

CAPITOLO I

IL QUADRO ISTITUZIONALE E NORMATIVO

Nel corso della XV Legislatura, conclusasi nella primavera del 2008, è proseguita, rispetto ai convulsi periodi precedenti, la stasi della produzione legislativa riguardante le Fondazioni, a conferma che il loro impianto normativo si sta consolidando, dopo le decisive sentenze della Corte Costituzionale del settembre 2003.

Occorre, tuttavia, ricordare, che le Fondazioni, proprio sulla scorta delle citate sentenze, avevano auspicato un intervento legislativo di sistematizzazione organica della disciplina delle associazioni e fondazioni, che procedesse ad una *riforma del Titolo II del Libro I del codice civile*; ampie attese erano riposte su una prosecuzione dei lavori avviati dalla c.d. Commissione Pinza, insediata presso il Ministero dell'economia e delle finanze, che l'anticipata conclusione della Legislatura non ha consentito di portare a termine. Ci si augura che la riforma possa essere ripresa, così da adeguare la disciplina delle persone giuridiche private alle mutate esigenze che la società odierna presenta rispetto a quelle che nel 1942 diedero origine all'attuale disciplina.

Analogamente, le Fondazioni avevano espresso l'auspicio che fosse definito il regolamento in materia di bilancio di cui all'art. 9 del d.lgs n. 153 del 1999. Quest'ultimo, invece, non risulta ancora emanato e la situazione transitoria si prolunga ormai dall'aprile 2001, anno in cui l'Autorità di vigilanza fornì, per il bilancio relativo all'esercizio 2000, le indicazioni che da allora sono assunte dalle Fondazioni come riferimento per la redazione dei bilanci annuali.

Nonostante questi aspetti, il quadro di sostanziale stabilità normativa ha consentito alle Fondazioni, da un lato, di confrontarsi e concentrarsi sulla propria missione e sulla propria strategia operativa, tenendo conto dei cambiamenti in corso nella società italiana, dall'altro, di verificare l'adeguatezza dei propri modelli organizzativi, non solo rispetto al quadro normativo di riferimento, ma anche in relazione alla rifocalizzazione strategica in corso.

Sotto il primo profilo, le Fondazioni tengono conto e contribuiscono, nei loro sforzi progettuali e realizzativi, a quella tendenza alla crescita della, o delle, *welfare community* locale, che sta prendendo il posto dello Stato sociale, in profonda trasformazione, non solo nel nostro Paese. Nel rispetto delle competenze che la legge riserva alle istituzioni pubbliche e in ossequio al principio costituzionale di sussidiarietà, le Fondazioni si stan-

no adoperando per attivare al meglio il loro potenziale di catalizzatori sociali, grazie alla loro capacità di *networking*, innovando la loro operatività e promuovendo nuove iniziative per rispondere in maniera propositiva alle istanze locali.

L'obiettivo è di valorizzare, a favore dei territori di elezione, secondo la propria visione e libertà d'iniziativa, la capacità finanziaria e le competenze delle Fondazioni per il sostegno dei processi di sviluppo locale e di innovazione sociale, assecondando forme innovative di intervento, in grado di coniugare adeguatamente rendimenti sociali ed economici per la collettività.

Le Fondazioni confrontano la propria operatività anche con i migliori standard internazionali, rappresentati dalle maggiori realtà private *non profit*, ormai attive, a seguito della forte progressione della filantropia a livello internazionale, anche negli Stati in cui è più remota l'esperienza del privato sociale. Confronto e stimolo vengono continuamente perseguiti dalle Fondazioni, partecipando nei consessi internazionali in cui si dibattono le tematiche della moderna filantropia, come quelli organizzati dall'*European Foundations Centre* (EFC) di Bruxelles, cui le Fondazioni aderiscono.

Ai fini della verifica ed adeguamento dei modelli organizzativi interviene, naturalmente, anche il supporto dell'azione dell'Associazione. Ad esempio, la disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, di cui all'originario decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, ha formato oggetto di uno specifico approfondimento interdisciplinare.

Benché la citata disciplina presenti una rilevanza operativa che va al di là della peculiare attività delle Fondazioni, soggetti non profit con finalità sociali, nei cui confronti le norme di riferimento trovano una limitata rispondenza, circoscritta a talune fattispecie delittuose, le disposizioni legislative hanno costituito l'occasione per una valutazione dell'adeguatezza del proprio assetto operativo per una gestione ottimale della responsabilità dell'ente.

Gli accorgimenti organizzativi individuati, coerenti con l'obiettivo di non burocratizzare e, quindi, appesantire l'operatività, oltre i ragionevoli benefici conseguibili, si sono tradotti nella elaborazione di appositi protocolli operativi, che disciplinano le fasi dei processi rilevanti ai fini del decreto 231, e nella definizione di un codice etico, la cui utilità va ovviamente oltre la "gestione" dei rischi connessi alla responsabilità amministrativa.

All'elaborazione del codice etico ha contribuito anche l'Associazione, così come fece nella individuazione degli elementi rilevanti per il bilancio di missione, nella consapevolezza che le Fondazioni nel realizzare i propri scopi istituzionali operano non solo secondo criteri di efficienza, non dis-

criminzazione e trasparenza, ma anche rispettando canoni etici e di responsabilità sociale.

Per quel che concerne le tematiche fiscali, come ormai da molti anni a questa parte, diamo conto degli ultimi sviluppi avutisi nell'anno in rassegna in merito al contenzioso, concernente l'applicazione alle Fondazioni dell'aliquota IRPEG ridotta al 50% e dell'esenzione della ritenuta sui dividendi *ex art. 10 bis* della legge 1745/1962, per i periodi di imposta antecedenti la legge "Ciampi".

Come è noto, le SS.UU., nel 2006, in linea con la pronuncia della Corte di Giustizia, avevano cassato la decisione della Commissione regionale impugnata, per difetto di motivazione e per la necessità di una corretta applicazione del diritto comunitario, rinviando al nuovo giudice di altra sezione della medesima Commissione tributaria.

Nonostante le sentenze della Corte di giustizia e delle SSUU sopra richiamate, a seguito di successive decisioni dei diversi collegi della Sezione semplice, si è prodotto un nuovo contrasto giurisprudenziale.

Infatti, la V Sezione ha emesso una serie di sentenze (di cui le prime sono state le n. 5740/07, n. 7883/07 e n. 9564/07), che, difformemente dall'orientamento formulato dalle SSUU, anziché rimettere le cause al giudice del rinvio ha deciso nel merito *ex art. 384 c.p.c.*, negando la spettanza alle fondazioni delle agevolazioni fiscali con argomentazioni fino ad allora mai espresse, né in sede di merito, né in Cassazione.

Accanto a tali decisioni, ve ne sono state altre (sent. n. 20395/07, 20396/07, 20401/07, 22514/07) che, invece, conformandosi al principio di diritto espresso dalle Corti (nazionale e comunitaria), hanno rimesso la decisione al giudice di merito per l'accertamento dei presupposti necessari per verificare la qualificazione delle fondazioni come impresa ai fini comunitari e conseguentemente la spettanza o meno delle agevolazioni fiscali invocate.

Alla luce di tale ulteriore contrasto, le SSUU sono state nuovamente interessate con ordinanza n. 25486 del 17 dicembre 2007, con riferimento:

- all'applicabilità dei benefici fiscali alle Fondazioni bancarie nel sistema previgente al d. lgs. 153/1999;
- ai poteri istruttori delle parti dopo la pronuncia della Corte di Giustizia.

L'elemento nuovo, rispetto alla precedente decisione delle SSUU, è costituito dalla richiesta di pronunciamento circa il potere istruttorio attribuito alle parti a seguito della decisione della Corte di Giustizia.

La questione sollevata assume un immediato rilievo con riferimento all'efficacia della sentenza della Corte di Lussemburgo sul giudizio di Cas-

szazione, alla luce del consolidato orientamento giurisprudenziale, secondo cui le decisioni di tale Corte “si inseriscono direttamente nell’ordinamento interno, con il valore di *ius superveniens*”¹.

Da tale principio, la stessa Corte di Cassazione fa derivare la necessità di procedere al riesame delle questioni alla luce dei nuovi elementi derivanti dallo *ius superveniens*, anche in conformità al principio costituzionale del giusto processo (art. 111 cost.).

L’udienza pubblica, in cui le SSUU hanno esaminato il rinvio, si è tenuta il 18 novembre 2008 e l’auspicio non può che essere quello di poter scrivere nel prossimo rapporto che finalmente si è avuta una svolta decisiva nel contenzioso a favore delle Fondazioni:

- con la conferma in via di principio dell’applicazione delle agevolazioni fiscali di cui trattasi alle Fondazioni;
- con l’affermazione del principio in base al quale a seguito della cassazione del giudizio con rinvio, il nuovo giudice di merito debba disporre una nuova istruttoria, in modo tale che alle fondazioni venga data la possibilità di fornire le nuove prove richieste dalla Corte di Giustizia per dimostrare la non ingerenza nella banca conferitaria e il non esercizio dell’attività istituzionale in forma di impresa, e quindi consentire al giudice di verificare se sussistano o meno gli elementi, rilevati dalla Corte stessa, per escludere la natura d’impresa delle fondazioni.

Un cenno, infine, merita l’attività delle Fondazioni e dell’ACRI in ambito europeo, non solo per acquisire esperienze costituite, come dapprima rilevato, dalle *best practices* internazionali, ma altresì per dare un assetto comune, in sede comunitaria, alla disciplina delle fondazioni. Ciò è avvenuto attraverso la partecipazione ai lavori di EFC, che è coinvolta direttamente anche in una iniziativa europea volta a pervenire alla definizione di uno statuto tipo di fondazione europea.

In particolare, sia le Fondazioni, che l’Associazione stanno collaborando, per il tramite di EFC, con due istituti di ricerca tedeschi, il Max Planck Institute e il Centre for Philanthropy di Heidelberg, che hanno vinto il pro-

¹ In ossequio alle determinazioni della Corte Costituzionale, le stesse SSUU hanno affermato che “*il carattere chiuso del giudizio di cassazione non impedisce che venga applicato il diritto comunitario nella sua interezza, ... così come avviene ... [per] la sentenza della Corte di giustizia del 10 gennaio 2006 [che] costituisce ius superveniens in senso stretto, come ritenuto pacificamente dalla giurisprudenza*” della stessa Corte di Cassazione.

getto di ricerca della Commissione UE per la individuazione di elementi comuni, fra le normative statuali in essere, utili all'elaborazione di una proposta di disciplina comunitaria delle fondazioni e associazioni.

L'Acri, inoltre, ha avviato una più stretta collaborazione a livello europeo anche con il network di associazioni nazionali di fondazioni (DAFNE), per sviluppare anche in quella sede le tematiche di interesse delle Fondazioni di ordine tanto operativo, quanto normativo.

Infine, prosegue la collaborazione con le iniziative di responsabilità sociale nell'ambito del Gruppo europeo e mondiale delle Casse di risparmio.

CAPITOLO 2

LE RISORSE UMANE

Il costo complessivo delle risorse umane impegnate dalle Fondazioni nel 2007 ammonta a circa 102 milioni di euro, di cui 51 milioni di euro per compensi e spese di funzionamento degli organi, ed altrettanti per il personale della struttura operativa, cui è dedicato questo capitolo.

Dopo l'analisi di carattere generale, riferita all'insieme di tutte le Fondazioni, si proporrà il dettaglio inerente i raggruppamenti di Fondazioni¹.

Il quadro generale conferma l'andamento di crescita quantitativa e qualitativa delle risorse umane registrato negli anni precedenti. Il numero di persone che operano nelle Fondazioni ha registrato un incremento del 4,2 % rispetto all'anno precedente: in valori assoluti si passa da 836 a 871 unità, con una media di 9,9 dipendenti per Fondazione. (Tab 2.1).

La crescita dimensionale è accompagnata dalla progressiva rimodulazione del peso delle diverse tipologie di rapporto lavorativo utilizzate, che, come noto, sono: organico proprio della Fondazione; distacco di personale della Banca conferitaria; *service*, ossia ricorso a convenzioni stipulate con soggetti terzi, per lo più Banca conferitaria, per lo svolgimento di funzioni operative proprie della Fondazione; consulenza esterna, soprattutto nella forma di contratti a progetto. La crescita complessiva è soprattutto dovuta all'aumento della tipologia di rapporto più diffusa, costituita dal personale in organico, che passa da 614 unità impiegate a 645 (+ 31 unità) mantenendo un'incidenza stabile - e ormai pari a quasi tre quarti del totale delle risorse.

Le collaborazioni esterne aumentano in valore assoluto, da 110 nel 2006 a 123 nel 2007, con un lieve aumento di incidenza sul totale (da 13% del 2006 a 14% nel 2007). Viceversa, si riduce la forma del distacco dalla banca conferitaria, che interessa 76 unità contro le 82 del 2006, (dal 10% al 9%). Il ricorso al *service* rimane stabile al 3% del totale.

Il crescente rilievo assunto dall'organico proprio dell'ente evidenzia il

¹ I raggruppamenti sono gli stessi utilizzati in altri capitoli del Rapporto, di tipo dimensionale e geografico. Il raggruppamento dimensionale classifica le Fondazioni in 5 classi patrimoniali (riferite all'esercizio 2007): Fondazioni grandi; medio-grandi; medie; medio-piccole; piccole. Il raggruppamento geografico segue la ripartizione: Nord ovest (Piemonte, Valle d'Aosta, Lombardia e Liguria); Nord est (Trentino-Alto Adige, Veneto, Friuli-Venezia Giulia ed Emilia Romagna); Centro (Toscana, Umbria, Marche e Lazio); Sud e Isole (Abruzzo, Molise, Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia e Sardegna).

progressivo consolidamento delle politiche del personale delle Fondazioni, tese a stabilire rapporti continui e più diretti con le proprie risorse umane. Le “collaborazioni esterne” rappresentano la seconda principale modalità di accesso alle risorse umane, attestando l’interesse delle Fondazioni verso rapporti ad elevata flessibilità e specializzazione. Nell’insieme, pertanto, le risorse in organico ed i consulenti esterni rappresentano oggi l’88% del totale delle risorse umane impiegate.

L’evoluzione dell’organico distaccato dalla Banca è, in parte, il portato dei processi di dismissione delle partecipazioni bancarie attuati dalle Fondazioni negli scorsi anni; dipende, tuttavia, anche dal fatto che tale inquadramento interessa personale di anzianità superiore alla media, che, al termine del rapporto di lavoro, è solitamente sostituito con organico proprio o in collaborazione.

Tab. 2.1 - Distribuzione del personale delle Fondazioni in relazione alla natura del rapporto di lavoro

Natura del rapporto di lavoro	2006		2007	
	Unità	%	Unità	%
Organico proprio dell'Ente	614	74	645	74
Collaborazioni Esterne	112	13	123	14
Organico distaccato dalla Banca conferitaria	82	10	76	9
Organico in service	28	3	27	3
Totale	836	100	871	100

L’analisi relativa alla durata giornaliera di impegno delle risorse umane impiegate conferma, come per la passata rilevazione, che il personale a tempo pieno è largamente prevalente, pur diminuendo la sua incidenza sul totale di un punto percentuale (dall’81% del 2006 al 80% del 2007).

Per quanto riguarda il ruolo organizzativo del personale impiegato, la Tabella 2.2. evidenzia lievi differenze rispetto agli anni precedenti:

- rimane stabile al 12% l’incidenza del personale con funzioni di direzione;
- il personale dedicato all’attività di coordinamento intermedio sale al 18%, dal 15% della passata rilevazione;
- diminuisce di un punto, attestandosi al 26%, l’incidenza del personale con funzioni specialistiche (attività istituzionale, finanza e ai servizi legali);

- diminuisce di un punto anche l'incidenza il personale che svolge attività di carattere operativo/esecutivo, attestandosi al 44%.

La crescita del personale dedicato all'attività di coordinamento intermedio sembra da porre in relazione ai processi di miglioramento delle strutture organizzative che ha interessato negli ultimi anni, molte Fondazioni.

La presenza femminile si conferma lievemente prevalente (53% contro 47% per quella maschile) ed il grado di scolarizzazione elevato: oltre il 59% del personale è laureato ed il 34% è in possesso di un diploma di scuola media superiore (vedi Tab. 2.3).

Tab. 2.2 - Distribuzione del personale impiegato dalle Fondazioni in relazione al ruolo organizzativo

Ruolo organizzativo	2006		2007	
	Unità	%	Unità	%
Direzione	102	12	102	12
Responsabilità di coordinamento intermedio	129	15	155	18
Specialistico	223	27	224	26
Operativo/esecutivo	382	46	390	44
Totale	836	100	871	100

Tab. 2.3 - Distribuzione del personale impiegato dalle Fondazioni in relazione al grado di scolarizzazione

Grado di scolarizzazione	2006		2007	
	Unità	%	Unità	%
Laurea	483	58	512	59
Diploma di scuola media superiore	291	35	298	34
Diploma di scuola media inferiore	62	7	60	7
Totale	836	100	871	100

² Le strutture operative delle fondazioni bancarie sono state originariamente costituite, quasi sempre, con personale "mutuato" dalla banca conferitaria (con le formule del distacco o del *service*), e quindi inquadrato contrattualmente nel settore credito.

Con riferimento alle forme di inquadramento contrattuale, si conferma la tendenza rilevata negli anni precedenti, con una riduzione del peso dell'inquadramento nell'ambito del C.C.N.L. del settore credito², che passa dal 41% al 40%, con una lieve diminuzione in termini assoluti.

Aumentano di un punto percentuale gli inquadramenti nell'ambito del Contratto nazionale del Commercio e Servizi che, grazie ad un incremento di 21 unità, passa dal 30% al 31%, confermandosi come la scelta prevalente per le nuove assunzioni.

Sostanzialmente stabile al 28% rimane l'incidenza dei rapporti regolati da contratto individuale, con un riassetto a favore di quelli collegati a regolamenti interni appositamente definiti dalle Fondazioni.

Tab. 2.4 - Distribuzione del personale impiegato dalle Fondazioni in relazione al tipo di contratto utilizzato

Tipo di contratto	2006		2007	
	Unità	%	Unità	%
CCNL - Credito	345	41	343	40
CCNL - Commercio e Servizi	250	30	271	31
Altri CCNL	8	1	6	1
Contratto individuale (collegato a un Regolamento interno)	123	15	134	15
Contratto individuale (non collegato a un Regolamento interno)	110	13	116	13
Totale	836	100	871	100

ANALISI RIFERITA A GRUPPI DI FONDAZIONI

Come segnalato ad inizio capitolo, gli aspetti sin qui descritti con riferimento al Sistema, sono ora analizzati sotto il profilo dimensionale e geografico.

Alla maggiore dimensione patrimoniale che si riscontra passando dalle Fondazioni "piccole", alle successive classi dimensionali fino alle Fondazioni "grandi", si accompagna una maggiore dotazione di risorse umane; tuttavia, la dotazione di risorse umane aumenta in misura meno che proporzionale a quelle patrimoniali: laddove il rapporto fra la dimensione media del patrimonio delle fondazioni "grandi" e delle fondazioni "piccole" è di quasi 60 a 1, il rapporto nella dotazione quantitativa di risorse

umane è di circa 9 a 1, anche in ragione dell'incomprimibilità verso il basso di determinate funzioni.

Il numero medio di dipendenti per Fondazione è di 9,9 unità. Per le sole Fondazioni grandi la media è di oltre 24 unità; per le Fondazioni medie tale valore si attesta a 6 unità, per scendere a 3 unità nel caso delle Fondazioni di piccola dimensione (vedi Tab. 2.5).

Passando ad una segmentazione geografica, si rileva che nelle Fondazioni del Nord (ovest ed est) si concentra il 64% del totale delle risorse umane. Tale dato risulta coerente con la maggior presenza territoriale (47 Fondazioni al Nord rispetto alle 30 del Centro ed alle 11 del Sud) e con la dimensione patrimoniale mediamente più elevata delle Fondazioni in questa area del Paese.

Tab. 2.5 - Distribuzione del personale impiegato dai gruppi di Fondazioni in relazione al numero, quota sul totale e media

Gruppi di Fondazioni	Numero	Quota	Media
<i>Secondo la classe dimensionale:</i>			
n. 18 Fondazioni grandi	441	50%	24,5
n. 17 Fondazioni medio-grandi	164	19%	9,6
n. 18 Fondazioni medie	112	13%	6,2
n. 17 Fondazioni medio-piccole	102	12%	6
n. 18 Fondazioni piccole	52	6%	2,8
Sistema Fondazioni	871	100	9,9
<i>Secondo la ripartizione geografica:</i>			
n. 17 Nord ovest	256	29%	15
n. 30 Nord est	301	35%	10
n. 30 Centro	233	27%	7,7
n. 11 Sud e Isole	81	9%	7,3

La distribuzione del personale in relazione alla natura del rapporto di lavoro ed in particolare il crescente rilievo assunto dall'organico proprio dell'ente (sia a tempo indeterminato che determinato) è direttamente connesso alla classe dimensionale. (Vedi Tab. 2.6)

Nelle Fondazioni grandi il peso dell'organico proprio supera di 5 punti percentuali il dato di sistema, laddove nelle piccole è inferiore di 11 punti al dato generale. Le Fondazioni piccole, invece, ricorrono al "service" ed alle "collaborazioni esterne" in misura assai superiore alla media di sistema: 14% contro il 3% del sistema per il "service" e 17% contro il 12% del sistema per le "collaborazioni esterne".

Le “collaborazioni esterne”, tuttavia, sono particolarmente utilizzate dalle Fondazioni di dimensione medio-piccola, con il 22% di incidenza rispetto al 12% di sistema.

L’organico in “service” è, invece, assente nelle Fondazioni grandi, cui più orientate alla forma del distacco dalla Banca, che registra un 12%, superando di tre punti la media generale.

Passando all’analisi secondo la prospettiva geografica, le Fondazioni del Sud e Isole presentano valori divergenti da quelli generali: prevalgono le forme del distacco (22% contro il 9% del sistema), del service (5% contro il 3% del dato generale) e delle collaborazioni esterne (15% contro gli 12%); inferiore al dato generale risulta, invece, l’organico proprio della fondazione (58% contro 76% del Sistema).

Anche le Fondazioni settentrionali si caratterizzano, in parte, rispetto al dato generale. Nelle Fondazioni del nord ovest la forma dell’organico distaccato dalla banca conferitaria si attesta al 13% (4 punti percentuali sopra il dato generale), mentre l’utilizzo delle collaborazioni esterne riguarda l’8% del totale (4 punti percentuali al di sotto del sistema). Nelle Fondazioni del nord est è l’organico proprio dell’ente a registrare incidenze superiori alla media (81% contro il 76%), mentre la forme del distacco dalla banca conferitaria è di 4 punti inferiore al dato generale (5% contro il 9%).

Tab. 2.6 - Distribuzione del personale impiegato dai gruppi di Fondazioni in relazione alla natura del rapporto di lavoro

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	81%	12%	0%	7%	100,0%
Fondazioni medio-grandi	71%	6%	8%	15%	100,0%
Fondazioni medie	80%	7%	4%	9%	100,0%
Fondazioni medio-piccole	68%	6%	4%	22%	100,0%
Fondazioni piccole	65%	4%	14%	17%	100,0%
Sistema Fondazioni	76%	9%	3%	12%	100,0%
<i>Secondo la ripartizione geografica:</i>					
Nord ovest	76%	13%	3%	8%	100,0%
Nord est	81%	5%	1%	13%	100,0%
Centro	77%	5%	6%	12%	100,0%
Sud e Isole	58%	22%	5%	15%	100,0%

La distribuzione del personale impiegato in relazione al ruolo organizzativo (Vedi tab. 2.7) evidenzia scostamenti piuttosto marcati rispetto ai dati di sistema, soprattutto, per quanto riguarda le Fondazioni piccole.

Il ruolo di direzione presenta un'incidenza più che doppia rispetto a quello generale (il 27% contro il 12% di sistema). Questa situazione deriva, come già in parte osservato, dall'incomprimibilità di determinate funzioni; peraltro è possibile che nelle piccole Fondazioni il ruolo di direzione copra anche attività e responsabilità normalmente proprie dei ruoli di coordinamento intermedio. Il maggior peso del ruolo direzionale nelle Fondazioni piccole è, infatti, soprattutto compensato dal minor peso delle risorse dedicate all'attività di coordinamento intermedio, che si attesta al 10% contro il 18% del dato generale.

Le Fondazioni medio-piccole e le grandi, fanno un ampio utilizzo di ruoli specialistici, (rispettivamente 33% e 28%, contro il 26% del sistema) probabilmente anche affidando a consulenti esterni alcuni comparti di attività. Un'ultima annotazione riguarda ancora le fondazioni medie, che impiegano il 54% delle loro risorse in compiti operativi-esecutivi, dato che supera di 9 punti la media di sistema.

Passando alla segmentazione geografica, anche su questo aspetto il Sud e Isole registrano scostamenti rispetto alla media: in particolare, i ruoli di direzione e coordinamento presentano un'incidenza molto bassa rispetto alla media generale: la Direzione assorbe il 6% ed il Coordinamento intermedio l'11% (rispettivamente il 12% e il 18% del dato di sistema); i ruoli specialistici, viceversa, pesano per il 41%, contro il 27% di sistema; non si evidenziano particolari scostamenti per i ruoli operativi-esecutivi.

Da rilevare anche il più marcato ricorso a ruoli specialisti nelle Fondazioni del Nord ovest (29% rispetto al 26% del dato generale) e la maggiore presenza di responsabilità di coordinamento intermedio nelle Fondazioni del Nord est (21% contro il 18% del dato di sistema); infine, le fondazioni del Centro si discostano dai dati generali nei ruoli specialistici (20% contro il 26%) e nei ruoli operativi esecutivi, che incidono per il 50% contro il 44% a livello generale.

Tab. 2.7 - Distribuzione del personale impiegato dai gruppi di Fondazioni in relazione al ruolo organizzativo

Gruppi di Fondazioni	Direzione	Responsabilità di coordinamento intermedio	Specialistico	Operativo Esecutivo	Totale
<i>Secondo la classe dimensionale:</i>					
Fondazioni grandi	10%	20%	28%	42%	100,0%
Fondazioni medio-grandi	10%	16%	23%	51%	100,0%
Fondazioni medie	14%	19%	13%	54%	100,0%
Fondazioni medio-piccole	13%	16%	33%	38%	100,0%
Fondazioni piccole	27%	10%	23%	40%	100,0%
Sistema Fondazioni	12%	18%	26%	44%	100,0%
<i>Secondo la ripartizione geografica:</i>					
Nord ovest	11%	17%	29%	43%	100,0%
Nord est	13%	21%	24%	42%	100,0%
Centro	13%	17%	20%	50%	100,0%
Sud e Isole	6%	11%	41%	42%	100,0%

Riguardo al grado di scolarizzazione del personale impiegato dalle Fondazioni (vedi Tab 2.8), le Fondazioni medie si staccano dalla media di sistema per una minore presenza di risorse con diploma di scuole media inferiore (5% verso un dato di sistema del 7%), a favore di una più marcata presenza di risorse con scolarità superiore.

Le Fondazioni grandi e medio-grandi ricorrono in misura maggiore a laureati (64% contro il 59% a livello generale).

Le Fondazioni medie impiegano per il 49% diplomati di scuola media superiore (15 punti sopra il sistema), a scapito dei laureati, presenti in proporzione inferiore al sistema. Viceversa le fondazioni medio grandi utilizzano i diplomati di scuola media superiore solo per il 29% del loro organico.

Riguardo alla ripartizione geografica, evidente emerge che le fondazioni del Sud ed Isole si avvalgono dei diplomati per il 54% (di cui 19% diplomati di scuola media inferiore e 35% diplomati di scuola media superiore) contro il 41% della media di sistema; viceversa, fanno uso di personale laureato per il 46% contro il 59% a livello di sistema.

Tab. 2.8 - Distribuzione del personale impiegato dalle Fondazioni in relazione al grado di scolarizzazione

Gruppi di Fondazioni	diploma di scuola media inferiore	diploma di scuola media superiore	laurea	Totale
<i>Secondo la classe dimensionale:</i>				
Fondazioni grandi	7%	32%	61%	100,0%
Fondazioni medio-grandi	7%	29%	64%	100,0%
Fondazioni medie	5%	49%	46%	100,0%
Fondazioni medio-piccole	8%	37%	55%	100,0%
Fondazioni piccole	6%	38%	56%	100,0%
Sistema Fondazioni	7%	34%	59%	100,0%
<i>Secondo la ripartizione geografica:</i>				
Nord ovest	7%	31%	62%	100,0%
Nord est	5%	34%	61%	100,0%
Centro	5%	38%	57%	100,0%
Sud e Isole	19%	35%	46%	100,0%

L'analisi della distribuzione del personale impiegato dai gruppi di Fondazioni in relazione alla tipologia di contratto fa emergere una marcata segmentazione dimensionale.

Le fondazioni grandi fanno un ampio utilizzo del contratto CCNL Credito - 58% contro 39% del dato di sistema. Viceversa le fondazioni medio-grandi ricorrono maggiormente all'utilizzo della CCNL commercio e servizi, che riguarda il 55% dei loro dipendenti, contro un dato generale del 31%.

Le Fondazioni medie si distaccano dai valori medi di sistema nell'utilizzo di "altri contratti collettivi nazionali", che pesano per il 3% contro l'1% di sistema.

Le Fondazioni piccole e medio piccole ricorrono molto ai contratti individuali (collegata o meno ad un contratto collettivo), che incidono rispettivamente per il 46% e per il 55% rispetto al 29% di livello medio.

Un cenno infine alla ripartizione geografica. Il Nord ovest appare focalizzato sul CCNL Credito (70% verso il 39% di media del sistema); il Centro sul CCNL Commercio e Servizi (54% verso 31%); Sud e le isole applicano invece al 59% dei loro dipendenti una regolamentazione contrattuale individuale, verso il dato medio del 29%.

Le sole aree in cui sono presenti, peraltro in misura residuale, "altre

forme di contrattazione collettiva nazionale” diverse da quelle del commercio e credito, sono il Nord est ed il Centro.

Tab. 2.9 - Distribuzione del personale impiegato dalle Fondazioni in relazione al tipo di contratto utilizzato

Gruppi di Fondazioni	CCNL- Credito	CCNL- Commercio	Altri CCNL	Contratti Individuali	Totale
<i>Secondo la classe dimensionale:</i>					
Fondazioni grandi	58%	23%	0%	19%	100,0%
Fondazioni medio-grandi	16%	55%	1%	28%	100,0%
Fondazioni medie	31%	29%	3%	37%	100,0%
Fondazioni medio-piccole	11%	34%	0%	55%	100,0%
Fondazioni piccole	31%	23%	0%	46%	100,0%
Sistema Fondazioni	39%	31%	1%	29%	100,0%
<i>Secondo la ripartizione geografica:</i>					
Nord ovest	70%	17%	0%	13%	100,0%
Nord est	38%	31%	1%	30%	100,0%
Centro	12%	54%	1%	33%	100,0%
Sud e Isole	29%	12%	0%	59%	100,0%