
CAPITOLO 2

IL PATRIMONIO E LA GESTIONE ECONOMICA

2.1 Il patrimonio

Il patrimonio contabile delle Fondazioni di origine bancaria, in base ai bilanci chiusi al 31 dicembre 2011, ammonta a 43.034 milioni di euro e costituisce l'81,5% del passivo di bilancio (Tab. 2.6).

Nell'ultimo esercizio il valore contabile del patrimonio ha registrato una diminuzione del 14,2%, con una variazione netta negativa di circa 7 miliardi di euro, derivante principalmente dall'adeguamento dei valori delle partecipazioni detenute, motivato dall'esigenza di tenere conto dell'andamento dei mercati finanziari degli ultimi anni che hanno fortemente penalizzato i titoli quotati. Con riferimento alla conferitaria, l'adeguamento, che ha interessato 10 Fondazioni, è avvenuto riducendo direttamente il valore del patrimonio senza riflessi sul Conto economico, così come consentito dalla normativa (art. 9, comma 4, D.lgs. 153/99). Le Fondazioni, attraverso un processo di attenta analisi dei propri portafogli, hanno quindi applicato in pieno i principi di prudenza contabile e hanno ritenuto opportuno operare una svalutazione per recepire in bilancio un valore che tenesse conto delle condizioni di contesto. Tale comportamento è stato tenuto anche nei confronti di attività finanziarie immobilizzate, che rappresentando l'investimento *core*, cioè strategico e, come tali, destinate a permanere in portafoglio nel lungo periodo, erano meno esposte alla necessità di adeguare il valore di bilancio in base alle fluttuazioni dei mercati, in quanto l'orizzonte temporale di tali investimenti supera le vicende del breve-medio periodo.

È tuttavia necessario precisare che il valore contabile del patrimonio, nonostante la riduzione fatta segnare nel 2011, 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 del 2,0%, del tutto in linea con l'andamento dell'inflazione media annua registrato nello stesso periodo che è stata del 2,1%.

In sostanza le Fondazioni in questi anni sono state in grado di effettuare accantonamenti patrimoniali tali da assicurare la copertura della svalutazione della moneta e preservare quindi il valore reale del patrimonio, nonostante la pesantissima e lunga crisi che affligge i mercati finanziari da oltre quattro anni, senza intaccarne la capacità di produrre reddito per l'attività erogativa. Infatti, nello stesso periodo 2000-2011, le Fondazioni sono riuscite a erogare risorse per complessivi 15,6 miliardi di euro circa e accantonare ulteriori risorse per l'attività erogativa futura per circa 1,8 miliardi di euro, per un totale di 17,4 miliardi di euro; assolvendo, quindi, agli obblighi di salvaguardia del patrimonio e di generazione di una redditività in grado di sostenere l'attività istituzionale.

Con riferimento alla distribuzione dimensionale e geografica dei patrimoni, si rileva come questa sia caratterizzata, sin dalle origini, da una marcata concentrazione¹ (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 circa 31 miliardi di euro, pari al 70,6% del patrimonio complessivo. In particolare nel Nord Ovest del Paese, dove risiedono 6 delle 18 Fondazioni di grande dimensione, il valore medio del patrimonio è più del doppio della media generale (1.087 milioni di euro contro 489). Il Nord Est ha una presenza più diffusa di Fondazioni (30), ma un valore medio del patrimonio più contenuto della media (397 milioni di euro).

Il Centro, che pure conta 30 Fondazioni, ha valori patrimoniali medi ancora più contenuti, con 351 milioni di euro.

Il Sud e le Isole pesano meno nella distribuzione territoriale (solo il 4,9% del totale), contando 11 Fondazioni dotate di un patrimonio medio che con 191 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 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.

¹⁾ I criteri di segmentazione delle Fondazioni secondo la dimensione sono illustrati nella Nota metodologica.

Tab. 2.1 - Distribuzione del patrimonio delle Fondazioni per gruppi dimensionali ed aree geografiche (situazione al 31/12/2011)													
Gruppi piccole	Fondazioni medio-piccole		Fondazioni medie		Fondazioni medio-grandi		Fondazioni grandi		Fondazioni		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
Aree geografiche													
Nord-ovest	154	4	111	1	786	4	536	2	16.886	6	18.473	17	1.087
Nord-est	117	5	446	4	978	6	2.930	8	7.442	7	11.913	30	397
Centro	316	7	611	7	1.165	7	2.020	5	6.425	4	10.537	30	351
Sud	72	2	537	5	161	1	477	2	864	1	2.111	11	192
Totale	659	18	1.705	17	3.090	18	5.963	17	31.617	18	43.034	88	489
Media		37		100		172		351		1.757		489	

Passando all'aspetto della concentrazione dimensionale, si rileva che il gruppo delle 18 Fondazioni di grande dimensione detiene il 73,5% del totale del patrimonio complessivo, mentre le 18 Fondazioni di dimensione piccola pesano per l'1,5%.

La distribuzione territoriale e dimensionale sopra evidenziata ha come conseguenza che alle regioni del Sud dell'Italia viene destinato un minor volume di 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, sono stati finanziati alcuni progetti finalizzati allo sviluppo di distretti culturali nelle regioni del Sud e, 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 le basi per la nascita di Fondazione con il Sud che ha iniziato a operare dal 2007 nelle regioni meridionali.

Oltre alla 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 quinquennio 2010-2014.

2.2 Gli impieghi del patrimonio

L'attivo delle Fondazioni al 31 dicembre 2011 ammonta a 52,8 miliardi di euro e registra una diminuzione di 6,7 miliardi di euro, -11,3% rispetto al 2010, che è strettamente collegata alla diminuzione del valore delle partecipazioni dapprima citata. La struttura generale degli investimenti² non è tuttavia mutata rispetto all'anno precedente; infatti l'attivo è costituito per circa il 96% da attività finanziarie, mentre le immobilizzazioni materiali e immateriali rappresentano solo il 3,5% rispetto al 2,7% dell'anno precedente. L'incremento dell'incidenza percentuale è dovuto sia ad un effettivo aumento, peraltro lieve, dei valori investiti in immobilizzazioni materiali, sia alla riduzione del totale dell'attivo.

²⁾ 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.

Nell'ambito delle attività finanziarie, che nel loro complesso segnano una contrazione di 7 miliardi di euro, le variazioni riguardano tutte le poste con l'eccezione delle partecipazioni in società strumentali, la cui motivazione di investimento non è legata al reddito per cui si sottraggono alle vicende dei mercati finanziari che hanno, al contrario, determinato le variazioni evidenziate delle altre poste di bilancio.

Le attività finanziarie immobilizzate ammontano a 35 miliardi di euro e nonostante si siano ridotte di 3,7 miliardi (-9,6%) rappresentano quasi il 67% dell'attivo rispetto al 65,6% del 2010³ dal momento che la riduzione del totale dell'attivo è stata, in termini percentuali, ancora più marcata (-11,3%).

L'investimento in attività finanziarie non immobilizzate si ridimensiona di 3,4 miliardi di euro (-19,6%) attestandosi a 14 miliardi; in particolare la variazione più sensibile è quella che riguarda i titoli di debito e i fondi di investimento, la cui diminuzione rappresenta oltre il 70% della variazione negativa dell'intero comparto non immobilizzato. Un lieve incremento, infine, fanno registrare le forme di investimento a brevissimo termine (operazioni di pronti contro termine) e della liquidità pura che insieme pesano il 2,2% contro l'1,6% del 2010⁴; complessivamente gli investimenti liquidi sono passati da 0,9 miliardi del 2010 a 1,1 miliardi nel 2011.

Queste variazioni tra classi di investimento dipendono non solo dall'adeguamento dei valori delle partecipazioni detenute da alcune Fondazioni nella banca conferitaria e degli strumenti finanziari non immobilizzati, come si è accennato in precedenza, ma sono anche frutto di una gestione dell'investimento volta a reperire la liquidità necessaria alla sottoscrizione di aumenti di capitale nelle banche di riferimento. Nel corso dell'anno 2011, infatti, le Fondazioni hanno sottoscritto aumenti di capitale per complessivi 1.277,7 milioni di euro.

Esse si sono comportate, anche in questa circostanza, come un investitore istituzionale, quale sono, continuando a sostenere le banche di riferimento, sopportando il prezzo della crisi dei mercati finanziari, evitando di uscire dall'investimento bancario, proprio nel

³⁾ Le attività finanziarie immobilizzate mostrano un trend in costante aumento dal 2005, anno in cui l'incidenza sull'attivo era del 41%.

⁴⁾ Gli investimenti a brevissimo termine e la liquidità avevano fatto registrare un picco di incidenza sull'attivo nel 2008 con il 6,1%, mentre, negli altri anni, il livello si era sempre attestato intorno al 2-2,5%.

momento di maggiore difficoltà per gli istituti di credito. Le Fondazioni hanno confermato la loro natura di investitori non di breve periodo, condividendo gli indirizzi strategici delle banche partecipate, al fine di non fare mancare il sostegno creditizio alle imprese e alle famiglie. Hanno così sostenuto le scelte del *management* volte ad accrescere il grado di patrimonializzazione delle banche, con la rinuncia ai dividendi e con la sottoscrizione degli aumenti di capitale e di prestiti obbligazionari. Dall'avvio della crisi finanziaria internazionale, conclamatasi nel 2008, al 2011 le Fondazioni hanno messo a disposizione delle principali banche nazionali 7.121,2 milioni di euro (6 miliardi, per gli aumenti di capitale e 1,1 miliardi in obbligazioni convertibili) consentendo loro di conseguire i maggiori coefficienti patrimoniali richiesti dall'EBA (European Banking Authority).

In tal senso le Fondazioni hanno contribuito al sostegno del sistema creditizio nazionale che, a differenza di quanto avvenuto in altri paesi, non è ricorso al sostegno pubblico e non ha gravato, per tal verso, sulla collettività.

Il ruolo svolto dalle Fondazioni nei confronti delle banche partecipate è stato apprezzato anche dalla Banca d'Italia che in diverse circostanze ha sottolineato la positività della presenza dell'azionista Fondazione nel capitale della banca. L'ultimo recente richiamo, in tal senso, risale all'intervento del Direttore Generale, dr. Saccomanni che, partecipando al XXII Congresso dell'Acri tenutosi nel mese di giugno 2012, ebbe a dire:

“Nel complesso, la presenza delle Fondazioni nel capitale delle banche si è rivelata come un fattore positivo per la stabilità del sistema. Anche nell'attuale contesto di mercato, eventuali interventi normativi diretti a favorire una maggiore diversificazione degli investimenti non dovrebbero mettere in discussione la possibilità di continuare a svolgere il loro ruolo di investitori istituzionali in questo importante segmento del sistema finanziario”.

2.3 Gli assetti partecipativi nelle banche

2.3.1. La situazione attuale

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 conferitarie⁵ fu abolito dalla Legge n. 474/94 e la relativa direttiva "Dini" favorì la diversificazione degli investimenti patrimoniali, introducendo il limite del 50% all'incidenza percentuale delle partecipazioni bancarie rispetto al patrimonio.

Infine, nel 1998, la Legge "Ciampi" introdusse l'obbligo di cedere 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.

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, che tuttora sono chiamate a svolgere sostenendo le operazioni di aumento di capitale.

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 il controllo pressoché totale delle banche conferitarie, ha portato, a dicembre del 2011, alla situazione rappresentata nel seguente schema:

A) Fondazioni con partecipazione nella conferitaria > del 50% ⁶	14
B) Fondazioni che non detengono partecipazioni nella Conferitaria	18
C) Fondazioni con partecipazione nella conferitaria < al 50%	56
di cui:	
<i>C.1 partecipazione inferiore al 5%</i>	20
<i>C.2 partecipazione fra il 5% e il 20%</i>	16
<i>C.3 partecipazione fra il 20% e il 50%</i>	20
Totale Fondazioni	88

⁵⁾ 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.

⁶⁾ 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.

2.3.2 Le operazioni di aggregazione realizzate dalle banche partecipate dalle Fondazioni

Il quadro evolutivo delle aggregazioni realizzate nel settore bancario italiano in questi ultimi anni è particolarmente complesso; di seguito si è cercato di sintetizzare il risultato delle principali operazioni che hanno interessato le Fondazioni e le rispettive Banche, non prendendo in considerazione quelle il cui controllo è ancora delle rispettive Fondazioni e non hanno costituito un gruppo.

Le Fondazioni hanno dato un apporto determinante alla riorganizzazione del settore bancario, contribuendo, fra l'altro, alla formazione dei maggiori gruppi creditizi italiani.

Il Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo trae origine dalla concentrazione dei due gruppi bancari Banca Intesa e Sanpaolo IMI. Hanno concorso a costituire Intesa Sanpaolo la Cariplo, l'Istituto Bancario San Paolo di Torino, l'Istituto Banco di Napoli e la Banca Nazionale delle Comunicazioni. Fanno invece parte del Gruppo le Casse di Risparmio di Ascoli Piceno, di Città di Castello, di Civitavecchia, di Foligno, di Pistoia e Pescia, di Rieti, di Spoleto, di Terni e Narni, di Viterbo, di Venezia e di Firenze, che aveva incorporato la Cassa di Risparmio di Mirandola, la Banca Monte di Parma, la Cassa dei Risparmi di Forlì, la Cassa di Risparmio in Bologna e Cardine, derivante dalla concentrazione delle Casse di Risparmio di Padova e Rovigo, di Udine e Pordenone, di Gorizia.

In **UniCredit Group** sono confluite il Banco di Sicilia, che aveva incorporato la Cassa di Risparmio di Palermo, la Cassa di Risparmio di Torino, di Verona, Vicenza, Belluno e Ancona, di Treviso-Cassamarca, di Trieste, di Trento e Rovereto, di Modena, di Carpi, di Perugia, di Roma, di Reggio Emilia, della Banca del Monte di Bologna e Ravenna.

Il Gruppo Monte dei Paschi di Siena controlla, oltre alla Banca Monte dei Paschi di Siena, la Biverbanca S.p.A., risultante dall'unione delle Casse di Risparmio delle Fondazioni di Biella e di Vercelli⁷.

⁷⁾ Al momento della stesura del presente Rapporto sono in corso contatti per l'eventuale cessione della partecipazione di controllo di Biverbanca S.p.A.

Nel **Gruppo Carige** della Banca Carige S.p.A., oltre alla Cassa di Risparmio di Genova e Imperia, sono confluite la Banca del Monte di Lucca S.p.A., la Cassa di Risparmio di Carrara S.p.A. e la Cassa di Risparmio di Savona S.p.A.. Il Gruppo comprende anche la Banca Cesare Ponti⁸.

Il **Gruppo Bancario Banca delle Marche** è nato dalla fusione delle Casse di Risparmio di Macerata, Pesaro e Jesi. Il Gruppo comprende anche la Carilo - Cassa di Risparmio di Loreto S.p.A.

Nel **Gruppo UBI Banca** sono confluite la Banca Regionale Europea-B.R.E. Banca S.p.A., originata dalla fusione della Cassa di Risparmio di Cuneo e della Banca del Monte di Lombardia, in cui successivamente è stata assorbita la Cassa di Risparmio di Tortona, e la Banca Carime S.p.A., nata dalla fusione delle Casse di Risparmio meridionali: la Cassa di Risparmio Salernitana, la Cassa di Risparmio di Calabria e Lucania e la Cassa di Risparmio di Puglia.

Al **Gruppo della Banca Popolare dell'Emilia-Romagna - BPER** appartengono la Carispaq-Cassa di Risparmio della Provincia dell'Aquila, il Banco di Sardegna, la Banca della Campania S.p.A., incorporate con la Banca del Monte di Foggia. La Banca CRV - Cassa di Risparmio di Vignola è stata fusa per incorporazione nella capogruppo.

Le originarie Cassa di Risparmio di Lucca, di Pisa, di Livorno e di Imola fanno parte del **Gruppo Banco Popolare**.

Il **Gruppo Bancario Cassa di Risparmio di Cesena**⁹ è la nuova denominazione assunta dal Gruppo Bancario Unibanca dopo la fusione per incorporazione della Cesena S.p.A., che ha tratto origine dall'aggregazione della Cassa di Risparmio di Cesena S.p.A. stessa e della Banca di Romagna S.p.A., che, a sua volta, era nata dalla concentrazione della Cassa di Risparmio e Banca del Monte di Lugo e della Banca del Monte e Cassa di Risparmio di Faenza.

⁸⁾ Istituto di credito esterno al comparto delle Casse di Risparmio.

⁹⁾ Il 4 ottobre 2010 la Cassa di Risparmio di Cesena S.p.A. si è fusa per incorporazione nella controllante Unibanca S.p.A. La nuova società ha assunto la denominazione di Cassa di Risparmio di Cesena S.p.A. ed è la Capogruppo del "Gruppo Bancario Cassa di Risparmio di Cesena".

Fanno parte del **Gruppo Crédit Agricole** la Cassa Risparmio di Parma e Piacenza S.p.A., risultante dalla fusione della Cassa di Risparmio di Parma e di quella di Piacenza e la Cassa di Risparmio della Spezia S.p.A.

La Cariprato - Cassa Di Risparmio di Prato S.p.A. è stata incorporata dalla **Banca Popolare di Vicenza**.

La Cassa di Risparmio di Alessandria S.p.A. è stata incorporata nella Banca di Legnano, appartenente al **Gruppo Bipiemme - Banca Popolare di Milano**.

Il **Gruppo Veneto Banca** controlla la Cassa di Risparmio di Fabriano e Cupramontana S.p.A.

La Carifano - Cassa di Risparmio di Fano S.p.A., è controllata dal **Gruppo Credito Valtellinese**.

La **Popolare di Bari** detiene il controllo della Cassa di Risparmio di Orvieto S.p.A.

A completamento del quadro generale delle aggregazioni che hanno interessato le banche nate dall'applicazione della Legge n. 218/90 "Amato" si riportano sinteticamente le seguenti situazioni:

Il **Gruppo Cassa di Risparmio di Ferrara** comprende, oltre alla capogruppo Cassa di Risparmio di Ferrara S.p.A., la Banca di Credito e Risparmio di Romagna S.p.A.⁸, la Banca Farnese S.p.A.⁸, la Banca Modenese S.p.A.⁸ e la Banca Popolare di Roma S.p.A.⁸.

Il **Gruppo Cassa di Risparmio di Ravenna** comprende, oltre alla capogruppo Cassa di Risparmio di Ravenna S.p.A., la Banca di Imola S.p.A.⁸, il Banco di Lucca e del Tirreno S.p.A.⁸ e la Cassa dei Risparmi di Milano e della Lombardia S.p.A.⁸, costituita sul modello storico delle Casse di Risparmio.

Il **Gruppo Bancario Tercas** comprende, oltre alla capogruppo Banca Tercas S.p.A., la Cassa di Risparmio di Pescara (Banca Caripe S.p.A.).

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

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, la revoca di erogazioni già deliberate, che consegue alla variazione del beneficiario delle somme, 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 accanto-

nate 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 2001¹⁰, 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.

2.5 L'investimento del patrimonio: la redditività

Il totale dei proventi registrati nei bilanci delle Fondazioni chiusi a fine 2011 ammonta a 1.236,9 milioni di euro e fa segnare una diminuzione del 37,3% rispetto a quello dell'esercizio precedente (1.973,1 milioni di euro)¹¹.

Se si analizza la composizione dei proventi totali, si osserva che: i dividendi aumentano, anche se quelli distribuiti dalla conferitaria mostrano una lieve flessione; le gestioni patrimoniali chiudono positivamente, anche se a livelli nettamente inferiori rispetto al 2010; gli interessi e proventi assimilati crescono mentre il risultato netto della gestione degli strumenti finanziari evidenzia una drastica riduzione facendo segnare una perdita per 857,6 milioni di euro, per svalutazioni e minusvalenze quale effetto della crisi dei mercati finanziari; gli altri proventi e i proventi straordinari aumentano per effetto di componenti straordinarie di natura non finanziaria.

La Tab. 2.2 e il grafico 2.1 riportano la composizione percentuale per tipologia di provento con riferimento al 2011, confrontata con gli esercizi precedenti a partire dal 2001.

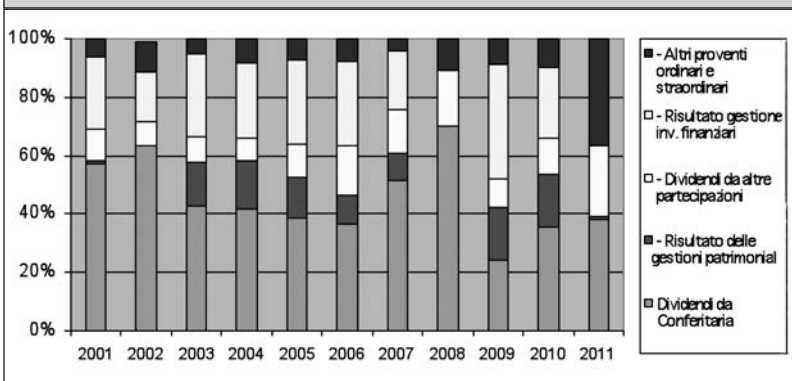
¹⁰ Il provvedimento del 19 aprile 2001 rappresenta, al momento, l'unica fonte normativa in materia di bilancio delle Fondazioni di origine bancaria.

¹¹ Il saldo della gestione straordinaria (proventi straordinari meno costi straordinari), passa a 616 milioni di euro, per effetto dell'utilizzo di riserve patrimoniali per 598 milioni.

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
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
Altri proventi:	43,0	35,6	57,2	58,4	61,3	63,3	48,6	21,5	75,6	64,4	45,3
- 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
- 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
- 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
- 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
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

(*) Gli *scrip dividend* sono stati inclusi fra i dividendi da Conferitaria. Classificando gli *scrip dividend* fra gli altri proventi gli indici sono rispettivamente 17,8% e 15,4%

Fig. 2.1 - Composizione % dei proventi

La redditività del patrimonio¹² delle Fondazioni (Tab. n. 2.4) si attesta per il 2011 al 2,7%. Un risultato indubbiamente positivo, sia in termini assoluti che in termini relativi, se si tiene conto della

¹²⁾ Il rapporto è composto al numeratore dall'ammontare dei proventi totali, al denominatore dalla media dei valori del patrimonio, a valori di libro, all'inizio e alla fine dell'esercizio.

straordinaria volatilità dei mercati che ha caratterizzato il secondo semestre 2011. Pertanto, seppur inferiore a quella del 2010 (4,0%), il dato conferma una buona tenuta della struttura complessiva degli investimenti dell'insieme delle Fondazioni. Estendendo l'analisi dell'andamento della redditività su un orizzonte temporale di riferimento di lungo periodo (2000-2011), al fine di poter valutare la *performance* della gestione del patrimonio delle Fondazioni al di là degli effetti generati dalla recente crisi, si può rilevare come la redditività media ponderata di periodo del patrimonio sia stata particolarmente significativa, pari al 5,9% medio annuo. Il dato è ancora di più significativo se si prende in considerazione l'andamento complessivo degli indici dei mercati finanziari nello stesso periodo, quali, ad esempio, l'Euro Stoxx (-4,9% medio annuo), o il FTSE MIB (-6,7% medio annuo) per gli investimenti azionari e il JPM EMU Government All Mats. Total Return Index (+4,7%) per gli investimenti di emittenti governativi dell'area euro.

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 conferitaria¹³ è, come anticipato in precedenza, leggermente diminuito (-4,3%) passando da 707 milioni nel 2010 a 677 nel 2011; pur tuttavia la redditività di queste partecipazioni si attesta al 2,9%, confermando il dato del 2010.

Gli investimenti in strumenti finanziari diversi dalla partecipazione nella banca conferitaria, invece, fanno registrare un valore di redditività negativo, -0,3%; tale indicatore ha seguito negli ultimi anni un andamento discontinuo (3,4% nel 2010, 4,7% nel 2009, 0,2% nel 2008, 4,5% nel 2007) evidenziando la fluttuazione che ha caratterizzato il mercato finanziario nello stesso periodo.

La flessione della redditività degli strumenti finanziari è dovuta alle svalutazioni cui essi sono stati soggetti e allo sfavorevole risultato della negoziazione di titoli.

A fine 2011 le gestioni patrimoniali raccoglievano investimenti per 9,4 miliardi di euro, in leggero calo rispetto ai 10,3 miliardi del 2010, uguagliando l'importo del 2009. Le gestioni hanno complessivamente fatto registrare un utile di circa 19 milioni di euro con una

¹³⁾ Nelle tabelle 2.7 del Conto economico, in calce al presente capitolo, i dividendi da conferitaria sono compresi nella posta "Dividendi e proventi assimilati".

redditività media dello 0,1%. Nel 2011 il numero di Fondazioni che hanno sofferto perdite nelle gestioni è pari a 28 per un ammontare complessivo di 68 milioni di euro, mentre 18 hanno registrato proventi per 87 milioni. Nella Tab. 2.3 è sintetizzata l'evoluzione delle gestioni patrimoniali.

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

(*) 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.

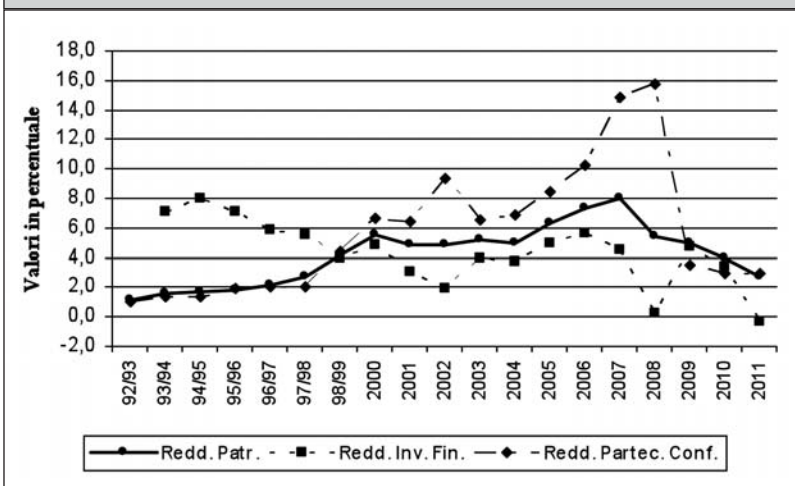
A completamento dell'esame delle varie tipologie di proventi e dei relativi indici di redditività per categoria di investimento, la Tab. 2.4 e la Fig. 2.3 riportano la serie storica dei valori dei principali indici descritti per l'insieme delle Fondazioni di origine bancaria.

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
Proventi 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
Proventi finanziari 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
Dividendi da Società conferitaria 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

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.

(*) Include i 175,8 milioni relativi agli *scrip dividend*

Fig. 2.2 - 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 finanziari¹⁴. Tuttavia i trend sono confrontabili.

I dati evidenziano 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. Il 2009 vede il prevalere del rendimento degli investimenti finanziari sul rendimento delle partecipazioni bancarie a causa della mancata distribuzione dei dividendi da parte di grandi gruppi bancari di cui si è detto. Il 2010, infine, mostra una riduzione del totale e di tutte le componenti, mentre il 2011, pur segnando una riduzione della redditività complessiva, mostra una tenuta del rendimento delle partecipazioni e un significativo peggioramento del risultato della gestione degli strumenti finanziari.

Dal grafico si rileva, inoltre, che il rendimento medio del patrimonio, che deriva sostanzialmente dalle due categorie di investimento rappresentate nel grafico, coincide, fino al 2000, con il rendimento della conferitaria; dopo tale data, a conferma del processo di diversificazione, si posiziona invece a metà strada fra le curve dei due rendimenti.

¹⁴⁾ Per quanto riguarda le partecipazioni bancarie, infatti, il dato al numeratore non include le valutazioni/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.

2.6 Le risorse destinate all'attività istituzionale

L'Avanzo di esercizio relativo all'anno 2011 è pari a 470,6 milioni di euro milioni di euro, rispetto a 1.477,2 milioni del 2010; tale contrazione risente dell'effetto combinato dell'andamento dei proventi e dell'incremento degli accantonamenti prudenziali per fronteggiare i rischi di mercato.

Con riferimento alla struttura dei costi¹⁵ e alle altre poste del Conto economico, si rileva quanto segue.

I puri costi di funzionamento per l'insieme delle Fondazioni nell'anno 2011 diminuiscono del 4,1% passando da 217 a 208 milioni di euro. L'andamento denota la forte attenzione alla gestione delle risorse da parte delle Fondazioni, che si è ulteriormente intensificata in questo particolare momento di criticità e che è ancora più significativo se si considera che la riduzione è avvenuta in un contesto inflattivo (2,8% nel 2011) e di incremento dell'IVA (costo non recuperabile per le Fondazioni) di 1 punto percentuale da metà settembre 2011.

I costi relativi alla gestione degli investimenti (commissioni, oneri finanziari, ecc.) sono pari a 57 milioni di euro contro i 33,5 dell'anno precedente.

Se si includono gli accantonamenti, gli oneri complessivi passano dai 450 milioni del 2010 a 731 milioni di euro per ragioni di carattere eccezionale che hanno comportato, nel 2011, accantonamenti per oltre 466 milioni di euro (rispetto ai 199 nel 2010), necessari per fronteggiare rischi e oneri futuri dovuti a possibili perdite correlate alla turbolenza dei mercati.

Fra le voci di spesa, si rileva che quelle relative ai compensi agli Organi collegiali rimangono inalterate, mentre quelle per il personale diminuiscono dell'1,6%, nonostante il numero complessivo dei dipendenti sia aumentato dell'1,2% passando da 1.014 a 1.026

¹⁵⁾ 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 valori prudenziali relativi a rischi futuri la cui natura può non essere collegata al funzionamento, *strictu sensu*, della Fondazione.

unità; il costo medio si riduce da 62,9 a 61,2 mila euro procapite. Benché molte Fondazioni si siano già dotate di personale con specifiche competenze operative nell'attività tipica, e altre stiano ancora rafforzando l'organico, i dati denotano una certa agilità e flessibilità delle strutture organizzative.

Per quanto riguarda l'aspetto fiscale, dai dati di bilancio 2011 si rileva un incremento dell'ammontare delle imposte e tasse del 20,6%, che infatti passano da 18,7 milioni di euro, del 2010, a 22,6 milioni. Va osservato, tuttavia, che dai bilanci non si evince l'effettivo carico fiscale sostenuto dalle Fondazioni, poiché la normativa di bilancio impone di iscrivere i proventi al netto delle imposte trattenute a titolo sostitutivo. Se si considera anche tale tipologia di imposte emerge che nel 2011 l'effettivo carico fiscale per le Fondazioni è stato di circa 100 milioni di euro (era di 82 milioni nel 2010), di cui 1,5 milioni corrisposti per ICI, 4 milioni per IRAP e 10 milioni a titolo di IRES.

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 2011, 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 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 240 milioni di euro (471,8 nel 2010) che non riesce a compensare i 419 milioni di disavanzo fatto registrare da 10 Fondazioni che determinano i risultati dell'intero sistema.

All'attività istituzionale, comprendendo anche gli stanziamenti ai fondi per l'attività futura, sono stati destinati 639 milioni di euro, rispetto a 1.133 milioni del 2010. Se si rapporta tale dato al totale degli avanzi positivi di gestione l'incidenza risulta del 71,8%, in linea con il 70,7% del 2010.

L'evoluzione dell'andamento della gestione delle Fondazioni può essere rappresentata in forma sintetica mediante la serie storica 1992/93-2011 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. 2.3. 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, cui è seguito un ridimensionamento dovuto alle turbolenze dei mercati a partire dal settembre del 2008. Si noterà che l'indice percentuale degli accantonamenti al patrimonio, pur mostrando un trend positivo, cresce in maniera meno che proporzionale rispetto agli altri indicatori: dal 1992 al 2007 l'incidenza dell'Avanzo d'esercizio sul patrimonio cresce di sei volte dall'1,2 al 7,2, mentre la quota dell'accantonamento patrimoniale sul patrimonio cresce meno di 4 volte, passando da 0,7 a 2,4; l'indice percentuale dell'attività erogativa passa da 0,4 a 4,8 nel 2007, con un aumento di dodici volte. Nel 2008 tutti gli indici registrano una diminuzione a seguito delle note difficoltà che hanno caratterizzato l'esercizio, ma l'indicatore relativo all'attività istituzionale mostra, anche in questa circostanza, una riduzione più contenuta di quanto ci si sarebbe potuto attendere. Nel 2010 e nel 2011, come avvenuto dall'inizio della crisi del 2008, l'andamento dei proventi mostra una flessione, così come gli altri indicatori a esso correlati. Tuttavia, l'indicatore relativo all'attività istituzionale flette meno drasticamente di quelli dei proventi e dell'Avanzo. In conclusione, si osserva come, in questi ultimi anni segnati da una profonda crisi che ha impattato duramente su tutti i settori del mondo economico e finanziario, le Fondazioni abbiano cercato di minimizzare la riduzione dell'attività erogativa, adeguando gli accantonamenti secondo i criteri di una prudente gestione ispirata alla conservazione del valore del patrimonio, pur in uno scenario generale di grave flessione dei mercati finanziari, senza far mancare ai territori di riferimento il sostegno nel tempo.

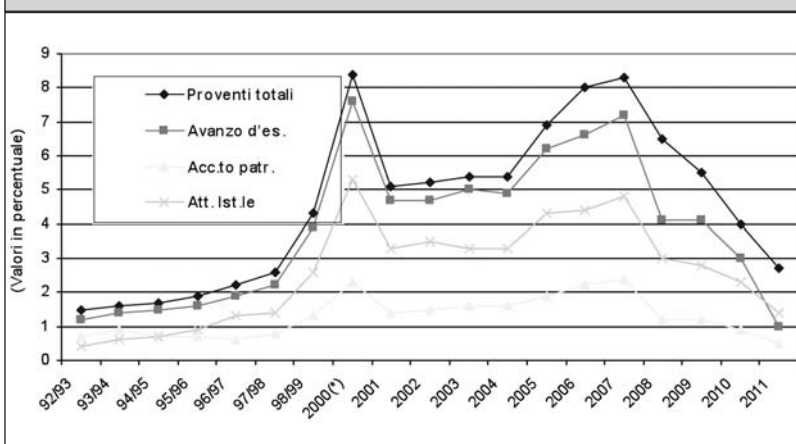
Tab. 2.5 - Andamento delle principali grandezze economiche relative alla gestione delle Fondazioni di origine bancaria

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
1 Prov.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	8,0	8,3	6,5	5,5	4,0	2,7
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	5,0	4,9	6,2	6,6	7,2	4,1	4,1	3,0	1,0
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
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	3,0	2,8	2,3	1,4

(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. 2.3 - Andamento delle principali grandezze economiche relative alla gestione delle Fondazioni di origine bancaria in rapporto al Patrimonio medio

L'ammontare delle delibere di erogazione assunte nel corso del 2011, al netto dei 23,8 milioni di euro destinati per legge al Volontariato (erano 42,2 nel 2010) si attesta a 1.068,8 milioni di euro, con una diminuzione del 19% rispetto a 1.324,4 dell'esercizio precedente¹⁶. Il deliberato complessivo (includendovi anche lo stanziamento

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.

per il Volontariato previsto dalla Legge n. 266/91) assomma a 1.092,5 milioni di euro rispetto a 1.366,6 registrato nel 2010 (-20%) e fa segnare un tasso di erogazione del 2,3% sul patrimonio medio dell'insieme delle Fondazioni contro il 2,7% del 2010.

La flessione nell'attività istituzionale, seppur importante, è tuttavia estremamente contenuta se la si rapporta alla diminuzione dell'Avanzo di esercizio. Ciò è stato possibile attraverso l'utilizzo di risorse prudentemente accumulate dalle Fondazioni negli anni precedenti nei Fondi di stabilizzazione per far fronte a situazioni di difficoltà, dimostrando ancora una volta di aver adottato nel tempo una strategia di oculata e attenta gestione delle risorse. A conferma di questa impostazione è la consistenza del Fondo di stabilizzazione delle erogazioni¹⁷ (cui, come si diceva, le Fondazioni ricorrono in anni di scarsa redditività per integrare l'attività istituzionale), che a fine 2011 si attestava a 1.849,3 milioni di euro, un valore molto prossimo sia ai 1.946,9 milioni di euro del 2007, anno che precedeva l'inizio della perdurante crisi dei mercati finanziari, che a quello dell'esercizio 2010, pari a 2.008,3 milioni di euro.

Analizzando la dinamica delle delibere complessive e la loro articolazione si osserva che i circa 274 milioni di minore ammontare del 2011 sono determinati per 184 milioni dalla riduzione delle delibere sul margine dell'esercizio, il cui andamento risente più direttamente della variazione dei proventi, e da quella, meno drastica, di 90 milioni delle erogazioni finanziate con i fondi accantonati in anni precedenti.

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.

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

TABELLE RELATIVE
AI DATI ECONOMICO-PATRIMONIALI

Tab. 2.6 - STATO PATRIMONIALE - Totale Fondazioni				
	31/12/2011		31/12/2010	
	milioni di €	%	milioni di €	%
ATTIVO				
Immobilizzazioni materiali e immateriali	1.828,9	3,4	1.611,8	2,7
Attività finanziarie:	49.737,2	94,2	56.794,5	95,4
partecipazioni nella conferitaria	21.053,7	39,9	25.306,9	42,5
partecipazioni in altre società	5.062,4	9,6	6.018,8	10,1
partecipazioni in società strumentali	847,2	1,6	820,6	1,4
strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)	22.773,9	43,1	24.648,3	41,4
Credit, ratei e risconti attivi	465,4	0,9	390,8	0,7
Disponibilità liquide	676,4	1,3	615,9	1,0
Altre attività	97,8	0,2	90,2	0,2
Totale dell'attivo	52.805,6	100,0	59.503,2	100,0
PASSIVO				
Patrimonio netto	43.034,3	81,5	50.160,6	84,3
Fondi per l'attività d'istituto	3.886,8	7,4	4.207,8	7,1
Fondi per rischi ed oneri	1.367,0	2,6	1.229,8	2,0
Erogazioni deliberate	2.242,6	4,2	2.508,5	4,2
Fondo per il volontariato L. 266/91	139,9	0,3	174,1	0,3
Altre passività	2.135,0	4,0	1.222,4	2,1
Totale del passivo	52.805,6	100,0	59.503,2	100,0

Tab. 2.6 - STATO PATRIMONIALE - Fondazioni Piccole				
ATTIVO	31/12/2011		31/12/2010	
	milioni di €	%	milioni di €	%
Immobilizzazioni materiali e immateriali	56,6	7,4	41,6	5,5
Attività finanziarie:	686,3	89,2	678,9	90,5
partecipazioni nella conferitaria	279,4	36,3	275,7	36,8
partecipazioni in altre società	34,6	4,5	23,0	3,1
partecipazioni in società strumentali	5,6	0,7	5,4	0,7
strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)	366,7	47,7	374,8	50,0
Crediti, ratei e risconti attivi	5,7	0,8	5,6	0,8
Disponibilità liquide	15,0	1,9	19,3	2,6
Altre attività	5,6	0,7	4,4	0,6
Totale dell'attivo	769,2	100,0	749,9	100,0
PASSIVO	31/12/2011		31/12/2010	
	milioni di €	%	milioni di €	%
Patrimonio netto	658,9	85,7	676,6	90,2
Fondi per l'attività d'istituto	35,8	4,6	40,1	5,3
Fondi per rischi ed oneri	4,2	0,5	5,6	0,7
Erogazioni deliberate da liquidare	15,4	2,0	18,5	2,5
Fondo per il volontariato L. 266/91	2,1	0,3	2,7	0,4
Altre passività	52,9	6,9	6,5	0,9
Totale del passivo	769,2	100,0	749,9	100,0

Tab. 2.6 - STATO PATRIMONIALE - Fondazioni Medio-piccole				
	31/12/2011		31/12/2010	
	milioni di €	%	milioni di €	%
ATTIVO				
Immobilizzazioni materiali e immateriali				
Attività finanziarie:				
partecipazioni nella conferitaria	127,4	6,6	126,0	6,5
partecipazioni in altre società	1.713,6	89,1	1.729,9	89,8
partecipazioni in società strumentali	494,4	25,7	566,5	29,4
strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)	41,8	2,2	58,0	3,0
Crediti, ratei e risconti attivi	22,5	1,2	15,9	0,8
Disponibilità liquide	1.155,0	60,0	1.089,5	56,6
Altre attività	24,1	1,2	22,1	1,2
Totale dell'attivo	59,0	3,1	47,2	2,5
	0,2	0,0	0,3	0,0
	1.924,3	100,0	1.925,5	100,0
PASSIVO				
Patrimonio netto				
Fondi per l'attività d'istituto	1.705,4	88,6	1.710,0	88,8
Fondi per rischi ed oneri	96,6	5,0	104,7	5,4
Erogazioni deliberate da liquidare	11,9	0,6	13,7	0,7
Fondo per il volontariato L. 266/91	36,3	1,9	32,3	1,7
Altre passività	4,6	0,3	4,7	0,3
Totale del passivo	69,5	3,6	60,1	3,1
	1.924,3	100,0	1.925,5	100,0

Tab. 2.6 - STATO PATRIMONIALE - Fondazioni Medie				
	31/12/2011		31/12/2010	
	milioni di €	%	milioni di €	%
ATTIVO				
Immobilizzazioni materiali e immateriali		7,2	222,5	6,2
Attività finanziarie:	257,3	89,8	3.254,6	91,3
partecipazioni nella conferitaria	3.197,6	36,6	1.282,8	36,0
partecipazioni in altre società	1.302,1	7,8	270,9	7,6
partecipazioni in società strumentali	276,0	1,2	50,9	1,4
strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)	43,9	44,2	1.650,1	46,3
Crediti, ratei e risconti attivi	1.575,5	1,0	35,5	1,0
Disponibilità liquide	34,0	1,9	52,6	1,5
Altre attività	68,5	0,1	1,1	0,0
Totale dell'attivo	3.561,6	100,0	3.566,3	100,0
PASSIVO				
Patrimonio netto	3.090,3	86,8	3.079,2	86,3
Fondi per l'attività d'istituto	258,6	7,2	273,6	7,7
Fondi per rischi ed oneri	52,6	1,5	65,3	1,8
Erogazioni deliberate da liquidare	74,9	2,1	88,8	2,5
Fondo per il volontariato L. 266/91	6,8	0,2	8,9	0,3
Altre passività	78,3	2,2	50,5	1,4
Totale del passivo	3.561,6	100,0	3.566,3	100,0

Tab. 2.6 - STATO PATRIMONIALE - Fondazioni Medio-grandi				
	31/12/2011		31/12/2010	
	milioni di €	%	milioni di €	%
ATTIVO				
Immobilizzazioni materiali e immateriali		5,0	342,2	316,0
Attività finanziarie:		90,7	6.257,7	6.524,6
partecipazioni nella conferitaria	1.992,8	28,9		2.158,4
partecipazioni in altre società	1.021,8	14,8		1.017,1
partecipazioni in società strumentali	147,3	2,1		127,9
strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)	3.095,8	44,9		3.221,3
Crediti, ratei e risconti attivi	98,9	1,4		70,9
Disponibilità liquide	136,9	2,0		97,4
Altre attività	59,1	0,9		56,1
Totale dell'attivo	6.894,7	100,0	6.894,7	7.065,0
				100,0
PASSIVO				
Patrimonio netto		86,5	5.963,1	6.193,1
Fondi per l'attività d'istituto		6,1	417,5	406,8
Fondi per rischi ed oneri		1,2	80,7	86,1
Erogazioni deliberate da liquidare		3,4	236,8	256,8
Fondo per il volontariato L. 266/91		0,2	17,1	21,0
Altre passività		2,8	179,5	101,2
Totale del passivo	6.894,7	100,0	6.894,7	7.065,0
				100,0

Tab. 2.6 - STATO PATRIMONIALE - Fondazioni Grandi				
	31/12/2011		31/12/2010	
	milioni di €	%	milioni di €	%
ATTIVO				
Immobilizzazioni materiali e immateriali	1.045,5	2,6	905,7	2,0
Attività finanziarie:	37.881,9	95,5	44.594,9	96,5
partecipazioni nella conferitaria	16.985,0	42,8	21.023,5	45,5
partecipazioni in altre società	3.688,1	9,3	4.649,9	10,1
partecipazioni in società strumentali	627,9	1,6	620,6	1,3
strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)	16.580,9	41,8	18.300,7	39,6
Credit, ratei e risconti attivi	302,7	0,8	268,5	0,6
Disponibilità liquide	397,0	1,0	399,4	0,8
Altre attività	28,7	0,1	28,4	0,1
Totale dell'attivo	39.655,9	100,0	46.196,6	100,0
PASSIVO				
Patrimonio netto	31.616,5	79,7	38.501,8	83,3
Fondi per l'attività d'istituto	3.078,3	7,8	3.382,5	7,3
Fondi per rischi ed oneri	1.217,6	3,1	1.059,1	2,3
Erogazioni deliberate da liquidare	1.879,2	4,7	2.112,1	4,6
Fondo per il volontariato L. 266/91	109,4	0,3	136,9	0,3
Altre passività	1.754,8	4,4	1.004,2	2,2
Totale del passivo	39.655,9	100,0	46.196,6	100,0

Tab. 2.6 - STATO PATRIMONIALE - Fondazioni del Nord Ovest				
	31/12/2011		31/12/2010	
	milioni di €	%	milioni di €	%
ATTIVO				
Immobilizzazioni materiali e immateriali	185,4	0,8	167,3	0,7
Attività finanziarie:	21.777,5	97,6	22.747,8	98,2
partecipazioni nella conferitaria	8.076,7	36,2	7.987,3	34,5
partecipazioni in altre società	2.297,9	10,3	2.357,4	10,2
partecipazioni in società strumentali	292,8	1,3	290,2	1,3
strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)	11.110,0	49,8	12.112,9	52,3
Crediti, ratei e risconti attivi	115,4	0,5	92,1	0,4
Disponibilità liquide	170,6	0,8	114,7	0,5
Altre attività	56,7	0,3	53,6	0,2
Totale dell'attivo	22.305,6	100,0	23.175,5	100,0
PASSIVO				
Patrimonio netto	18.677,8	83,7	19.472,1	84,0
Fondi per l'attività d'istituto	1.400,3	6,3	1.629,9	7,0
Fondi per rischi ed oneri	394,2	1,8	222,7	1,0
Erogazioni deliberate da liquidare	943,4	4,2	1.011,1	4,4
Fondo per il volontariato L. 266/91	57,1	0,3	66,3	0,3
Altre passività	832,7	3,7	773,5	3,3
Totale del passivo	22.305,6	100,0	23.175,5	100,0

Tab. 2.6 - STATO PATRIMONIALE - Fondazioni del Nord Est				
	31/12/2011		31/12/2010	
	milioni di €	%	milioni di €	%
ATTIVO				
Immobilizzazioni materiali e immateriali	846,3	5,2	803,7	4,4
Attività finanziarie:	14.916,1	91,8	16.906,6	93,9
partecipazioni nella conferitaria	7.686,0	47,3	8.940,6	49,7
partecipazioni in altre società	1.641,5	10,1	2.063,4	11,5
partecipazioni in società strumentali	407,5	2,5	398,9	2,2
strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)	5.181,1	31,9	5.503,7	30,6
Crediti, ratei e risconti attivi	188,8	1,2	135,3	0,8
Disponibilità liquide	258,0	1,6	128,5	0,7
Altre attività	33,4	0,2	28,4	0,2
Totale dell'attivo	16.242,6	100,0	18.002,6	100,0
PASSIVO				
Patrimonio netto	12.947,1	79,8	14.680,8	81,5
Fondi per l'attività d'istituto	1.447,5	8,9	1.543,3	8,6
Fondi per rischi ed oneri	440,3	2,7	585,8	3,2
Erogazioni deliberate da liquidare	848,5	5,2	920,1	5,1
Fondo per il volontariato L. 266/91	48,8	0,3	64,0	0,4
Altre passività	510,4	3,1	208,6	1,2
Totale del passivo	16.242,6	100,0	18.002,6	100,0

Tab. 2.6 - STATO PATRIMONIALE - Fondazioni del Centro				
	31/12/2011		31/12/2010	
	milioni di €	%	milioni di €	%
ATTIVO				
Immobilizzazioni materiali e immateriali				
Attività finanziarie:				
partecipazioni nella conferitaria	673,1	5,7	526,3	3,3
partecipazioni in altre società	10.903,4	91,6	14.810,9	93,7
partecipazioni in società strumentali	4.547,1	38,2	7.465,0	47,2
strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)	940,7	7,9	1.447,4	9,2
Credit, ratei e risconti attivi	135,0	1,1	121,1	0,8
Disponibilità liquide	5.280,6	44,4	5.777,6	36,5
Altre attività	117,5	1,0	151,6	1,0
	198,0	1,6	313,1	2,0
	7,4	0,1	8,1	0,1
Totale dell'attivo	11.899,3	100,0	15.810,0	100,0
PASSIVO				
Patrimonio netto				
Fondi per l'attività d'istituto	9.298,4	74,1	13.743,4	86,9
Fondi per rischi ed oneri	896,7	7,5	887,7	5,6
Erogazioni deliberate da liquidare	502,8	4,2	391,6	2,5
Fondo per il volontariato L. 266/91	401,9	3,4	531,7	3,4
Altre passività	26,3	0,2	36,4	0,2
	773,2	6,6	219,3	1,4
Totale del passivo	11.899,3	100,0	15.810,0	100,0

Tab. 2.6 - STATO PATRIMONIALE - Fondazioni del Sud				
	31/12/2011		31/12/2010	
	milioni di €	%	milioni di €	%
ATTIVO				
Immobilizzazioni materiali e immateriali	124,1	5,3	114,5	4,6
Attività finanziarie:	2.140,2	90,8	2.317,4	92,1
partecipazioni nella conferitaria	743,8	31,5	913,9	36,3
partecipazioni in altre società	182,4	7,7	150,6	6,0
partecipazioni in società strumentali	11,9	0,5	10,4	0,4
strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)	1.202,0	51,0	1.242,4	49,4
Crediti, ratei e risconti attivi	43,7	1,8	23,5	0,9
Disponibilità liquide	49,9	2,1	59,5	2,4
Altre attività	0,2	0,0	0,2	0,0
Totale dell'attivo	2.358,1	100,0	2.515,2	100,0
PASSIVO				
Patrimonio netto	2.111,0	89,5	2.264,4	90,0
Fondi per l'attività d'istituto	142,3	6,0	146,9	5,8
Fondi per rischi ed oneri	29,7	1,3	29,7	1,2
Erogazioni deliberate da liquidare	48,8	2,1	45,6	1,8
Fondo per il volontariato L. 266/91	7,7	0,3	7,4	0,3
Altre passività	18,6	0,8	21,1	0,9
Totale del passivo	2.358,1	100,0	2.515,2	100,0

	2011		2010	
	milioni di €	%	milioni di €	%
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	18,9	1,5	359,8	18,3
Dividendi e proventi assimilati	1.104,0	89,2	953,2	48,3
Interessi e proventi assimilati	320,1	25,9	269,0	13,6
Risultato gestione strumenti finanziari	-857,6	-69,3	263,1	13,3
Risultato di esercizio delle imprese strumentali direttamente esercitate	-0,4	0,0	-0,4	0,0
Altri proventi e proventi straordinari	651,9	52,7	128,3	6,5
Totale proventi	1.236,9	100,0	1.973,1	100,0
Oneri (*)	731,3	59,1	450,1	22,8
<i>di cui per gli organi statutari</i>	51,2	4,1	51,0	2,6
Imposte	22,6	1,8	18,7	0,9
Oneri straordinari	12,4	1,0	27,2	1,4
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	470,6	38,1	1.477,2	74,9
Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:		100% (su avanzo esercizio)		100% (su avanzo esercizio)
Copertura disavanzi progressi	0,3	0,1	3,4	0,2
Accantonamenti al Patrimonio:	240,0	51,0	468,4	31,7
a) alla riserva obbligatoria	178,0	37,8	319,5	21,6
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	62,0	13,2	148,9	10,1
Attività istituzionale:	638,9	135,7	1.133,1	76,7
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	350,2	74,4	516,0	34,9
d) Accantonamento al volontariato L. 266/91	23,8	5,0	42,2	2,9
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	265,0	56,3	574,8	38,9
f) Avanzo (disavanzo) residuo	-408,5	-86,8	-127,7	-8,6
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti	718,6		808,4	
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	1.092,5		1.366,6	

(*) La posta 2011 include mil. € 466 per gli accantonamenti prudenziali (perdite e rischi di natura finanziaria) senza i quali l'incidenza sarebbe 21,4%. Nel 2010 l'accantonamento era di mil. € 199 e l'indice rettificato era 12,6%.

	2011		2010	
	milioni di €	%	milioni di €	%
Tab. 2.7 - CONTO ECONOMICO - Fondazioni Piccole				
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali		8,8		7,1
Dividendi e proventi assimilati		-0,9		2,4
Interessi e proventi assimilati		18,7		58,7
Risultato gestione strumenti finanziari		6,6		17,7
Risultato di esercizio delle imprese strumentali direttamente esercitate		-36,9		3,7
Altri proventi e proventi straordinari		0,0		0,0
		2,2		1,9
Totale proventi		-10,3		100,0
Oneri (*)		9,2		24,9
<i>di cui per gli organi statutari</i>			2,8	8,2
Imposte		0,6		1,5
Oneri straordinari		0,1		0,0
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio		-20,2		25,0
Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:		100% (su avanzo esercizio)		100% (su avanzo esercizio)
Copertura disavanzi progressi		0,0		0,2
Accantonamenti al Patrimonio:		2,9		23,1
a) alla riserva obbligatoria	2,7		5,0	19,9
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	0,2		0,8	3,2
Attività istituzionale:		10,3		19,0
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	5,9		10,9	43,7
d) Accantonamento al volontariato L. 266/91	0,4		0,7	2,9
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	4,0		7,3	29,2
f) Avanzo (disavanzo) residuo		-33,4		0,2
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti		10,1		9,0
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)		16,4		20,6

(*) La posta del 2011, come quella del 2010, non include accantonamenti prudenziali (perdite e rischi di natura finanziaria).

Tab. 2.7 - CONTO ECONOMICO - Fondazioni Medio-piccole				
	2011		2010	
	milioni di €	%	milioni di €	%
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali		0,3		8,9
Dividendi e proventi assimilati	18,3	29,9	29,3	36,7
Interessi e proventi assimilati	30,3	49,3	24,6	30,8
Risultato gestione strumenti finanziari	3,3	5,3	10,6	13,0
Risultato di esercizio delle imprese strumentali direttamente esercitate	0,0	0,0	0,0	0,0
Altri proventi e proventi straordinari	9,4	15,2	8,5	10,6
Totale proventi	61,5	100,0	80,0	100,0
Oneri (*)	19,5	31,7	20,1	25,2
<i>di cui per gli organi statutari</i>		8,6	5,0	6,3
Imposte	1,5	2,5	1,8	2,3
Oneri straordinari	3,0	5,0	2,5	3,1
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	37,4	60,8	55,6	69,5
Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:	100% (su avanzo esercizio)		100% (su avanzo esercizio)	
Copertura disavanzi progressi	0,3	0,7	0,6	1,1
Accantonamenti al Patrimonio:	9,4	25,2	15,0	27,0
a) alla riserva obbligatoria	7,4	19,9	11,0	19,8
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	2,0	5,3	4,0	7,2
Attività istituzionale:	27,5	73,5	39,4	70,9
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	11,5	30,9	16,8	30,2
d) Accantonamento al volontariato L. 266/91	1,0	2,7	1,5	2,6
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	14,9	39,9	21,1	38,0
f) Avanzo (disavanzo) residuo	0,2	0,7	0,6	1,1
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti	23,6		20,9	
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	36,1		39,1	

(*) La posta del 2011, come quella del 2010, non include accantonamenti prudenziali (perdite e rischi di natura finanziaria).

	2011		2010	
	milioni di €	%	milioni di €	%
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	-1,8	-2,1	7,4	5,2
Dividendi e proventi assimilati	65,1	77,1	74,7	52,7
Interessi e proventi assimilati	30,1	35,7	26,8	18,9
Risultato gestione strumenti finanziari	-18,7	-22,1	7,0	5,0
Risultato di esercizio delle imprese strumentali direttamente esercitate	-0,4	-0,5	-0,3	-0,2
Altri proventi e proventi straordinari	10,0	11,9	26,1	18,4
Totale proventi	84,5	100,0	141,7	100,0
Oneri (*)	26,6	31,5	24,7	17,4
<i>di cui per gli organi statutari</i>		8,2	6,6	4,6
Imposte	1,4	1,7	1,6	1,1
Oneri straordinari	1,9	2,3	16,1	11,3
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	54,5	64,6	99,3	70,1
Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:		100% (su avanzo esercizio)		100% (su avanzo esercizio)
Copertura disavanzi progressi	0,0	0,0	0,0	0,0
Accantonamenti al Patrimonio:	15,9	29,1	25,1	25,3
a) alla riserva obbligatoria	12,7	23,2	19,9	20,0
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	3,2	5,9	5,2	5,3
Attività istituzionale:	46,8	85,7	74,3	74,8
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	27,6	50,6	48,9	49,3
d) Accantonamento al volontariato L. 266/91	1,7	3,1	2,7	2,7
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	17,5	32,0	22,7	22,9
f) Avanzo (disavanzo) residuo	-8,1	-14,8	-0,1	-0,1
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti	35,7		28,2	
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	65,0		79,7	

(*) La posta 2011, come quella del 2010, non include accantonamenti prudenziali (perdite e rischi di natura finanziaria).

	2011		2010	
	milioni di €	%	milioni di €	%
Tab. 2.7 - CONTO ECONOMICO - Fondazioni Medio-grandi				
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali		-1,0	22,7	9,5
Dividendi e proventi assimilati		60,6	121,2	50,8
Interessi e proventi assimilati		39,3	69,8	29,3
Risultato gestione strumenti finanziari		-27,7	15,5	6,5
Risultato di esercizio delle imprese strumentali direttamente esercitate		0,0	0,0	0,0
Altri proventi e proventi straordinari		28,8	9,2	3,9
Totale proventi	215,2	100,0	238,4	100,0
Oneri (*)	48,5	22,6	48,1	20,2
<i>di cui per gli organi statutari</i>		4,7	10,4	4,3
Imposte	4,9	2,3	3,8	1,6
Oneri straordinari	3,0	1,4	4,9	2,1
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	158,8	73,8	181,6	76,2
Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:		100% (su avanzo esercizio)		100% (su avanzo esercizio)
Copertura disavanzi progressi	0,0	0,0	0,0	0,0
Accantonamenti al Patrimonio:	43,9	27,7	46,4	25,5
a) alla riserva obbligatoria	31,8	20,0	36,3	20,0
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	12,2	7,7	10,0	5,5
Attività istituzionale:	114,9	72,3	135,2	74,5
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	76,0	47,8	81,1	44,7
d) Accantonamento al volontariato L. 266/91	4,2	2,7	4,8	2,7
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	34,7	21,8	49,2	27,1
f) Avanzo (disavanzo) residuo	00,0	0,0	0,0	0,0
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti	63,5		84,8	
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	143,7		170,8	

(*) La posta 2011, come quella del 2010, non include accantonamenti prudenziali (perdite e rischi di natura finanziaria).

	2011		2010	
	milioni di €	%	milioni di €	%
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	23,6	2,7	320,2	21,6
Dividendi e proventi assimilati	871,4	98,3	708,0	47,9
Interessi e proventi assimilati	168,6	19,0	141,7	9,6
Risultato gestione strumenti finanziari	-745,9	-84,2	226,4	15,3
Risultato di esercizio delle imprese strumentali direttamente esercitate	0,0	0,0	0,0	0,0
Altri proventi e proventi straordinari	568,4	64,2	82,6	5,5
Totale proventi	886,1	100,0	1.479,1	100,0
Oneri (*)	627,5	70,8	348,7	23,6
<i>di cui per gli organi statutari</i>		2,9	26,3	1,8
Imposte	14,1	1,6	10,9	0,7
Oneri straordinari	4,4	0,5	3,7	0,2
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	240,1	27,1	1.115,7	75,4
Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:		100% (su avanzo esercizio)		100% (su avanzo esercizio)
Copertura disavanzi progressi	0,0	0,0	2,8	0,2
Accantonamenti al Patrimonio:	167,9	69,9	376,1	33,7
a) alla riserva obbligatoria	123,4	51,4	247,3	22,2
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	44,5	18,5	128,8	11,5
Attività Istituzionale:	439,5	183,0	865,2	77,5
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	229,2	95,4	358,3	32,1
d) Accantonamento al volontariato L. 266/91	16,5	6,9	32,5	2,9
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	193,8	80,7	474,4	42,5
f) Avanzo (disavanzo) residuo	-367,3	-153,0	-128,4	-11,5
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti	585,6		665,6	
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	831,2		1.056,4	

(*) La posta 2011 include mil. € 466 per accantonamenti prudenziali (perdite e rischi di natura finanziaria) senza i quali l'incidenza sarebbe 18,2%. Nel 2010 l'accantonamento era di mil. € 199 e l'indice rettificato era 10,1%.

		2011		2010	
		milioni di €	%	milioni di €	%
Tab. 2.7 - CONTO ECONOMICO - Fondazioni del Nord Ovest					
	Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	18,9	4,1	230,4	28,1
	Dividendi e proventi assimilati	430,4	94,3	397,9	48,5
	Interessi e proventi assimilati	83,6	18,3	68,0	8,3
	Risultato gestione strumenti finanziari	-112,9	-24,7	76,1	9,3
	Risultato di esercizio delle imprese strumentali direttamente esercitate	-0,4	-0,1	-0,4	0,1
	Altri proventi e proventi straordinari	36,8	8,1	48,4	5,9
	Totale proventi	456,4	100,0	820,5	100,0
	Oneri (*)	125,9	27,6	76,4	9,3
	<i>di cui per gli organi statutari</i>		3,4	15,2	1,9
	Imposte	9,6	2,1	9,4	1,2
	Oneri straordinari	1,7	0,4	17,5	2,1
	Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	319,2	69,9	717,2	87,4
	Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:		100% (su avanzo esercizio)		100% (su avanzo esercizio)
	Copertura disavanzi progressi	0,0	0,0	0,0	0,0
	Accantonamenti al Patrimonio:	87,9	27,5	220,4	30,7
	a) alla riserva obbligatoria	65,2	20,4	143,4	20,0
	b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	22,6	7,1	77,0	10,7
	Attività istituzionale:	227,9	71,4	496,7	69,3
	c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	163,7	51,3	280,7	39,1
	d) Accantonamento al volontariato L. 266/91	8,7	2,7	19,1	2,7
	e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	55,5	17,4	196,9	27,5
	f) Avanzo (disavanzo) residuo	3,5	1,1	0,0	0,0
	g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti	279,9		246,1	
	Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	452,3		545,9	

(*) La posta 2011 include mil. € 45 per gli accantonamenti prudenziali (perdite e rischi di natura finanziaria) senza i quali l'incidenza sarebbe 17,7%. Nel 2010 non vi erano accantonamenti prudenziali.

Tab. 2.7 - CONTO ECONOMICO - Fondazioni del Nord Est				
	2011		2010	
	milioni di €	%	milioni di €	%
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali		2,1		16,2
Dividendi e proventi assimilati	7,9			2,7
Interessi e proventi assimilati	337,7	88,2		331,7
Risultato gestione strumenti finanziari	96,8	25,3		76,7
Risultato di esercizio delle imprese strumentali direttamente esercitate	-356,2	-93,1		126,1
Altri proventi e proventi straordinari	0,0	0,0		0,0
Totale proventi	296,5	77,5		60,6
Oneri (*)	382,7	100,0		611,3
<i>di cui per gli organi statutari</i>	120,2	31,4		134,4
Imposte	17,3	4,5	17,4	2,8
Oneri straordinari	6,3	1,6		3,7
	2,8	0,7		2,9
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	253,4	66,2		470,3
Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:		100% (su avanzo esercizio)		100% (su avanzo esercizio)
Copertura disavanzi progressi	0,0	0,0		2,8
Accantonamenti al Patrimonio:	79,0	31,2		124,6
a) alla riserva obbligatoria	60,1	23,7	92,5	19,7
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	18,9	7,4	32,1	6,8
Attività istituzionale:	221,5	87,4		343,0
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	77,4	30,6	101,6	21,6
d) Accantonamento al volontariato L. 266/91	8,0	3,2	12,4	2,6
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	136,1	53,7	229,1	48,7
f) Avanzo (disavanzo) residuo	-47,1	-18,6		-0,1
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti	290,9			330,2
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	376,4			444,2

(*) La posta 2011 include mil. € 35 per gli accantonamenti prudenziali (perdite e rischi di natura finanziaria) senza i quali l'incidenza sarebbe 22,3%. Nel 2010 l'accantonamento era di mil. € 49 e l'indice rettificato era 13,9%.

	2011		2010	
	milioni di €	%	milioni di €	%
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	-8,4	-2,6	110,8	24,0
Dividendi e proventi assimilati	309,8	94,6	192,7	41,8
Interessi e proventi assimilati	99,9	30,5	85,0	18,4
Risultato gestione strumenti finanziari	-385,1	-117,6	58,0	12,6
Risultato di esercizio delle imprese strumentali direttamente esercitate	0,0	0,0	0,0	0,0
Altri proventi e proventi straordinari	311,2	95,1	14,9	3,2
Totale proventi	327,3	100,0	461,4	100,0
Oneri (*)	468,3	143,1	222,8	48,3
<i>di cui per gli organi statutari</i>	13,3	4,1	13,4	2,9
Imposte	4,4	1,4	3,1	0,7
Oneri straordinari	4,6	1,4	4,4	1,0
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	-150,0	-45,8	231,1	50,1
Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:		100% (su avanzo esercizio)		100% (su avanzo esercizio)
Copertura disavanzi progressi	0,0	0,0	0,2	0,1
Accantonamenti al Patrimonio:	58,9	-39,3	106,2	45,9
a) alla riserva obbligatoria	43,1	-28,7	71,9	31,1
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	15,9	-10,6	34,2	14,8
Attività istituzionale:	156,2	-104,1	252,7	109,3
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	89,9	-59,9	111,7	48,3
d) Accantonamento al volontariato L. 266/91	5,7	-3,8	9,2	4,0
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	60,6	-40,4	131,9	57,1
f) Avanzo (disavanzo) residuo	-365,2	243,4	-127,9	-55,3
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti	129,3		211,0	
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	224,9		331,9	

(*) La posta 2011 include € 386,4/M. per gli accantonamenti prudenziali (perdite e rischi di natura fiscale) senza i quali gli oneri sarebbero € 81,9/M, l'incidenza sarebbe 25,0%, l'Avanzo € 236,4/M. e l'Avanzo residuo € 21,3/M. Nel 2010 l'accantonamento era di € 150/M. e l'incidenza era 15,8%.

	2011		2010	
	milioni di €	%	milioni di €	%
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali		0,7		3,1
Dividendi e proventi assimilati	26,1	37,1	30,9	38,7
Interessi e proventi assimilati	39,7	56,4	39,3	49,1
Risultato gestione strumenti finanziari	-3,4	-4,8	2,9	3,7
Risultato di esercizio delle imprese strumentali direttamente esercitate	0,0	0,0	0,0	0,0
Altri proventi e proventi straordinari	7,5	10,6	4,3	5,4
Totale proventi	70,4	100,0	79,9	100,0
Oneri (*)	16,9	23,9	16,4	20,6
<i>di cui per gli organi statutari</i>		7,2	5,0	6,2
Imposte	2,2	3,1	2,5	3,1
Oneri straordinari	3,4	4,8	2,4	2,9
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	48,0	68,2	58,7	73,4
Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:	100% (su avanzo esercizio)		100% (su avanzo esercizio)	
Copertura disavanzi progressi	0,3	0,6	0,5	0,9
Accantonamenti al Patrimonio:	14,2	29,6	17,2	29,3
a) alla riserva obbligatoria	9,6	19,9	11,6	19,8
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	4,6	9,7	5,6	9,5
Attività istituzionale:	33,2	69,3	40,7	69,3
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	19,2	39,9	22,1	37,7
d) Accantonamento al volontariato L. 266/91	1,3	2,7	1,6	2,7
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	12,8	26,7	17,0	28,9
f) Avanzo (disavanzo) residuo	0,3	0,6	0,3	0,5
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti	18,5		21,0	
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	39,0		44,7	

(*) La posta del 2011, come quella del 2010, 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 2011	Gruppi dimensionali
1	1	Fondazione C.R. Province Lombarde	6.449.077.428	Fondazioni grandi n. 18
2	2	Compagnia di San Paolo di Torino	5.559.321.938	
3	3	Fondazione C.R. Verona Vicenza B.A.	2.647.721.664	
4	4	Fondazione C.R. Torino	1.914.152.262	
5	5	Fondazione C.R. Padova e Rovigo	1.733.413.920	
6	6	Fondazione Roma	1.432.440.553	
7	7	Fondazione C.R. Cuneo	1.318.944.468	
8	8	Ente C.R. Firenze	1.294.613.734	
9	9	Fondazione Monte dei Paschi di Siena	1.283.860.930	
10	10	Fondazione C.R. Lucca	1.174.371.826	
11	11	Fondazione C.R. Genova e Imperia	1.059.479.438	
12	12	Fondazione C.R. Parma	936.650.345	
13	13	Fondazione Cassamarca C.R. Marca Trivigiana	867.229.034	
14	14	Fondazione Banco di Sardegna	863.776.240	
15	15	Fondazione C.R. Modena	814.754.106	
16	16	Fondazione B.M. Lombardia	789.790.629	
17	17	Fondazione C.R. Bologna	755.794.142	
18	18	Fondazione C.R. Bolzano	721.141.882	
19	1	Fondazione C.R. Perugia	661.501.167	Fondazioni mediograndi n. 17
20	2	Fondazione C.R. Pisa	524.530.157	
21	3	Fondazione C.R. Trieste	445.489.804	
22	4	Fondazione C.R. Forlì	429.764.511	
23	5	Fondazione C.R. Udine e Pordenone	400.212.822	
24	6	Fondazione C.R. Trento e Rovereto	380.356.974	
25	7	Fondazione Piacenza e Vigevano	369.989.584	
26	8	Fondazione di Venezia	366.077.039	
27	9	Fondazione C.R. Alessandria	319.244.620	
28	10	Fondazione C.R. Carpi	316.778.882	
29	11	Fondazione C.R. Pistoia e Pescia	297.538.636	
30	12	Fondazione C.R. Pesaro	272.040.007	
31	13	Fondazione Banco di Sicilia	267.946.422	
32	14	Fondazione C.R. Macerata	264.524.477	
33	15	Fondazione M. Bologna e Ravenna	221.485.873	
34	16	Fondazione C.R. Biella	216.667.388	
35	17	Fondazione C.R. Pescara e L.A.	209.001.596	

continua Tab. 2.8				
36	1	Fondazione C.R. Livorno	206.030.319	Fondazioni medie n. 18
37	2	Fondazione C.R. Tortona	205.885.064	
38	3	Fondazione C.R. Asti	203.162.427	
39	4	Fondazione C.R. La Spezia	200.916.376	
40	5	Fondazione C.R. Ferrara	181.880.327	
41	6	Fondazione C.R. Savona	176.107.898	
42	7	Fondazione C.R. Reggio Emilia	175.561.725	
43	8	Fondazione C.R. San Miniato	174.679.171	
44	9	Fondazione C.R. Gorizia	168.538.826	
45	10	Fondazione C.R. Ascoli Piceno	166.761.567	
46	11	Fondazione C.R. Teramo	161.435.373	
47	12	Fondazione C.R. Imola	160.969.826	
48	13	Fondazione C.R. Fano	159.210.492	
49	14	Fondazione C.R. Carrara	154.305.241	
50	15	Fondazione C.R. Terni e Narni	154.285.806	
51	16	Fondazione C.R. Ravenna	153.611.655	
52	17	Fondazione C.R. Volterra	149.714.185	
53	18	Fondazione C.R. Rimini	137.281.404	
54	1	Fondazione C.R. L'Aquila	136.502.223	Fondazioni mediopiccole n. 17
55	2	Fondazione M. Parma	124.963.744	
56	3	Fondazione C.R. Mirandola	121.330.652	
57	4	Fondazione C.R. Cesena	120.202.661	
58	5	Fondazione C.R. Puglia	118.563.266	
59	6	Banco di Napoli	117.449.251	
60	7	Fondazione C.R. Vercelli	111.266.309	
61	8	Fondazione C.R. Jesi	102.977.731	
62	9	Fondazione C.R. Rieti	100.430.174	
63	10	Fondazione C.R. Prato	91.415.800	
64	11	Fondazione C.R. Fermo	91.393.162	
65	12	Fondazione C.R. Chieti	89.087.871	
66	13	Fondazione C.R. Vignola	79.174.873	
67	14	Fondazione C.R. Fabriano e C.	75.933.710	
68	15	Fondazione C.R. Calabria e Lucania	75.536.163	
69	16	Fondazione B.M. Lucca	74.966.223	
70	17	Fondazione C.R. Foligno	74.219.738	

continua Tab. 2.8				
71	1	Fondazione C.R. Orvieto	66.869.154	Fondazioni piccole n. 18
72	2	Fondazione C.R. Spoleto	55.712.002	
73	3	Fondazione C.R. Cento	55.238.261	
74	4	Fondazione B.N. delle Comunicazioni	54.826.451	
75	5	Fondazione C.R. Fossano	51.060.698	
76	6	Fondazione C.R. Civitavecchia	50.641.392	
77	7	Fondazione C.R. Saluzzo	42.013.032	
78	8	Fondazione C.R. Salernitana	39.431.408	
79	9	Fondazione C.R. e B.M. Lugo	35.617.993	
80	10	Fondazione C.R. Savigliano	34.825.886	
81	11	Fondazione C.R. Viterbo	34.568.456	
82	12	Fondazione B.M. Foggia	32.226.036	
83	13	Fondazione C.R. Loreto	29.590.588	
84	14	Fondazione C.R. Bra	25.896.533	
85	15	Fondazione C.R. Città di Castello	24.484.339	
86	16	Fondazione B.M. e C.R. Faenza	17.276.762	
87	17	Fondazione B.M. Rovigo	6.890.324	
88	18	Fondazione Monte di Pietà di Vicenza	1.713.710	

CAPITOLO 3

LA STRUTTURA OPERATIVA

3.1 L'evoluzione organizzativa delle Fondazioni

La struttura organizzativa delle Fondazioni di origine bancaria è stata oggetto, nel corso degli anni, di un graduale ma profondo processo evolutivo. Questo percorso, che per sua natura non prevede un punto di arrivo ideale, è strettamente correlato all'evoluzione stessa del ruolo delle Fondazioni, del modo di intendere la missione e delle strategie messe in atto per perseguirla.

Come annualmente documentato dai Rapporti Acri, gli assetti organizzativi sono passati da strutture elementari, con un ricorso significativo al *service* affidato alle banche conferitarie e con l'utilizzo di risorse distaccate dalle stesse banche per l'espletamento delle funzioni gestite direttamente dalla Fondazione¹, a strutture sempre più complesse e articolate, con una crescente suddivisione dei ruoli e delle responsabilità e arricchite sia nel numero che nella qualità degli organici.

Le scelte, in origine, apparivano coerenti con la linea di estrema prudenza che ha ispirato i primi anni di vita delle Fondazioni, tanto nel dimensionamento degli organici, quanto nelle articolazioni organizzative, in considerazione dei livelli di redditività del patrimonio e dei volumi di attività contenuti. Strutture semplici, quindi, in cui prevaleva un approccio gestionale di tipo "ordinario", cioè volto alla gestione dell'esistente in attesa che il quadro normativo e di contesto divenisse più nitido e i confini dell'autonomia e dell'indipendenza delle Fondazioni venissero definitivamente chiariti.

Solo successivamente, una volta sanciti nelle sedi istituzionali ruolo e missione delle Fondazioni in maniera puntuale e definitiva, il processo di graduale trasformazione delle strutture organizzative

¹⁾ Si vedano al riguardo gli esiti dell'indagine sugli assetti organizzativi delle Fondazioni condotta dall'Acri nel 2003, i cui risultati sono stati pubblicati nel Sesto Rapporto sulle Fondazioni bancarie.

ha preso il via, portando nel corso degli anni, a profondi cambiamenti.

L'incremento dei volumi di attività e la progressiva consapevolezza di essere un punto di riferimento nel terzo settore, con la conseguente necessità di potenziare il grado di professionalità della struttura, hanno dato impulso a un progressivo aumento quali-quantitativo degli organici, e la crescente complessità delle funzioni svolte, connessa alla definizione di un ruolo più preciso e articolato, ha indotto le Fondazioni stesse a riportare sotto un più diretto controllo leve organizzative inizialmente affidate a gestioni esterne.

Una spinta all'innovazione organizzativa delle Fondazioni negli anni è derivata dall'adozione di nuovi modelli di intervento istituzionale centrati sull'autonoma capacità di interpretazione dei bisogni della comunità, sulla messa a punto di strumenti erogativi più efficaci e mirati, su progettualità gestite internamente, su metodologie e processi di monitoraggio e valutazione, non solo di tipo amministrativo, più articolati e orientati al risultato.

La diffusione di tali modelli, che ha interessato soprattutto le realtà grandi e medio-grandi, rappresenta uno stimolo per tutte le altre realtà e ha portato nel tempo le Fondazioni a ridisegnare la mappa di ruoli, funzioni e procedure, come conseguenza di un generale ripensamento delle strutture e dei processi operativi.

I percorsi di sviluppo organizzativo realizzati si caratterizzano oggi, per una maggiore specializzazione delle funzioni relative all'attività istituzionale, con l'enucleazione negli organigrammi di aree che fanno riferimento ai settori di intervento della Fondazione, ovvero marcano la distinzione tra l'attività istruttoria relativa a domande di contributo presentate da soggetti terzi rispetto alla gestione diretta di progetti ideati dalla Fondazione. Mutano parallelamente i ruoli del personale, con significativi processi di arricchimento professionale e specializzazione delle risorse, sempre più affini al profilo del *project manager*. Conseguentemente, è diminuita progressivamente nel tempo la quota di risorse umane distaccate dalla banca conferitaria o in service esterno, a favore di inserimenti in organico di personale con profili professionali più aderenti alle specifiche esigenze organizzative (nel 2005 erano 93 gli addetti in distacco dalla banca conferitaria contro i 42 del 2011, con conseguente riduzione della loro incidenza sull'organico totale dall'11% al 4,1%).

Allo stesso tempo, in relazione all'evoluzione dei mercati finan-

ziari e ai processi di graduale dismissione delle partecipazioni nelle banche conferitarie e di conseguente diversificazione degli investimenti, le funzioni organizzative preposte alla gestione del patrimonio si sono arricchite in termini di responsabilità e competenze. Le configurazioni organizzative in tale ambito riflettono inoltre la scelta di fondo di ciascuna Fondazione in merito alla modalità di gestione: all'opzione "interna" corrispondono nuclei operativi più numerosi e specializzati, a quella "esterna" si lega un più contenuto investimento organizzativo, con presidi dimensionalmente più contenuti focalizzati sulle attività di controllo dei risultati delle gestioni esterne attivate.

Si rafforzano, o prendono forma per la prima volta, funzioni di *staff* dedicate al supporto degli Organi e della Direzione nella pianificazione strategica della Fondazione: uffici studi e servizi di pianificazione e controllo di gestione.

Il settore della comunicazione viene individuato sempre più chiaramente come una componente altamente strategica per la Fondazione, e a questa maggiore considerazione consegue la strutturazione di unità preposte alle relazioni esterne e ai rapporti con la stampa.

L'interlocuzione con il pubblico più vasto avviene sempre di più attraverso i siti *web* delle Fondazioni che sono diventati il canale ormai più utilizzato per la conoscenza dell'istituzione e della sua attività, per la diffusione di informazioni relative ai bandi e alle opportunità di accesso ai processi erogativi, per la promozione delle proprie attività, e anche l'ambiente operativo di riferimento per la gestione delle pratiche di erogazione (es: raccolta *on line* delle domande di contributo e aggiornamento in tempo reale sullo stato delle pratiche aperte).

Le tradizionali funzioni amministrativo-contabili mantengono ancora, nonostante il crescente rilievo delle altre sopra richiamate, un peso molto significativo nelle strutture delle Fondazioni, trovando crescente supporto nell'evoluzione dell'*office automation* e nell'utilizzo delle sopra ricordate tecnologie *web*.

Da ultima, non per importanza, è da evidenziare la crescente attenzione delle Fondazioni alla sfera dei *controlli interni*, in conseguenza anche dei processi sin qui evidenziati di più ampia articolazione delle strutture e di generale aumento di complessità delle funzioni. Unità operative preposte ai controlli vengono strutturate in alcuni casi ad un primo livello, all'interno delle funzioni di linea,

mentre più spesso nascono presidi in staff alla Direzione con funzione di controllo di secondo livello o, nei casi più avanzati, di *auditing* interno.

Completano il quadro organizzativo delle strutture delle Fondazioni le tradizionali funzioni affari legali, in *staff* con la Direzione, di segreteria generale, in appoggio diretto alle attività degli Organi e della Direzione, e le aree tecniche di supporto logistico.

All'evoluzione dei modelli organizzativi si è gradualmente affiancata una modifica dei profili professionali del personale, al fine di rendere coerenti ruoli, responsabilità e competenze. Sono stati pertanto affinati nel tempo i processi di selezione del personale, che sono divenuti più strutturati ed efficaci e che hanno portato all'innesto di nuove figure caratterizzate da solida professionalità, spesso provenienti da settori diversi. Questo ha determinato anche un cambiamento della cultura organizzativa, che, forte dello scambio di esperienze e di competenze, è divenuta più aperta al cambiamento, in grado quindi di meglio assecondare i processi evolutivi delle Fondazioni.

I processi formativi hanno parallelamente assunto un particolare rilievo, non solo in termini quantitativi, ma anche e soprattutto in relazione ai contenuti dei percorsi di crescita del personale. Alla formazione di tipo tecnico si sono gradualmente aggiunti percorsi formativi di tipo motivazionale e gestionale, con l'obiettivo di favorire il lavoro integrato tra uffici, le sinergie tra diverse competenze, le attitudini manageriali, il lavoro di gruppo, il *project management*.

Infine, anche se con maggiore gradualità, si stanno introducendo, in realtà organizzative più strutturate, metodologie di valutazione del personale che consentono di stimolarne la motivazione, incentivarne la crescita, delineare percorsi individuali di sviluppo.

Questa crescente attenzione al ruolo della struttura organizzativa e del personale quali strumenti fondamentali per il perseguimento degli scopi statutari, non poteva trovare migliore conferma se non nella Carta delle Fondazioni varata dall'Acri, in cui, al Principio 9 della prima 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”*.

ANALISI RIGUARDANTE IL SISTEMA DELLE FONDAZIONI

3.2 Le risorse umane

Nel 2011 le Fondazioni hanno complessivamente impegnato nelle loro strutture operative 1.026 persone, di cui l'80% occupate a tempo pieno con un costo complessivo di 62,8 milioni di euro (-1,6% rispetto al 2010). Il numero totale di unità è aumentato dell'1,2% rispetto all'anno precedente (nel 2010 erano 1.014), portando a 11,6 il numero medio di dipendenti per Fondazione (era 11,5 nel 2010).

Le caratteristiche del personale sono esaminate in questo paragrafo, prima con riferimento al complesso delle Fondazioni, poi con riguardo a raggruppamenti dimensionali e geografici delle stesse², sulla base dei risultati delle tradizionali ricognizioni annuali svolte dall'Acri. Nella stesura del capitolo, quest'anno sono state inserite due tabelle, che vanno ad aggiungersi alle usuali, relative alla distribuzione del personale per genere. La prima tabella si colloca nella parte generale e offre un maggior dettaglio in relazione al ruolo organizzativo mentre la seconda, di carattere più generale, è collocata nella sezione dedicata ai gruppi dimensionali e geografici.

Il primo quadro è relativo alla natura dei rapporti di lavoro (Tab. 3.1) e conferma per il 2011 la composizione registrata nel 2010, con minimi assestamenti che rafforzano le collaborazioni esterne³ che aumentano di 10 unità.

L'organico della fondazione aumenta di un'unità e passa da 819 ad 820 unità impiegate confermando il percorso di autonomia organizzativa delle Fondazioni, con un'incidenza sul totale dell'80%.

La crescita delle collaborazioni esterne, che come evidenziato passano da 139 a 149 unità, con un lieve aumento della loro incidenza sul totale (il 15% contro il 14% nel 2010), appare coerente con l'esigenza delle Fondazioni di avvalersi di apporti professionali di profilo specialistico talora anche molto elevato, in funzione della

²⁾ Per il raggruppamento delle Fondazioni per classi dimensionali e per aree geografiche si rimanda alla Nota metodologica.

³⁾ Le opzioni organizzative tradizionalmente utilizzate dalle Fondazioni in merito alla composizione quali-quantitativa del personale sono le seguenti: l'utilizzo di personale proprio della Fondazione; il distacco di personale della banca conferitaria; il service, cioè il ricorso a convenzioni stipulate con soggetti terzi (per lo più con la banca conferitaria) per lo svolgimento, da parte di questi ultimi, di funzioni operative proprie della Fondazione; il ricorso a forme di consulenza esterna, configurate soprattutto nella forma di contratti a progetto.

crescente complessità di progetti e attività, senza tuttavia rinunciare alla snellezza e flessibilità delle strutture che le Fondazioni hanno sempre cercato di mantenere.

Le formule del distacco e del service sono sostanzialmente stabilizzate su un livello ormai marginale (nell'insieme 5%), con solo modesti assestamenti che finiscono per compensarsi più o meno tra loro (i distacchi aumentano di una unità, mentre le risorse in service rimangono alle 15 unità registrate nella precedente rilevazione).

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

Natura del rapporto di lavoro	2011		2010	
	Unità	%	Unità	%
Organico proprio dell'Ente	820	80	819	81
Organico distaccato dalla Banca conferitaria	42	4	41	4
Organico in service	15	1	15	1
Collaborazioni Esterne	149	15	139	14
Totale	1.026	100	1.014	100

L'esame dei ruoli organizzativi del personale impiegato (Tabella 3.2 A) evidenzia una situazione in linea con gli anni precedenti, con qualche leggero scostamento rispetto al 2010.

I dipendenti con funzione di direzione sono 103 (tre in meno del 2010) e rappresentano il 10% del totale; i ruoli di coordinamento intermedio diminuiscono di 2 unità e occupano 168 persone, pari al 16% del totale; le funzioni specialistiche fanno segnare l'aumento più consistente: con 10 unità in più rispetto al 2010 impegnano 309 unità, pari al 30% del totale; il dato di incremento in questa fascia è la diretta conseguenza dell'espandersi nelle Fondazioni delle nuove funzioni di *staff* specialistico, già osservate tra gli andamenti evolutivi delle strutture organizzative.

Aumentano di sette unità i ruoli del comparto operativo/esecutivo che impegnano 446 persone e pesano per il 44% sul totale del personale (era 43% nel 2010).

Il quadro d'insieme segnala un assetto strutturale piuttosto "compresso" delle Fondazioni, con un rapporto alto tra le posizioni di contenuto manageriale e quelle di livello operativo.

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

Ruolo organizzativo	2011		2010	
	Unità	%	Unità	%
Direzione	103	10	106	10
Responsabilità di coordinamento intermedio	168	16	170	17
Specialistico	309	30	299	30
Operativo/esecutivo	446	44	439	43
Totale	1.026	100	1.014	100

Per quanto riguarda la distribuzione per genere, la ricognizione del 2011 conferma la generale prevalenza di donne per il 55% negli organici delle Fondazioni, sebbene dall'analisi dei dati di dettaglio relativi ai ruoli svolti emergano significative differenze tra i due sessi (Tabella 3.2B).

Le difformità maggiori si mostrano nei ruoli di direzione (Segretari Generali e Direttori) che registrano una netta prevalenza del genere maschile con dell'83% contro il 17% della presenza femminile.

Viceversa la componente femminile assume un peso maggioritario nei ruoli di Responsabilità di coordinamento intermedio (57% di presenze femminili) e in quelli Specialistici (54% di presenze femminili).

Se quindi i dati relativi alle posizioni apicali confermano una situazione generalizzata a livello nazionale e comune a tutti i settori produttivi, quelli relativi ai ruoli con Responsabilità di coordinamento intermedio e Specialistici sono confortanti ed evidenziano il superamento di stereotipi culturali diffusi a favore di una cultura della presenza del genere femminile nelle posizioni "medio-alte".

Merita invece una evidenza la differenza che emerge nelle funzioni Operative/ Esecutive in cui il divario tra uomini e donne si fa più marcato (rispettivamente il 65% di donne e il 35% di uomini); tali posizioni comprendono una serie di attività di "Segreteria" e "Lavori di Ufficio" all'interno delle quali sono state inserite professioni di supporto "trasversali e multidisciplinari" alle funzioni organizzative delle Fondazioni che sono di competenza prettamente femminile.

È proprio nelle "Segreterie" e nei così detti "Lavori di Ufficio", ove i dati evidenziano una presenza femminile determinate, che in

realtà si sviluppa una importante attività che può essere definita “l’aspetto pratico dell’attività *core* della Fondazione” ed è ricondotta ad una serie di mansioni tra cui:

- funzioni amministrativo/contabili (tenuta della contabilità e pratiche amministrative);
- funzioni organizzative (gestione appuntamenti, viaggi e riunioni);
- funzioni gestionali ed informatiche (trattamento e inserimento dei dati tratti dai siti *web* delle richieste di contributo);
- funzioni di archiviazione dei documenti, gestione della corrispondenza, fotocopiatura e fascicolatura, stesura dei verbali delle riunioni;
- funzioni relazionali e comunicative (accoglienza, gestione beneficiari e consulenti, organizzazione eventi).

Interessante sarà osservare l’evoluzione futura della composizione del personale delle Fondazioni, al fine di verificare la tendenza al graduale riequilibrio di genere.

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

Ruolo organizzativo	2011					
	N. Donne	% Donne	N. Uomini	% Uomini	Unità totali	% Totali
Direzione	17	17	86	83	103	100
Responsabilità di coordinamento intermedio	95	57	73	43	168	100
Specialistico	168	54	141	46	309	100
Operativo/esecutivo	288	65	158	35	446	100
Totale	568	55	458	45	1.026	100

La scolarizzazione delle risorse conferma l’elevato grado degli studi effettuati: il 61% del personale è laureato e il 33% è in possesso di un diploma di scuola secondaria di secondo grado (rispettivamente +5 e +9 unità rispetto al 2010); viceversa nonostante le percentuali rimangano costanti, si registra una riduzione nel numero del personale dipendente che ha un diploma di scuola secondaria di primo grado (si veda Tab. 3.3)

Tali maggiori concentrazioni verso un grado alto di scolarità trovano conferma nel crescente sviluppo quali-quantitativo che ha segnato il secondo decennio di attività delle Fondazioni.

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

Grado di scolarizzazione	2011		2010	
	Unità	%	Unità	%
Laurea	623	61	618	61
Diploma di scuola secondaria di II grado	341	33	332	33
Diploma di scuola secondaria di I grado	62	6	64	6
Totale	1.026	100	1.014	100

Con riferimento all'inquadramento contrattuale, la scelta tipologica prevalente si conferma, come nel 2010, per il Contratto nazionale del Commercio e Servizi: gli addetti interessati sono 424, 14 in più del 2010 con un incremento di incidenza che si attesta al 41% del totale; segue, come secondo comparto contrattuale di inquadramento, il Contratto nazionale del Credito, con 321 dipendenti (4 unità in meno rispetto al dato del 2010) e il 31% del totale.

Stabile anche l'incidenza percentuale dei rapporti regolati da contratto individuale, che rappresentano globalmente il 27% del totale e riguardano 275 unità (aumentano di una unità, mentre rimangono stabili nella percentuale). Nell'ambito della tipologia in esame si registra una prevalenza dei contratti individuali collegati a regolamenti interni appositamente definiti dalle Fondazioni.

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

Tipo di contratto	2011		2010	
	Unità	%	Unità	%
CCNL - Commercio e Servizi	424	41	410	40
CCNL - Credito	321	31	325	32
Altri CCNL	6	1	5	1
Contratto individuale (collegato a un Regolamento interno)	153	15	154	15
Contratto individuale (non collegato a un Regolamento interno)	122	12	120	12
sTotale	1.026	100	1.014	100

ANALISI RIFERITA A GRUPPI DI FONDAZIONI

Gli aspetti sin qui descritti relativamente al complesso delle Fondazioni sono di seguito analizzati con riferimento ai raggruppamenti dimensionali e geografici delle Fondazioni richiamati in apertura del paragrafo.

Una prima visione d'insieme riguardo al numero di unità occupate (Tab. 3.5) evidenzia che esso aumenta con la maggiore dimensione patrimoniale, ma tale crescita è 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 56 a 1, il rapporto del numero di dipendenti è di circa 8 a 1.

Ciò non toglie, tuttavia, che vi sia uno scarto significativo tra gli organici delle Fondazioni più grandi e quelli delle realtà di minore dimensione: nelle prime la media è di oltre 29 unità, mentre nelle classi dimensionali inferiori i valori si riducono di oltre due terzi nelle Fondazioni Medio-grandi e Medie (meno di 10 persone per Fondazione) e arrivano a meno di 4 unità nelle Fondazioni Piccole.

Secondo la prospettiva geografica, si rileva che la maggior parte delle risorse umane si concentra nelle Fondazioni del Nord (Ovest ed Est), dove è occupato il 65% 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.

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

Gruppi di Fondazioni	Nr. unità impieg.	Percentuale	Media
<i>Secondo la classe dimensionale:</i>			
Fondazioni grandi (n. 18)	535	52	29,7
Fondazioni medio-grandi (n. 17)	134	13	7,8
Fondazioni medie (n. 18)	185	18	8,7
Fondazioni medio-piccole (n. 17)	109	11	6,4
Fondazioni piccole (n. 18)	63	6	3,5
Totale Fondazioni	1.026	100	11,6
<i>Secondo la ripartizione geografica:</i>			
Nord Ovest (n. 17)	306	30	18,0
Nord Est (n. 30)	354	35	11,8
Centro (n. 30)	270	26	9,0
Sud e Isole (n. 11)	96	9	8,7

Riguardo alla distribuzione del personale per genere vi sono alcuni scostamenti rispetto ai dati generali sia nelle ripartizioni dimensionali che in quelle geografiche (Tab. 3.6). In particolare, le tipologie di Fondazioni che divergono maggiormente dai dati di sistema sono: le Medie con il 64% di personale femminile impiegato (55% a livello generale) e le Fondazioni Piccole che viceversa, impiegano personale maschile per il 56% (45% dato complessivo). Nelle ripartizioni geografiche le fondazioni del Sud ed Isole sono quelle che si allontanano maggiormente dalla media generale utilizzando il 60% di personale maschile e il 40% di personale femminile; gli altri raggruppamenti geografici non mostrano evidenze particolari allineandosi ai dati di riferimento.

Tab. 3.6 - Distribuzione del personale impiegato dai gruppi di Fondazioni in relazione al genere

Gruppi di Fondazioni	Donne	Uomini	Totale
<i>Secondo la classe dimensionale:</i>			
Fondazioni grandi	53%	47%	100,0%
Fondazioni medio-grandi	58%	42%	100,0%
Fondazioni medie	64%	36%	100,0%
Fondazioni medio-piccole	56%	44%	100,0%
Fondazioni piccole	44%	56%	100,0%
Totale Fondazioni	55%	45%	100,0%
<i>Secondo la ripartizione geografica:</i>			
Nord Ovest	58%	42%	100,0%
Nord Est	57%	43%	100,0%
Centro	55%	45%	100,0%
Sud e Isole	40%	60%	100,0%

La distribuzione del personale in relazione alla natura del rapporto di lavoro (Tab. 3.7) rivela una netta differenziazione della situazione tra le classi dimensionali maggiori e quelle più piccole.

Mentre nelle prime il processo di strutturazione con organici propri è pressoché ultimato (88%: 8 punti percentuali in più del dato complessivo), nelle altre si registra una maggiore lentezza nel percorso di abbandono dell'originario modello basato sull'utilizzo di personale messo a disposizione dalla banca conferitaria, e si fa frequente il ricorso alle consulenze esterne al fine di garantire maggiore flessibilità e rendere variabile il costo.

Nelle dimensioni più piccole il "service" e le "collaborazioni esterne" ricorrono rispettivamente nel 10% (contro l'1% complessivo) e nel 31% dei casi (contro il 15% complessivo).

Da osservare, ancora, l'azzeramento del "service" nelle Fondazioni

Grandi, e una presenza di “distacchi” nelle Fondazioni Medio-grandi significativamente più alta rispetto al dato nazionale (7% contro 4%).

Passando ai raggruppamenti geografici, l’evidenza più marcata riguarda il Sud e Isole dove l’andamento dei dati diverge fortemente da quello complessivo. Qui, infatti, quasi la metà delle risorse impiegate (42%) è di matrice esterna: prevalgono in particolare le collaborazioni, con un’incidenza quasi doppia rispetto al dato generale (24% contro 15%), e mantengono ancora un peso significativo i distacchi dalla banca conferitaria (con il 14%: più del triplo del dato complessivo). I casi di *service*, seppur limitati a una ristretta quota del personale (4 %), si presentano con una frequenza quadrupla rispetto al dato nazionale.

Nelle Fondazioni del Nord la scelta di ricorrere all’inquadramento del personale nell’organico proprio dell’ente registra le percentuali più alte (88% nel Nord Ovest e 82% nel Nord Est, contro l’80% del dato nazionale).

Le forme del distacco dalla banca conferitaria sono riconducibili al 2% del totale nel Nord Ovest e al 3% nel Nord Est; l’utilizzo delle collaborazioni esterne nel Nord Ovest, che pesano per l’8%, è significativamente inferiore al dato complessivo (circa 7 punti percentuali in meno del dato nazionale), mentre nel Nord Est il dato è sostanzialmente allineato (con il 14 %).

Le Fondazioni del Centro presentano scostamenti più limitati con i dati complessivi. Le variazioni riguardano il minor ricorso all’organico proprio (76% contro 80% complessivo) e, per contro, una più alta incidenza delle collaborazioni esterne (19% contro 15%).

Tab. 3.7 - 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	88%	4%	0%	8%	100,0%
Fondazioni medio-grandi	75%	7%	1%	17%	100,0%
Fondazioni medie	74%	3%	2%	21%	100,0%
Fondazioni medio-piccole	71%	4%	4%	21%	100,0%
Fondazioni piccole	54%	5%	10%	31%	100,0%
Totale Fondazioni	80%	4%	1%	15%	100,0%
<i>Secondo la ripartizione geografica:</i>					
Nord Ovest	88%	2%	2%	8%	100,0%
Nord Est	82%	3%	1%	14%	100,0%
Centro	76%	4%	1%	19%	100,0%
Sud e Isole	58%	14%	4%	24%	100,0%

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

Nelle Fondazioni Piccole il ruolo di direzione presenta un'incidenza più che doppia rispetto a quello generale (21% contro 10% complessivo); ciò evidentemente deriva dal fatto che le posizioni apicali della struttura (i Segretari o Direttori generali), sempre presenti anche nelle realtà più piccole, si rapportano con organici molto esigui, determinando così un valore di incidenza più alto delle posizioni manageriali. Sempre in questa ottica va letto il dato particolarmente contenuto, nelle Fondazioni Piccole, relativamente ai ruoli di coordinamento intermedio (6% contro 16% a livello nazionale): questi ruoli, infatti, trovano poco spazio nelle realtà di questo tipo poiché le funzioni di coordinamento della struttura tendono a essere concentrate tutte nella figura del Segretario Generale.

Relativamente ai ruoli specialistici, tranne il caso delle Fondazioni Medio-grandi, la correlazione con il dato dimensionale si affievolisce, e si assiste a una convergenza di andamenti in gruppi di Fondazioni strutturalmente molto differenti tra loro.

Le Fondazioni Grandi e le Medio-piccole sono infatti accomunate da incidenze dei ruoli specialistici superiori a quella nazionale: in entrambi i raggruppamenti l'incidenza è pari al 34% contro il 30% di media nel complesso delle Fondazioni. Le Fondazioni Medio-grandi, come anticipato, sono quelle dove questo tipo di ruolo è meno presente assestandosi al 15% del personale complessivamente impiegato, corrispondente alla metà del dato generale.

Nelle Fondazioni Medie e Piccole si registra quasi un allineamento al dato complessivo nell'utilizzo di risorse operative/esecutive (rispettivamente il 48% e il 44% del totale contro il 44% complessivo).

La segmentazione geografica rivela nel Sud e Isole una incidenza particolarmente elevata dei ruoli specialistici, che appaiono nettamente più presenti che nel resto del sistema (47% contro 30%); a seguire i ruoli operativi esecutivi con il 38% contro il 44% nel complesso delle Fondazioni e infine una incidenza particolarmente bassa dei ruoli di coordinamento intermedio (10% rispetto a 16% a livello nazionale).

In certa misura anche il Nord Ovest presenta un analogo profilo distributivo dei ruoli, con maggiore incidenza rispetto al dato nazionale dei ruoli specialistici (41% contro 30%) e sottodimensionamento dei ruoli operativi/esecutivi (33% rispetto a 44%).

Il Centro evidenzia invece scostamenti rispetto al dato nazionale di segno opposto: qui è maggiore l'incidenza dei ruoli di direzione (14% contro 10%) e di quelli esecutivi (54% contro 44%), mentre i ruoli specialistici incidono con frequenza minore (18% contro 30%).

Il Nord Est segue invece più da vicino la distribuzione vista a livello generale, con incidenza minore di ruoli specialistici (25% contro 30%) e maggiore di funzioni di coordinamento intermedio (20% contro 16%).

Tab. 3.8 - Distribuzione del personale impiegato dalle 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	7%	19%	34%	40%	100,0%
Fondazioni medio-grandi	17%	13%	15%	55%	100,0%
Fondazioni medie	9%	17%	26%	48%	100,0%
Fondazioni medio-piccole	11%	16%	34%	39%	100,0%
Fondazioni piccole	21%	6%	29%	44%	100,0%
Totale Fondazioni	10%	16%	30%	44%	100,0%
<i>Secondo la ripartizione geografica:</i>					
Nord Ovest	9%	17%	41%	33%	100,0%
Nord Est	9%	20%	25%	46%	100,0%
Centro	14%	14%	18%	54%	100,0%
Sud e Isole	5%	10%	47%	38%	100,0%

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 Medie (68%). Le Fondazioni Medio-grandi registrano invece la presenza più alta di diplomati di scuola secondaria di secondo grado (43% su 33% nel complesso delle Fondazioni) riducendo più di tutti la quota di diplomati di scuola secondaria di primo grado (solo 3% rispetto al 6% nazionale).

Nelle ripartizioni geografiche si evidenzia presso le Fondazioni del Sud e Isole un grado di scolarizzazione più basso che nelle altre, testimoniato dalla minor incidenza di laureati (48% contro 61% com-

plessivo) e dalla contemporanea maggiore presenza di diplomati di scuola secondaria di primo grado (17% contro 6% complessivo).

Tab. 3.9 - Distribuzione del personale impiegato dalle Fondazioni in relazione al grado di scolarizzazione

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	7%	32%	61%	100,0%
Fondazioni Medio-grandi	3%	43%	54%	100,0%
Fondazioni Medie	5%	27%	68%	100,0%
Fondazioni Medio-piccole	6%	36%	58%	100,0%
Fondazioni Piccole	8%	36%	56%	100,0%
Totale Fondazioni	6%	33%	61%	100,0%
<i>Secondo la ripartizione geografica:</i>				
Nord Ovest	7%	29%	64%	100,0%
Nord Est	5%	36%	59%	100,0%
Centro	3%	33%	64%	100,0%
Sud e Isole	17%	35%	48%	100,0%

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 costituiscono il luogo di prevalente utilizzo del contratto del settore Credito: 44% contro 31% complessivo. In tutti gli altri raggruppamenti la quota di rapporti di lavoro gestiti con questo strumento contrattuale è largamente minoritaria e al di sotto del valore medio complessivo.

Le Fondazioni Medie ricorrono maggiormente all'utilizzo del contratto del Commercio e Servizi, con l'inquadramento in questo ambito del 48% dei loro dipendenti (contro un dato generale del 41%).

Nelle Fondazioni Medio-grandi e Medio-piccole si fa invece più ampio ricorso allo strumento del contratto individuale (rispettivamente nel 45% e 46% dei casi contro il 27% complessivo).

Altre forme di inquadramento dei rapporti di lavoro si presentano episodicamente e hanno valore del tutto marginale.

Riguardo alle ripartizioni geografiche si registrano delle forti

polarizzazioni degli inquadramenti: il Nord Ovest appare soprattutto focalizzato sul CCNL Credito (52% contro il 31% complessivo); il Centro sul CCNL Commercio e Servizi (54% verso 41%); il Sud e le Isole adottano in via prevalente una regolamentazione contrattuale individuale (nel 56% dei casi verso il dato medio del 27%). Il Nord Est è il segmento territoriale dove l'utilizzo delle tre forme contrattuali esaminate è più equamente distribuito, pur se con una leggera prevalenza del CCNL del Commercio e Servizi (39%).

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

Gruppi di Fondazioni	CCNL- Credito	CCNL- Commercio e Servizi	Altri CCNL	Contratti Individuali	Totale
<i>Secondo la classe dimensionale:</i>					
Fondazioni Grandi	44%	41%	0%	15%	100,0%
Fondazioni Medio-grandi	17%	37%	1%	45%	100,0%
Fondazioni Medie	17%	48%	1%	34%	100,0%
Fondazioni Medio-piccole	12%	41%	1%	46%	100,0%
Fondazioni Piccole	24%	38%	0%	38%	100,0%
Totale Fondazioni	31%	41%	1%	27%	100,0%
<i>Secondo la ripartizione geografica:</i>					
Nord Ovest	52%	38%	1%	9%	100,0%
Nord Est	33%	39%	1%	27%	100,0%
Centro	9%	54%	1%	36%	100,0%
Sud e Isole	19%	25%	0%	56%	100,0%