

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 2012, ammonta a 42.183 milioni di euro e costituisce l'82,7% del passivo di bilancio (Tab. 2.6).

Nell'ultimo esercizio il valore contabile del patrimonio ha registrato una diminuzione del 2%, con una variazione netta negativa di circa 851 milioni di euro¹, derivante principalmente dall'adeguamento dei valori delle partecipazioni detenute, motivato dall'esigenza di tenere conto dell'andamento dei mercati finanziari degli ultimi anni che ha fortemente penalizzato i titoli quotati. Con riferimento alla conferitaria, l'adeguamento, che ha interessato 8 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 biennio 2011-2012, è costantemente aumentato negli anni e, se raffrontato con il valore

¹⁾ La riduzione del patrimonio complessivo di 851 milioni di euro è da attribuire per il 77% ad una sola Fondazione.

al 31 dicembre 2000, anno di entrata in operatività della Legge “Ciampi” che regola l’attività delle Fondazioni, mostra un tasso di crescita medio annuo dell’1,5%, di poco inferiore all’andamento dell’inflazione media annua registrato nello stesso periodo che è stata del 2,2%.

Approfondendo l’analisi si può constatare che solo negli ultimi due esercizi, il 2011 e il 2012, il patrimonio è diminuito e principalmente per effetto della crisi economica che ha depresso il valore delle attività finanziarie, mentre il ritmo di crescita era positivo e sostenuto nel periodo antecedente. Infatti dal 2000 al 2010 il patrimonio è cresciuto mediamente del 3,5% annuo mentre l’inflazione è aumentata del 2,1% annuo.

Si rileva, inoltre, che la diminuzione del patrimonio interessa solo 14 Fondazioni e che, per 8 di queste, la causa è nell’adeguamento al minor valore di mercato delle partecipazioni, per 5 nel disavanzo e per una in una mera riclassificazione di natura contabile.

Le Fondazioni in questi anni sono state in grado di effettuare accantonamenti patrimoniali tali da compensare la svalutazione della moneta, nonostante la pesantissima e lunga crisi che affligge i mercati finanziari da oltre cinque anni, senza intaccare la capacità di produrre reddito per l’attività erogativa. Infatti, nello stesso periodo 2000-2012, le Fondazioni hanno erogato risorse per complessivi 16,6 miliardi di euro e accantonato ulteriori risorse per l’attività erogativa futura per circa 1,9 miliardi di euro, per un totale di 18,5 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, per ragioni genetiche, da una marcata concentrazione² (Tab. 2.1 e Tab. 2.8).

Per quanto riguarda il primo aspetto, le 47 Fondazioni che hanno sede nel Nord del Paese hanno complessivamente un patrimonio di oltre 31 miliardi di euro, pari al 74,7% 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 (1.107 milioni di euro contro

² I criteri di segmentazione delle Fondazioni secondo la loro dimensione sono illustrati nella Nota metodologica.

479). Il Nord Est ha una presenza più diffusa di Fondazioni (30), ma un valore medio del patrimonio più contenuto della media (423 milioni di euro).

Il Centro, che pure conta 30 Fondazioni, ha valori patrimoniali medi ancora più contenuti, con 290 milioni di euro.

Il Sud e le Isole pesano meno nella distribuzione territoriale (solo il 4,7% del totale), contando 11 Fondazioni dotate di un patrimonio medio che con 181 milioni di euro si pone sotto la metà del dato generale.

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

Passando all'aspetto della concentrazione dimensionale, si rileva che il gruppo delle 18 Fondazioni di grande dimensione detiene il 73,7% del totale del patrimonio complessivo, mentre le 18 Fondazioni di dimensione piccola pesano per l'1,6%.

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 meridionali³.

Oltre al conferimento della dotazione iniziale, le Fondazioni si sono impegnate, subordinatamente ai propri vincoli statutari, a ulteriori erogazioni a favore della Fondazione con il Sud, impegno che è stato rinnovato nel 2010, con la sottoscrizione di un altro protocollo di intesa che riguarda il quinquennio 2010-2014.

³) Considerando la consistenza patrimoniale della Fondazione con il Sud nell'ambito delle Fondazioni operanti nelle regioni meridionali la distribuzione geografica dei patrimoni di queste ultime passa dal 4,7% al 5,5%.

Tab. 2.1 - Distribuzione del patrimonio delle Fondazioni per gruppi dimensionali ed aree geografiche (situazione al 31/12/2012)													
Gruppi	Fondazioni piccole		Fondazioni medio-piccole		Fondazioni medie		Fondazioni medio-grandi		Fondazioni grandi		Totale		
	milioni di euro	N°	milioni di euro	N°	milioni di euro	N°	milioni di euro	N°	milioni di euro	N°	milioni di euro	N°	Media
Nord Ovest	155	4	112	1	584	3	750	3	17.224	6	18.825	17	1.107
Nord Est	118	5	450	4	965	6	2.723	8	8.419	7	12.675	30	423
Centro	337	7	636	7	1.195	7	1.971	5	4.559	4	8.698	30	290
Sud	72	2	528	5	300	2	210	1	875	1	1.985	11	181
Totale	682	18	1.726	17	3.044	18	5.654	17	31.077	18	42.183	88	479
Media	38		102		169		333		1.727		479		

2.2 Gli impieghi del patrimonio

L'attivo delle Fondazioni al 31 dicembre 2012 ammonta a 51,0 miliardi di euro e registra una diminuzione di 1,8 miliardi di euro, -3,4% rispetto al 2011, che è strettamente collegata alla diminuzione del valore delle partecipazioni dapprima citata. La struttura generale degli investimenti⁴ 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 3,7%.

Nell'ambito delle attività finanziarie, che nel loro complesso segnano una contrazione di circa 2 miliardi di euro, le variazioni negative riguardano tutte le poste con l'eccezione delle disponibilità liquide, dei crediti e delle partecipazioni in società strumentali⁵, investimento quest'ultimo che, non essendo motivato da obiettivi reddituali, si sottrae alle vicende dei mercati finanziari che hanno, al contrario, determinato le variazioni evidenziate delle altre poste di bilancio.

Nell'ambito delle attività finanziarie, quelle immobilizzate ammontano a 33,9 miliardi di euro e nonostante si siano ridotte di 1,4 miliardi (-4%) rappresentano oltre il 66% dell'attivo.

L'investimento in attività finanziarie non immobilizzate si ridimensiona di 1,3 miliardi di euro (-9%) attestandosi a 12,8 miliardi; in particolare la variazione più sensibile è quella che riguarda i titoli azionari, la cui diminuzione rappresenta oltre il 70% della variazione negativa dell'intero comparto non immobilizzato. Un lieve incremento, invece, fanno registrare gli investimenti in OICR e la liquidità pura; quest'ultima, insieme alle forme di investimento a brevissimo termine (operazioni di pronti contro termine), pesa per il 3,5% contro il 2,2% del 2011⁶; complessivamente gli investimenti liquidi

⁴ 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.

⁵ In tale aggregato vengono ricomprese, oltre alle partecipazioni nelle società propriamente strumentali, sia le partecipazioni c.d. istituzionali, cioè quelle connesse alle finalità perseguite, che l'interessenza nella Fondazione con il Sud.

⁶ 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%.

sono passati da 1,1 miliardi nel 2011 a 1,8 miliardi nel 2012.

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 2012, infatti, 20 Fondazioni hanno sottoscritto aumenti di capitale per complessivi 1.194,7 milioni di euro.

Esse si sono comportate, anche in questa circostanza, come un investitore istituzionale di lungo periodo, quali sono, continuando a sostenere le banche di riferimento, sopportando il prezzo della crisi dei mercati finanziari, evitando di uscire dall'investimento bancario, proprio nel momento di maggiore difficoltà per gli istituti di credito. 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 2012 le Fondazioni hanno messo a disposizione delle principali banche nazionali circa 8,6 miliardi di euro (7,5 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 sostanzialmente ricorso al supporto pubblico e non ha gravato, per tal verso, sulla collettività⁷.

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'assemblea annuale della Banca d'Italia tenutasi

⁷⁾ In Germania il sostegno dello Stato è stato pari all'1,8% del PIL; in Belgio del 4,3%; in Olanda del 5,1%; in Spagna del 5,5% e in Irlanda del 40%. Mentre in Italia l'apporto pubblico è stato pari allo 0,3% del PIL (Banca d'Italia, Considerazioni finali, Assemblea Ordinaria dei Partecipanti, 2013).

il 31 maggio 2013, durante la quale il Governatore, dr. Visco, nel pronunciare il discorso sulle considerazioni finali, ha dichiarato:

“Negli anni della crisi, le fondazioni di origine bancaria hanno assecondato e sostenuto il processo di rafforzamento patrimoniale di alcuni tra i maggiori intermediari italiani.”

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 conferitarie 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.

In termini sintetici si può affermare che l'evoluzione del processo delle dismissioni delle partecipazioni nelle banche conferitarie⁸, 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 2012, alla situazione rappresentata nel seguente schema:

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

A) Fondazioni con partecipazione nella conferitaria > del 50% ⁹	13
B) Fondazioni che non detengono partecipazioni nella Conferitaria	22
C) Fondazioni con partecipazione nella conferitaria < al 50%	53
di cui:	
C.1 partecipazione inferiore al 5%	22
C.2 partecipazione fra il 5% e il 20%	17
C.3 partecipazione fra il 20% e il 50%	14
Totale Fondazioni	88

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 Banche partecipate da Fondazioni.

Il processo di riorganizzazione che è seguito all'attuazione della legge Amato del 1990 ha ridotto da 90 a 49 il numero delle banche inizialmente interessate. Queste sono oggi presenti in 15 gruppi bancari, escludendo le predette banche in cui la Fondazione ha una posizione di controllo.

Nel **Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo**, che deriva dalla concentrazione dei due gruppi bancari Banca Intesa e Sanpaolo IMI, sono confluite 22 banche originarie. In particolare, 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 parte del Gruppo le Casse di Risparmio di Civitavecchia, di Pistoia e della Lucchesia, di Rieti, di Viterbo, di Venezia, di Firenze, che aveva incorporato la Cassa di Risparmio di Mirandola, la Banca Monte di Parma, la Cassa dei Risparmi di Forlì,

⁹⁾ 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.

la Cassa di Risparmio in Bologna, e la Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno che, incorporata la Banca dell'Adriatico, ne ha assunto la denominazione. Appartengono inoltre al gruppo la Cassa di Risparmio del Friuli Venezia Giulia, originata dalla fusione delle Casse di Risparmio di Udine e Pordenone e di Gorizia, e la Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, che nel 2008, con l'integrazione delle filiali Intesa Sanpaolo operanti nel Veneto, è diventata Cassa di Risparmio del Veneto. Le Casse di Risparmio di Città di Castello, di Foligno, di Terni e Narni e di Spoleto hanno dato origine il 26 novembre 2012 a Casse di Risparmio dell'Umbria.

In **UniCredit Group** sono confluite 14 banche originarie, ossia il Banco di Sicilia, che aveva incorporato la Cassa di Risparmio di Palermo, le Casse di Risparmio di Torino, di Verona, Vicenza, Belluno e Ancona (che aveva incorporato la banca del Monte di Rovigo), di Treviso-Cassamarca, di Trieste, di Trento e Rovereto, di Modena, di Carpi, di Perugia, di Roma, di Reggio Emilia, e la Banca del Monte di Bologna e Ravenna.

Al **Gruppo Cassa di Risparmio di Asti** appartiene dal 28 dicembre 2012 la Biverbanca S.p.A., risultante dall'unione delle Casse di Risparmio delle Fondazioni di Biella e di Vercelli.

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 Ponti¹⁰.

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.

Al **Gruppo Bancario Cassa di Risparmio di Cesena** appartiene, oltre alla Capogruppo Cassa di Risparmio di Cesena S.p.A., anche la 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.

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

¹⁰ Istituto di credito esterno al comparto delle Casse di Risparmio.

Nel **Gruppo UBI Banca** sono confluite 6 banche originarie costituite dalla Banca Regionale Europea-B.R.E. Banca S.p.A., derivante 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 5 banche originarie, fra le quali, il Banco di Sardegna e la Banca della Campania S.p.A., che ha incorporato la Banca del Monte di Foggia. La Banca CRV - Cassa di Risparmio di Vignola e la Carispaq-Cassa di Risparmio della Provincia dell'Aquila, invece, sono state fuse per incorporazione nella capogruppo. Dal febbraio 2013 è entrata nel gruppo BPER anche la Cassa di Risparmio di Bra.

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

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 Farnese S.p.A.¹⁰.

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.¹⁰ ed il Banco di Lucca e del Tirreno S.p.A.¹⁰

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

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

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

L'attività erogativa, del resto, è illustrata in forma dettagliata nel bilancio di missione delle Fondazioni nel quale vanno indicate, tra

le altre informazioni, tutte le delibere assunte nel corso dell'anno e quindi anche quelle che fanno riferimento alle disponibilità accantonate nei fondi, cioè quelle che sono state prodotte negli esercizi precedenti.

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

Esaminando lo schema di bilancio allegato all'atto di indirizzo del Ministro del tesoro, emanato il 19 aprile del 2001¹¹, 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.

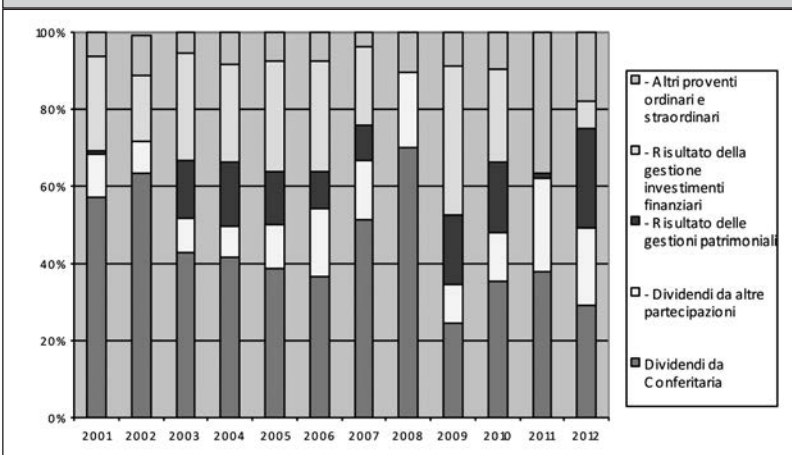
2.5 L'investimento del patrimonio: la redditività

Il totale dei proventi registrati nei bilanci delle Fondazioni chiusi a fine 2012 ammonta a 1.535,6 milioni di euro (Tab. 2.7) e fa segnare un aumento del 24,1% rispetto a quello dell'esercizio precedente (1.236,9 milioni di euro).

Se si analizza la composizione dei proventi totali, si noterà, in primo luogo, il drastico ridimensionamento della sua componente straordinaria¹² che, nell'esercizio in esame, si attesta a quasi 256,7 milioni rappresentando il 16,7% del totale dei proventi, mentre era pari a 628,4 milioni nel 2011 e costituiva oltre la metà del totale dei proventi (precisamente il 50,8%); tale fenomeno conferma che la gestione ha goduto di flussi di reddito normalizzati rispetto al recente passato e che le Fondazioni non sono state costrette a attivare

¹¹ Il provvedimento del 19 aprile 2001 rappresenta, al momento, l'unica fonte normativa in materia di bilancio delle Fondazioni di origine bancaria.

¹² I proventi straordinari citati nel testo sono inclusi nella posta "Altri proventi e proventi straordinari" della Tab. 2.7, di importo pari a euro 281,7 milioni, composta per 256,7 milioni da proventi non aventi natura finanziaria (sopravvenienze, svincoli di fondi rischi, ecc.) e da 25 milioni da altri proventi (fitti attivi, canoni, ecc.). Il saldo della gestione straordinaria (proventi straordinari meno costi straordinari) passa a 230 milioni di euro rispetto a 616 nel 2011.

Fig. 2.1 - Composizione % dei proventi

La redditività del patrimonio¹³ delle Fondazioni (Tab. 2.4) si attesta per il 2012 al 3,6% in sensibile miglioramento rispetto al 2011 in cui la redditività è stata del 2,7%. Un risultato indubbiamente positivo, sia in termini assoluti che in termini relativi, che conferma una buona tenuta della struttura complessiva degli investimenti dell'insieme delle Fondazioni e una ripresa del comparto finanziario cui va attribuito il miglioramento della *performance* complessiva.

Estendendo l'analisi dell'andamento della redditività su un orizzonte temporale di riferimento di lungo periodo (2000-2012), al fine di poter valutare i risultati della gestione degli investimenti delle Fondazioni al di là degli effetti generati dalla crisi, si può rilevare come la redditività media ponderata di periodo del patrimonio sia stata particolarmente significativa, pari al 5,8% medio annuo. Il dato è ancora più eloquente se si prende in considerazione l'andamento

¹³⁾ Il rapporto è composto al numeratore dall'ammontare dei proventi totali, che secondo l'impostazione contabile definita dal MEF fa riferimento ai soli proventi al netto della relativa tassazione, e al denominatore dalla media dei valori del patrimonio, a valori di libro, all'inizio e alla fine dell'esercizio.

complessivo degli indici dei mercati finanziari nello stesso periodo, quali, ad esempio, l'Euro Stoxx (-3,4% medio annuo), o il FTSE MIB (-5,4% medio annuo) per gli investimenti azionari e il JPM EMU Government All Mats. Total Return Index (+5,2%) 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 conferitaria¹⁴ è, come anticipato in precedenza, diminuito (-34,3%) passando da 677 milioni nel 2011 a 445; pur tuttavia la redditività di queste partecipazioni si attesta al 2,3% (2,9% nel 2011).

Gli investimenti in strumenti finanziari diversi dalla partecipazione nella banca conferitaria, invece, fanno registrare un valore di redditività pari al 2,8%, tornando a offrire rendimenti positivi dopo aver segnato un -0,3% lo scorso anno; 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) quale conseguenza dell'erraticità che ha caratterizzato i mercati finanziari nello stesso periodo.

Il ritorno alla redditività si riscontra anche per le gestioni patrimoniali, che a fine 2012 raccoglievano investimenti per 9,2 miliardi di euro, dato sostanzialmente invariato rispetto ai 9,4 miliardi del 2011. Le gestioni hanno complessivamente fatto registrare un utile di 399 milioni di euro con una redditività media del 4,3%. Nel 2012 solo una Fondazione ha registrato una perdita nelle gestioni, di importo peraltro trascurabile, mentre 41 hanno registrato proventi per 399 milioni. Nella Tab. 2.3 è sintetizzata l'evoluzione delle gestioni patrimoniali.

¹⁴⁾ Nelle tabelle 2.7 del Conto economico, in calce al presente capitolo, i dividendi da conferitaria sono compresi nella posta "Dividendi e proventi assimilati".

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

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

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

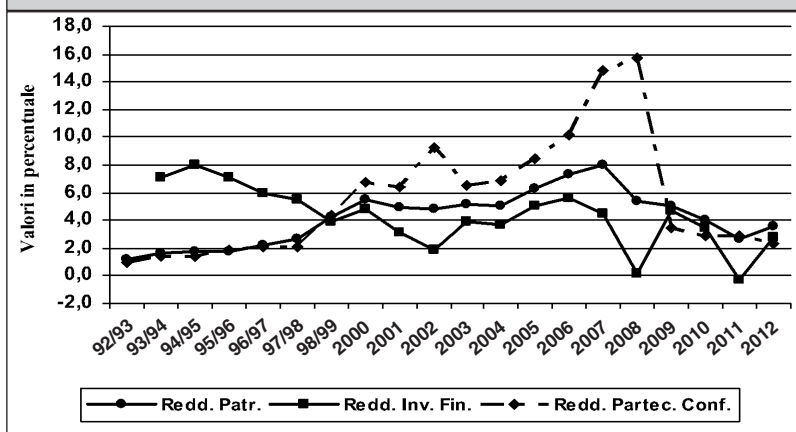
A completamento dell'esame delle varie tipologie di proventi e dei relativi indici di redditività per categoria di investimento, la Tab. 2.4 e la Fig. 2.3 riportano la serie storica dei valori dei principali indici descritti per l'insieme delle Fondazioni di origine bancaria.

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

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

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

Fig. 2.3 - Andamento dei principali indicatori di redditività



Per una corretta lettura dei dati riportati nella tabella e nel relativo grafico, è opportuno rammentare che gli indicatori di rendimento relativi alle partecipazioni nelle società conferitarie non sono strettamente paragonabili al rendimento degli altri investimenti finanziari¹⁵. 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 alto, e della massima distribuzione di dividendi da parte delle banche, dall'altro.

ritaria sono compresi nella posta "Dividendi e proventi assimilati".

¹⁵ 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

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 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. Infine, il miglioramento della redditività degli strumenti finanziari registrato nel 2012 ha contribuito all'aumento della redditività complessiva del patrimonio.

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 tendenzialmente a metà strada fra le curve dei due rendimenti.

2.6 Le risorse destinate all'attività istituzionale

L'Avanzo di esercizio relativo all'anno 2012 è pari a 1.069,7 milioni di euro¹⁶, rispetto a 470,6 milioni del 2011 (+127,3%); tale aumento risente dell'effetto combinato del positivo andamento dei proventi e della diminuzione degli accantonamenti prudenziali effettuati, per fronteggiare i rischi di mercato.

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

I puri costi¹⁷ di funzionamento per l'insieme delle Fondazioni nell'anno 2012 crescono del 7,8% passando da 208 milioni di euro a 224. La variazione è dovuta all'incremento delle spese per consu-

¹⁶ Il risultato non include le svalutazioni delle partecipazioni nelle società strumentali, pari a 3,8 milioni di euro, che sono state invece considerate fra le erogazioni dell'anno, in considerazione della loro sostanziale natura erogativa.

¹⁷ 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.

lenze e collaborazioni esterne e per l'accantonamento a copertura di rischi futuri di natura non finanziaria¹⁸, mentre i costi per gli Organi e per il personale decrescono del 3,9%.

I costi relativi alla gestione degli investimenti (commissioni, oneri finanziari, ecc.) sono pari a circa 76 milioni di euro contro i 57 dell'anno precedente. In particolare mostrano un aumento gli interessi passivi (+17,7 milioni di euro) dovuti a finanziamenti utilizzati per compensare tensioni di liquidità; il fenomeno interessa 39 Fondazioni anche se l'incremento del dato registrato nel 2012 deriva per oltre la metà da una sola Fondazione.

Se si includono gli accantonamenti prudenziali effettuati per fronteggiare oneri futuri di natura finanziaria, i costi complessivi diminuiscono significativamente, attestandosi a 410,7 milioni, rispetto ai 731 milioni di euro del 2011 (-43,8%).

A questo risultato ha contribuito la riduzione degli accantonamenti per motivi di carattere eccezionale (necessari per fronteggiare rischi e oneri futuri dovuti a possibili perdite correlate alla turbolenza dei mercati) che assommano, nel 2012, a 110,6 milioni di euro a fronte degli oltre 466 milioni di euro del 2011.

Fra le voci di spesa, si rileva che quelle relative ai compensi agli Organi collegiali si riducono di circa 3 milioni e quelle per il personale di 1,5 milioni. Il numero complessivo dei dipendenti è passato da 1.026 a 1.023 unità, con un costo medio che si riduce da 61,2 mila euro a 59,9 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 2012 si rileva un ulteriore incremento dell'ammontare delle imposte e tasse del 29,5%, (nel 2011 l'incremento era stato del 20%) che infatti passano a 29,2 milioni da 22,6 dell'esercizio precedente. Va osservato, tuttavia, che dai bilanci non si evince l'effettivo carico fiscale sostenuto dalle Fondazioni, poiché la normativa contabile impone di iscrivere in bilancio i proventi al netto delle imposte trattenute a titolo sostitutivo. Se si considera anche tale tipologia di imposte emerge che nel 2012 l'effettivo carico fiscale per le Fondazioni è stato di

¹⁸⁾ Le maggiori spese sono da attribuire a una sola Fondazione, al netto della quale i costi di funzionamento sarebbero rimasti pressoché invariati.

oltre 171 milioni di euro¹⁹ (era di 100 milioni nel 2011), di cui circa 132 per imposte sostitutive sui redditi degli investimenti finanziari, a seguito anche dell'innalzamento della ritenuta dal 12,5 al 20%, 18,4 milioni a titolo di IRES, 4,5 milioni corrisposti per IMU e 3,6 milioni per IRAP.

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 2012, ha confermato l'aliquota dell'accantonamento alla "Riserva obbligatoria" al 20% dell'Avanzo della gestione e ha fissato al 15% l'aliquota massima di accantonamento facoltativo alla "Riserva per l'integrità del patrimonio". Le Fondazioni, quindi, hanno potuto complessivamente destinare al patrimonio risorse, in misura variabile, da un minimo del 20% a un massimo del 35% dell'Avanzo della gestione. Questo margine di flessibilità ha reso possibile graduare l'entità dell'accantonamento complessivo in relazione al risultato della gestione e alla necessità di salvaguardare i livelli erogativi.

Per l'insieme delle Fondazioni, il dato complessivo di accantonamento alle riserve patrimoniali è pari a 380 milioni di euro (240 nel 2011) che al netto dei 191 milioni di disavanzo residuo si traducono, per l'intero sistema, in accantonamenti netti per 189 milioni, pari al 17,6% dell'avanzo. Si noterà che l'ammontare degli accantonamenti, anche la netto del disavanzo residuo complessivo, si attesta su valori molto più consistenti del 2011, anno in cui l'accantonamento patrimoniale era totalmente assorbito dal disavanzo residuo.

Tali considerazioni hanno ovviamente valore se riferite all'intero sistema (per la singola Fondazioni valgono le risultanze del proprio bilancio e il disavanzo dell'una non compensa l'accantonamento dell'altra) e mostrano come, in media, la gestione 2012 abbia prodotto risultati positivi, dopo un esercizio particolarmente difficile come il 2011.

All'attività istituzionale, comprendendo anche gli stanziamenti ai fondi per l'attività futura, sono stati destinati 881 milioni di euro, rispetto a 639 milioni del 2011. Se si rapporta tale dato al totale degli

¹⁹⁾ L'ammontare delle imposte corrisposte dalle Fondazioni risulta essere maggiore delle risorse destinate al settore dell'Educazione, istruzione e formazione che, nel 2012, è stato il secondo settore di intervento istituzionale.

avanzi positivi di gestione (escluse i valori negativi delle Fondazioni che hanno registrato una perdita) l'incidenza risulta del 69,2%, in linea con il 71,8% del 2011.

L'evoluzione dell'andamento della gestione delle Fondazioni può essere rappresentata in forma sintetica mediante la serie storica 1992/93–2012 delle principali grandezze economiche, espresse in forma di indice percentuale rispetto al patrimonio medio, presentato nella Tab. 2.5 e nel relativo grafico della Fig. 2.4. Il fenomeno che appare con evidenza è la crescita, fino al 2007, dei proventi totali e la corrispondente crescita dell'Avanzo dell'esercizio e dell'attività istituzionale in rapporto al patrimonio, 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. Il 2012 fa segnare invece una inversione di tendenza per tutti gli indici.

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

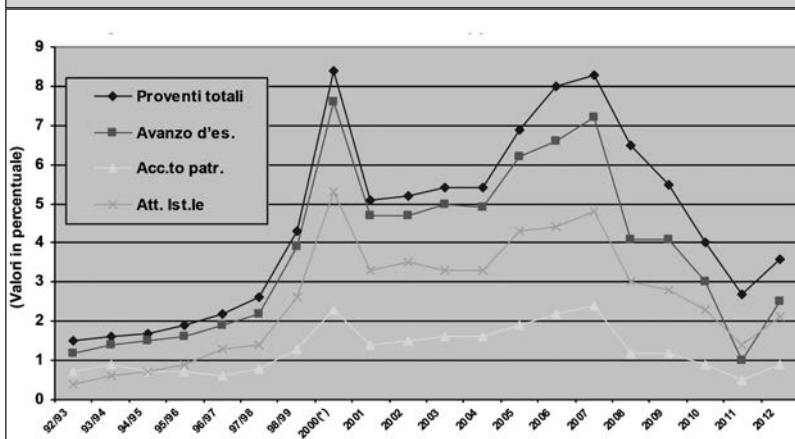
Indicatori	Anni																			
	92/93	93/94	94/95	95/96	96/97	97/98	98/99	2000 ^a	2001	2002 ^b	2003	2004	2005	2006	2007	2008 ^c	2009	2010 ^c	2011 ^c	2012 ^c
1 Prov.totali ^a /Patr. medio	1,5	1,6	1,7	1,9	2,2	2,6	4,3	8,4	5,1	5,2	5,4	5,4	6,9	8,0	8,3	6,5	5,5	4,0	2,7	3,6
2 Avanzo d'es./Patr.medio	1,2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

(a) Comprendono i proventi straordinari.

(b) L'esercizio 2000 ha avuto una durata superiore ai dodici mesi; depurato da questo effetto, gli indici del 2000 sono sostanzialmente in linea con il periodo successivo.

(c) La somma degli indici 3 e 4 si discosta dal valore dell'indice 2 a causa del disavanzo dell'esercizio.

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



L'ammontare delle delibere di erogazione assunte nel corso del 2012, al netto dei 36,8 milioni di euro destinati per legge al Volontariato (erano 23,8 nel 2011) si attesta a 929,1 milioni di euro²⁰, con una diminuzione del 13,1% rispetto a 1.068,8 dell'esercizio precedente²¹. Il deliberato complessivo (includendovi anche lo stanziamento per il Volontariato previsto dalla Legge n. 266/91) assomma a 965,8 milioni di euro rispetto a 1.092,5 registrato nel 2011 (-11,6%) e fa segnare un tasso di erogazione del 2,3% sul patrimonio medio dell'insieme delle Fondazioni, assolutamente in linea con il dato del 2011.

Alla luce di questi dati si può osservare che la flessione nell'attività istituzionale registrata nel 2012 è, in primo luogo, estremamente contenuta; in secondo luogo, che essa deriva da una consapevole gestione delle risorse finalizzata a preservare il "cuscinetto" finan-

²⁰⁾ L'importo include le svalutazioni delle società strumentali pari a 3,8 milioni di euro. Aggiungendo anche le perdite registrate nelle imprese strumentali direttamente esercitate, pari a 0,7 milioni di euro, l'ammontare delle erogazioni dell'anno è pari a 929,8 milioni di euro.

²¹⁾ 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.

ziario rappresentato dal fondo di stabilizzazione delle erogazioni²² (utilizzato nei periodi di basso reddito e ricostituito in quelli di avanzo più consistente, come il 2012) e che, infine, l'andamento del livello di attività istituzionale asseconda quello dell'avanzo dell'esercizio con un ritardo temporale di un anno.

Tale fenomeno è perfettamente comprensibile tenendo conto che sempre più le Fondazioni tendono a dimensionare la loro attività erogativa sulla base dei risultati conseguiti l'esercizio precedente, al fine di operare con risorse certe.

Analizzando la dinamica delle delibere complessive e la loro articolazione, che viene sinteticamente rappresentata nella tabella che segue, si osserva che i circa 126 milioni di minore ammontare del 2012 sono determinati per 239 milioni dalla riduzione delle delibere finanziate con i fondi accantonati in anni precedenti, a cui si contrappone l'aumento di quelle a valere sul margine dell'esercizio per 112 milioni.

Le Fondazioni nel 2012 hanno destinato le maggiori risorse prodotte dalla gestione sia alle delibere di erogazione, sia alla ricostituzione dei fondi (cui vanno più di 394 milioni) che in passato avevano significativamente sostenuto il livello dell'attività istituzionale. Il fenomeno è particolarmente evidente nel caso del Fondo di stabilizzazione delle erogazioni al quale sono stati accantonati oltre 100 milioni di euro contro i 29 del 2011.

La consistenza del Fondo di stabilizzazione delle erogazioni si attesta così a fine 2012 a 1.897 milioni di euro, in crescita rispetto ai 1.849,3 del 2011 e tendente al livello degli anni passati: 1.946,9 milioni del 2007, anno che precedeva l'inizio della perdurante crisi finanziaria ed economica, e a quello dell'esercizio 2010 che era pari a 2.008,3 milioni.

Il seguente prospetto, i cui dati si ottengono per differenza fra le poste del 2012 e 2011, evidenzia la destinazione delle maggiori risorse prodotte nel 2012 e spiega la variazione delle delibere assunte nell'anno.

²² Tale posta di bilancio è inclusa nella voce "Fondi per l'attività di istituto" negli schemi di Stato Patrimoniale delle tabelle 2.6.

Destinazione del maggior Avanzo d'esercizio rispetto all'anno precedente	Mil.	
	Euro	%
Variazione Avanzo d'esercizio	599,10	100,0%
A patrimonio:	357,3	59,7%
<i>Copertura disavanzi pregressi</i>	10,0	1,7%
<i>Accantonamenti al patrimonio</i>	129,9	21,7%
<i>Avanzo residuo</i>	217,4	36,3%
All'attività istituzionale (dell'esercizio e futura):	241,8	40,3%
<i>Delibere su risorse esercizio corrente</i>	99,4	16,6%
<i>Accantonamento Fondi Volontariato</i>	13,0	2,1%
<i>Acc.ti ai fondi per l'attività istituzionale futura</i>	129,4	21,6%

Variazione delle erogazioni deliberate rispetto all'anno precedente	Mil.	
	Euro	
Variazioni delle delibere dell'esercizio	-126,8	
<i>Delibere su risorse esercizio corrente</i>	99,4	
<i>Delibere per Volontariato</i>	13,0	
<i>Delibere su risorse degli anni precedenti</i>	-239,2	

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

TABELLE RELATIVE
AI DATI ECONOMICO-PATRIMONIALI

Tab. 2.6 - STATO PATRIMONIALE - Totale Fondazioni				
ATTIVO	31/12/2012		31/12/2011	
	milioni di €	%	milioni di €	%
Immobilizzazioni materiali e immateriali	1.869,0	3,7	1.828,9	3,5
Attività finanziarie:	46.863,3	91,9	49.737,2	94,2
<i>partecipazioni nella conferitaria</i>	20.199,8	39,6	21.053,7	39,9
<i>partecipazioni in altre società</i>	4.755,2	9,3	5.062,4	9,6
<i>partecipazioni in società strumentali</i>	907,8	1,8	847,2	1,6
<i>strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)</i>	21.000,5	41,2	22.773,9	43,1
Crediti, ratei e risconti attivi	627,1	1,2	465,4	0,9
Disponibilità liquide	1.544,5	3,0	676,4	1,3
Altre attività	97,7	0,2	97,8	0,2
Totale dell'attivo	52.001,6	100,0	52.805,6	100,0

PASSIVO	31/12/2012		31/12/2011	
	milioni di €	%	milioni di €	%
Patrimonio netto	42.183,0	82,7	43.034,3	81,5
Fondi per l'attività d'istituto	3.980,1	7,8	3.886,8	7,4
Fondi per rischi ed oneri	675,8	1,3	1.367,0	2,6
Erogazioni deliberate	2.018,8	4,0	2.242,6	4,2
Fondo per il volontariato L. 266/91	130,2	0,3	139,9	0,3
Altre passività	2.013,7	3,9	2.135,0	4,0
Totale del passivo	51.001,6	100,0	52.805,6	100,0

Tab. 2.6 - STATO PATRIMONIALE - Fondazioni Piccole				
	31/12/2012		31/12/2011	
	milioni di €	%	milioni di €	%
ATTIVO				
Immobilizzazioni materiali e immateriali		8,6	56,6	7,5
Attività finanziarie:		79,7	686,3	89,2
<i>partecipazioni nella conferitaria</i>	253,2	31,9	279,4	36,3
<i>partecipazioni in altre società</i>	34,5	4,3	34,6	4,5
<i>partecipazioni in società strumentali</i>	5,2	0,7	5,6	0,7
<i>strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)</i>	339,1	42,8	366,7	47,7
Crediti, ratei e risconti attivi	5,9	0,7	5,7	0,7
Disponibilità liquide	79,8	10,1	15,0	1,9
Altre attività	6,7	0,9	5,6	0,7
Totale dell'attivo	793,5	100,0	769,2	100,0
PASSIVO				
Patrimonio netto		86,0		85,7
Fondi per l'attività d'istituto	682,1	4,8	658,9	4,7
Fondi per rischi ed oneri	38,2	0,5	35,8	0,5
Erogazioni deliberate da liquidare	3,6	1,6	4,2	2,0
Fondo per il volontariato L. 266/91	12,7	0,3	15,4	0,3
Altre passività	2,0	6,8	2,1	6,8
Totale del passivo	793,5	100,0	769,2	100,0

Tab. 2.6 - STATO PATRIMONIALE - Fondazioni Medio-piccole				
	31/12/2012		31/12/2011	
	milioni di €	%	milioni di €	%
ATTIVO				
Immobilizzazioni materiali e immateriali	169,7	8,7	127,4	6,6
Attività finanziarie:	1.681,9	86,3	1.713,6	89,1
partecipazioni nella conferitaria	541,9	27,8	494,4	25,7
partecipazioni in altre società	46,4	2,4	41,8	2,2
partecipazioni in società strumentali	24,5	1,3	22,5	1,2
strumenti finanziari (includere le operazioni pct)	1.069,1	54,8	1.155,0	60,0
Crediti, ratei e risconti attivi	16,9	0,8	24,1	1,2
Disponibilità liquide	81,0	4,2	59,0	3,1
Altre attività	0,3	0,0	0,2	0,0
Totale dell'attivo	1.949,8	100,0	1.924,3	100,0
PASSIVO				
Patrimonio netto	1.725,9	88,5	1.705,4	88,6
Fondi per l'attività d'istituto	133,4	6,8	96,6	5,0
Fondi per rischi ed oneri	8,4	0,4	11,9	0,6
Erogazioni deliberate da liquidare	34,6	1,8	36,3	1,9
Fondo per il volontariato L. 266/91	4,2	0,2	4,6	0,2
Altre passività	43,3	2,3	69,5	3,7
Totale del passivo	1.949,8	100,0	1.924,3	100,0

Tab. 2.6 - STATO PATRIMONIALE - Fondazioni Medie

ATTIVO	31/12/2012		31/12/2011	
	milioni di €	%	milioni di €	%
Immobilizzazioni materiali e immateriali	259,7	7,4	257,3	7,2
Attività finanziarie:	2.981,6	85,5	3.197,6	89,8
partecipazioni nella conferitaria	1.346,1	38,6	1.302,1	36,6
partecipazioni in altre società	291,3	8,3	276,0	7,8
partecipazioni in società strumentali	24,6	0,7	43,9	1,2
strumenti finanziari (includere le operazioni pct)	1.319,6	37,9	1.575,5	44,2
Crediti, ratei e risconti attivi	25,8	0,7	34,0	1,0
Disponibilità liquide	221,3	6,3	68,5	1,9
Altre attività	2,8	0,1	4,2	0,1
Totale dell'attivo	3.491,2	100,0	3.561,6	100,0

PASSIVO	31/12/2012		31/12/2011	
	milioni di €	%	milioni di €	%
Patrimonio netto	3.044,4	87,2	3.090,3	86,8
Fondi per l'attività d'istituto	249,7	7,2	258,7	7,2
Fondi per rischi ed oneri	43,1	1,2	52,6	1,5
Erogazioni deliberate da liquidare	71,3	2,0	74,9	2,1
Fondo per il volontariato L. 266/91	5,9	0,2	6,8	0,2
Altre passività	76,8	2,2	78,3	2,2
Totale del passivo	3.491,2	100,0	3.561,6	100,0

Tab. 2.6 - STATO PATRIMONIALE - Fondazioni Medio-grandi				
	31/12/2012		31/12/2011	
	milioni di €	%	milioni di €	%
ATTIVO				
Immobilizzazioni materiali e immateriali	321,4	5,0	342,2	5,0
Attività finanziarie:	5.772,4	89,1	6.257,7	90,7
<i>partecipazioni nella conferitaria</i>	1.534,4	23,7	1.992,8	28,9
<i>partecipazioni in altre società</i>	968,2	14,9	1.021,8	14,8
<i>partecipazioni in società strumentali</i>	197,6	3,1	147,3	2,1
<i>strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)</i>	3.072,2	47,4	3.095,8	44,9
Crediti, ratei e risconti attivi	56,8	0,9	98,9	1,4
Disponibilità liquide	267,2	4,1	136,8	2,0
Altre attività	58,5	0,9	59,1	0,9
Totale dell'attivo	6.476,3	100,0	6.894,7	100,0
PASSIVO				
Patrimonio netto	5.654,6	87,3	5.963,1	86,5
Fondi per l'attività d'istituto	421,4	6,5	417,5	6,1
Fondi per rischi ed oneri	69,7	1,1	80,7	1,2
Erogazioni deliberate da liquidare	219,9	3,4	236,8	3,4
Fondo per il volontariato L. 266/91	13,8	0,2	17,1	0,2
Altre passività	96,9	1,5	179,5	2,6
Totale del passivo	6.476,3	100,0	6.894,7	100,0

Tab. 2.6 - STATO PATRIMONIALE - Fondazioni Grandi				
	31/12/2012		31/12/2011	
	milioni di €	%	milioni di €	%
ATTIVO				
Immobilizzazioni materiali e immateriali	1.0149,8	2,7	1.045,5	2,6
Attività finanziarie:	35.794,6	93,5	37.881,9	95,5
<i>partecipazioni nella conferitaria</i>	16.524,2	43,2	16.985,0	42,8
<i>partecipazioni in altre società</i>	3.414,8	8,9	3.688,1	9,3
<i>partecipazioni in società strumentali</i>	655,9	1,7	627,9	1,6
<i>strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)</i>	15.199,7	39,7	16.580,9	41,8
Crediti, ratei e risconti attivi	521,7	1,4	302,7	0,8
Disponibilità liquide	895,2	2,3	397,1	1,0
Altre attività	29,5	0,1	28,7	0,1
Totale dell'attivo	38.290,8	100,0	39.655,9	100,0
PASSIVO				
Patrimonio netto	31.176,1	81,2	31.616,5	79,7
Fondi per l'attività d'istituto	3.137,4	8,2	3.078,3	7,8
Fondi per rischi ed oneri	551,0	1,4	1.217,6	3,1
Erogazioni deliberate da liquidare	1.680,2	4,4	1.879,2	4,7
Fondo per il volontariato L. 266/91	104,2	0,3	109,4	0,3
Altre passività	1.741,9	4,5	1.754,8	4,4
Totale del passivo	38.290,8	100,0	39.655,9	100,0

Tab. 2.6 - STATO PATRIMONIALE - Fondazioni del Nord Ovest				
	31/12/2012		31/12/2011	
	milioni di €	%	milioni di €	%
ATTIVO				
Immobilizzazioni materiali e immateriali	183,3	0,8	185,4	0,8
Attività finanziarie:	21.523,4	96,8	21.777,5	97,6
partecipazioni nella conferitaria	8.362,9	37,6	8.076,7	36,2
partecipazioni in altre società	2.177,6	9,8	2.297,9	10,3
partecipazioni in società strumentali	323,6	1,5	292,8	1,3
strumenti finanziari (includere le operazioni pct)	10.659,3	47,9	11.110,1	49,8
Credit, ratei e risconti attivi	245,5	1,1	115,4	0,5
Disponibilità liquide	235,0	1,0	170,6	0,8
Altre attività	56,0	0,3	56,7	0,3
Totale dell'attivo	22.243,2	100,0	22.305,6	100,0
PASSIVO				
Patrimonio netto	18.825,2	84,6	18.677,8	83,7
Fondi per l'attività d'istituto	1.495,3	6,7	1.400,4	6,3
Fondi per rischi ed oneri	167,3	0,8	394,2	1,8
Erogazioni deliberate da liquidare	887,2	4,0	943,4	4,2
Fondo per il volontariato L. 266/91	56,5	0,3	57,1	0,3
Altre passività	811,7	3,6	832,7	3,7
Totale del passivo	22.243,2	100,0	22.305,6	100,0

Tab. 2.6 - STATO PATRIMONIALE - Fondazioni del Nord Est				
	31/12/2012		31/12/2011	
	milioni di €	%	milioni di €	%
ATTIVO				
Immobilizzazioni materiali e immateriali	826,1	5,3	846,3	5,2
Attività finanziarie:	14.066,8	89,6	14.916,1	91,8
<i>partecipazioni nella conferitaria</i>	7.796,2	49,7	7.686,0	47,3
<i>partecipazioni in altre società</i>	1.444,4	9,2	1.641,5	10,1
<i>partecipazioni in società strumentali</i>	415,8	2,6	407,5	2,5
<i>strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)</i>	4.410,4	28,1	5.181,1	31,9
Crediti, ratei e risconti attivi	274,0	1,7	188,8	1,2
Disponibilità liquide	496,6	3,2	258,0	1,6
Altre attività	30,9	0,2	33,4	0,2
Totale dell'attivo	15.694,4	100,0	16.242,6	100,0
PASSIVO				
Patrimonio netto	12.674,3	80,8	12.947,1	79,8
Fondi per l'attività d'istituto	1.448,5	9,2	1.447,5	8,9
Fondi per rischi ed oneri	369,7	2,4	440,3	2,7
Erogazioni deliberate da liquidare	719,2	4,6	848,5	5,2
Fondo per il volontariato L. 266/91	43,2	0,3	48,8	0,3
Altre passività	439,5	2,7	510,4	3,1
Totale del passivo	15.694,4	100,0	16.242,6	100,0

Tab. 2.6 - STATO PATRIMONIALE - Fondazioni del Centro				
	31/12/2012		31/12/2011	
	milioni di €	%	milioni di €	%
ATTIVO				
Immobilizzazioni materiali e immateriali	725,3	6,7	673,1	5,7
Attività finanziarie:	9.271,0	85,7	10.903,4	91,6
<i>partecipazioni nella conferitaria</i>	3.440,2	31,8	4.547,1	38,2
<i>partecipazioni in altre società</i>	898,0	8,3	940,7	7,9
<i>partecipazioni in società strumentali</i>	148,4	1,4	135,0	1,1
<i>strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)</i>	4.784,4	44,2	5.280,6	44,4
Credit, ratei e risconti attivi	91,0	0,8	117,4	1,0
Disponibilità liquide	730,2	6,7	198,0	1,6
Altre attività	10,6	0,1	7,4	0,1
Totale dell'attivo	10.828,1	100,0	11.899,3	100,0
PASSIVO				
Patrimonio netto	8.698,1	80,3	9.298,4	78,2
Fondi per l'attività d'istituto	888,5	8,2	896,7	7,5
Fondi per rischi ed oneri	114,0	1,1	502,8	4,2
Erogazioni deliberate da liquidare	363,6	3,4	401,9	3,4
Fondo per il volontariato L. 266/91	25,2	0,2	26,3	0,2
Altre passività	738,7	6,8	773,2	6,6
Totale del passivo	10.828,1	100,0	11.899,3	100,0

Tab. 2.6 - STATO PATRIMONIALE - Fondazioni del Sud				
	31/12/2012		31/12/2011	
	milioni di €	%	milioni di €	%
ATTIVO				
Immobilizzazioni materiali e immateriali		6,0	124,1	5,3
Attività finanziarie:		89,6	2.140,2	90,7
<i>partecipazioni nella conferitaria</i>	600,5	26,9	743,8	31,5
<i>partecipazioni in altre società</i>	235,2	10,5	182,4	7,7
<i>partecipazioni in società strumentali</i>	19,9	0,9	11,9	0,5
<i>strumenti finanziari (incluse le operazioni pct)</i>	1.146,4	51,3	1.202,0	51,0
Crediti, ratei e risconti attivi	16,6	0,7	43,7	1,9
Disponibilità liquide	82,8	3,7	49,9	2,1
Altre attività	0,8	0,0	0,2	0,0
Totale dell'attivo	2.235,9	100,0	2.358,1	100,0
PASSIVO				
Patrimonio netto		88,8	2.111,0	89,5
Fondi per l'attività d'istituto	1.985,4	6,6	142,3	6,0
Fondi per rischi ed oneri	147,6	1,1	29,7	1,3
Erogazioni deliberate da liquidare	24,8	2,2	48,8	2,1
Fondo per il volontariato L. 266/91	48,8	0,2	7,7	0,3
Altre passività	5,4	1,1	18,6	0,8
Totale del passivo	2.235,9	100,0	2.358,1	100,0

	2012		2011	
	milioni di €	%	milioni di €	%
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	399,1	26,0	18,9	1,5
Dividendi e proventi assimilati	751,2	48,9	1.104,0	89,2
Interessi e proventi assimilati	276,9	18,0	320,1	25,9
Risultato gestione strumenti finanziari	-172,6	-11,2	-857,6	-69,3
Risultato di esercizio delle imprese strumentali direttamente esercitate	-0,7	0,0	-0,4	0,0
Altri proventi e proventi straordinari	281,7	18,3	651,9	52,7
Totale proventi	1.535,6	100,0	1.236,9	100,0
Oneri (*)	410,7	26,7	731,3	59,1
<i>di cui per gli organi statutari</i>	48,3	3,1	51,2	4,1
Imposte	29,2	1,9	22,6	1,8
Oneri straordinari	26,0	1,7	12,4	1,0
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	1.069,7	69,7	470,6	38,1
Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:		100% (su avanzo esercizio)		100% (su avanzo esercizio)
Copertura disavanzi pregressi	10,3	1,0	0,3	0,1
Accantonamenti al Patrimonio:	369,9	34,6	240,0	51,0
a) alla riserva obbligatoria	251,7	23,5	178,0	37,8
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	118,2	11,0	62,0	13,2
Attività istituzionale:	880,9	82,4	638,9	135,7
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	449,6	42,0	350,2	74,4
d) Accantonamento al volontariato L. 266/91	36,8	3,4	23,8	5,0
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	394,4	36,9	265,0	56,3
f) Avanzo (disavanzo) residuo	-191,4	-17,9	-408,5	-86,8
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti	479,4		718,6	
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	965,8		1.092,5	

(*) La posta 2012 include mil. € 111 per gli accantonamenti prudenziali (perdite e rischi di natura finanziaria) senza i quali l'incidenza sarebbe 19,5%. Nel 2011 l'accantonamento era di mil. € 466 e l'indice rettificato era 21,4%.

Tab. 2.7 - CONTO ECONOMICO - Fondazioni Piccole				
	2012		2011	
	milioni di €	%	milioni di €	%
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	4,2	12,3	-0,9	8,8
Dividendi e proventi assimilati	15,3	44,3	18,7	-181,6
Interessi e proventi assimilati	7,3	21,3	6,6	-64,0
Risultato gestione strumenti finanziari	1,1	3,2	-36,9	357,9
Risultato di esercizio delle imprese strumentali direttamente esercitate	0,0	0,0	0,0	0,0
Altri proventi e proventi straordinari	6,5	18,9	2,2	-21,1
Totale proventi	34,4	100,0	-10,3	100,0
Oneri (*)	9,9	28,7	9,2	-88,9
<i>di cui per gli organi statutari</i>			2,8	-27,1
Imposte	0,7	1,9	0,6	-6,3
Oneri straordinari	0,3	1,0	0,1	-0,6
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	23,5	68,4	-20,2	195,8
Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:	100% (su avanzo esercizio)			100% (su avanzo esercizio)
Copertura disavanzi pregressi	1,2	5,2	0,0	0,0
Accantonamenti al Patrimonio:	5,2	21,9	2,9	-14,3
a) alla riserva obbligatoria	4,5	19,0	2,7	-13,4
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	0,7	3,0	0,2	-0,9
Attività istituzionale:	16,4	69,6	10,3	-51,3
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	6,6	28,1	5,9	-29,3
d) Accantonamento al volontariato L. 266/91	0,6	2,5	0,4	-1,9
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	9,2	39,0	4,0	-20,1
f) Avanzo (disavanzo) residuo	0,7	3,3	-33,4	165,6
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti	7,9		10,1	
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	15,1		16,4	

(*) La posta del 2012, come quella del 2011, non include accantonamenti prudenziali (perdite e rischi di natura finanziaria).

	2012		2011	
	milioni di €	%	milioni di €	%
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	10,8	14,2	0,2	0,3
Dividendi e proventi assimilati	17,2	22,7	18,3	29,9
Interessi e proventi assimilati	34,7	45,8	30,3	49,3
Risultato gestione strumenti finanziari	2,7	3,6	3,3	5,3
Risultato di esercizio delle imprese strumentali direttamente esercitate	0,0	0,0	0,0	0,0
Altri proventi e proventi straordinari	10,4	13,7	9,4	15,2
Totale proventi	75,8	100,0	61,5	100,0
Oneri (*)	22,1	29,1	19,5	31,7
<i>di cui per gli organi statutari</i>		7,4		8,6
Imposte	3,0	3,9	1,5	2,5
Oneri straordinari	0,4	0,5	3,0	5,0
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	50,3	66,5	37,4	60,8
Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:		100% (su avanzo esercizio)		100% (su avanzo esercizio)
Copertura disavanzi pregressi	1,5	3,0	0,3	0,7
Accantonamenti al Patrimonio:	13,5	26,8	9,4	25,2
a) alla riserva obbligatoria		20,4		19,9
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	10,3	6,3	7,4	5,3
Attività istituzionale:	3,2	75,4	2,0	73,5
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente		36,1		30,9
d) Accantonamento al volontariato L. 266/91	1,3	2,6	1,0	2,7
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	18,4	36,6	14,9	39,9
f) Avanzo (disavanzo) residuo	-2,6	-5,2	0,2	0,6
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti	13,1		23,6	
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	32,6		36,1	

(*) La posta del 2012, come quella del 2011, non include accantonamenti prudenziali (perdite e rischi di natura finanziaria).

Tab. 2.7 - CONTO ECONOMICO - Fondazioni Medie				
	2012		2011	
	milioni di €	%	milioni di €	%
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	15,7	13,8	-1,8	-2,1
Dividendi e proventi assimilati	46,3	40,7	65,1	77,1
Interessi e proventi assimilati	29,7	26,1	30,1	35,7
Risultato gestione strumenti finanziari	-29,1	-25,6	-18,7	-22,1
Risultato di esercizio delle imprese strumentali direttamente esercitate	-0,7	-0,6	-0,4	-0,5
Altri proventi e proventi straordinari	51,8	45,6	10,0	11,9
Totale proventi	113,7	100,0	84,3	100,0
Oneri (*)	27,6	24,3	26,6	31,5
<i>di cui per gli organi statutari</i>	6,7	5,9	6,9	8,2
Imposte	2,4	2,1	1,4	1,7
Oneri straordinari	1,5	1,4	1,9	2,3
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	82,1	72,2	54,4	64,5
Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:		100% (su avanzo esercizio)		100% (su avanzo esercizio)
Copertura disavanzi pregressi	0,0	0,0	0,0	0,0
Accantonamenti al Patrimonio:	22,8	27,8	15,9	29,1
a) alla riserva obbligatoria	17,2	20,9	12,7	23,2
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	5,6	6,9	3,2	5,9
Attività istituzionale:	62,2	75,7	46,8	85,7
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	27,8	33,9	27,6	50,6
d) Accantonamento al volontariato L. 266/91	2,3	2,8	1,7	3,1
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	32,1	39,1	17,5	32,0
f) Avanzo (disavanzo) residuo	-2,9	-3,5	-8,3	-14,8
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti	30,6		35,7	
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	60,6		65,0	

(*) La posta 2012, come quella del 2011, non include accantonamenti prudenziali (perdite e rischi di natura finanziaria).

	2012		2011	
	milioni di €	%	milioni di €	%
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	30,2	12,7	-2,2	-1,0
Dividendi e proventi assimilati	89,9	37,8	130,5	60,6
Interessi e proventi assimilati	81,1	34,1	84,5	39,3
Risultato gestione strumenti finanziari	-25,1	-10,6	-59,5	-27,7
Risultato di esercizio delle imprese strumentali direttamente esercitate	-0,1	0,0	0,0	0,0
Altri proventi e proventi straordinari	61,8	26,0	61,9	28,8
Totale proventi	237,8	100,0	215,2	100,0
Oneri (*)	55,1	23,2	48,5	22,6
di cui per gli organi statutari	9,1	3,8	10,2	4,7
Imposte	11,6	4,9	4,9	2,3
Oneri straordinari	11,3	4,8	3,0	1,4
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	159,8		158,8	73,8
Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:		100% (su avanzo esercizio)		100% (su avanzo esercizio)
Copertura disavanzi pregressi	0,0	0,0	0,0	0,0
Accantonamenti al Patrimonio:	44,9	28,1	43,9	27,7
a) alla riserva obbligatoria	32,5	20,4	31,8	20,0
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	12,4	7,7	12,2	7,7
Attività istituzionale:	117,9	73,8	114,9	72,3
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	64,3	40,2	76,0	47,8
d) Accantonamento al volontariato L. 266/91	4,3	2,7	4,2	2,7
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	49,3	30,9	34,7	21,8
f) Avanzo (disavanzo) residuo	-3,0	-1,9	0,0	0,0
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti	62,7		63,5	
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	131,3		143,7	

(*) La posta 2012 include mil. € 11 per gli accantonamenti prudenziali (perdite e rischi di natura finanziaria) senza i quali l'incidenza sarebbe 18,4%. Nel 2011 l'accantonamento non era stato effettuato.

	2012		2011	
	milioni di €	%	milioni di €	%
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	338,3	31,5	23,6	2,7
Dividendi e proventi assimilati	582,6	54,2	871,4	98,3
Interessi e proventi assimilati	124,1	11,6	168,6	19,0
Risultato gestione strumenti finanziari	-148,0	-13,8	-745,9	-84,2
Risultato di esercizio delle imprese strumentali direttamente esercitate	0,0	0,0	0,0	0,0
Altri proventi e proventi straordinari	176,9	16,5	568,4	64,2
Totale proventi	1.073,9	100,0	886,1	100,0
Oneri (*)	296,0	27,6	627,5	70,8
di cui per gli organi statutari	24,1	2,2	26,0	2,9
Imposte	11,5	1,1	14,1	1,6
Oneri straordinari	12,4	1,2	4,4	0,5
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	754,0	70,1	240,1	27,1
Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:		100% (su avanzo esercizio)		100% (su avanzo esercizio)
Copertura disavanzi pregressi	7,6	1,0	0,0	0,0
Accantonamenti al Patrimonio:	283,5	37,6	167,9	69,9
a) alla riserva obbligatoria	187,2	24,8	123,4	51,4
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	96,3	12,8	44,5	18,5
Attività istituzionale:	646,5	85,7	439,5	183,0
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	332,8	44,1	229,2	95,4
d) Accantonamento al volontariato L. 266/91	28,3	3,7	16,5	6,9
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	285,4	37,9	193,8	80,7
f) Avanzo (disavanzo) residuo	-183,6	-24,3	-367,3	-152,9
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti	365,2		585,6	
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	726,3		831,2	

(*) La posta 2012 include mil. € 99 per accantonamenti prudenziali (perdite e rischi di natura finanziaria) senza i quali l'incidenza sarebbe 18,3%. Nel 2011 l'accantonamento era di mil. € 466 e l'indice rettificato era 18,2%.

	2012				2011		
	milioni di €		%		milioni di €		%
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali		332,0	43,9		18,9	4,1	
Dividendi e proventi assimilati		350,4	46,3		430,4	94,3	
Interessi e proventi assimilati		53,2	7,0		83,6	18,3	
Risultato gestione strumenti finanziari		-52,1	-6,9		-112,9	-24,7	
Risultato di esercizio delle imprese strumentali direttamente esercitate		-0,7	-0,1		-0,4	-0,1	
Altri proventi e proventi straordinari		74,3	9,8		36,8	8,1	
Totale proventi		757,1	100,0		456,4	100,0	
Oneri (*)		86,9	11,5		125,9	27,6	
<i>di cui per gli organi statutari</i>	13,8		1,8		15,5	3,4	
Imposte		12,0	1,6		9,6	2,1	
Oneri straordinari		3,3	0,4		1,7	0,4	
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio		654,9	86,5		319,2	69,9	
Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:			100% (su avanzo esercizio)			100% (su avanzo esercizio)	
Copertura disavanzi pregressi		6,9	1,0		0,0	0,0	
Accantonamenti al Patrimonio:		210,9	32,2		87,8	27,5	
a) alla riserva obbligatoria	129,6		19,8		65,2	20,4	
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	81,3		12,4		22,6	7,1	
Attività istituzionale:		427,1	65,2		227,9	71,4	
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	282,2		43,1		163,7	51,3	
d) Accantonamento al volontariato L. 266/91	20,5		3,1		8,7	2,7	
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	124,5		19,0		55,5	17,4	
f) Avanzo (disavanzo) residuo		10,0	1,6		3,5	1,1	
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti		110,5			279,9		
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)		413,2			452,3		

(*) La posta 2012 non include per gli accantonamenti prudenziali (perdite e rischi di natura finanziaria). Nel 2011 l'accantonamento era di mil. € 45 e l'indice rettificato era 17,7%.

	2012		2011	
	milioni di €	%	milioni di €	%
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali		6,8		2,1
Dividendi e proventi assimilati	33,2		7,9	
Interessi e proventi assimilati	209,4	42,9	337,7	88,2
Risultato gestione strumenti finanziari	87,0	17,8	96,8	25,3
Risultato di esercizio delle imprese strumentali direttamente esercitate	-6,2	-1,3	-356,2	-93,1
Altri proventi e proventi straordinari	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale proventi	165,2	33,8	296,5	77,5
Oneri (*)	488,6	100,0	382,7	100,0
<i>di cui per gli organi statutari</i>	173,9	35,6	120,2	31,4
Imposte	6,0	3,3	17,3	4,5
Oneri straordinari	10,7	2,2	6,3	1,6
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	298,0	61,0	253,4	66,3
Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:		100% (su avanzo esercizio)		100% (su avanzo esercizio)
Copertura disavanzi pregressi	0,7	0,2	0,0	0,0
Accantonamenti al Patrimonio:	73,1	24,5	79,0	31,2
a) alla riserva obbligatoria	60,0	20,1	60,1	23,8
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	13,1	4,4	18,9	7,4
Attività istituzionale:	230,8	77,4	221,5	87,4
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	66,7	22,4	77,4	30,6
d) Accantonamento al volontariato L. 266/91	8,1	2,7	8,0	3,2
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	156,0	52,3	136,1	53,7
f) Avanzo (disavanzo) residuo	-6,6	-2,1	-47,1	-18,6
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti	217,0		290,9	
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	291,8		376,4	

(*) La posta 2012 include mil. € 94 per gli accantonamenti prudenziali (perdite e rischi di natura finanziaria) senza i quali l'incidenza sarebbe 16,3%. Nel 2011 l'accantonamento era di mil. € 35 e l'indice rettificato era 22,3%.

	2012		2011	
	milioni di €	%	milioni di €	%
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	30,5	14,2	-8,4	-2,6
Dividendi e proventi assimilati	169,0	78,7	309,8	94,6
Interessi e proventi assimilati	95,8	44,6	99,9	30,5
Risultato gestione strumenti finanziari	-141,7	-66,0	-385,1	-117,6
Risultato di esercizio delle imprese strumentali direttamente esercitate	-0,1	0,0	0,0	0,0
Altri proventi e proventi straordinari	61,2	28,5	311,2	95,1
Totale proventi	214,7	100,0	327,4	100,0
Oneri (*)	132,2	61,5	468,3	143,1
di cui per gli organi statutari		6,3	13,3	4,1
Imposte	6,6	3,1	4,4	1,4
Oneri straordinari	11,2	5,2	4,6	1,4
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	64,7	30,2	-149,9	-45,9
Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:		100% (su avanzo esercizio)		100% (su avanzo esercizio)
Copertura disavanzi pregressi	1,1	1,7	0,0	0,0
Accantonamenti al Patrimonio:	69,4	107,0	58,9	-39,3
a) alla riserva obbligatoria	51,5	79,4	43,1	-28,7
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	17,9	27,6	15,8	-10,6
Attività istituzionale:	187,0	288,6	156,2	-104,1
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente	83,0	128,1	89,9	-59,9
d) Accantonamento al volontariato L. 266/91	6,8	10,5	5,7	-3,8
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	97,2	150,0	60,6	-40,4
f) Avanzo (disavanzo) residuo	-192,8	-297,3	-365,2	243,4
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti	134,1		129,3	
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	223,9		224,9	

(*) La posta 2012 include € 16 per gli accantonamenti prudenziali (perdite e rischi di natura finanziaria) senza i quali l'incidenza sarebbe 53,9%. Nel 2011 l'accantonamento era di € 386 e l'indice rettificato era 25,0%.

	2012		2011	
	milioni di €	%	milioni di €	%
Risultato delle gestioni patrimoniali individuali		4,5	0,5	0,7
Dividendi e proventi assimilati		29,9	26,1	37,1
Interessi e proventi assimilati		54,4	39,7	56,4
Risultato gestione strumenti finanziari		2,1	-3,4	-4,8
Risultato di esercizio delle imprese strumentali direttamente esercitate		0,0	0,0	0,0
Altri proventi e proventi straordinari		9,1	7,5	10,6
Totale proventi	75,0	100,0	70,4	100,0
Oneri (*)				
<i>di cui per gli organi statutari</i>		23,6	16,9	23,9
Imposte	4,9	6,5	5,0	7,2
Oneri straordinari		6,2	2,2	3,1
		1,0	3,4	4,8
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	52,0	69,2	48,0	68,2
Destinazione dell'avanzo dell'esercizio:		100% (su avanzo esercizio)		100% (su avanzo esercizio)
Copertura disavanzi pregressi		3,2	0,3	0,6
Accantonamenti al Patrimonio:				
a) alla riserva obbligatoria		31,9	14,2	29,6
b) alla riserva per l'integrità del patrimonio	10,6	20,4	9,6	19,9
Attività istituzionale:				
c) Erogazioni deliberate su risorse esercizio corrente		11,5	9,7	9,7
d) Accantonamento al volontariato L. 266/91	17,8	34,2	19,2	39,9
e) Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	1,4	2,7	1,3	2,7
f) Avanzo (disavanzo) residuo	16,8	32,3	12,8	26,7
g) Erogazioni deliberate su risorse degli anni precedenti				
Totale erogazioni deliberate nel periodo (c+d+g)	-2,1	-4,4	0,3	0,5
	17,8		18,5	
	37,0		39,0	

(*) La posta del 2012, come quella del 2011, 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 2012	Gruppi dimensionali
1	1	Fondazione C.R. Province Lombarde	6.550.955.301	Fondazioni grandi n. 18
2	2	Compagnia di San Paolo di Torino	5.621.663.693	
3	3	Fondazione C.R. Verona Vicenza B.A.	2.658.394.150	
4	4	Fondazione C.R. Torino	1.916.583.003	
5	5	Fondazione C.R. Padova e Rovigo	1.745.077.193	
6	6	Fondazione Roma	1.444.712.622	
7	7	Fondazione C.R. Cuneo	1.330.164.010	
8	8	Ente C.R. Firenze	1.304.571.348	
9	9	Fondazione C.R. Lucca	1.182.732.873	
10	10	Fondazione C.R. Genova e Imperia	1.012.613.126	
11	11	Fondazione Banco di Sardegna	874.777.758	
12	12	Fondazione Cassamarca C.R. Marca Trivigiana	868.407.202	
13	13	Fondazione C.R. Parma	833.500.241	
14	14	Fondazione C.R. Modena	825.004.991	
15	15	Fondazione B.M. Lombardia	792.044.475	
16	16	Fondazione C.R. Bologna	756.716.175	
17	17	Fondazione C.R. Bolzano	731.497.545	
18	18	Fondazione Monte dei Paschi di Siena	626.625.444	
19	1	Fondazione C.R. Perugia	581.024.824	Fondazioni mediograndi n. 17
20	2	Fondazione C.R. Pisa	530.694.977	
21	3	Fondazione C.R. Trieste	447.765.897	
22	4	Fondazione C.R. Forlì	433.278.852	
23	5	Fondazione C.R. Trento e Rovereto	377.510.666	
24	6	Fondazione Piacenza e Vigevano	372.164.429	
25	7	Fondazione C.R. Pistoia e Pescia	347.487.632	
26	8	Fondazione di Venezia	328.546.685	
27	9	Fondazione C.R. Alessandria	323.148.235	
28	10	Fondazione C.R. Carpi	319.246.229	
29	11	Fondazione C.R. Pesaro	276.247.007	
30	12	Fondazione C.R. Macerata	236.004.187	
31	13	Fondazione M. Bologna e Ravenna	224.263.026	
32	14	Fondazione C.R. Udine e Pordenone	220.250.043	
33	15	Fondazione C.R. Biella	217.837.525	
34	16	Fondazione C.R. Pescara e L.A.	209.825.086	
35	17	Fondazione C.R. Tortona	209.196.050	

continua Tab. 2.8				
36	1	Fondazione Livorno	208.366.802	Fondazioni medie n. 18
37	2	Fondazione C.R. Asti	204.491.034	
38	3	Fondazione C.R. La Spezia	200.564.133	
39	4	Fondazione C.R. Ascoli Piceno	191.700.071	
40	5	Fondazione C.R. Terni e Narni	186.647.484	
41	6	Fondazione C.R. Ferrara	182.367.210	
42	7	Fondazione C.R. Savona	178.785.064	
43	8	Fondazione C.R. Gorizia	171.582.874	
44	9	Fondazione C.R. San Miniato	163.769.382	
45	10	Fondazione C.R. Teramo	162.659.517	
46	11	Fondazione C.R. Imola	162.642.052	
47	12	Fondazione C.R. Fano	161.598.256	
48	13	Fondazione C.R. Ravenna	156.199.200	
49	14	Fondazione C.R. Reggio Emilia	154.637.960	
50	15	Fondazione C.R. Volterra	151.363.000	
51	16	Fondazione C.R. L'Aquila	137.902.159	
52	17	Fondazione C.R. Rimini	137.364.808	
53	18	Fondazione C.R. Carrara	131.805.343	
54	1	Fondazione M. Parma	126.860.247	Fondazioni mediopiccole n. 17
55	2	Fondazione Sicilia	123.037.916	
56	3	Fondazione C.R. Mirandola	122.615.896	
57	4	Fondazione C.R. Cesena	120.835.056	
58	5	Fondazione C.R. Puglia	120.161.697	
59	6	Istituto Banco di Napoli Fondazione	118.568.933	
60	7	Fondazione C.R. Vercelli	112.544.159	
61	8	Fondazione C.R. Jesi	104.325.991	
62	9	Fondazione C.R. Rieti	101.021.905	
63	10	Fondazione C.R. Prato	92.405.319	
64	11	Fondazione C.R. Fermo	91.508.942	
65	12	Fondazione C.R. Chieti	89.343.331	
66	13	Fondazione C.R. Foligno	88.955.561	
67	14	Fondazione C.R. Fabriano e C.	81.801.208	
68	15	Fondazione C.R. Vignola	79.619.573	
69	16	Fondazione C.R. Calabria e Lucania	76.852.266	
70	17	Fondazione B.M. Lucca	75.481.348	

continua Tab. 2.8				
71	1	Fondazione C.R. Spoleto	73.075.344	Fondazioni piccole n. 18
72	2	Fondazione C.R. Orvieto	67.503.833	
73	3	Fondazione C.R. Cento	55.639.861	
74	4	Fondazione B.N. delle Comunicazioni	55.492.926	
75	5	Fondazione C.R. Fossano	51.502.581	
76	6	Fondazione C.R. Civitavecchia	47.456.845	
77	7	Fondazione C.R. Saluzzo	42.187.787	
78	8	Fondazione C.R. Salernitana	39.614.297	
79	9	Fondazione C.R. e B.M. Lugo	36.232.977	
80	10	Fondazione C.R. Viterbo	35.984.581	
81	11	Fondazione C.R. Savigliano	35.033.886	
82	12	Fondazione B.M. Foggia	32.633.599	
83	13	Fondazione C.R. Loreto	29.941.318	
84	14	Fondazione C.R. Città di Castello	27.837.781	
85	15	Fondazione C.R. Bra	25.909.789	
86	16	Fondazione B.M. e C.R. Faenza	17.432.487	
87	17	Fondazione B.M. Rovigo	6.910.549	
88	18	Fondazione Monte di Pietà di Vicenza	1.731.364	

CAPITOLO 3

LA STRUTTURA OPERATIVA

3.1 L'evoluzione organizzativa delle Fondazioni

Il rilievo della struttura organizzativa e del personale, quali fondamentali strumenti per il perseguimento degli scopi statutari, è sancito dalla Carta delle Fondazioni elaborata dall'Acri nel 2011, al Principio 9 della prima sezione dedicata alla *governance*, in cui 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”*.

Questa solenne affermazione giunge a valle di una progressiva trasformazione organizzativa realizzata dalle Fondazioni negli anni passati, in stretta correlazione all'evolversi delle scelte di missione di ognuna, e ai modi diversi individuati per declinare i principi di efficacia ed efficienza nella gestione.

In una costante proiezione verso i modelli organizzativi più appropriati per le funzioni da assolvere, alla ricerca di un assetto ideale che peraltro non può per definizione essere configurato in termini assoluti, le Fondazioni hanno sviluppato livelli manageriali e standard operativi idonei soprattutto a meglio interpretare il nuovo profilo di enti non più solo “erogatori”, ma propulsori in proprio di iniziative e progettualità.

Nel loro primo periodo di vita le Fondazioni si sono avvalse di strutture in prevalenza elementari, caratterizzate da un ricorso significativo al service affidato alle banche conferitarie e al distacco di risorse dalle stesse banche per l'espletamento delle funzioni proprie della Fondazione¹. Assetti, cioè, prudentemente orientati al conteni-

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.

mento delle risorse impegnate, in linea con i livelli di redditività del patrimonio e i volumi di attività della fase costitutiva delle Fondazioni.

Successivamente, chiaritosi nelle sedi istituzionali il profilo del ruolo delle Fondazioni, gli originari organismi si sono progressivamente trasformati in strutture più complesse e articolate, con una crescente suddivisione di funzioni e responsabilità e un arricchimento nel numero e nella qualità degli organici.

Come sopra accennato, la spinta all'innovazione organizzativa è derivata soprattutto 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 più articolati e orientati al risultato.

La diffusione di tali modelli ha interessato per prime le Fondazioni di maggiori dimensioni, ma si è man mano estesa anche a quelle intermedie, rappresentando comunque per tutte uno stimolo alla revisione di strutture e processi interni.

Il cambiamento più profondo si è registrato nelle funzioni relative all'attività istituzionale, relativamente alle quali si è progressivamente diffusa la configurazione di unità operative specializzate per settore di intervento e si sono affiancati alle tradizionali mansioni di istruttoria, tipiche dell'attività di erogazione basata su domande di contributo presentate da terzi, ruoli di maggiore complessità manageriale, riferiti alla gestione diretta di progetti della Fondazione. Ne è conseguito un complessivo arricchimento professionale delle risorse impiegate, ormai decisamente più affini al profilo del *project manager* che alla tradizionale figura di addetto amministrativo di un tempo.

L'altro ambito in cui si sono realizzati importanti cambiamenti è stato quello delle funzioni di *staff* a supporto degli Organi e della Direzione, istituite ex novo o rafforzatesi in sintonia con il crescente rilievo strategico assunto nel tempo dalle attività di pianificazione, controllo di gestione e comunicazione.

Testimonia questa tendenza la sempre più frequente presenza nei funzionigrammi delle Fondazioni di unità specialistiche dedicate a studi e ricerche, ad attività di pianificazione e controllo, a relazioni esterne e rapporti con la stampa.

In merito all'organizzazione dei processi di comunicazione è da

rimarcare il crescente ruolo del *sito internet*, divenuto ormai il canale più utilizzato dalle Fondazioni per diffondere informazioni sui bandi e sulle altre opportunità di accesso ai contributi, sino a prevedere, in casi sempre più numerosi, la gestione operativa delle pratiche di erogazione (es: raccolta *on line* delle domande di contributo e aggiornamento in tempo reale sullo stato delle pratiche aperte).

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

Le funzioni organizzative preposte alla gestione del patrimonio, anch'esse centrali tra quelle esercitate dalle Fondazioni, si sono arricchite in termini di responsabilità e competenze in conseguenza della diversificazione degli investimenti derivata dai processi di dismissione delle partecipazioni nelle banche conferitarie. Gli assetti organizzativi in questo ambito si differenziano in relazione alla scelta di fondo di ciascuna Fondazione tra l'opzione di gestione "interna" e quella "esterna". Nel primo caso si rilevano nuclei operativi più numerosi e specializzati, mentre nel secondo i presidi sono dimensionalmente più contenuti e focalizzati sul controllo dei risultati delle gestioni esterne attivate.

Le funzioni amministrativo-contabili, che mantengono ancora un peso rilevante nelle strutture delle Fondazioni, si sono anch'esse rimodellate nel tempo, attestandosi su standard di maggiore efficienza resi possibili dall'evoluzione dell'*office automation* e delle tecnologie *web*.

Un significativo sviluppo, infine, si è registrato riguardo alla strutturazione delle funzioni di controllo interno, la cui necessità e importanza è cresciuta di pari passo con la maggiore articolazione delle strutture e il generale aumento della complessità gestionale delle Fondazioni. Oltre alla strutturazione all'interno delle funzioni di linea di più accurati presidi di controllo di primo livello, sono nati in *staff* alla Direzione, o direttamente a supporto degli Organi, unità organizzative preposte ai controlli di secondo livello o, nei casi più avanzati, di *auditing* interno.

Come già evidenziato, lo sviluppo dei modelli organizzativi sin qui descritto è stato accompagnato da un altrettanto significativo processo di rimodulazione dei profili professionali del personale, orientato a mantenere i necessari livelli di coerenza tra ruoli, responsabilità e competenze.

I processi di selezione delle risorse in ingresso sono stati affinati

permettendo l'innesto di figure provenienti da settori diversi, in possesso di solide professionalità e soprattutto portatori di culture organizzative più aperte al cambiamento, coerenti quindi con i processi di forte evoluzione in atto.

È aumentato il peso dei processi formativi, non solamente in termini quantitativi, ma soprattutto sul piano della funzionalità degli stessi a percorsi mirati di crescita professionale. Ai tradizionali interventi di formazione tecnica si sono infatti affiancate iniziative formative orientate al potenziamento delle capacità gestionali, con un positivo impatto sull'integrazione tra uffici e ruoli diversi, sulle attitudini manageriali e sulla gestione per progetti delle attività.

Nelle realtà organizzative più strutturate si stanno infine introducendo con gradualità metodologie di valutazione del personale finalizzate a stimolarne la motivazione, incentivarne la crescita e delinearne percorsi individuali di sviluppo.

ANALISI RIGUARDANTE IL SISTEMA DELLE FONDAZIONI

3.2 Le risorse umane

Nel 2012 le Fondazioni hanno complessivamente impegnato nelle loro strutture operative 1.023 persone, occupate nel 78% dei casi a tempo pieno, con un costo totale di 61,3 milioni di euro (-2,4% rispetto al 2011).

La variazione del numero degli occupati rispetto all'anno precedente è minima (3 in meno del 2011) e non modifica la media dei dipendenti per Fondazione che rimane di 11,6 unità per ente.

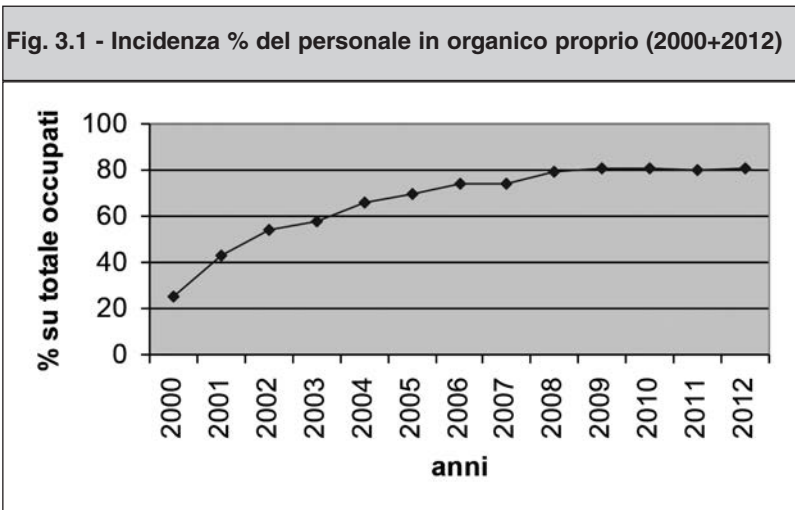
In questo paragrafo le caratteristiche del personale sono esaminate prima con riferimento al complesso delle Fondazioni, poi con riguardo a raggruppamenti dimensionali e geografici delle stesse², sulla base dei risultati della tradizionale ricognizione annuale svolta dall'Acri.

Il primo profilo di analisi si riferisce alla natura dei rapporti di lavoro (Tab. 3.1) e conferma per il 2012 la composizione registrata

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

nel 2011, con solo un assestamento a favore dell'organico proprio dell'ente (8 unità in più) con la corrispettiva diminuzione delle collaborazioni esterne³.

Il personale nell'organico "proprio" delle Fondazioni passa quindi da 820 a 828 unità, con un'incidenza sul totale dell'81%, in linea di continuità con il trend registrato negli anni passati di crescente autonomia organizzativa delle Fondazioni (Figura 3.1).



La riduzione delle collaborazioni esterne, che come evidenziato diminuiscono passando da 149 a 141 (in percentuale il 14% contro il 15% nel 2011), probabilmente per effetto delle politiche di contenimento dei costi adottate dalle Fondazioni, non inficia il dato di fondo di un ricorso significativo ad apporti professionali di elevato profilo specialistico, in funzione della crescente complessità dei progetti e delle attività realizzati. Si può osservare, semmai, che la

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 o della società strumentale; 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 consulenze esterne, configurate soprattutto nella forma di contratti a progetto.

qualificazione delle professionalità degli organici interni delle Fondazioni consente ora, in parte, di “internalizzare” attività prima affidate all’esterno.

Le formule del distacco e del *service* sono sostanzialmente stabilizzate su livelli ormai marginali di incidenza percentuale sul totale (nell’insieme 5%), con solo modeste diminuzioni nei valori assoluti (i distacchi diminuiscono di due unità, le risorse in *service* di una).

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

Natura del rapporto di lavoro	2012		2011	
	Unità	%	Unità	%
Organico proprio dell’Ente	828	81	820	80
Organico distaccato dalla Banca conferitaria	14	1	15	1
Organico in <i>service</i>	15	1	15	1
Collaborazioni Esterne	141	14	149	15
Totale	1.023	100	1.026	100

Anche l’esame dei ruoli organizzativi del personale occupato (Tabella 3.2 A) evidenzia una situazione in linea con gli anni precedenti.

Le risorse con funzioni di direzione sono 108 (cinque in più del 2011) e rappresentano l’11% del totale; i ruoli di coordinamento intermedio diminuiscono di 4 unità e occupano 164 persone, il 16% del totale; le funzioni specialistiche aumentano di 3 unità impegnando 312 persone, con stabile incidenza del 30% sul totale; dato che conferma il consolidarsi nelle Fondazioni delle nuove funzioni di *staff* specialistico, già osservate tra gli andamenti evolutivi delle strutture organizzative.

Diminuiscono invece di sette unità i ruoli del comparto operativo/esecutivo che impegnano 439 persone e pesano per il 43% sul totale del personale (era 44% nel 2011).

Il quadro d’insieme conferma la tendenza a una progressiva specializzazione di ruoli, già evidenziata nel precedente paragrafo, e un assetto strutturale piuttosto “compresso” dal punto di vista gerarchico-funzionale, con un rapporto alto tra le posizioni di contenuto manageriale e quelle di livello operativo.

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

Ruolo organizzativo	2012		2011	
	Unità	%	Unità	%
Direzione	108	11	103	10
Responsabilità di coordinamento intermedio	164	16	168	16
Specialistico	312	30	309	30
Operativo/esecutivo	439	43	446	44
Totale	1.023	100	1.026	100

Per quanto riguarda la distribuzione di genere del personale (Tabella 3.2B), la ricognizione del 2012 conferma la complessiva prevalenza di donne negli organici delle Fondazioni (56% del totale).

L'esame di dettaglio evidenzia, in linea con la situazione generalizzata a livello nazionale e comune a tutti i settori produttivi, una forte disomogeneità nella composizione di genere relativa ai ruoli ricoperti.

Nelle posizioni apicali (Segretari Generali e Direttori) si registra una netta prevalenza di uomini, con l'84% contro il 16% di donne.

All'opposto, le funzioni Operative/ Esecutive, che comprendono una molteplicità di attività di "segreteria" e "amministrazione", sono presidiate in larga prevalenza da donne (nel 64% dei casi).

Un apprezzabile riequilibrio a favore del personale femminile è osservabile nei ruoli di Responsabilità di coordinamento intermedio e in quelli Specialistici, dove la robusta presenza maggioritaria di donne (rispettivamente per i due ruoli il 59% e il 57%) segnala il superamento di barriere di genere per la copertura di posizioni di fascia medio-alta.

Sarà interessante osservare in futuro se lo sviluppo professionale e di carriera di queste risorse, in gran parte giovani, consentirà di riequilibrare la composizione di genere anche nelle posizioni di vertice.

Tab. 3.2 B - Distribuzione del personale impiegato dalle Fondazioni nel 2012 in relazione al ruolo organizzativo e al genere

Ruolo organizzativo	2012					
	N. Donne	% Donne	N. Uomini	% Uomini	Unità totali	% Totali
Direzione	17	16	91	84	108	100
Responsabilità di coordinamento intermedio	97	59	67	41	164	100
Specialistico	178	57	134	43	312	100
Operativo/esecutivo	279	64	160	36	439	100
Totale	571	56	452	44	1.023	100

L'elevato grado di scolarizzazione del personale delle Fondazioni si conferma anche nel 2012 (Tabella 3.3), con anzi un ulteriore rafforzamento della fascia dei laureati (12 in più dell'anno passato, con una incidenza del 62% sul totale occupati) e il conseguente ridimensionamento degli altri due livelli esaminati (11 unità in meno rispetto al 2011 tra i possessori di diploma di scuola secondaria di secondo grado, 4 in meno tra i diplomati di scuola secondaria di primo grado).

Sembra evidente la correlazione stretta del suddetto profilo di scolarità degli organici con l'evoluzione interna dei ruoli e delle attività delle Fondazioni, caratterizzata come già visto da crescenti livelli di complessità tecnica e manageriale.

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

Grado di scolarizzazione	2012		2011	
	Unità	%	Unità	%
Laurea	635	62	623	61
Diploma di scuola secondaria di II grado	330	32	341	33
Diploma di scuola secondaria di I grado	58	6	62	6
Totale	1.023	100	1.026	100

Con riferimento all'inquadramento contrattuale si conferma, come nel 2011 la scelta prevalente del Contratto nazionale del Commercio e Servizi: gli addetti interessati sono 432, cioè 8 in più del 2011 con una incidenza del 42% sul totale (nel 2011 era 41%); segue, come secondo comparto contrattuale di riferimento, il Contratto nazionale del Credito, con 318 dipendenti (3 unità in meno rispetto al 2011) e il 31% del totale.

Al di fuori delle tipologie contrattuali menzionate, tranne una minima quota riferibile ad altri ambiti di contrattazione collettiva (1%), la disciplina dei rapporti di lavoro è affidata a contratti individuali, in prevalenza collegati a un regolamento interno della Fondazione. Sono 265 in tutto, pari al 25% del totale, le unità per le quali viene adottata questa forma di regolazione del rapporto, 10 in meno rispetto al 2011.

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

Tipo di contratto	2012		2011	
	Unità	%	Unità	%
CCNL - Commercio e Servizi	432	42	424	41
CCNL - Credito	318	31	321	31
Altri CCNL	8	1	6	1
Contratto individuale (collegato a un Regolamento interno)	155	15	153	15
Contratto individuale (non collegato a un Regolamento interno)	110	11	122	12
Totale	1.023	100	1.026	100

ANALISI RIFERITA A GRUPPI DI FONDAZIONI

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

Una prima visione d'insieme riguardo al numero di unità occupate (Tab. 3.5) mostra 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 46 a 1, il rapporto del numero di dipendenti è di 7,5 a 1.

Ciò, tuttavia, non riduce l'evidenza di uno scarto comunque molto 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 medie (meno di 10 persone per Fondazione in tutti e tre i gruppi dimensionali intermedi) e arrivano a meno di 4 unità nelle Fondazioni Piccole.

La prospettiva di analisi geografica evidenzia che la maggior parte delle risorse umane si concentra nelle Fondazioni del Nord (Ovest ed Est), dove è occupato il 64% 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.	%	Media
<i>Secondo la classe dimensionale:</i>			
Fondazioni grandi (n. 18)	527	51	29,2
Fondazioni medio-grandi (n. 17)	169	17	9,9
Fondazioni medie (n. 18)	136	13	7,5
Fondazioni medio-piccole (n. 17)	121	12	7,1
Fondazioni piccole (n. 18)	70	7	3,8
Totale Fondazioni	1.023	100	11,6
<i>Secondo la ripartizione geografica:</i>			
Nord Ovest (n. 17)	307	30	18,0
Nord Est (n. 30)	346	34	11,5
Centro (n. 30)	269	26	8,9
Sud e Isole (n. 11)	101	10	9,2

La distribuzione del personale per genere, nelle ripartizioni dimensionali e geografiche, non mostra particolari evidenze di scostamento rispetto ai valori rilevati a livello generale (Tab. 3.6) se non nei seguenti casi: nelle Fondazioni Medie si registra un picco del personale femminile (63% contro 56% a livello generale), mentre la presenza maschile è significativamente più alta della media nazionale nelle Fondazioni del Sud e Isole (55% contro 44%). Nelle Fondazioni Piccole si realizza invece un perfetto equilibrio delle due componenti di genere (50% di uomini e 50% di donne).

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	54%	46%	100,0%
Fondazioni medio-grandi	59%	41%	100,0%
Fondazioni medie	63%	37%	100,0%
Fondazioni medio-piccole	55%	45%	100,0%
Fondazioni piccole	50%	50%	100,0%
Totale Fondazioni	56%	44%	100,0%
<i>Secondo la ripartizione geografica:</i>			
Nord Ovest	58%	42%	100,0%
Nord Est	58%	42%	100,0%
Centro	54%	46%	100,0%
Sud e Isole	45%	55%	100,0%

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

Mentre nelle prime il processo di strutturazione con organici propri è pressoché ultimato (89%: 9 punti percentuali in più del dato complessivo), nelle altre si registra una più lenta gradualità di percorso, decrescente con il ridursi delle dimensioni delle Fondazioni. Nelle realtà più piccole il “service” e le “collaborazioni esterne” presentano un’incidenza ancora significativa, ricorrendo rispettivamente nel 7% (contro l’1% complessivo) e nel 30% dei casi (contro il 14% complessivo).

Più robusta che a livello nazionale è invece la presenza di “distacchi” nelle Fondazioni Medie e Medio-Piccole (rispettivamente 7% e 8% contro il 4% del dato generale).

Nei raggruppamenti geografici, l’evidenza più marcata di scostamento dal dato complessivo riguarda il Sud e Isole, dove quasi la metà delle risorse impiegate (41%) è di matrice esterna: prevalgono, in particolare, le collaborazioni, con un’incidenza quasi doppia rispetto al dato generale (23% contro 14%) e mantengono ancora un peso significativo i distacchi dalla banca conferitaria (con il 15%: più del triplo del dato complessivo). Anche i casi di service, pur limitati a una ristretta quota del personale, si presentano con una frequenza ben maggiore rispetto al dato nazionale (3% contro 1%).

Nelle Fondazioni del Nord la scelta di ricorrere a personale

inquadrato nell'organico proprio dell'ente registra invece le percentuali più alte (91% nel Nord Ovest e 82% nel Nord Est, contro l'81% del dato nazionale).

Conseguentemente, le forme del distacco dalla banca conferitaria sono riconducibili al solo 2% del totale nel Nord Ovest e al 3% nel Nord Est, mentre l'utilizzo delle collaborazioni esterne nel Nord Ovest ha un peso significativamente inferiore al dato complessivo (6% contro 14%).

Nelle Fondazioni del Centro le variazioni più significative rispetto ai dati complessivi riguardano il minor ricorso all'organico proprio (75% contro 81%) e una più alta incidenza delle collaborazioni esterne (21% contro 14%).

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	89%	3%	0%	8%	100,0%
Fondazioni medio-grandi	80%	1%	2%	17%	100,0%
Fondazioni medie	77%	7%	1%	15%	100,0%
Fondazioni medio-piccole	68%	8%	2%	22%	100,0%
Fondazioni piccole	59%	4%	7%	30%	100,0%
Totale Fondazioni	81%	4%	1%	14%	100,0%
<i>Secondo la ripartizione geografica:</i>					
Nord Ovest	91%	2%	1%	6%	100,0%
Nord Est	82%	3%	1%	14%	100,0%
Centro	75%	3%	1%	21%	100,0%
Sud e Isole	59%	15%	3%	23%	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 notevolmente più alta rispetto a quello generale (19% contro l'11% complessivo); ciò dipende dal fatto che le posizioni di vertice della struttura (i Segretari o Direttori generali), sempre presenti anche nelle realtà più piccole, si rapportano con organici più esigui rispetto alla media, determinando così un valore di incidenza più alto delle posizioni manageriali. Sempre in questa ottica va letto il dato particolarmente contenuto, nelle Fondazioni Piccole e Medio-Piccole, relativamente ai ruoli di coordinamento intermedio (rispet-

tivamente 11% e 10% contro 16% a livello nazionale): questi ruoli, infatti, trovano poco spazio nelle realtà di minore dimensione poiché, anche in questo caso, in conseguenza del numero ridotto di addetti occupati, le funzioni di coordinamento necessarie possono essere concentrate in gran parte nella figura del Segretario Generale.

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

Le Fondazioni Grandi e le Medio-piccole sono infatti caratterizzate entrambe da incidenze dei ruoli specialistici superiori a quella nazionale: rispettivamente 35% e 37% contro il 30% di media nel complesso delle Fondazioni. Nelle Medio-grandi e nelle Piccole i valori di incidenza in esame si attestano a livelli quasi uguali (rispettivamente 27% e 26%) al di sotto del valore complessivo. Con maggiore distacco rispetto a tale valore si collocano le Fondazioni Medie, dove il peso dei ruoli specialistici è del 15%, il più basso in assoluto.

Per quanto riguarda le risorse impegnate in funzioni operative/esecutive il picco si registra nelle Fondazioni Medie (54% contro 43% a livello generale), mentre la presenza più contenuta si registra nelle Fondazioni Grandi (39%).

La segmentazione geografica rivela nel Sud e Isole un'incidenza particolarmente elevata dei ruoli specialistici, significativamente più presenti che nel resto del sistema (45% contro 30%). Il peso maggiore di questi ruoli si compensa con le minori incidenze riscontrate negli altri casi: i ruoli operativi/esecutivi riguardano il 38% degli occupati contro il 43% nel complesso delle Fondazioni, i ruoli di coordinamento intermedio il 10% (contro il 16% a livello nazionale), i ruoli di direzione il 7% contro l'11%.

In qualche misura anche il Nord Ovest presenta un analogo profilo distributivo dei ruoli, con una maggiore incidenza rispetto al dato nazionale di quelli specialistici (42% contro 30%) e un dimensionamento inferiore alla media relativamente ai ruoli operativi/esecutivi (32% rispetto a 43%) e di direzione (9% contro 11%).

Il Centro evidenzia invece scostamenti di segno opposto rispetto al dato complessivo: qui è maggiore l'incidenza dei ruoli di direzione (14% contro 11%) e di quelli esecutivi (55% contro 43%), mentre i ruoli specialistici incidono con frequenza minore (19% contro 30%).

Il Nord Est, infine, mostra valori più prossimi alla distribuzione registrata a livello generale, con uno scostamento più marcato di segno negativo per i ruoli specialistici (25% contro 30%) e positivo per le 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	8%	18%	35%	39%	100,0%
Fondazioni medio-grandi	17%	17%	26%	46%	100,0%
Fondazioni medie	17%	14%	15%	54%	100,0%
Fondazioni medio-piccole	11%	10%	37%	42%	100,0%
Fondazioni piccole	19%	11%	27%	43%	100,0%
Totale Fondazioni	11%	16%	30%	43%	100,0%
<i>Secondo la ripartizione geografica:</i>					
Nord Ovest	9%	17%	42%	32%	100,0%
Nord Est	10%	20%	25%	45%	100,0%
Centro	14%	12%	19%	55%	100,0%
Sud e Isole	7%	10%	45%	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 loro quota relativa è superiore nelle Fondazioni Medio-grandi (69%) mentre è più bassa nelle Medie (54%), dove si registra invece la presenza più alta di diplomati di scuola secondaria di secondo grado (42% su 32% nel complesso delle Fondazioni).

Nelle ripartizioni geografiche si evidenzia presso le Fondazioni del Sud e Isole un grado di scolarizzazione mediamente più basso che nelle altre, con minor incidenza di laureati (54% contro 62% complessivo) e maggiore presenza di diplomati di scuola secondaria di primo grado (15% 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	6%	32%	62%	100,0%
Fondazioni Medio-grandi	4%	27%	69%	100,0%
Fondazioni Medie	4%	42%	54%	100,0%
Fondazioni Medio-piccole	8%	32%	60%	100,0%
Fondazioni Piccole	7%	29%	64%	100,0%
Totale Fondazioni	6%	32%	62%	100,0%
<i>Secondo la ripartizione geografica:</i>				
Nord Ovest	6%	29%	65%	100,0%
Nord Est	4%	36%	60%	100,0%
Centro	4%	31%	65%	100,0%
Sud e Isole	15%	31%	54%	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 utilizzano in prevalenza il contratto del settore Credito, con il 45% degli inquadramenti contro il 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 Medio-grandi ricorrono maggiormente all'utilizzo del contratto del Commercio e Servizi, con l'inquadramento in questo ambito del 52% dei loro dipendenti (contro un dato generale del 42%). Analoga prevalenza, pur se meno pronunciata, si rileva nelle Fondazioni Piccole (43% degli inquadramenti nel contratto Commercio e Servizi).

Nelle Fondazioni Medie e Medio-piccole si fa invece più ampio ricorso allo strumento del contratto individuale (rispettivamente nel 41% e 45% dei casi contro il 26% complessivo).

Il collegamento a contratti collettivi diversi da quelli sopra richiamati si presenta episodicamente e ha valore del tutto marginale.

Le polarizzazioni degli inquadramenti rilevate con riguardo alle ripartizioni geografiche sono le seguenti: il Nord Ovest è soprattutto focalizzato sul contratto del Credito (55% contro il 31% complessivo); il Centro sul contratto Commercio e Servizi (54% verso 42%); Sud e le Isole adottano in via prevalente una regolamentazione contrattuale individuale (nel 53% dei casi contro il dato medio del 26%). Il Nord Est è l'ambito territoriale dove l'utilizzo delle tre forme contrattuali esaminate si allinea maggiormente con i dati generali, con una prevalenza degli inquadramenti nell'ambito dei contratti nazionali: il contratto Commercio e servizi nella maggior parte dei casi (42%) e secondariamente il contratto del Credito (32%).

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	45%	40%	1%	14%	100,0%
Fondazioni Medio-grandi	16%	52%	1%	31%	100,0%
Fondazioni Medie	17%	41%	1%	41%	100,0%
Fondazioni Medio-piccole	13%	41%	1%	45%	100,0%
Fondazioni Piccole	20%	43%	1%	36%	100,0%
Totale Fondazioni	31%	42%	1%	26%	100,0%
<i>Secondo la ripartizione geografica:</i>					
Nord Ovest	55%	36%	1%	8%	100,0%
Nord Est	32%	42%	1%	25%	100,0%
Centro	8%	54%	1%	37%	100,0%
Sud e Isole	18%	29%	0%	53%	100,0%