato da 1.023 a 985 unità, con un costo medio che passa da 59,9 mila euro a 62,8 mila euro procapite. Benché molte Fondazioni si siano già dotate di una struttura operativa articolata, caratterizzata dalla presenza di personale con specifiche competenze operative nell'attività tipica, e altre stiano ancora rafforzando l'organico, i dati denotano una certa agilità e flessibilità dell'assetto organizzativo.

Per quanto riguarda l'aspetto fiscale, i dati di bilancio 2013 fanno emergere un ulteriore deciso incremento dell'ammontare delle imposte e tasse del 42,8% che segue quelli già registrati nel recente passato (nel 2012 era stato del 29,7% e nel 2011 del 20%).

Le imposte e tasse a bilancio infatti passano a 41,7 milioni di euro dai 29,2 dell'esercizio precedente (erano 22,5 nel 2011). Va osservato, tuttavia, che dai bilanci non si evince l'effettivo carico fiscale sostenuto dalle Fondazioni, poiché la normativa contabile impone di iscrivere in bilancio i proventi al netto delle imposte trattenute a titolo sostitutivo. Se si considera anche tale tipologia di imposte emerge che nel 2013 l'effettivo carico fiscale per le Fondazioni è stato di circa 170 milioni di euro, importo pressoché analogo a quello del 2012 (oltre 171 milioni di euro) a fronte di un ammontare di proventi che nel 2013 si è ridotto del 3%. In particolare, si evidenziano gli oltre 130 milioni per imposte sostitutive sui redditi degli investimenti finanziari, i 12,3 milioni a titolo di IRES, i 4 milioni corrisposti per IMU e i 3 milioni per IRAP. Attraverso le imposte corrisposte, dunque, l'Erario costituisce, come si vede nel successivo capitolo 4, il secondo settore di intervento delle Fondazioni, collocandosi per importo dopo l'Arte, attività e beni culturali e prima della Ricerca e sviluppo.

L'Avanzo della gestione, nel rispetto delle previsioni normative e dei singoli statuti, è stato distribuito fra gli accantonamenti al patrimonio e l'attività istituzionale, nelle sue varie forme.

In merito agli accantonamenti al patrimonio, l'Autorità di Vigilanza, per l'anno 2013, ha confermato l'aliquota dell'accantonamento alla "Riserva obbligatoria" al 20% dell'Avanzo della gestione e ha fissato al 15% l'aliquota massima di accantonamento facoltativo alla "Riserva per l'integrità del patrimonio". Le Fondazioni, quindi, hanno potuto complessivamente destinare al patrimonio risorse, in misura variabile,

da un minimo del 20% a un massimo del 35% dell'Avanzo della gestione. Questo margine di flessibilità ha reso possibile graduare l'entità dell'accantonamento complessivo in relazione al risultato della gestione e alla necessità di salvaguardare i livelli erogativi.

Per l'insieme delle Fondazioni, il dato complessivo di accantonamento alle riserve patrimoniali è pari a 340,8 milioni di euro, in calo rispetto ai 380,2 milioni accantonati nel 2012, che tuttavia, al netto degli 81 milioni di disavanzo residuo, si traducono, per l'intero sistema, in accantonamenti netti per 259,8 milioni, pari al 23,6% dell'Avanzo. In questo senso i dati migliorano rispetto a quelli osservati nel 2012; infatti in quell'anno l'accantonamento totale era maggiore, pari a 380,2 milioni, ma il disavanzo residuo impattava per 191,4 milioni, per cui l'accantonamento netto si riduceva a soli 188,3 milioni di euro, pari al 17,6% dell'Avanzo.

La situazione assume colorazioni ancora più positive rammentando che nel 2011, l'accantonamento patrimoniale era totalmente assorbito dal disavanzo residuo.

All'attività istituzionale, comprendendo anche gli stanziamenti ai fondi per l'attività futura, sono stati destinati 839 milioni di euro (76,4% dell'Avanzo), rispetto a 881 milioni (82,4% dell'Avanzo) del 2012.

Le considerazioni ora svolte hanno ovviamente valore se riferite all'intero sistema (per la singola Fondazioni valgono le risultanze del proprio bilancio e il disavanzo dell'una non compensa l'accantonamento dell'altra) e mostrano come, in media, la gestione 2013 abbia proseguito sulla strada imboccata nel 2012 facendo registrare risultati comunque positivi, dopo anni particolarmente difficili come il 2011.

Se si riportano i dati concernenti la destinazione dell'Avanzo al totale di bilancio delle Fondazioni che hanno chiuso la gestione con risultati positivi (restringendo quindi l'analisi a quelle Fondazioni che hanno proceduto effettivamente a destinare le risorse prodotte) osserviamo che l'incidenza degli accantonamenti patrimoniali è del 28,7% (era 29,9% nel 2012 e 27% nel 2011) e quella dell'attività istituzionale risulta del 70,4% (era 69,2% nel 2012 e 71,8% nel 2011) confermando una continuità di ripartizione delle risorse fra patrimonio ed erogazioni, già consolidata negli anni.

L'evoluzione dell'andamento della gestione delle Fondazioni può essere rappresentata in forma sintetica mediante la serie storica 1992/93–2013 delle principali grandezze economiche, espresse in forma di indice percentuale rispetto al patrimonio medio, presentato nella Tab. 2.5 e nel relativo grafico della Fig. 2.4. Il fenomeno che

appare con evidenza è la crescita, fino al 2007, dei proventi totali e la corrispondente crescita dell'Avanzo dell'esercizio e dell'attività istituzionale in rapporto al patrimonio.

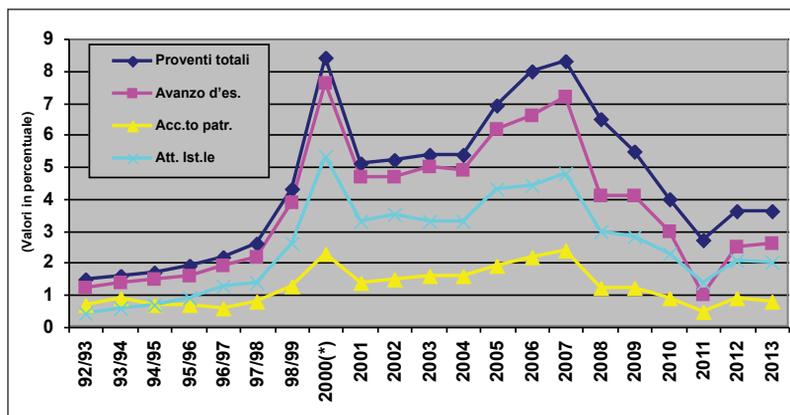
Nel 2008, primo anno del lungo periodo di crisi finanziaria tuttora perdurante, tutte le linee flettono sensibilmente fino a raggiungere un punto di minimo in corrispondenza del 2011, cui è seguita una ripresa che sembra trovare conferma anche nel 2013, anche se a livelli inferiori a quelli precedenti la crisi.

Tab. 2.5 – Andamento delle principali grandezze economiche relative alla gestione delle Fondazioni di origine bancaria

Indicatori	Anni																				
	92/93	93/94	94/95	95/96	96/97	97/98	98/99	2000 (b)	2001	2002 (c)	2003	2004	2005	2006	2007	2008 (c)	2009	2010 (c)	2011 (c)	2012 (c)	2013
1 Proventi totali(a)/ Patr. medio	1,5	1,6	1,7	1,9	2,2	2,6	4,3	8,4	5,1	5,2	5,4	5,4	6,9	8	8,3	6,5	5,5	4	2,7	3,6	3,6
2 Avanzo d'es./ Patr. medio	1,2	1,4	1,5	1,6	1,9	2,2	3,9	7,6	4,7	4,7	5	4,9	6,2	6,6	7,2	4,1	4,1	3	1	2,5	2,6
3 Acc.to patr./Patr. medio	0,7	0,9	0,7	0,7	0,6	0,8	1,3	2,3	1,4	1,5	1,6	1,6	1,9	2,2	2,4	1,2	1,2	0,9	0,5	0,9	0,8
4 Att. Ist.le/Patr. medio	0,4	0,6	0,7	0,9	1,3	1,4	2,6	5,3	3,3	3,5	3,3	3,3	4,3	4,4	4,8	3	2,8	2,3	1,4	2,1	2,0

- (a) Comprendono i proventi straordinari.
- (b) L'esercizio 2000 ha avuto una durata superiore ai dodici mesi; depurato da questo effetto, gli indici del 2000 sono sostanzialmente in linea con il periodo successivo.
- (c) La somma degli indici 3 e 4 si discosta dal valore dell'indice 2 a causa del disavanzo dell'esercizio.

Fig. 2.4 - Andamento delle principali grandezze economiche relative alla gestione delle Fondazioni bancarie in rapporto al Patrimonio medio



L'ammontare delle delibere di erogazione assunte nel corso del 2013, al netto dei 31,5 milioni di euro destinati per legge al Volontariato (erano 36,8 nel 2012) si attesta a 853,3 milioni di euro¹⁵, con una diminuzione dell'8,2% rispetto a 929,1 dell'esercizio precedente¹⁶. Il deliberato complessivo (includendovi anche lo stanziamento per il Volontariato previsto dalla Legge n. 266/91) assomma a 884,8 milioni di euro rispetto a 965,8 registrato nel 2012 (-8,4%) e fa segnare un tasso di erogazione del 2,1% sul patrimonio medio dell'insieme delle Fondazioni, in linea con i dati del 2012 e 2011 (2,3% nei due anni citati).

Alla luce di questi dati si può osservare che la flessione nell'attività istituzionale registrata nel 2013, oltre ad essere contenuta, riflette la dinamica della gestione delle risorse finalizzata, da un lato, ad alimentare il "cuscinetto" finanziario rappresentato dal Fondo di stabilizzazione delle erogazioni¹⁷ (utilizzato nei periodi di basso reddito e ricostituito in quelli di Avanzo più consistente, a partire dal 2012) e, dall'altro, a tutelare il patrimonio.

Analizzando la dinamica delle delibere complessive e la loro articolazione, che viene sinteticamente rappresentata nella tabella che segue, si osserva che i circa 81 milioni di euro di minore ammontare del 2013 sono determinati dalla riduzione sia delle delibere a valere sul margine dell'esercizio da 880,9 milioni di euro a 839,9 (-48,9 milioni), sia di quelle finanziate con i fondi accantonati in anni precedenti da 479,4 milioni di euro a 447,3 (-32,2 milioni).

La riduzione delle delibere su risorse dell'esercizio corrente, si ritiene sia stata determinata anche dalla scelta operata da molte Fondazioni di cambiare la modalità di finanziamento dell'attività istituzionale finora adottata per commisurare la propria attività erogativa sulla base delle risorse accertate a consuntivo. Tale modalità prevede che il margine conseguito sia accantonato ai fondi per l'attività istituzionale e utilizzato nell'anno successivo. Ciò spiega anche l'andamento in controtendenza della voce di accantonamento ai fondi.

Per quanto riguarda la riduzione delle erogazioni finanziate con

15) Aggiungendo anche le perdite registrate nelle imprese strumentali direttamente esercitate, pari a 0,7 milioni di euro, l'ammontare delle erogazioni dell'anno è pari a 854 milioni di euro.

16) I dati si ottengono dalla somma degli importi delle poste indicate con le lett. c) e g) degli schemi di Conto economico contenuti nelle tabelle 2.7.

17) Tale posta di bilancio è inclusa nella voce "Fondi per l'attività di istituto" negli schemi di Stato Patrimoniale delle tabelle 2.6.

i fondi accantonati negli anni precedenti, sembra che le Fondazioni nel 2013 abbiano avvertito la necessità di affiancare all'attività erogativa annuale una politica di reintegrazione dei fondi utilizzati negli anni passati a causa della flessione dei proventi.

Infatti nel 2013 le somme destinate ai fondi per la futura attività erogativa non hanno mostrato la stessa tendenza in calo delle delibere sul margine dell'anno e di quelle a fronte dei fondi accantonati ma, al contrario, passano da 394,4 milioni di euro rispetto ai 402,4 con un incremento del 2%.

Il seguente prospetto, i cui dati si ottengono per differenza fra le poste del 2013 e del 2012, evidenzia la destinazione delle maggiori risorse prodotte nel 2013 e spiega la variazione delle delibere assunte nell'anno.

Destinazione del maggior Avanzo d'esercizio rispetto all'anno precedente	Mil. Euro	%
Variazione Avanzo d'esercizio	30,0	100,0%
A patrimonio:	70,9	236,3%
<i>Copertura disavanzi pregressi</i>	7,5	25,0%
<i>Accantonamenti al patrimonio</i>	-47,0	-156,3%
<i>Avanzo residuo</i>	110,4	367,6%
All'attività istituzionale (dell'esercizio e futura):	-40,9	-136,3%
<i>Delibere su risorse esercizio corrente.</i>	-43,7	-145,3%
<i>Accantonamento Fondo Volontariato</i>	-5,2	-17,5%
<i>Acc.ti ai fondi per l'attività istituzionale futura</i>	8,0	26,5%

Variazione delle erogazioni deliberate rispetto all'anno precedente	Mil. Euro
Variazioni delle delibere dell'esercizio	-81,0
<i>Delibere su risorse esercizio corrente</i>	-43,7
<i>Delibere per Volontariato</i>	-5,2
<i>Delibere su risorse degli anni precedenti</i>	-32,1

La situazione rappresentata nella tabella circa la destinazione delle risorse nel 2013 non è variata molto in termini percentuali se ci riferiamo alle Fondazioni che hanno registrato avanzi di gestione.

Per queste, infatti, la percentuale di accantonamento delle risorse al patrimonio è pari al 28,7% nel 2013, era del 29,9% nel 2012), quella destinata all'attività istituzionale è il 70,% nel 2013, a fronte del 69,2% nel 2012.

Per una analisi dei dati economico-gestionali disaggregata per gruppi dimensionali e per aree geografiche si rimanda alle tabelle di Stato patrimoniale e di Conto economico in calce a questo capitolo.

TABELLE RELATIVE
AI DATI ECONOMICO-PATRIMONIALI

Tab. 2.6 – STATO PATRIMONIALE - Sistema Fondazioni				
ATTIVO	31/12/2013		31/12/2012	
	milioni di euro	%	milioni di euro	%
Immobilizzazioni materiali e immateriali	1.957,1	4,0	1.869,0	3,7
Attività finanziarie:	45.251,4	91,9	46.863,3	91,9
partecipazioni nella conferitaria	18.431,6	37,4	20.199,8	39,6
partecipazioni in altre società	4.754,8	9,7	4.755,2	9,3
partecipazioni in società strumentali	919,0	1,9	907,8	1,8
strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)	21.145,9	42,9	21.000,5	41,2
Crediti, ratei e risconti attivi	335,3	0,7	627,1	1,2
Disponibilità liquide	1.541,1	3,1	1.544,5	3,0
Altre attività	168,4	0,3	97,7	0,2
Totale dell'attivo	49.253,2	100,0	51.001,6	100,0
PASSIVO	31/12/2013		31/12/2012	
Patrimonio netto	40.854,8	82,9	42.183,0	82,7
Fondi per l'attività d'istituto	3.902,6	7,9	3.980,1	7,8
Fondi per rischi ed oneri	506,2	1,0	675,8	1,3
Erogazioni deliberate	1.856,2	3,8	2.018,8	4,0
Fondo per il volontariato L.266/91	107,7	0,2	130,2	0,3
Altre passività	2.025,7	4,1	2.013,7	3,9
Totale del passivo	49.253,2	100,0	51.001,6	100,0

Tab. 2.6 – STATO PATRIMONIALE - Fondazioni Piccole				
ATTIVO	31/12/2013		31/12/2012	
	milioni di euro	%	milioni di euro	%
Immobilizzazioni materiali e immateriali	77,5	9,2	68,5	8,6
Attività finanziarie:	699,0	83,3	632,6	79,7
partecipazioni nella conferitaria	337,2	40,2	253,2	31,9
partecipazioni in altre società	42,1	5,0	34,5	4,3
partecipazioni in società strumentali	5,4	0,6	5,2	0,7
strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)	314,3	37,4	339,8	42,8
Crediti, ratei e risconti attivi	7,0	0,8	5,9	0,7
Disponibilità liquide	49,9	5,9	79,8	10,1
Altre attività	6,0	0,7	6,7	0,9
Totale dell'attivo	839,4	100,0	793,5	100,0
PASSIVO	31/12/2013		31/12/2012	
Patrimonio netto	698,7	83,2	682,1	86,0
Fondi per l'attività d'istituto	63,7	7,6	38,2	4,8
Fondi per rischi ed oneri	3,5	0,4	3,6	0,5
Erogazioni deliberate da liquidare	13,6	1,6	12,7	1,6
Fondo per il volontariato L.266/91	1,5	0,2	2,0	0,3
Altre passività	58,4	7,0	54,8	6,8
Totale del passivo	839,4	100,0	793,5	100,0

Tab. 2.6 – STATO PATRIMONIALE - Fondazioni Medio-piccole				
ATTIVO	31/12/2013		31/12/2012	
	milioni di euro	%	milioni di euro	%
Immobilizzazioni materiali e immateriali	189,8	8,6	169,7	8,7
Attività finanziarie:	1.890,3	85,6	1.682,0	86,3
partecipazioni nella conferitaria	910,3	41,2	541,9	27,8
partecipazioni in altre società	115,8	5,2	46,4	2,4
partecipazioni in società strumentali	19,4	0,9	24,5	1,3
strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)	844,8	38,3	1.069,1	54,8
Crediti, ratei e risconti attivi	15,3	0,7	16,9	0,8
Disponibilità liquide	111,7	5,1	81,0	4,2
Altre attività	0,2	0,0	0,3	0,0
Totale dell'attivo	2.207,2	100,0	1.949,8	100,0
PASSIVO	31/12/2013		31/12/2012	
Patrimonio netto	1.578,9	71,5	1.725,9	88,5
Fondi per l'attività d'istituto	328,7	14,9	133,3	6,8
Fondi per rischi ed oneri	10,4	0,5	8,4	0,4
Erogazioni deliberate da liquidare	61,0	2,8	34,6	1,8
Fondo per il volontariato L.266/91	7,3	0,3	4,2	0,2
Altre passività	220,9	10,0	43,3	2,3
Totale del passivo	2.207,2	100,0	1.949,8	100,0

Tab. 2.6 – STATO PATRIMONIALE - Fondazioni Medie				
ATTIVO	31/12/2013		31/12/2012	
	milioni di euro	%	milioni di euro	%
Immobilizzazioni materiali e immateriali	227,6	7,0	259,7	7,4
Attività finanziarie:	2.776,3	84,9	2.981,6	85,5
partecipazioni nella conferitaria	1.038,7	31,8	1.346,1	38,6
partecipazioni in altre società	293,9	9,0	291,3	8,3
partecipazioni in società strumentali	44,0	1,3	24,6	0,7
strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)	1.399,7	42,8	1.319,6	37,9
Crediti, ratei e risconti attivi	26,4	0,8	25,8	0,7
Disponibilità liquide	236,1	7,2	221,3	6,3
Altre attività	2,0	0,1	2,8	0,1
Totale dell'attivo	3.268,4	100,0	3.491,2	100,0
PASSIVO	31/12/2013		31/12/2012	
Patrimonio netto	2.838,3	86,8	3.044,4	87,2
Fondi per l'attività d'istituto	248,7	7,6	249,7	7,2
Fondi per rischi ed oneri	23,5	0,7	43,1	1,2
Erogazioni deliberate da liquidare	69,4	2,1	71,3	2,0
Fondo per il volontariato L.266/91	5,7	0,2	5,9	0,2
Altre passività	82,8	2,6	76,8	2,2
Totale del passivo	3.268,4	100,0	3.491,2	100,0

Tab. 2.6 – STATO PATRIMONIALE - Fondazioni Medio-grandi				
ATTIVO	31/12/2013		31/12/2012	
	milioni di euro	%	milioni di euro	%
Immobilizzazioni materiali e immateriali	330,1	5,6	321,4	5,0
Attività finanziarie:	5.006,0	85,3	5.772,4	89,1
<i>partecipazioni nella conferitaria</i>	1.147,8	19,6	1.534,4	23,7
<i>partecipazioni in altre società</i>	841,1	14,3	968,2	14,9
<i>partecipazioni in società strumentali</i>	195,4	3,3	197,6	3,1
<i>strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)</i>	2.821,7	48,1	3.072,2	47,4
Crediti, ratei e risconti attivi	55,3	0,9	56,8	0,9
Disponibilità liquide	341,7	5,9	267,2	4,1
Altre attività	136,0	2,3	58,5	0,9
Totale dell'attivo	5.869,1	100,0	6.476,3	100,0
PASSIVO	31/12/2013		31/12/2012	
Patrimonio netto	5.006,3	85,3	5.654,6	87,3
Fondi per l'attività d'istituto	429,7	7,3	421,4	6,5
Fondi per rischi ed oneri	46,9	0,8	69,7	1,1
Erogazioni deliberate da liquidare	148,5	2,5	219,9	3,4
Fondo per il volontariato L.266/91	11,1	0,2	13,8	0,2
Altre passività	226,6	3,9	96,9	1,5
Totale del passivo	5.869,1	100,0	6.476,3	100,0

Tab. 2.6 – STATO PATRIMONIALE - Fondazioni Grandi				
ATTIVO	31/12/2013		31/12/2012	
	milioni di euro	%	milioni di euro	%
Immobilizzazioni materiali e immateriali	1.132,1	3,1	1.049,8	2,7
Attività finanziarie:	34.879,8	94,1	35.794,6	93,5
partecipazioni nella conferitaria	14.997,6	40,5	16.524,2	43,2
partecipazioni in altre società	3.461,9	9,3	3.414,8	8,9
partecipazioni in società strumentali	654,9	1,8	655,9	1,7
strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)	15.765,4	42,5	15.199,7	39,7
Crediti, ratei e risconti attivi	231,3	0,6	521,7	1,4
Disponibilità liquide	801,6	2,1	895,2	2,3
Altre attività	24,2	0,1	29,5	0,1
Totale dell'attivo	37.069,1	100,0	38.290,8	100,0
PASSIVO	31/12/2013		31/12/2012	
Patrimonio netto	30.732,6	82,9	31.076,1	81,2
Fondi per l'attività d'istituto	2.831,8	7,6	3.137,4	8,2
Fondi per rischi ed oneri	421,9	1,1	551,0	1,4
Erogazioni deliberate da liquidare	1.563,6	4,3	1.680,2	4,4
Fondo per il volontariato L.266/91	82,1	0,2	104,2	0,3
Altre passività	1.437,1	3,9	1.741,9	4,5
Totale del passivo	37.069,1	100,0	38.290,8	100,0

Tab. 2.6 – STATO PATRIMONIALE - Fondazioni del Nord Ovest				
ATTIVO	31/12/2013		31/12/2012	
	milioni di euro	%	milioni di euro	%
Immobilizzazioni materiali e immateriali	191,2	0,9	183,3	0,8
Attività finanziarie:	20.790,5	97,3	21.523,4	96,8
<i>partecipazioni nella conferitaria</i>	7.547,0	35,3	8.362,9	37,6
<i>partecipazioni in altre società</i>	2.173,5	10,2	2.177,6	9,8
<i>partecipazioni in società strumentali</i>	335,6	1,6	323,6	1,5
<i>strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)</i>	10.734,4	50,2	10.659,3	47,9
Crediti, ratei e risconti attivi	85,0	0,4	245,5	1,1
Disponibilità liquide	175,5	0,8	235,0	1,0
Altre attività	132,9	0,6	56,0	0,3
Totale dell'attivo	21.375,1	100,0	22.243,2	100,0
PASSIVO	31/12/2013		31/12/2012	
Patrimonio netto	18.188,3	85,1	18.825,2	84,6
Fondi per l'attività d'istituto	1.436,7	6,7	1.495,3	6,7
Fondi per rischi ed oneri	100,0	0,5	167,3	0,8
Erogazioni deliberate da liquidare	859,4	4,0	887,2	4,0
Fondo per il volontariato L.266/91	45,9	0,2	56,5	0,3
Altre passività	744,8	3,5	811,7	3,6
Totale del passivo	21.375,1	100,0	22.243,2	100,0

Tab. 2.6 – STATO PATRIMONIALE - Fondazioni del Nord Est				
ATTIVO	31/12/2013		31/12/2012	
	milioni di euro	%	milioni di euro	%
Immobilizzazioni materiali e immateriali	870,6	5,8	826,1	5,3
Attività finanziarie:	13.399,6	89,3	14.066,8	89,6
<i>partecipazioni nella conferitaria</i>	7.113,2	47,4	7.796,2	49,7
<i>partecipazioni in altre società</i>	1.342,6	9,0	1.444,4	9,2
<i>partecipazioni in società strumentali</i>	412,2	2,7	415,8	2,6
<i>strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)</i>	4.531,6	30,2	4.410,4	28,1
Crediti, ratei e risconti attivi	149,6	1,0	274,0	1,7
Disponibilità liquide	552,2	3,7	496,6	3,2
Altre attività	26,1	0,2	30,9	0,2
Totale dell'attivo	14.998,0	100,0	15.694,4	100,0
PASSIVO	31/12/2013		31/12/2012	
Patrimonio netto	12.122,5	80,8	12.674,3	80,8
Fondi per l'attività d'istituto	1.436,3	9,6	1.448,5	9,2
Fondi per rischi ed oneri	314,7	2,1	369,7	2,4
Erogazioni deliberate da liquidare	615,7	4,1	719,2	4,6
Fondo per il volontariato L.266/91	35,0	0,2	43,2	0,3
Altre passività	473,8	3,2	439,5	2,7
Totale del passivo	14.998,0	100,0	15.694,4	100,0

Tab. 2.6 – STATO PATRIMONIALE - Fondazioni del Centro				
ATTIVO	31/12/2013		31/12/2012	
	milioni di euro	%	milioni di euro	%
Immobilizzazioni materiali e immateriali	757,3	7,1	725,3	6,7
Attività finanziarie:	9.338,1	87,6	9.271,0	85,7
Partecipazioni nella conferitaria	3.277,6	30,7	3.440,2	31,8
Partecipazioni in altre società	951,2	8,9	898,0	8,3
Partecipazioni in società strumentali	151,4	1,4	148,4	1,4
strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)	4.957,9	46,6	4.784,4	44,2
Crediti, ratei e risconti attivi	79,6	0,7	91,0	0,8
Disponibilità liquide	477,2	4,5	730,2	6,7
Altre attività	9,2	0,1	10,6	0,1
Totale dell'attivo	10.661,4	100,0	10.828,1	100,0
PASSIVO	31/12/2013		31/12/2012	
Patrimonio netto	8.633,8	81,1	8.698,1	80,3
Fondi per l'attività d'istituto	876,8	8,2	888,5	8,2
Fondi per rischi ed oneri	67,9	0,6	114,0	1,1
Erogazioni deliberate da liquidare	331,0	3,1	363,6	3,4
Fondo per il volontariato L.266/91	22,1	0,2	25,2	0,2
Altre passività	729,8	6,8	738,7	6,8
Totale del passivo	10.661,4	100,0	10.828,1	100,0

Tab. 2.6 – STATO PATRIMONIALE - Fondazioni del Sud				
ATTIVO	31/12/2013		31/12/2012	
	milioni di euro	%	milioni di euro	%
Immobilizzazioni materiali e immateriali	137,9	6,2	134,3	6,0
Attività finanziarie:	1.723,2	77,7	2.002,0	89,6
partecipazioni nella conferitaria	493,8	22,3	600,5	26,9
partecipazioni in altre società	287,5	13,0	235,2	10,5
partecipazioni in società strumentali	19,8	0,9	19,9	0,9
strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)	922,1	41,5	1.146,4	51,3
Crediti, ratei e risconti attivi	21,1	1,0	16,6	0,7
Disponibilità liquide	336,3	15,1	82,8	3,7
Altre attività	0,2	0,0	0,2	0,0
Totale dell'attivo	2.218,7	100,0	2.235,9	100,0
PASSIVO	31/12/2013		31/12/2012	
Patrimonio netto	1.910,2	86,1	1.985,4	88,8
Fondi per l'attività d'istituto	152,8	6,8	147,6	6,6
Fondi per rischi ed oneri	23,6	1,1	24,8	1,1
Erogazioni deliberate da liquidare	50,1	2,3	48,8	2,2
Fondo per il volontariato L.266/91	4,7	0,2	5,4	0,2
Altre passività	77,3	3,5	23,9	1,1
Totale del passivo	2.218,7	100,0	2.235,9	100,0

	2013		2012	
	Milioni di euro	%	Milioni di euro	%
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	110,6	7,4	399,1	26,0
Dividendi e proventi assimilati	693,6	46,6	751,2	48,9
Interessi e proventi assimilati	274,7	18,5	276,9	18,0
Risultato gestione strumenti finanziari	43,9	2,9	-172,6	-11,2
Risultato di esercizio delle imprese strumentali direttamente esercitate	-0,8	-0,1	-0,7	0,0
Altri proventi e proventi straordinari	366,2	24,6	281,7	18,3
Totale proventi	1.488,2	100,0	1.535,6	100,0
Oneri (*)	311,1	20,9	410,7	26,7
<i>di cui per gli organi statuari</i>	47,3	3,2	48,3	3,1
Imposte	41,7	2,8	29,2	1,9
Oneri straordinari	35,7	2,4	26,0	1,7
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	1.099,7	73,9	1.069,7	69,7
Destinazione dell'Avanzo dell'esercizio:		100% (su avanzo esercizio)		100% (su avanzo esercizio)
Copertura disavanzi progressi	17,9	1,6	10,3	1,0
Accantonamenti al Patrimonio:	322,9	29,4	369,9	34,6
a) alla riserva obbligatoria	235,1	21,4	251,7	23,5
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	87,9	8,0	118,2	11,0
Attività istituzionale:	839,9	76,4	880,9	82,4
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	406,0	36,9	449,6	42,0
d) Accantonamento al volontariato L.266/91	31,5	2,9	36,8	3,4
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	402,4	36,6	394,4	36,9
f) Avanzo (disavanzo) residuo	-81,0	-7,4	-191,4	-17,9
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti	447,3		479,4	
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	884,8		965,9	

(*) La posta 2013 include mil. € 41 per gli accantonamenti prudenziali (perdite e rischi di natura finanziaria) senza i quali l'incidenza sarebbe 18,2%. Nel 2012 l'accantonamento era di mil. € 111 e l'indice rettificato era 19,5%

	2013		2012	
	Milioni di euro	%	Milioni di euro	%
Tab. 2.7 - CONTO ECONOMICO - Fondazioni Piccole				
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	1,9	5,6	4,2	12,3
Dividendi e proventi assimilati	15,2	46,4	15,3	44,3
Interessi e proventi assimilati	6,4	19,4	7,3	21,3
Risultato gestione strumenti finanziari	5,5	16,9	1,1	3,2
Risultato di esercizio delle imprese strumentali direttamente esercitate	-0,1	-0,2	0,0	0,0
Altri proventi e proventi straordinari	3,9	11,9	6,5	18,9
Totale proventi	32,8	100,0	34,4	100,0
Oneri (*)	10,7	32,7	9,9	28,7
<i>di cui per gli organi statutari</i>	2,7	8,1	2,8	8,2
Imposte	0,8	2,5	0,7	1,9
Oneri straordinari	0,5	1,6	0,3	1,0
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	20,7	63,2	23,5	68,4
Destinazione dell'Avanzo dell'esercizio:		100% (su avanzo esercizio)		100% (su avanzo esercizio)
Copertura disavanzi progressi	2,3	11,1	1,2	5,2
Accantonamenti al Patrimonio:	4,7	22,5	5,2	21,9
a) alla riserva obbligatoria	4,0	19,5	4,5	19,0
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	0,6	3,0	0,7	3,0
Attività istituzionale:	14,4	69,3	16,4	69,6
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	5,7	27,4	6,6	28,1
d) Accantonamento al volontariato L.266/91	0,5	2,6	0,6	2,5
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	8,1	39,3	9,2	39,0
f) Avanzo (disavanzo) residuo	-0,6	-3,0	0,8	3,3
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti	7,3		7,9	
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	13,6		15,1	

(*) La posta 2013, come quella del 2012, non include accantonamenti prudenziali (perdite e rischi di natura finanziaria).

	2013		2012	
	Milioni di euro	%	Milioni di euro	%
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	5,7	6,5	10,8	14,2
Dividendi e proventi assimilati	23,2	26,7	17,2	22,7
Interessi e proventi assimilati	27,5	31,6	34,7	45,8
Risultato gestione strumenti finanziari	7,0	8,1	2,7	3,6
Risultato di esercizio delle imprese strumentali direttamente esercitate	0,0	0,0	0,0	0,0
Altri proventi e proventi straordinari	23,6	27,1	10,4	13,7
Totale proventi	87,0	100,0	75,8	100,0
Oneri (*)	29,6	34,0	22,1	29,1
<i>di cui per gli organi statuari</i>	7,1	8,1	5,6	7,4
Imposte	2,2	2,5	3,0	3,9
Oneri straordinari	5,6	6,4	0,4	0,5
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	49,6	57,0	50,3	66,5
Destinazione dell'Avanzo dell'esercizio:		100% (su avanzo esercizio)		100% (su avanzo esercizio)
Copertura disavanzi progressi	1,3	2,7	1,5	3,0
Accantonamenti al Patrimonio:	13,7	27,5	13,5	26,8
a) alla riserva obbligatoria	12,2	24,6	10,3	20,4
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	1,5	2,9	3,2	6,3
Attività istituzionale:	40,1	80,8	37,9	75,4
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	18,2	36,6	18,2	36,1
d) Accantonamento al volontariato L.266/91	1,6	3,3	1,3	2,6
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	20,3	40,9	18,4	36,6
f) Avanzo (disavanzo) residuo	-5,5	-11,0	-2,6	-5,2
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti	23,8		13,1	
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	43,6		32,6	

(*) La posta 2013 include mil. € 2, per gli accantonamenti prudenziali (perdite e rischi di natura finanziaria) senza i quali l'incidenza sarebbe 31,6%. Nel 2012 la posta non includeva accantonamenti prudenziali.

	2013		2012	
	Millioni di euro	%	Millioni di euro	%
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	7,6	6,0	15,7	13,8
Dividendi e proventi assimilati	43,6	34,6	46,3	40,7
Interessi e proventi assimilati	35,8	28,4	29,7	26,1
Risultato gestione strumenti finanziari	-17,5	-13,9	-29,1	-25,6
Risultato di esercizio delle imprese strumentali direttamente esercitate	0,0	0,0	-0,7	-0,6
Altri proventi e proventi straordinari	56,7	44,9	51,8	45,6
Totale proventi	126,2	100,0	113,7	100,0
Oneri (*)	25,0	19,8	27,6	24,3
di cui per gli organi statutari	6,4	5,1	6,7	5,9
Imposte	2,3	1,8	2,4	2,1
Oneri straordinari	15,6	12,4	1,5	1,4
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	83,3	66,0	82,1	72,2
Destinazione dell'Avanzo dell'esercizio:		100% (su avanzo esercizio)		100% (su avanzo esercizio)
Copertura disavanzi pregressi	0,0	0,0	0,0	0,0
Accantonamenti al Patrimonio:	22,5	27,0	22,8	27,8
a) alla riserva obbligatoria	16,7	20,0	17,2	20,9
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	5,8	7,0	5,6	6,9
Attività istituzionale:	59,3	71,2	62,2	75,7
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	19,0	22,8	27,8	33,9
d) Accantonamento al volontariato L.266/91	2,2	2,7	2,3	2,8
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	38,0	45,7	32,1	39,1
f) Avanzo (disavanzo) residuo	1,5	1,8	-2,9	-3,5
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti	36,3		30,6	
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	57,6		60,6	

(*) La posta del 2013, come quella del 2012, non include accantonamenti prudenziali (perdite e rischi di natura finanziaria).

Tab. 2.7 - CONTO ECONOMICO - Fondazioni Medio-grandi

	2013		2012	
	Milioni di euro	%	Milioni di euro	%
Risultato delle gestioni patrimoniali: individuali	18,2	13,3	30,2	12,7
Dividendi e proventi assimilati	94,1	68,9	89,9	37,8
Interessi e proventi assimilati	69,5	50,9	81,1	34,1
Risultato gestione strumenti finanziari	-152,1	-111,4	-25,1	-10,6
Risultato di esercizio delle imprese strumentali direttamente esercitate	-0,7	-0,5	-0,1	0,0
Altri proventi e proventi straordinari	107,6	78,8	61,8	26,0
Totale proventi	136,6	100,0	237,8	100,0
Oneri (*)	46,6	34,0	55,1	23,2
<i>di cui per gli organi statutari</i>	8,7	6,3	9,1	3,8
Imposte	6,2	4,6	11,6	4,9
Oneri straordinari	10,4	7,6	11,3	4,8
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	73,4	53,8	159,8	67,1
Destinazione dell'Avanzo dell'esercizio:		100% (su avanzo esercizio)		100% (su avanzo esercizio)
Copertura disavanzi pregressi	1,0	1,4	0,0	0,0
Accantonamenti al Patrimonio:	35,1	47,8	44,9	28,1
a) alla riserva obbligatoria	27,3	37,2	32,5	20,4
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	7,8	10,7	12,4	7,7
Attività istituzionale:	105,3	143,4	117,9	73,8
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	48,1	65,5	64,3	40,2
d) Accantonamento al volontariato L.266/91	3,6	5,0	4,3	2,7
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	53,6	72,9	49,3	30,9
f) Avanzo (disavanzo) residuo	-68,0	-92,6	-3,0	-1,9
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti	51,6		62,7	
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	103,4		131,3	

(*) La posta 2013 include mil. € 2 per gli accantonamenti prudenziali (perdite e rischi di natura finanziaria) senza i quali l'incidenza sarebbe 32,5%. Nel 2012 l'accantonamento era di mil. € 11 e l'indice rettificato era 18,4%

Tab. 2.7 - CONTO ECONOMICO - Fondazioni Grandi

	2013		2012	
	Milioni di euro	%	Milioni di euro	%
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	77,2	7,0	338,3	31,5
Dividendi e proventi assimilati	517,6	46,8	582,6	54,2
Interessi e proventi assimilati	135,5	12,2	124,1	11,6
Risultato gestione strumenti finanziari	201,0	18,2	-148,0	-13,8
Risultato di esercizio delle imprese strumentali direttamente esercitate	0,0	0,0	0,0	0,0
Altri proventi e proventi straordinari	174,4	15,8	176,9	16,5
Totale proventi	1.105,7	100,0	1.073,9	100,0
Oneri (*)	199,3	18,1	296,0	27,6
<i>di cui per gli organi statutari</i>	22,5	2,0	24,1	2,2
Imposte	30,2	2,7	11,5	1,1
Oneri straordinari	3,5	0,3	12,4	1,2
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	872,7	78,9	754,0	70,1
Destinazione dell'Avanzo dell'esercizio:		100% (su avanzo esercizio)		100% (su avanzo esercizio)
Copertura disavanzi pregressi	13,2	1,5	7,6	1,0
Accantonamenti al Patrimonio:	247,1	28,3	283,5	37,6
a) alla riserva obbligatoria	175,0	20,0	187,2	24,8
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	72,1	8,3	96,3	12,8
Attività istituzionale:	620,8	71,1	646,5	85,7
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	315,0	36,1	332,8	44,1
d) Accantonamento al volontariato L.266/91	23,5	2,7	28,3	3,7
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	282,3	32,3	285,4	37,9
f) Avanzo (disavanzo) residuo	-8,4	-0,9	-183,6	-24,3
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti	328,2		365,2	
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	666,7		726,3	

(*) La posta 2013 include mil. € 37 per gli accantonamenti prudenziali (perdite e rischi di natura finanziaria) senza i quali l'incidenza sarebbe 14,7%. Nel 2012 l'accantonamento era di mil. € 99 e l'indice rettificato era 18,3%

Tab. 2.7 - CONTO ECONOMICO - Fondazioni del Nord Ovest

	2013		2012	
	Milioni di euro	%	Milioni di euro	%
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	65,6	9,4	332,0	43,9
Dividendi e proventi assimilati	286,4	40,8	350,4	46,3
Interessi e proventi assimilati	66,7	9,5	53,2	7,0
Risultato gestione strumenti finanziari	143,9	20,5	-52,1	-6,9
Risultato di esercizio delle imprese strumentali direttamente esercitate	-0,7	-0,1	-0,7	-0,1
Altri proventi e proventi straordinari	139,2	19,9	74,3	9,8
Totale proventi	701,1	100,0	757,1	100,0
Oneri (*)	99,0	14,1	86,9	11,5
<i>di cui per gli organi statutari</i>	14,1	2,0	13,8	1,8
Imposte	24,0	3,4	12,0	1,6
Oneri straordinari	23,2	3,3	3,3	0,4
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	554,9	79,2	654,9	86,5
Destinazione dell'Avanzo dell'esercizio:		100% (su avanzo esercizio)		100% (su avanzo esercizio)
Copertura disavanzi progressi	0,0	0,0	6,9	1,0
Accantonamenti al Patrimonio:	159,8	28,8	210,9	32,2
a) alla riserva obbligatoria	112,3	20,2	129,6	19,8
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	47,5	8,6	81,3	12,4
Attività istituzionale:	393,5	70,9	427,1	65,2
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	288,9	52,1	282,2	43,1
d) Accantonamento al volontariato L.266/91	15,0	2,7	20,5	3,1
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	89,7	16,2	124,5	19,0
f) Avanzo (disavanzo) residuo	1,6	0,3	10,0	1,6
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti	90,2		110,5	
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	394,0		413,2	

(*) La posta 2013 include mil. € 20 per gli accantonamenti prudenziali (perdite e rischi di natura finanziaria) senza i quali l'incidenza sarebbe 11,3%. Nel 2012 la posta non includeva accantonamenti prudenziali.

	2013		2012	
	Milioni di euro	%	Milioni di euro	%
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	23,3	7,5	33,2	6,8
Dividendi e proventi assimilati	209,9	67,7	209,4	42,9
Interessi e proventi assimilati	76,7	24,7	87,0	17,8
Risultato gestione strumenti finanziari	-100,2	-32,3	-6,2	-1,3
Risultato di esercizio delle imprese strumentali direttamente esercitate	0,0	0,0	0,0	0,0
Altri proventi e proventi straordinari	100,5	32,4	165,2	33,8
Totale proventi	310,2	100,0	488,6	100,0
Oneri (*)	95,7	30,8	173,9	35,6
<i>di cui per gli organi statuari</i>	15,3	4,9	16,1	3,3
Imposte	8,6	2,8	6,0	1,2
Oneri straordinari	3,2	1,0	10,7	2,2
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	202,7	65,3	298,0	61,0
Destinazione dell'Avanzo dell'esercizio:		100% (su avanzo esercizio)		100% (su avanzo esercizio)
Copertura disavanzi progressi	1,0	0,5	0,7	0,2
Accantonamenti al Patrimonio:	74,0	36,5	73,1	24,5
a) alla riserva obbligatoria	56,5	27,9	60,0	20,1
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	17,5	8,6	13,1	4,4
Attività istituzionale:	212,5	104,8	230,8	77,4
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	51,4	25,3	66,7	22,4
d) Accantonamento al volontariato L.266/91	7,5	3,7	8,1	2,7
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	153,6	75,8	156,0	52,3
f) Avanzo (disavanzo) residuo	-84,8	-41,8	-6,6	-2,1
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti	207,2		217,0	
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	266,2		291,8	

(*) La posta 2013 include mil. € 17 per gli accantonamenti prudenziali (perdite e rischi di natura finanziaria) senza i quali l'incidenza sarebbe 25,4%. Nel 2012 l'accantonamento era di mil. € 94 e l'indice rettificato era 16,3%

	2013		2012	
	Milioni di euro	%	Milioni di euro	%
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	20,2	5,0	30,5	14,2
Dividendi e proventi assimilati	167,2	41,7	169,0	78,7
Interessi e proventi assimilati	90,2	22,5	95,8	44,6
Risultato gestione strumenti finanziari	0,1	0,0	-141,7	-66,0
Risultato di esercizio delle imprese strumentali direttamente esercitate	-0,1	0,0	-0,1	0,0
Altri proventi e proventi straordinari	123,2	30,8	61,2	28,5
Totale proventi	400,8	100,0	214,7	100,0
Oneri (*)	96,9	24,2	132,2	61,5
<i>di cui per gli organi statutari</i>	12,9	3,2	13,5	6,3
Imposte	5,2	1,3	6,6	3,1
Oneri straordinari	4,1	1,0	11,2	5,2
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	294,6	73,5	64,7	30,2
Destinazione dell'Avanzo dell'esercizio:		100% (su avanzo esercizio)		100% (su avanzo esercizio)
Copertura disavanzi progressi	15,4	5,2	1,1	1,7
Accantonamenti al Patrimonio:	72,8	24,8	69,4	107,0
a) alla riserva obbligatoria	55,8	19,0	51,5	79,4
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	17,0	5,8	17,9	27,6
Attività istituzionale:	198,4	67,3	187,0	288,6
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	47,4	16,1	83,0	128,1
d) Accantonamento al volontariato L.266/91	7,7	2,6	6,8	10,5
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	143,3	48,6	97,2	150,0
f) Avanzo (disavanzo) residuo	8,0	2,7	-192,8	-297,3
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti	133,5		134,1	
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	188,5		223,9	

(*) La posta 2013 include mil. € 4 per gli accantonamenti prudenziali (perdite e rischi di natura finanziaria) senza i quali l'incidenza sarebbe 23,2%. Nel 2012 l'accantonamento era di mil. € 16 e l'indice rettificato era 53,9%

	2013		2012	
	Milioni di euro	%	Milioni di euro	%
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	1,5	2,0	3,3	4,5
Dividendi e proventi assimilati	30,1	39,6	22,4	29,9
Interessi e proventi assimilati	41,3	54,1	40,9	54,4
Risultato gestione strumenti finanziari	0,1	0,2	1,6	2,1
Risultato di esercizio delle imprese strumentali direttamente esercitate	0,0	0,0	0,0	0,0
Altri proventi e proventi straordinari	3,1	4,1	6,8	9,1
Totale proventi	76,1	100,0	75,0	100,0
Oneri (*)	19,4	25,6	17,7	23,6
<i>di cui per gli organi statutari</i>	5,0	6,5	4,9	6,5
Imposte	3,9	5,1	4,6	6,2
Oneri straordinari	5,3	6,9	0,7	1,0
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	47,5	62,4	52,0	69,2
Destinazione dell'Avanzo dell'esercizio:		100% (su avanzo esercizio)		100% (su avanzo esercizio)
Copertura disavanzi progressi	1,4	3,0	1,6	3,2
Accantonamenti al Patrimonio:	16,3	34,4	16,5	31,9
a) alla riserva obbligatoria	10,4	22,0	10,6	20,4
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	5,9	12,4	6,0	11,5
Attività istituzionale:	35,6	74,9	36,0	69,3
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	18,4	38,7	17,8	34,2
d) Accantonamento al volontariato L.266/91	1,4	2,9	1,4	2,7
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	15,8	33,3	16,8	32,3
f) Avanzo (disavanzo) residuo	-5,8	-12,3	-2,1	-4,4
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti	16,4		17,8	
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	36,2		37,0	

(*) La posta del 2013, come quella del 2012, non include accantonamenti prudenziali (perdite e rischi di natura finanziaria).

Tab. 2.8 - Elenco delle Fondazioni per dimensione patrimoniale				
Gruppi dimensionali				
N°	N° nel Gruppo	Fondazione	Patrimonio 2013	Gruppi dimensionali
1	1	Fondazione Cariplo	6.624.106.941	Fondazioni Grandi n. 18
2	2	Compagnia di San Paolo di Torino	5.664.619.979	
3	3	Fondazione C.R. Verona Vicenza B.A.	2.669.464.861	
4	4	Fondazione C.R. Torino	2.069.106.794	
5	5	Fondazione C.R. Padova e Rovigo	1.763.704.127	
6	6	Fondazione Roma	1.455.258.375	
7	7	Fondazione C.R. Cuneo	1.345.816.184	
8	8	Ente C.R. Firenze	1.310.822.302	
9	9	Fondazione C.R. Lucca	1.192.548.445	
10	10	Fondazione Banco di Sardegna	886.472.786	
11	11	Fondazione C.R. Parma	856.050.809	
12	12	Fondazione C.R. Modena	834.796.600	
13	13	Fondazione B.M. Lombardia	796.570.308	
14	14	Fondazione C.R. Bologna	753.675.904	
15	15	Fondazione C.R. Bolzano	734.024.562	
16	16	Fondazione Monte dei Paschi di Siena	679.034.474	
17	17	Fondazione C.R. Perugia	594.549.500	
18	18	Fondazione Cassamarca C.R. Marca Trivigiana	501.954.349	
19	1	Fondazione Pisa	487.845.259	Fondazioni Medio-grandi n. 17
20	2	Fondazione C.R. Forlì	436.445.016	
21	3	Fondazione C.R. Trento e Rovereto	379.141.396	
22	4	Fondazione C.R. Pistoia e Pescia	350.968.885	
23	5	Fondazione Piacenza e Vigevano	346.668.603	
24	6	Fondazione di Venezia	332.759.924	
25	7	Fondazione C.R. Carpi	321.644.624	
26	8	Fondazione C.R. Trieste	315.114.086	
27	9	Fondazione C.R. Alessandria	311.593.557	
28	10	Fondazione M. Bologna e Ravenna	226.148.478	
29	11	Fondazione C.R. Udine e Pordenone	222.204.322	
30	12	Fondazione C.R. Biella	219.863.259	
31	13	Fondazione C.R. Pesaro	217.213.848	
32	14	Fondazione C.R. Tortona	211.157.304	
33	15	Fondazione Pescaraabruzzo	210.772.673	
34	16	Fondazione Livorno	210.771.358	
35	17	Fondazione C.R. Asti	206.008.368	

<i>continua da pag. 66</i>			
36	1	Fondazione C.R. Macerata	197.851.018
37	2	Fondazione C.R. Ascoli Piceno	193.186.609
38	3	Fondazione C.R. Terni e Narni	189.510.598
39	4	Fondazione C.R. La Spezia	188.766.737
40	5	Fondazione C.R. Savona	180.194.390
41	6	Fondazione C.R. Gorizia	167.761.127
42	7	Fondazione C.R. San Miniato	163.906.565
43	8	Fondazione C.R. Imola	163.726.231
44	9	Fondazione C.R. Ravenna	159.120.378
45	10	Fondazione C.R. Reggio Emilia	158.520.212
46	11	Fondazione C.R. Volterra	151.939.354
47	12	Fondazione C.R. L'Aquila	141.464.010
48	13	Fondazione C.R. Fano	138.589.984
49	14	Fondazione C.R. Rimini	137.415.365
50	15	Fondazione C.R. Carrara	132.725.299
51	16	Fondazione M. Parma	128.025.821
52	17	Fondazione C.R. Mirandola	123.734.778
53	18	Fondazione C.R. Puglia	121.789.797
54	1	Fondazione C.R. Cesena	121.005.104
55	2	Istituto Banco di Napoli - Fondazione	119.733.412
56	3	Fondazione C.R. Vercelli	113.855.685
57	4	Fondazione Varrone C.R. Rieti	101.749.597
58	5	Fondazione Sicilia	98.212.130
59	6	Fondazione C.R. Prato	93.143.129
60	7	Fondazione C.R. Fermo	92.528.801
61	8	Fondazione C.R. Teramo	91.663.489
62	9	Fondazione C.R. Foligno	89.832.063
63	10	Fondazione C.R. Genova e Imperia	89.815.380
64	11	Fondazione C.R. Chieti	89.729.053
65	12	Fondazione C.R. Jesi	86.740.496
66	13	Fondazione C.R. Fabriano e C.	82.418.680
67	14	Fondazione C.R. Vignola	79.967.333
68	15	Fondazione C.R. Calabria e Lucania	77.829.298
69	16	Fondazione B.M. Lucca	77.271.666
70	17	Fondazione C.R. Spoleto	73.426.126

Fondazioni Medie
n. 18Fondazioni Medio-piccole
n. 17

<i>continua da pag. 67</i>				
71	1	Fondazione C.R. Ferrara	72.508.074	Fondazioni Piccole n.18
72	2	Fondazione C.R. Orvieto	67.838.313	
73	3	Fondazione B.N. delle Comunicazioni	58.396.624	
74	4	Fondazione C.R. Cento	55.775.701	
75	5	Fondazione C.R. Fossano	52.011.683	
76	6	Fondazione C.R. Civitavecchia	48.039.030	
77	7	Fondazione C.R. Saluzzo	42.447.224	
78	8	Fondazione C.R. Salernitana	39.732.747	
79	9	Fondazione C.R. Viterbo	37.257.133	
80	10	Fondazione C.R. Bra	37.223.564	
81	11	Fondazione C.R. Savigliano	35.178.886	
82	12	Fondazione C.R. e B.M. Lugo	34.799.410	
83	13	Fondazione B.M. Foggia	32.801.378	
84	14	Fondazione C.R. Loreto	30.141.256	
85	15	Fondazione C.R. Città di Castello	28.221.546	
86	16	Fondazione B.M. e C.R. Faenza	17.631.616	
87	17	Fondazione B.M. Rovigo	6.964.439	
88	18	Fondazione Monte di Pietà di Vicenza	1.747.348	
		Totale	40.854.763.947	

CAPITOLO 3

LA STRUTTURA OPERATIVA

3.1 L'evoluzione organizzativa delle Fondazioni

Dalla loro istituzione ad oggi le Fondazioni hanno vissuto un profondo processo di trasformazione organizzativa, determinato dalla progressiva maturazione del loro modo di intendere la missione e dalla messa a punto di strategie e strumenti sempre più mirati per il perseguimento della stessa.

Nella fase di primo sviluppo, in una cornice normativa che profilava il ruolo e le funzioni delle Fondazioni in termini piuttosto circoscritti, esse si sono avvalse prevalentemente di strutture elementari. Le principali funzioni organizzative erano presidiate nella maggior parte dei casi avvalendosi del supporto delle banche conferitarie, a cui le Fondazioni ricorrevano tipicamente tramite la formula del *distacco* di personale o stipulando appositi contratti di *service*. Si trattava evidentemente di assetti prudenziali, orientati al contenimento delle risorse impegnate in presenza di livelli di redditività del patrimonio e volumi di attività tipici di una fase costitutiva.

Una volta definito nelle sedi istituzionali il profilo di ruolo delle Fondazioni, negli attuali e ben più articolati termini, gli originari organismi si sono gradualmente trasformati in strutture più complesse, con una progressiva suddivisione di funzioni e responsabilità e un arricchimento quantitativo e qualitativo degli organici.

L'incremento dei volumi di attività e la crescente consapevolezza delle proprie responsabilità hanno indotto le Fondazioni a potenziare il grado di specializzazione della struttura e a riportare sotto un più diretto controllo leve organizzative inizialmente affidate a gestioni esterne.

A coronamento di questo percorso di crescita e rafforzamento delle strutture organizzative è giunta la solenne statuizione della Carta delle Fondazioni elaborata dall'Acri nel 2012, in cui al Principio 9 della sezione dedicata alla *governance* si afferma: "*Le Fondazioni riconoscono alla struttura operativa un ruolo rilevante nello svolgimento della propria funzione istituzionale in termini di imparzialità, adeguatezza e continuità operativa e ne promuovono la formazione*

e la crescita delle professionalità necessarie in funzione della loro dimensione e operatività”.

La spinta all'innovazione organizzativa delle Fondazioni è derivata soprattutto dall'adozione di nuovi modelli di intervento istituzionale centrati sull'autonoma capacità di interpretazione dei bisogni della comunità, sull'utilizzo di più efficaci strumenti erogativi, su progettualità gestite internamente, con metodologie e processi di monitoraggio sempre più articolati e orientati al risultato. L'organizzazione si è cioè riconfigurata per poter dare adeguato sostegno a una operatività più avanzata e moderna delle Fondazioni, nel ruolo di enti non più solo “erogatori”, come in origine, ma propulsori di iniziative e progettualità dei territori.

Il processo di cambiamento delle Fondazioni non ha solo inciso sui tipici elementi strutturali dell'organizzazione (funzioni, posizioni di lavoro, procedure, sistemi gestionali, ecc.), di cui si dirà più avanti, ma ha portato alla progressiva assimilazione di valori, principi e modelli di riferimento nuovi, che sedimentandosi negli anni hanno innovato la cultura organizzativa delle Fondazioni riconfigurandola in modo profondamente diverso da quella di originaria estrazione.

Alcuni di questi principi e valori, in particolare, fanno ormai parte di un paradigma cognitivo tipico delle Fondazioni, che fa da sfondo alle loro molteplici modalità di intervento, ne guida le politiche di indirizzo e ne costituisce in qualche modo un primario punto di forza.

La trasparenza e l'*accountability*, ad esempio, intese come necessaria contropartita dell'autonomia gestionale che informa l'azione delle Fondazioni e doveroso riscontro alla comunità per l'utilizzo di un patrimonio la cui titolarità è, per molti aspetti, riconducibile alla comunità stessa.

Oppure il principio di sussidiarietà orizzontale, in coerenza con il quale le Fondazioni interpretano il proprio ruolo come complementare o integrativo di quello degli attori pubblici, e mai meramente sostitutivo degli stessi.

Il radicamento territoriale, inoltre, anch'esso derivante da una visione pluralistica della società in cui la logica di prossimità e l'attenzione al particolare sono considerate come valore aggiunto, costituisce una fonte di sviluppo per le singole comunità come per l'intera collettività in cui esse si collocano.

E ancora, il richiamo ai criteri di efficienza nell'utilizzazione delle risorse e di efficacia degli interventi, assunti puntualmente dalle Fondazioni quali parametri di riferimento della propria operatività e nella

selezione delle proposte da sostenere, con un'indiretta ma importante azione di stimolo anche verso l'ampia platea dei potenziali beneficiari.

La cultura della qualità nella definizione degli obiettivi e nella scelta degli strumenti si può aggiungere a questo elenco, pur non esaustivo, di elementi che fanno da "collante" dell'azione delle Fondazioni: una bussola a cui esse guardano costantemente nella costruzione dei percorsi attraverso cui assolvere la propria missione.

Con riferimento alle variabili organizzative di carattere strutturale il cambiamento più significativo si è registrato, come già anticipato, nelle funzioni relative all'attività istituzionale. Avendo infatti le Fondazioni affiancato al tradizionale ruolo di "sostenitore filantropico", teso a realizzare un'attività erogativa in risposta a domande di finanziamento provenienti da terzi, quello più innovativo di "promotore di iniziative", di "scopritore e valorizzatore di potenzialità del territorio" e di "catalizzatore di fondi e di competenze", si è reso necessario un arricchimento professionale delle risorse impegnate. Al riguardo si sono quindi definite nuove figure professionali con alte competenze manageriali, più affini al profilo del *project manager* che alla tradizionale figura di addetto amministrativo con mansioni istruttorie.

Un altro ambito di forte innovazione è stato quello delle funzioni di *staff* a supporto degli Organi e della Direzione. In molti casi tali funzioni sono state istituite *ex novo* o sono state rafforzate in sintonia con il crescente rilievo strategico assunto nel tempo dalle attività di pianificazione, controllo di gestione e comunicazione.

Nell'organizzazione dei processi di comunicazione è da evidenziare il ruolo sempre più centrale del *sito internet*, divenuto ormai il canale più utilizzato dalle Fondazioni per diffondere informazioni sulle proprie attività presenti, passate e future (es: bilanci annuali contabili e di missione, documenti di programmazione annuale e pluriennale, bandi e altre opportunità di accesso ai contributi, ecc.), e sugli elementi caratteristici della realtà organizzativa interna (es.: composizione degli organi e della struttura operativa, regolamenti interni, codici etici, ecc.). In casi sempre più frequenti il sito diviene anche l'ambiente operativo di riferimento per la gestione delle pratiche di erogazione (es.: presentazione *on line* delle richieste di contributo e aggiornamento sullo stato delle pratiche aperte).

Il quadro delle tipiche unità organizzative di *staff* presenti nelle Fondazioni si completa con le funzioni affari legali, segreteria generale e supporto logistico.

Le funzioni proposte alla gestione del patrimonio, anch'esse

centrali nella vita delle Fondazioni, si sono arricchite in termini di responsabilità e competenze in conseguenza della diversificazione degli investimenti derivata dai processi di dismissione delle partecipazioni nelle banche conferitarie. Gli assetti organizzativi in questo ambito mutano in relazione alle scelte di ciascuna Fondazione in merito all'affidamento della gestione del portafoglio. Nel caso di gestione "interna" si rilevano nuclei operativi più numerosi e specializzati, mentre quando la gestione è affidata ad enti "esterni", i presidi organizzativi interni sono dimensionalmente molto contenuti e focalizzati sul controllo dei risultati delle gestioni esterne attivate.

Le funzioni amministrativo-contabili sono oggi più snelle ed efficienti, anche in virtù della sempre più pervasiva utilizzazione dell'*office automation* e delle tecnologie *web*.

La maggiore articolazione delle strutture e il generale aumento della complessità gestionale delle Fondazioni ha accresciuto la necessità di presidi di coordinamento interno, dando luogo alla creazione di unità organizzative in *staff* alla Direzione, o direttamente a supporto degli Organi, preposte ai controlli di secondo livello o, nei casi più avanzati, all'*auditing* interno.

Come già osservato in precedenza, lo sviluppo dei modelli organizzativi ha comportato una significativa rimodulazione dei profili professionali del personale, ora in un ventaglio qualitativo più ampio, al fine di mantenere i necessari livelli di coerenza tra ruoli, responsabilità e competenze.

Sono state progressivamente inserite, con processi di selezione mirati, figure nuove provenienti da diversi settori, portatrici di esperienze più aperte al cambiamento, al lavoro di squadra e con spiccato orientamento al risultato.

Anche i processi formativi sono stati potenziati, con una crescente attenzione alla funzionalità degli stessi ai percorsi di crescita professionale da implementare. Accanto ai tradizionali interventi di formazione tecnica, sono maturate iniziative orientate al potenziamento delle capacità gestionali, con un positivo impatto sull'integrazione tra uffici e ruoli diversi, sulle attitudini manageriali e sulla gestione per progetti delle attività.

Nelle realtà organizzative più strutturate sono state introdotte, o sono in corso di sperimentazione, metodologie di valutazione della *performance* finalizzate a stimolare e valorizzare le risorse incentivandone la crescita professionale.

ANALISI RIGUARDANTE IL SISTEMA DELLE FONDAZIONI

3.2 Le risorse umane

Gli addetti occupati nel 2013 nelle strutture operative delle Fondazioni sono stati 985, nell'81% dei casi impegnate a tempo pieno, con un costo totale di 61,8 milioni di euro (-0,8% rispetto al 2012).

La diminuzione di unità occupate rispetto al 2012 (38 in meno, con un calo del 3,7%) riguarda, come si osserva nella Tab. 3.1 commentata più avanti, le figure consulenziali e le forme di impiego legate a *distacchi* e contratti di *service*. Ciò significa che nel periodo di osservazione non vi è stato un ridimensionamento degli organici interni (con conseguente “espulsione” di personale in esubero) quanto piuttosto riorganizzazioni funzionali tese a riportare all'interno della struttura attività prima esternalizzate, ovvero a comprimere queste ultime nei casi di riduzione dei volumi di attività.

È tuttavia evidente che le perduranti dinamiche regressive dei risultati gestionali e dell'attività istituzionale hanno influito sulle politiche del personale delle Fondazioni, confermando l'interruzione del trend di crescita degli anni passati (nel 2012, per la prima volta, si era registrato il segno meno nella variazione del numero di occupati), e inducendo un prudente assestamento sui livelli occupazionali acquisiti. La media degli occupati per Fondazione nel 2013 è infatti rimasta stabile a circa 11 unità (per la precisione 11,2, contro 11,6 nel 2012).

Nel seguito di questo paragrafo si esaminano le caratteristiche del personale sulla base dei risultati della tradizionale ricognizione annuale svolta dall'Acri e con riferimento al complesso delle Fondazioni. Nel paragrafo successivo l'analisi sarà invece riferita ai raggruppamenti dimensionali e geografici delle Fondazioni stesse¹⁸ tradizionalmente considerati in questo Rapporto.

Il primo profilo esaminato si riferisce alla natura dei rapporti di lavoro (Tab. 3.1). Come sopra anticipato si delinea una generalizzata diminuzione delle forme di impiego “esternalizzate”: un calo marcato nelle collaborazioni consulenziali (35 unità in meno, con 2 punti percentuali di calo) e lieve, invece, nelle formule del *distacco* e del

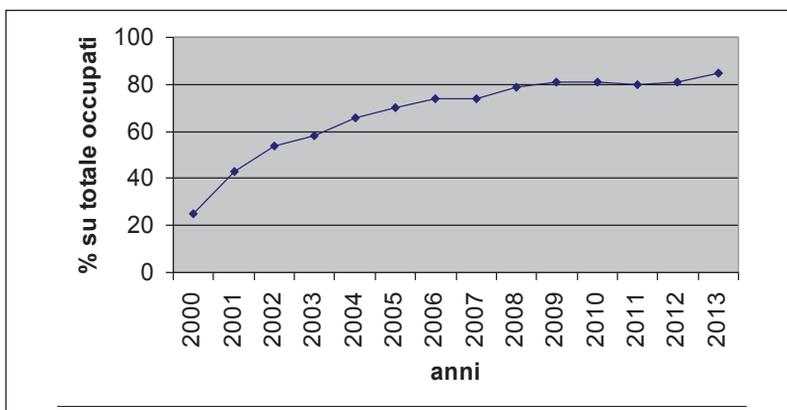
18) Per il raggruppamento delle Fondazioni per classi dimensionali e per aree geografiche si rimanda alla Nota metodologica.

service, che nell'insieme perdono 8 unità e un punto percentuale di incidenza.

Per contro si registra un aumento dell'organico proprio dell'Ente, con 5 unità e 4 punti percentuali di incidenza in più. Pur nella dinamica complessiva di regressione delle risorse impegnate dalle Fondazioni si evidenzia quindi nel 2013 una tenuta dei livelli occupazionali interni (833 unità contro 828 del 2012), che anzi segnano un avanzamento rispetto alle altre forme di impiego in linea con il trend storico consolidato (Figura 3.1).

Tab. 3.1 - Distribuzione del personale impiegato dalle Fondazioni in relazione alla natura del rapporto di lavoro				
Natura del rapporto di lavoro	2013		2012	
	Unità	%	Unità	%
Organico proprio dell'Ente	833	85	828	81
Organico distaccato dalla banca conferitaria	34	3	39	4
Organico in service	12	1	15	1
Collaborazioni esterne	106	11	141	14
Totale	985	100	1.023	100

Fig. 3.1 - Incidenza % del personale in organico proprio (2000-2013)



La Tab. 3.2 A mostra la distribuzione degli occupati in relazione al loro ruolo nell'ambito dell'organizzazione.

Le risorse con funzioni di direzione sono 100 (otto in meno del 2012) e rappresentano il 10% del totale (in media 1,1 per Fondazione); i ruoli di coordinamento intermedio diminuiscono di 2 unità e occupano 162 persone: il 16% del totale; le funzioni specialistiche, che quest'anno diminuiscono di 25 unità, impegnano 287 persone, con incidenza del 29% sul totale.

Diminuiscono di tre unità i ruoli del comparto operativo/esecutivo che occupano 436 persone e pesano per il 44% sul totale del personale (era 43% nel 2012).

Le lievi variazioni evidenziate non mutano il quadro d'insieme già osservato negli anni passati: si nota un assetto strutturale piuttosto "compresso" dal punto di vista gerarchico-funzionale, con un rapporto alto tra le posizioni di contenuto manageriale e quelle di livello operativo, e una apprezzabile presenza di ruoli specialistici.

Ruolo organizzativo	2013		2012	
	Unità	%	Unità	%
Direzione	100	10	108	11
Responsabilità di coordinamento intermedio	162	16	164	16
Specialistico	287	29	312	30
Operativo/esecutivo	436	44	439	43
Totale	985	100	1.023	100

Per quanto riguarda la distribuzione di genere del personale delle Fondazioni (Tab. 3.2 B), la rilevazione del 2013 ribadisce la complessiva prevalenza di personale femminile (57% del totale).

In linea con quanto accade a livello nazionale, e in tutti gli ambiti produttivi, anche nelle Fondazioni si osserva una netta prevalenza di uomini (80%) nelle posizioni apicali. Si deve tuttavia osservare una tendenza al parziale riequilibrio della situazione: nell'ultimo anno, infatti, la percentuale di donne ai vertici delle strutture è passata dal 16 al 20%.

La presenza della componente femminile si rafforza inoltre nei

ruoli specialistici, dove le donne occupano ormai il 61% delle posizioni (nel 2012 erano il 57%): una quota molto prossima a quella da sempre largamente maggioritaria delle donne nei ruoli operativi/ esecutivi (64%), che comprendono tipicamente attività di segreteria e amministrazione.

Nel complesso, si può affermare che le tradizionali barriere di genere risultano largamente superate sino alle posizioni medio-alte delle strutture, mentre per i ruoli di vertice le sperequazioni, che pure ancora persistono, sono in via di graduale attenuazione.

Tab. 3.2 B - Distribuzione del personale impiegato dalle Fondazioni in relazione al ruolo organizzativo e al genere (2013)

Ruolo organizzativo	2013					
	Numero Donne	% Donne	Numero Uomini	% Uomini	Unità Totali	% Totali
Direzione	20	20	80	80	100	100%
Responsabilità di coordinamento intermedio	93	57	69	43	162	100%
Specialistico	174	61	113	39	287	100%
Operativo/esecutivo	277	64	159	36	436	100%
Totale	564	57	421	43	985	100%

Un altro aspetto che trova conferma nell'analisi dei dati del 2013 è l'elevato grado di scolarizzazione del personale delle Fondazioni (Tab. 3.3): si registra anzi un ulteriore aumento della quota di laureati sul totale occupati (64% contro 62% dell'anno precedente). Ciò evidenzia come nei processi di riorganizzazione realizzati nel 2013 (che come visto hanno determinato una diminuzione di occupati) siano state salvaguardate le professionalità di profilo più elevato e, più in generale, che ai crescenti livelli di complessità tecnica e manageriale dell'attività da svolgere le Fondazioni rispondono innalzando sempre di più il grado di preparazione del proprio personale.

Tab. 3.3 - Distribuzione del personale impiegato dalle Fondazioni in relazione al grado di scolarizzazione				
Grado di scolarizzazione	2013		2012	
	Unità	%	Unità	%
Laurea	627	64	635	62
Diploma di scuola secondaria di II grado	308	31	330	32
Diploma di scuola secondaria di I grado	50	5	58	6
Totale	985	100	1.023	100

Con riferimento all'inquadramento contrattuale (Tab. 3.4) si conferma, come nel 2012, la scelta prevalente del Contratto nazionale del Commercio e Servizi: gli addetti interessati sono 437 (5 in più del 2012) con una incidenza del 44% sul totale (nel 2012 era 41%). Il secondo comparto contrattuale di principale riferimento è quello del Credito, con 305 dipendenti (13 unità in meno rispetto al 2012) e il 31% del totale.

Al di fuori delle tipologie contrattuali menzionate, tranne una minima quota riferibile ad altri ambiti di contrattazione collettiva (1%), la disciplina dei rapporti di lavoro è affidata a contratti individuali, in prevalenza collegati a un regolamento interno della Fondazione. Sono 235 in tutto, pari al 24% del totale, le unità per le quali viene adottata questa forma di regolazione del rapporto, 30 in meno rispetto al 2012.

Tab. 3.4 - Distribuzione del personale impiegato dalle Fondazioni in relazione al tipo di contratto utilizzato				
Tipo di Contratto	2013		2012	
	Unità	%	Unità	%
CCNL – Commercio e Servizi	437	44	432	41
CCNL – Credito	305	31	318	31
Altri CCNL	8	1	8	1
Contratto individuale (collegato a un Regolamento interno)	155	16	155	15
Contratto individuale (non collegato a un Regolamento interno)	80	8	110	11
Totale	985	100	1.023	100

ANALISI RIFERITA A GRUPPI DI FONDAZIONI

Come anticipato, dopo l'esame dei dati riferiti al complesso delle Fondazioni si procede, in questa seconda parte del paragrafo, all'analisi con riferimento ai consueti raggruppamenti dimensionali e geografici delle Fondazioni¹⁹.

Iniziando dal numero complessivo di unità occupate (Tab. 3.5) si può osservare che esso, com'è intuitivo, aumenta con la maggiore dimensione patrimoniale, concentrandosi per più della metà nel quintile delle Fondazioni più grandi. Per le Fondazioni Medio-piccole si rileva una modesta eccezione, con un numero di occupati lievemente superiore a quello delle Medie, in conseguenza del fatto che una delle "storiche" grandi Fondazioni (con dotazione di personale correlata a tale dimensione) è stata riposizionata in questo raggruppamento a causa della consistente svalutazione patrimoniale subita nel 2013.

La crescita degli organici è comunque meno che proporzionale a quella dei patrimoni: mentre il rapporto fra la dimensione media del patrimonio delle Fondazioni grandi e delle Fondazioni piccole è di quasi 44 a 1, il rapporto del numero di dipendenti è di 7,9 a 1.

Una più chiara evidenza dello scarto esistente tra le strutture operative delle Fondazioni Grandi e quelle delle realtà di minore dimensione è comunque fornita dai valori medi degli organici.

Nelle prime la media degli occupati è di 29 unità, mentre scendendo nelle classi dimensionali i valori si riducono di circa due terzi nelle Fondazioni Medio-grandi (10 persone per Fondazione), di oltre tre quarti nei raggruppamenti delle Medie e Medio-piccole (rispettivamente 6 e 7 unità per Fondazione) e si attestano sotto le 4 unità nel gruppo delle Fondazioni Piccole.

La prospettiva di analisi geografica evidenzia che la maggior parte delle risorse umane si concentra nelle Fondazioni del Nord (pressoché in pari misura ad Ovest ed Est), dove è occupato il 66% del totale. Il dato riflette puntualmente sia la presenza territoriale delle Fondazioni (ben 47 al Nord rispetto alle 30 del Centro e alle 11 del Sud), sia la loro dimensione patrimoniale, che in questa area del Paese è mediamente più elevata. Un quarto del totale è occupato nelle Fondazioni del Centro e meno del 10% in quelle del Sud.

19) Per il raggruppamento delle Fondazioni per classi dimensionali e per aree geografiche si rimanda alla Nota metodologica.

Tab. 3.5 - Distribuzione del personale impiegato da gruppi di Fondazioni in relazione a numero, percentuale e media (2013)			
Gruppi di Fondazioni	Nr. unità impiegate	%	Media
<i>Secondo la classe dimensionale:</i>			
Fondazioni Grandi (n. 18)	530	54%	29,4
Fondazioni Medio-grandi (n.17)	154	16%	9,1
Fondazioni Medie (n.18)	114	11%	6,3
Fondazioni Medio-piccole (n.17)	120	12%	7,1
Fondazioni Piccole (n. 18)	67	7%	3,7
Totale Fondazioni	985	100	11,2
<i>Secondo la ripartizione geografica:</i>			
Nord Ovest (n.17)	324	33	19,1
Nord Est (n. 30)	326	33	10,9
Centro (n. 30)	243	25	8,1
Sud e Isole (n. 11)	92	9	8,4

La distribuzione del personale per genere nelle ripartizioni dimensionali (Tab. 3.6) evidenzia una più robusta presenza della componente femminile nelle Fondazioni di grandezza intermedia, tutte abbondantemente sopra al dato nazionale (con il picco del 64% nelle Medio-grandi). Nelle Fondazioni Piccole si registra invece una inversione della prevalenza di genere, a favore degli uomini (51% di uomini contro 49% di donne).

Uguale inversione si osserva nelle Fondazioni del Sud e Isole, mentre negli altri tre raggruppamenti geografici il dato rilevato è molto vicino a quello del totale Fondazioni.

Tab. 3.6 - Distribuzione del personale impiegato da gruppi di Fondazioni in relazione al genere (2013)			
	Donne	Uomini	Totale
<i>Secondo la classe dimensionale:</i>			
Fondazioni Grandi	55%	45%	100%
Fondazioni Medio-grandi	64%	36%	100%
Fondazioni Medie	61%	39%	100%
Fondazioni Medio-piccole	59%	41%	100%
Fondazioni Piccole	49%	51%	100%
Totale Fondazioni	57%	43%	100%
<i>Secondo la ripartizione geografica:</i>			
Nord Ovest	59%	41%	100%
Nord Est	59%	41%	100%
Centro	56%	44%	100%
Sud e Isole	49%	51%	100%

La distribuzione del personale in relazione alla natura del rapporto di lavoro (Tab. 3.7) rivela per alcuni gruppi dimensionali scostamenti significativi rispetto al dato del totale Fondazioni, con una marcata differenziazione tra le classi maggiori e quelle più piccole.

Nelle prime il processo di strutturazione con organici propri è ormai consolidato (in organico il 91% degli occupati: 6 punti percentuali in più del dato nazionale); nelle altre si registra invece una situazione più articolata, che lascia intravedere un percorso ancora da completare. Nelle realtà più piccole infatti le formule basate sul ricorso ad apporti esterni, in particolare il “*service*” e le “*collaborazioni esterne*”, presentano un’incidenza ancora molto significativa, coinvolgendo complessivamente il 31% degli occupati (contro il 12% nel totale Fondazioni).

Da rilevare, inoltre, la presenza ancora robusta (tra 6 e 7%) di “*distacchi*” nei raggruppamenti dimensionali delle Fondazioni Medie, Medio-piccole e Piccole, dove la percentuale di occupati con questa formula è più che doppia rispetto al dato di sistema.

Nei raggruppamenti geografici, il più significativo scostamento dal dato complessivo riguarda il Sud e Isole, dove il 31% delle risorse impiegate è di matrice esterna. In particolare, mantengono ancora un peso significativo i distacchi dalla banca conferitaria (13% degli occupati, contro il 3% del totale Fondazioni) e le collaborazioni esterne (15% contro 11% del sistema).

Nelle Fondazioni del Nord si registra invece il peso maggiore delle risorse inquadrato nell'organico proprio dell'ente, con percentuali superiori alla media nazionale (90% a Nord Ovest e 88% a Nord Est).

Nelle Fondazioni del Centro gli scostamenti più significativi rispetto ai dati complessivi riguardano il minor ricorso all'organico proprio (79% contro 85%) e una più alta incidenza delle collaborazioni esterne (16% contro 11%).

Tab. 3.7 - Distribuzione del personale impiegato dai gruppi di Fondazioni in relazione alla natura del rapporto di lavoro (2013)					
Gruppi di Fondazioni	Organico proprio dell'Ente	Organico distaccato dalla Banca conferitaria	Organico in service	Collaborazioni esterne	Totale
<i>Secondo la classe dimensionale:</i>					
Fondazioni Grandi	91%	2%	0%	7%	100%
Fondazioni Medio-grandi	84%	1%	2%	13%	100%
Fondazioni Medie	80%	6%	2%	12%	100%
Fondazioni Medio-piccole	76%	7%	2%	16%	100%
Fondazioni Piccole	63%	6%	7%	24%	100%
Totale Fondazioni	85%	3%	1%	11%	100%
<i>Secondo la ripartizione geografica:</i>					
Nord Ovest	90%	1%	2%	7%	100%
Nord Est	88%	3%	0%	9%	100%
Centro	79%	4%	1%	16%	100%
Sud e Isole	68%	13%	3%	15%	100%

L'esame della distribuzione del personale per ruolo organizzativo (Tab. 3.8) evidenzia quanto segue.

Nelle Fondazioni Piccole il ruolo di direzione presenta un'incidenza quasi doppia rispetto al totale Fondazioni (19% contro il 10% complessivo): ciò dipende dal fatto che in questi casi le posizioni di vertice della struttura (i Segretari o Direttori generali) si rapportano con organici molto più esigui rispetto alla media, determinando così un valore di incidenza più alto delle posizioni manageriali. L'esiguità degli organici delle Fondazioni di minori dimensioni influisce anche sui ruoli di coordinamento intermedio: in questo caso comprimendone l'incidenza al di sotto del valore medio nazionale (nelle Fondazio-

ni Piccole e Medio-piccole il valore rilevato è rispettivamente 12 e 8%, contro il 16% del totale Fondazioni); questi ruoli, infatti, trovano poco spazio nelle realtà piccole dove le funzioni di coordinamento si concentrano nella maggior parte dei casi tutte nella figura del Segretario Generale.

Relativamente ai ruoli specialistici la correlazione con il profilo dimensionale della Fondazione si affievolisce, e si rilevano dati simili in gruppi di Fondazioni strutturalmente molto differenti tra loro.

Le Fondazioni Grandi si caratterizzano per incidenze dei ruoli specialistici superiori a quella nazionale (37% contro 29%), mentre tra gli altri gruppi dimensionali, tutti con incidenze inferiori a quella nazionale, presentano dati molto simili tra loro le Fondazioni Medio-grandi (24%), Medio-piccole (25%) e Piccole (24%). Le Fondazioni Medie si distinguono dalle altre per l'incidenza particolarmente bassa di questa categoria di personale (10%).

Le stesse Fondazioni Medie presentano, invece, il picco più alto delle risorse impegnate in funzioni operative/esecutive (58% rispetto a 44% a livello generale); l'incidenza più bassa di questa categoria di addetti si registra invece nelle Fondazioni Grandi (37%).

La segmentazione geografica rivela nel Nord Ovest un'incidenza particolarmente elevata dei ruoli specialistici, significativamente più presenti che nel resto del sistema (45% contro 29%). Al peso maggiore di questi ruoli si correla un'incidenza particolarmente bassa degli occupati con profilo operativo/esecutivo (30% contro 44% del totale Fondazioni), lasciando intuire una propensione delle Fondazioni di quest'area a investire maggiormente sulla professionalizzazione delle proprie strutture.

Anche il Sud e Isole presenta, seppure in misura molto più contenuta, un'incidenza dei ruoli specialistici superiore alla media nazionale (32% contro 29%), ma in questo caso l'impatto è bilanciato da un minor rilievo dei ruoli di coordinamento intermedio (9% contro 16% nazionale), a indicare una sorta di compensazione interna tra ruoli manageriali più che una caratterizzazione delle strutture in senso particolarmente specialistico (e infatti le posizioni operative/esecutive pesano per il 52% sul totale occupati, contro una media nazionale del 44%).

Una dinamica simile, ma di segno opposto, si registra nel Nord Est, dove una maggiore incidenza delle posizioni di coordinamento intermedio (21% contro 16% nazionale) si compensa con valori dei ruoli specialistici inferiori alla media nazionale (23% contro 29%).

Il Centro evidenzia scostamenti di altro segno ancora: qui è maggiore l'incidenza dei ruoli di direzione (14% contro 10%) e di quelli esecutivi (57% contro 44%), mentre i ruoli specialistici incidono in misura significativamente minore (16% contro 29%).

Tab. 3.8 - Distribuzione del personale impiegato dalle Fondazioni in relazione al ruolo organizzativo (2013)

Gruppi di Fondazioni	Direzione	Responsabilità di coordinamento intermedio	Specialistico	Operativo Esecutivo	Totale
<i>Secondo la classe dimensionale:</i>					
Fondazioni Grandi	8%	18%	37%	37%	100%
Fondazioni Medio-grandi	9%	18%	24%	49%	100%
Fondazioni Medie	15%	17%	10%	58%	100%
Fondazioni Medio-piccole	12%	8%	25%	55%	100%
Fondazioni Piccole	19%	12%	24%	45%	100%
Totale Fondazioni	10%	16%	29%	44%	100%
<i>Secondo la ripartizione geografica:</i>					
Nord Ovest	9%	17%	45%	30%	100%
Nord Est	10%	21%	23%	47%	100%
Centro	14%	14%	16%	57%	100%
Sud e Isole	8%	9%	32%	52%	100%

Riguardo al grado di scolarizzazione del personale (Tab. 3.9), in tutti i raggruppamenti dimensionali trova conferma la prevalenza di laureati; la quota relativa degli stessi è superiore nelle Fondazioni Grandi (66%) mentre è più bassa nelle Medie (53%), dove si registra invece la presenza più alta di diplomati di scuola secondaria di secondo grado (42% su 31% nel complesso delle Fondazioni).

Nelle Fondazioni del Sud e Isole si evidenzia un grado di scolarizzazione mediamente più basso che nelle altre ripartizioni geografiche, con incidenza di laureati minore rispetto al dato nazionale (54% contro 64%) e maggiore presenza di diplomati di scuola secondaria di primo grado (12% contro 5% complessivo).

Tab. 3.9 - Distribuzione del personale impiegato dalle Fondazioni in relazione al grado di scolarizzazione (2013)				
Gruppi di Fondazioni	Diploma di scuola secondaria I grado	Diploma di scuola secondaria II grado	Laurea	Totale
<i>Secondo la classe dimensionale:</i>				
Fondazioni Grandi	5%	29%	66%	100%
Fondazioni Medio-grandi	3%	29%	68%	100%
Fondazioni Medie	5%	42%	53%	100%
Fondazioni Medio-piccole	6%	34%	59%	100%
Fondazioni Piccole	7%	29%	64%	100%
Totale Fondazioni	5%	31%	64%	100%
<i>Secondo la ripartizione geografica:</i>				
Nord Ovest	5%	27%	68%	100%
Nord Est	4%	35%	61%	100%
Centro	4%	31%	65%	100%
Sud e Isole	12%	34%	54%	100%

L'esame del personale riferito ai raggruppamenti di Fondazioni si conclude con l'analisi per tipologia di contratto utilizzato (Tab. 3.10).

Le Fondazioni Grandi utilizzano in prevalenza il contratto del settore Credito, con il 43% degli inquadramenti contro il 31% rilevato per il totale Fondazioni. In tutti gli altri raggruppamenti dimensionali la quota di rapporti di lavoro gestiti con questo strumento contrattuale è largamente minoritaria e al di sotto del valore medio complessivo.

Le Fondazioni Medio-grandi ricorrono maggiormente all'utilizzo del contratto del Commercio e Servizi, inquadrando in questo ambito il 57% dei loro dipendenti (contro un dato generale del 44%). Analoga prevalenza, pur se meno pronunciata, si rileva nelle Fondazioni Medio-piccole e Piccole, rispettivamente con il 47% e 48% degli inquadramenti.

Il collegamento a contratti collettivi diversi dai due sopra richiamati si presenta in tutti i gruppi dimensionali solo episodicamente e ha valore del tutto marginale.

Il ricorso allo strumento del contratto individuale non è mai maggioritario, ma trova un picco di utilizzo nelle Fondazioni Medio-piccole (41%), e ha comunque un'incidenza superiore al dato della media nazionale, che è del 24%, in tutti i gruppi tranne che in quello

delle Grandi, dove si colloca al 17%.

Le caratterizzazioni degli inquadramenti con riguardo alle ripartizioni geografiche sono le seguenti: il Nord Ovest è focalizzato soprattutto sul contratto del Credito (52% contro il 31% complessivo); il Centro sul contratto Commercio e Servizi (53% verso 44%); Sud e Isole adottano in via prevalente una regolamentazione contrattuale individuale (nel 46% dei casi contro il dato medio del 24%). Il Nord Est è l'ambito territoriale dove l'utilizzo delle tre forme contrattuali esaminate si allinea maggiormente con i dati nazionali, con una prevalenza degli inquadramenti nell'ambito del contratto Commercio e servizi (47%) e secondariamente nel contratto del settore Credito (30%).

Tab. 3.10 - Distribuzione del personale impiegato dalle Fondazioni in relazione al tipo di contratto utilizzato (2013)

Gruppi di Fondazioni	CCNL-Credito	CCNL-Commercio e Servizi	Altri CCNL	Contratti Individuali	Totale
<i>Secondo la classe dimensionale:</i>					
Fondazioni Grandi	43%	39%	1%	17%	100%
Fondazioni Medio-grandi	14%	57%	1%	28%	100%
Fondazioni Medie	24%	45%	2%	29%	100%
Fondazioni Medio-piccole	11%	47%	1%	41%	100%
Fondazioni Piccole	22%	48%	1%	28%	100%
Totale Fondazioni	31%	44%	1%	24%	100%
<i>Secondo la ripartizione geografica:</i>					
Nord Ovest	52%	37%	1%	10%	100%
Nord Est	30%	47%	1%	23%	100%
Centro	9%	53%	1%	36%	100%
Sud e Isole	16%	38%	0%	46%	100%

