

CAPITOLO I

IL QUADRO ISTITUZIONALE DI RIFERIMENTO

Nel 1997 il quadro normativo di riferimento delle Fondazioni bancarie non ha subito modificazioni: la disciplina specifica è ancora quella recata dal titolo III del decreto legislativo 20 novembre 1990, n. 356 e dalla direttiva del Ministro del tesoro del 18 novembre 1994.

Quest'ultima, in particolare, rispetto all'impianto normativo generale recato dal richiamato decreto, è intervenuta in due ambiti¹ specifici: il primo, individuato dall'art. 1, comma 7, della legge n. 474/1994, attiene alle modalità di attuazione del processo di diversificazione dell'attivo patrimoniale degli Enti assistito dal regime fiscale agevolato previsto dall'art. 1, comma 7-ter della predetta legge; il secondo si riferisce alle modificazioni statutarie riguardanti le finalità, l'assetto organizzativo e l'operatività delle Fondazioni.

In relazione alle previsioni della direttiva, nel corso del 1997 le Fondazioni hanno portato a compimento il processo di revisione statutaria avviato nel biennio 1995/96, dando così completa attuazione alle indicazioni ministeriali, ed hanno proseguito nei processi di diversificazione degli assetti partecipativi delle Società bancarie.

Gli Enti che hanno assunto l'impegno a conformarsi al parametro b) della direttiva ministeriale² sono 42, di questi 33 hanno ottenuto anche il decreto di conformità alla direttiva da parte dello stesso Ministro.

¹ Una disamina dei contenuti della direttiva è contenuta in ACRI, *Secondo Rapporto sulle Fondazioni bancarie*, Roma, 1997, pag. 29.

² La direttiva ministeriale, pur rimettendo agli Enti conferenti ogni determinazione circa le modalità ed i tempi della cessione delle partecipazioni bancarie, prevede che le Fondazioni bancarie procedano, entro il 22 novembre 1999, alla diversificazione del proprio attivo di bilancio in modo che venga rispettata almeno una delle due condizioni previste dall'art. 2:

- le spese sostenute per il perseguimento delle finalità istituzionali siano coperte in misura superiore al 50 per cento con proventi diversi da quelli derivanti dalla partecipazione bancaria (parametro a);
- non più del 50 per cento del patrimonio dell'ente sia investito in azioni della conferitaria (parametro b).

Le operazioni di cessione realizzate per rispettare il suddetto parametro b) godono del particolare regime fiscale previsto dall'art. 1, comma 4, della legge n. 489/1993, come sostituito dall'art. 1, comma 7-ter, della legge n. 474/1994.

Nonostante gli interventi effettuati sugli statuti, sono rimaste immutate le difficoltà di ordine normativo ed operativo in cui le Fondazioni bancarie si sono trovate ad agire sin dall'attuazione della legge n. 218/90, la cosiddetta legge Amato-Carli.

Sotto questo profilo, si evidenzia come lo stesso tentativo di caratterizzare gli Enti conferenti, sia sotto il profilo funzionale che sotto quello strutturale, operato dal Ministro del tesoro con la richiamata direttiva del 1994, ha mostrato i propri limiti proprio per l'inadeguatezza del quadro di riferimento.

L'insufficiente disciplina recata dalla predetta legge che, soprattutto oggi, appare largamente superata, ha acuito nell'anno passato la necessità di dare avvio ad un processo di riordino della disciplina degli Enti conferenti³.

La presenza di un orientamento giurisprudenziale che ritiene applicabile alle Fondazioni bancarie norme di carattere pubblicistico e le incertezze che ne derivano sotto il profilo operativo non hanno finora consentito alle Fondazioni di svolgere un ruolo pienamente attivo nell'ambito del sociale.

Il Sistema delle Casse di Risparmio ha più volte auspicato un intervento legislativo che, superando l'impianto normativo definito dal D.Lgs. n. 356/1990, dia alle Fondazioni un assetto regolamentare adeguato al loro ruolo di soggetto *non-profit* e che agevoli i processi di ristrutturazione bancaria, al fine di migliorare i livelli di efficienza degli intermediari creditizi partecipati.

Le esigenze manifestate dal Sistema delle Casse di Risparmio sono state accolte dal Ministro del tesoro che nell'estate del 1996 ha istituito una apposita Commissione, la c.d. Commissione Pinza, per lo studio di soluzioni per il riordino della disciplina degli Enti conferenti⁴.

Sulla base degli approfondimenti della Commissione il Ministro del tesoro, di concerto con il Ministro delle finanze, ha elaborato una proposta di legge che è stata approvata dal Consiglio dei Ministri il 30 gennaio 1997 e presentata in Parlamento⁵.

Il disegno di legge governativo, teso a realizzare il riordino della disciplina civilistica e fiscale degli Enti conferenti e ad incentivare le operazio-

³ L'esigenza di ridefinire il quadro normativo degli Enti conferenti era stata già avvertita dalle Casse di Risparmio in occasione del 16° Congresso Nazionale tenutosi nel 1993 a Venezia.

⁴ Alla Commissione le Casse di Risparmio, per il tramite dell'ACRI, hanno fornito elementi conoscitivi sulle Fondazioni bancarie ed un contributo di proposta circa le possibili soluzioni per incentivare il processo di riorganizzazione e ristrutturazione delle Società conferitarie.

⁵ Trattasi del d.d.l. n. 3194, presentato dal Ministro del tesoro, Ciampi, di concerto con il Ministro delle finanze, Visco, il 12 febbraio 1997 alla Camera dei Deputati.

ni di ristrutturazione bancaria, è stato accolto con favore dalle Fondazioni bancarie⁶.

I contenuti del provvedimento governativo sono stati particolarmente approfonditi nel corso dei lavori del XVII Congresso Nazionale delle Casse e dei Monti (tenutosi a Salsomaggiore Terme nel marzo 1997), a conclusione dei quali è stata espressa una valutazione complessivamente positiva del provvedimento, ritenendolo utile per la diversificazione degli assetti proprietari, le concentrazioni nel sistema bancario e per il riordino della disciplina degli Enti conferenti.

In particolare, per quanto riguarda le Fondazioni, le Casse di Risparmio hanno espresso l'auspicio che nella legge "venga affermata la natura privata degli Enti e vengano ribaditi i fondamentali principi di autonomia e di autorganizzazione", con specifico riferimento al rapporto con il territorio, agli scopi istituzionali, alla natura dei controlli ed alla finalizzazione degli interventi, e che, nell'attuazione dei processi di riorganizzazione delle società bancarie, venga riconosciuto agli Enti la possibilità di valutare autonomamente il migliore rapporto partecipativo.

In relazione alle Società conferitarie, invece, il Congresso ha auspicato "che nella realizzazione dei processi di concentrazione venga attuata, per un rafforzamento delle Società stesse, una diversificazione dei loro assetti proprietari, favorendo una partecipazione diffusa al capitale"⁷.

La salvaguardia dell'autonomia statutaria ed organizzativa degli Enti è uno degli elementi fondamentali cui le Fondazioni annettono una notevole

⁶ In realtà in Parlamento erano stati presentati in precedenza altri disegni di legge, ma questi, rispetto al testo approvato dal Governo risultano certamente meno organici, essendo finalizzati unicamente a disciplinare la cessione delle partecipazioni bancarie detenute dalle Fondazioni, senza occuparsi della loro disciplina normativa.

Nel complesso, alla data del 31 dicembre 1997, erano state presentate in Parlamento 5 proposte di legge riguardanti gli Enti conferenti. In particolare, alla Camera dei Deputati erano stati presentati i seguenti tre disegni di legge: l'Atto Camera n. 386 (Balocchi ed altri), del 19 maggio 1996, recante norme in tema di cessione di quote delle banche da parte delle fondazioni delle casse di risparmio; l'A.C. n. 3137 (Costa), del 3 febbraio 1997, recante norme in materia di privatizzazione delle banche controllate dalle fondazioni-associazioni; l'A.C. n. 3194 (Ciampi, Visco), del 12 febbraio 1997, recante delega al Governo per il riordino della disciplina civilistica e fiscale degli enti conferenti, di cui all'articolo 11, comma 1, del decreto legislativo 20 novembre 1990, n. 356, e della disciplina fiscale delle operazioni di ristrutturazione bancaria. Al Senato della Repubblica, invece, erano state presentate le seguenti due proposte di legge: l'Atto Senato n. 863 (Debenedetti), del 3 luglio 1996, recante norme in tema di privatizzazione delle banche controllate da fondazioni-associazioni; l'A.S. n. 2588 (Pieroni ed altri), del 1° luglio 1997, recante norme per il riordino della disciplina civilistica e fiscale delle fondazioni bancarie e per la regolamentazione della finanza etica.

⁷ Cfr. ACRI, *Atti 17° Congresso Nazionale delle Casse di Risparmio, delle Banche del Monte e delle Fondazioni Bancarie*, Roma, 1997, pag 191.

importanza in quanto consente loro, pur in presenza di una “tipizzazione” della disciplina, di tenere conto dei diversi assetti e delle differenti origini, dimensioni e modalità operative.

Il disegno di legge, che si propone, tra l’altro, di individuare la natura, gli scopi e l’organizzazione delle Fondazioni bancarie, sembra tenere conto di tale esigenza. Pur essendo condivisibili gli obiettivi cui tende il progetto di legge, è necessario, però, che gli stessi siano coerenti con quell’autonomia statutaria e gestionale degli Enti che l’iniziativa governativa intende salvaguardare e rafforzare.

Nel corso dei lavori parlamentari presso la Commissione Finanze della Camera dei Deputati, cui la proposta “Ciampi” era stata assegnata in sede referente, l’ACRI, unitamente ad alcune Fondazioni associate, ha avuto modo di esprimere il proprio orientamento in ordine ai contenuti del disegno di legge, partecipando alla serie di audizioni tenuta dal gruppo ristretto costituito in seno alla Commissione stessa⁸.

La Commissione parlamentare ha concluso i propri lavori nella seduta del 18 novembre 1997 apportando miglioramenti all’originario testo governativo⁹.

In una prospettiva in cui le Fondazioni si vanno orientando a realizzare una reciproca autonomia nelle relazioni con le società conferitarie, il disegno di legge, come è stato autorevolmente sottolineato¹⁰, coglie il cambiamento del modo di porsi degli Enti conferenti rispetto alla società civile.

Il provvedimento, quindi, si propone di riassegnare le Fondazioni alla società civile da cui hanno avuto origine, risolvendo l’incertezza sulla loro natura giuridica privata che consente di eliminare quell’insieme di lacci e laccioli che, a causa di qualificazioni giuspubblicistiche, ne hanno finora reso più complessa l’operatività.

Il disegno di legge, inoltre, rafforza il ruolo delle Fondazioni bancarie

⁸ Alla serie di audizioni innanzi alla Commissione Finanze della Camera, svoltesi tra il 22 maggio e il 3 giugno 1997, hanno partecipato, tra gli altri, la Fondazione Cassa di Risparmio delle Province Lombarde, la Fondazione Monte dei Paschi di Siena, la Banca d’Italia, la Compagnia San Paolo, l’Ente Cassa di Risparmio di Roma, l’Associazione fra le Casse di Risparmio Italiane, la Fondazione Cassa di Risparmio di Venezia, la Fondazione Cassa di Risparmio della Provincia di Teramo, la Fondazione Cassa di Risparmio della Provincia dell’Aquila, l’Associazione Bancaria Italiana.

⁹ Il testo del disegno di legge approvato dalla Commissione è riportato in Appendice. Anche se, rispetto al testo originario del provvedimento, il d.d.l. approvato dalla Commissione Finanze accoglie molti degli emendamenti proposti dalle Fondazioni bancarie, permangono nel testo, proprio in considerazione della sua natura di legge delega, talune previsioni non sufficientemente definite nei contenuti.

¹⁰ Cfr. Banca d’Italia, audizione innanzi alla Commissione Finanze della Camera dei Deputati del 27 maggio 1997.

quali portatrici di autonome funzioni sociali, lasciando alle stesse ogni valutazione in ordine all'individuazione delle finalità statutarie nell'ambito degli scopi di utilità sociale previsti dalla normativa. Sotto questo profilo l'iniziativa governativa non impone un unico modello operativo, ma rinvia alle decisioni di ciascun Ente la scelta circa l'adozione del modello della *grant-making* o della *operating foundation* tipici dell'esperienza anglosassone.

In ambito associativo¹¹, è stato evidenziato come l'obiettivo di "tipizzare" le Fondazioni bancarie connesso al riconoscimento della loro natura giuridica privata deve trovare un adeguato equilibrio nei poteri di vigilanza attribuiti all'autorità amministrativa cui è assegnata la funzione di controllo. A questa, infatti, dovrebbe essere attribuita una vigilanza di tipo prudenziale, volta a salvaguardare l'integrità del patrimonio delle Fondazioni ed a verificare la legittimità degli atti, e non invasiva del merito delle decisioni assunte, affinché l'attività di controllo sia rispettosa dell'autonomia conforme alla natura privata degli Enti.

Tale autonomia deve potersi esplicare anche nella allocazione del reddito prodotto. Sotto questo profilo, l'efficienza dell'attività erogativa può essere perseguita assicurando normativamente l'indipendenza dei componenti gli organi delle Fondazioni dai soggetti chiamati a designarli.

Affinché ogni Fondazione possa assumere ruoli e responsabilità in linea con la propria vocazione è necessario che la loro disciplina sia dotata di una adeguata flessibilità che, nel rispetto delle istanze di interesse pubblico derivanti dall'esigenza di assicurare il perseguimento degli scopi di utilità sociale e la preservazione del patrimonio a tale fine strumentale, consenta ad ogni Ente di definire statutariamente il proprio assetto organizzativo ed il proprio modello operativo più consono alle richieste che promanano dalla collettività di riferimento.

L'introduzione di norme, come quella recata dal disegno di legge "Ciampi", che tende ad imporre alle Fondazioni limiti minimi di redditività del patrimonio appaiono non solo lesive dell'autonomia gestionale degli Enti, ma altresì inopportune.

Una siffatta norma, infatti, oltre ad essere di difficile attuazione da parte dell'autorità di vigilanza – la sua determinazione sarebbe influenzata dalla composizione dell'attivo di bilancio della singola Fondazione, po-

¹¹ Presso l'ACRI il disegno di legge è stato approfondito, sia in sede di Congresso Nazionale, che nel corso dei lavori degli organi. In particolare, il Consiglio ACRI, sulla base degli orientamenti congressuali, ha approvato nella seduta del 9 aprile 1997 un documento nel quale sono state formulate osservazioni e proposte di modifica al disegno di legge.

tendo nello stesso figurare anche componenti che non rispondono a logiche d'investimento, ma ad obiettivi di utilità sociale – determinerebbe effetti distorsivi che, come autorevolmente messo in evidenza¹², potrebbero portare gli Enti a sacrificare la propria consistenza patrimoniale, non attuando la conservazione del valore del patrimonio, ovvero smobilizzando parte degli investimenti meno fruttiferi, con rischi di perdite significative della stessa dotazione patrimoniale.

La diversificazione dell'investimento patrimoniale è un obiettivo che anche le Fondazioni si propongono di realizzare. Tale processo, però, deve essere accompagnato dal legislatore, non imposto.

Sotto tale profilo, il disegno di legge appronta un sistema di incentivazione fiscale che lascia alle Fondazioni la definizione delle più opportune strategie, in termini di dismissioni totali o parziali, ovvero di fusioni e aggregazioni, circa il più idoneo posizionamento delle banche partecipate sul mercato.

Ciò consentirà alle Fondazioni Casse di Risparmio di realizzare una maggiore redditività del proprio patrimonio in coerenza con l'obiettivo di rafforzare l'attività imprenditoriale delle Società bancarie, evitando che venga disperso quell'importante collegamento con il territorio che contraddistingue ancora oggi le Casse di Risparmio.

È necessario, quindi, che il Parlamento definisca rapidamente un coerente assetto normativo che consenta di realizzare appieno lo sviluppo di queste importanti realtà sociali costituite dalle Fondazioni bancarie le cui radici affondano nella storia del nostro Paese.

¹² Cfr. G. Segre, audizione innanzi alla Commissione Finanze della Camera dei Deputati del 29 maggio 1997.

CAPITOLO 2

L'ASSETTO INTERNO DELLE FONDAZIONI C.R.

Premessa

Nei due precedenti Rapporti sulle Fondazioni bancarie si è già dato ampio risalto al processo di graduale adattamento organizzativo attraverso il quale le Fondazioni stesse hanno modificato i propri assetti interni, adeguandoli alle finalità istituzionali perseguite e conformandoli agli indirizzi fissati dalla normativa in materia.

Il completamento dell'ampio processo di revisione statutaria, avviato dalle Fondazioni bancarie sin dal 1993 e conclusosi nel corso del 1997, e l'adozione di specifici regolamenti interni, hanno consentito di individuare con maggiore precisione le finalità perseguite in ogni settore, di definire meglio, sotto il profilo quantitativo e qualitativo, la composizione degli Organi amministrativi e di disciplinare le modalità di intervento istituzionale delle Fondazioni.

Nel 1997, anno di riferimento del presente Rapporto, si sono registrati alcuni ulteriori elementi di cambiamento, sebbene l'evoluzione del quadro di riferimento normativo, tutta centrata sul progetto di riordino della materia previsto dal disegno di legge "Ciampi" (cfr. Cap.1), abbia indotto un generale atteggiamento di prudente attesa.

In questo secondo Capitolo, sono raccolti tutti i dati più salienti che, nel loro insieme, permettono di disegnare un quadro descrittivo generale degli assetti organizzativi ad oggi assunti dalle Fondazioni C.R., evidenziandone le variazioni registrate rispetto al precedente periodo di rilevazione.

In particolare, nei primi due paragrafi l'attenzione è rivolta agli Organi collegiali delle Fondazioni bancarie: nel primo paragrafo si propongono i dati relativi alla loro composizione ed alle fonti di nomina dei rispettivi membri, nel secondo si procede ad un esame dei requisiti professionali degli Amministratori in carica.

Nell'insieme, si evince un ulteriore progresso del processo di rinnovamento degli Organi delle Fondazioni C.R., pienamente in linea con l'obiettivo di assicurare una coerenza sempre maggiore tra le professionalità interne ed i fini istituzionali di ogni Fondazione.

Nel terzo paragrafo si descrivono le caratteristiche principali del personale impiegato dalle Fondazioni C.R. per l'assolvimento delle diverse funzioni operative. Al di là di alcuni particolari andamenti, riscontrabili dal confronto con i dati dell'anno precedente e puntualmente illustrati nell'esposizione del citato paragrafo, è da sottolineare che, in questo campo, ha inciso particolarmente la situazione di incertezza normativa, che ha indotto le Fondazioni C.R. a procrastinare eventuali iniziative di riorganizzazione in materia di gestione dei rapporti di lavoro.

Il quarto, ed ultimo, paragrafo è dedicato all'esame dei diversi tipi di struttura organizzativa adottati dalle Fondazioni C.R.

I dati proposti descrivono una linea di sostanziale stabilità rispetto all'anno precedente, confermando una complessiva propensione del sistema ad utilizzare strutture operative snelle e flessibili.

2.1 La composizione degli Organi collegiali delle Fondazioni C.R.

Anche nel corso del 1997, come già visto nei precedenti Rapporti pubblicati dall'ACRI, è proseguito il significativo rinnovamento degli Organi di governo delle Fondazioni C.R., in linea con i nuovi assetti organizzativi adottati sulla base delle indicazioni della Direttiva Dini e con il processo di revisione statutaria avviato negli ultimi anni.

Tale processo di rinnovamento degli Organi collegiali contribuisce a favorire una maggiore coerenza tra le professionalità interne e il perseguimento dei fini istituzionali delle Fondazioni C.R.

La Tab. 1 illustra la composizione degli Organi amministrativi delle Fondazioni C.R. distinte, in base alla loro originaria natura, in Fondazioni a struttura istituzionale e Fondazioni a struttura associativa.

Come si può osservare nella Tab. 1, dall'1/1/97 al 30/11/97 le Fondazioni C.R. hanno proseguito l'opera di ricambio dei propri Organi amministrativi, deliberando nomine per un numero pari al 14% del totale degli Amministratori previsti dallo statuto.

Complessivamente, negli ultimi tre anni sono state effettuate 480 nomine nell'ambito degli Organi amministrativi delle Fondazioni C.R. pari a circa il 54% del totale degli Amministratori.

Una quota rilevante di queste ultime nuove nomine è dovuta alla copertura di cariche progressivamente scadute nel periodo in esame, mentre solo una piccola parte delle stesse è riferibile all'ampliamento dei Consigli di Amministrazione previsto dai nuovi statuti delle Fondazioni C.R. Infatti, rispetto all'anno precedente il numero totale degli Amministratori è aumentato soltanto di 11 unità.

Tab. 1 - Composizione degli Organi collegiali delle Fondazioni C.R. (*)						
	Enti a struttura istituzionale		Enti a struttura associativa		Totale	% sul totale degli Amm.ri
	Numero	% sul totale	Numero	% sul totale		
Enti Conferenti	40	49	41	51	81	
Amministratori previsti dallo statuto	467	53	419	47	886	100
<i>di cui:</i>						
- attualmente in carica	449	52	417	48	866	98
- in corso di nomina	18	90	2	10	20	2
Membri del Collegio Sindacale	120	49	123	51	243	100
Amministratori nominati dall'1-1-1997	85	68	40	32	125	14

(*) Situazione aggiornata al mese di novembre 1997.

Tab. 2 - Fonti di nomina dei Consigli di Amministrazione delle Fondazioni C.R. a struttura istituzionale.

Fonti di nomina	1996		1997 (*)	
	N. nomine	% sul totale	N. nomine	% sul totale
Ministro del tesoro ¹	2	0,4	2	0,4
Comuni (Comunità montane)	115	25,1	115	24,6
Province	72	15,7	72	15,4
Regioni	14	3,1	14	3,0
Prefetto	5	1,1	5	1,1
CCIAA	85	18,5	85	18,2
Ordini professionali	10	2,2	10	2,1
Università	17	3,7	17	3,6
ACRI	61	13,3	60	12,8
Enti ecclesiastici	4	0,9	4	0,9
Cooptati dal Consiglio d'Amministrazione	46	10,0	55	11,8
Altri ²	28	6,0	28	6,1
Totale	459	100,0	467	100,0

(*) Situazione aggiornata al mese di novembre 1997.

¹ Il referendum dell'aprile 1993 ha abrogato le disposizioni del R.D.L. n. 204/1938 che attribuivano al Ministro del Tesoro la nomina dei Presidenti e dei Vice Presidenti delle Casse di Risparmio.

Per quanto riguarda le Banche del Monte, il Testo Unico in materia bancaria e creditizia (D.Lgs 1° settembre 1993, n. 385) abrogando la legge n. 745/1938, ha fatto venire meno il potere di nomina del Ministro del Tesoro relativamente ai Presidenti e Vice Presidenti.

Alcune Fondazioni (Fondazione Cassa di Risparmio di Biella e Fondazione Cassa di Risparmio di Torino) nell'esercizio della propria autonomia statutaria hanno attribuito la nomina di un Amministratore al Ministro del Tesoro.

² La voce "Altri" comprende: ICCRI, Volontariato, Associazione Federativa Casse e Monti dell'Emilia Romagna, Associazione Fondazioni Casse di Risparmio Piemontesi, U.S.L., Ministero dei Beni Culturali, Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica, Ministero della Sanità, Ente per il Turismo, Amministrazione Opere Pie, Consorzio Sviluppo Industriale, Consorzio Sviluppo Universitari di Vicenza e Verona.

Complessivamente, gli Organi amministrativi delle Fondazioni C.R. sono mediamente composti da 11 membri.

Un altro aspetto di particolare rilievo da esaminare è rappresentato, con riferimento alle Fondazioni a struttura istituzionale, dalle fonti di nomina dei Consigli di Amministrazione.

La Tab. 2 evidenzia, per quanto riguarda tutte le fonti di nomina considerate nell'anno 1997, una situazione di sostanziale stabilità rispetto all'assetto precedente.

È da rilevare, tuttavia, una lieve diminuzione dell'incidenza delle no-

mine di derivazione pubblica (Ministro del tesoro, Regioni, Province, Prefetto, CCIAA, Comuni) che sono passate dal 63,9% nel 1996 al 62,7% nel 1997.

Risulta, invece, sostanzialmente immutato il dato relativo alle nomine riferite alle Università (3,7% nel 1996 e 3,6% nel 1997) ed agli Ordini professionali (2,2% nel 1996 e 2,1% nel 1997).

Si rileva, infine, una ulteriore diminuzione delle nomine facenti capo all'ACRI ed un aumento dei membri cooptati dal Consiglio di Amministrazione.

A tale riguardo, è opportuno ricordare che la circolare del Ministero del tesoro del 28 giugno 1995 ha individuato nell'ampliamento del Consiglio di Amministrazione mediante cooptazione un utile strumento per realizzare una maggiore rappresentatività degli interessi connessi con i settori di intervento prescelti dalle singole Fondazioni.

Per quanto riguarda le Fondazioni a struttura associativa, nelle quali l'Organo che provvede alle nomine è l'Assemblea dei Soci (composta da soggetti ed organismi che differiscono nelle diverse Fondazioni) la Tab. 3 illustra alcuni dati relativi alle fonti di nomina delle Assemblee stesse nel 1996 e nel 1997.

La Tab. 3 evidenzia, in generale, come esse nel 1997 risultino immutate, in termini percentuali, rispetto al 1996.

Già nello scorso anno, infatti, le Fondazioni C.R. avevano provveduto ad adeguare i loro statuti secondo le previsioni dell'art. 23 del D.Lgs. n. 356/1990, in base al quale "l'integrazione della compagine sociale delle Casse di risparmio costituite in forma associativa, ivi comprese quelle che

Tab. 3 - Fonti di nomina delle Assemblee dei Soci delle Fondazioni C.R. a struttura associativa.

Fonti di nomina	1996 % sul totale delle nomine	1997 (*) % sul totale delle nomine
Enti pubblici territoriali	10	10
CCIAA	2	2
Ordini professionali	6	6
Università	4	4
Altri	9	9
Totale	31	31
Assemblea dei Soci per cooptazione	69	69
Totale	100	100

(*) Situazione aggiornata al mese di novembre 1997.

Tab. 4 - Amministratori e Sindaci delle Fondazioni C.R. con doppio incarico rilevante ai fini dell'incompatibilità. (*)						
	Fondazioni a struttura istituzionale		Fondazioni a struttura associativa		Totale	% sul totale
	Numero	% sul totale	Numero	% sul totale		
Fondazioni C.R.	40	49	41	51	81	100
Amministratori previsti dallo statuto	467	53	419	47	886	100
Amministratori con doppio incarico nella Società conferitaria e nella Fondazione C.R. di cui:	18	58	13	42	31	3
- Presidenti e/o Vice Presidenti	14	70	6	30	20	2
- Consiglieri	4	36	7	64	11	1
Sindaci previsti dallo statuto	120	49	123	51	243	100
Sindaci con doppio incarico	6	75	2	25	8	3

(*) Situazione aggiornata al mese di novembre 1997.

hanno effettuato il conferimento dell'azienda bancaria, deve avvenire mediante nomina di almeno il 30% del numero massimo di soci, previsto nei rispettivi statuti, da enti ed organismi economico-professionali, nonché da enti locali territoriali. I soggetti designati dagli enti locali territoriali non possono superare il 10% del predetto numero massimo”.

La Tab. 4 illustra la situazione attuale delle Fondazioni C.R. con riferimento all'incompatibilità del doppio incarico degli Amministratori e dei Sindaci.

La tabella evidenzia come il fenomeno del doppio incarico, relativo alle situazioni in cui lo stesso soggetto ricopre cariche amministrative o di controllo negli Organi della Fondazione C.R. e della Società conferitaria, risulti estremamente contenuto.

Inoltre, i casi di doppio incarico tuttora in essere rientrano tutti nelle fattispecie specificamente previste dalla normativa in materia (art. 1 del Decreto Ministeriale 1 febbraio 1995), essendo relativi ad Amministratori e Sindaci di Fondazioni C.R. che hanno deliberato l'impegno alla cessione delle azioni della Società conferitaria.

2.2 I requisiti di professionalità degli Amministratori delle Fondazioni C.R.

L'analisi relativa agli Organi amministrativi delle Fondazioni C.R. prosegue, in questo paragrafo, con riferimento alle caratteristiche di professionalità degli Amministratori.

Il tema riveste particolare interesse in quanto, come è noto, da più parti sono state rivolte sollecitazioni alle Fondazioni bancarie affinché fosse assicurata la presenza, nell'ambito dei loro Organi di amministrazione, di requisiti di professionalità congruenti con le finalità istituzionali da perseguire.

In particolare, si è andata sempre più consolidando la convinzione che nei menzionati Organi collegiali dovessero trovare spazio, attraverso una bilanciata compresenza di professionisti di diversa estrazione, sia professionalità di tipo tecnico-specialistico (con competenza specifica sui settori di intervento della Fondazione), sia profili di competenza manageriale (per l'opportuna integrazione gestionale delle risorse).

In questa parte del Rapporto vengono presentati, anche quest'anno come in occasione della pubblicazione dell'anno precedente, i risultati di una apposita ricognizione svolta dall'ACRI sull'argomento in questione.

Al fine di rappresentare in modo dettagliato il fenomeno sono state adottate varie modalità di classificazione ed aggregazione dei dati.

Tab. 5 - Distribuzione degli Amministratori delle Fondazioni C.R. per tipologia di professionalità.

Tipologia di professionalità degli Amministratori	Amministratori nominati nel 1996		Amministratori nominati nel 1997		Tot. Amministratori in carica	
	Numero	% sul totale delle nomine	Numero	% sul totale delle nomine	Numero	% sul totale
Dirigenziale ed imprenditoriale	37	28	45	36	343	40
Ad elevata specializzazione	53	40	42	34	280	32
Tecnico-amministrativa	43	31	34	27	231	27
Commerciale e di servizio	1	1	4	3	12	1
Totale	134	100	125	100	866	100

Nella Tab. 5 le professioni degli Amministratori sono state classificate in quattro tipologie che prendono in considerazione il livello di complessità e la funzione aziendale espressa dalla singola professione.

Con riferimento alla situazione attuale la tabella mostra come la composizione degli Organi collegiali sia caratterizzata da una marcata presenza di professionalità dirigenziali e imprenditoriali (40%) e, seppure in misura minore, di professionalità caratterizzate da elevata competenza tecnica (32%).

In particolare, con riferimento alle nuove nomine, si registra nel 1997 un sostanziale incremento di soggetti appartenenti al mondo imprenditoriale (36%) rispetto al 1996 (28%) e una diminuzione sia dei soggetti con alta specializzazione professionale (34% nel 1997, 40% nel 1996), sia dei soggetti con professionalità di tipo tecnico-amministrativo (27% nel 1997, 31% nel 1996).

Tale dato conferma, come rilevato nel Secondo Rapporto, l'orientamento crescente delle Fondazioni di dotarsi, in funzione della complessità del sistema sociale di riferimento e degli specifici ambiti d'intervento, di professionalità di tipo manageriale ed imprenditoriale che sappiano integrare risorse diverse ed orientare le stesse verso il raggiungimento degli obiettivi istituzionali.

Da questa prima analisi generale emerge, pertanto, come all'interno degli Organi amministrativi vi sia un equilibrato presidio di tutte le funzioni di gestione, specialistiche e di amministrazione.

Un altro aspetto preso in considerazione è quello relativo al titolo di studio o, più precisamente, alla formazione scolastica ed universitaria degli Amministratori delle Fondazioni C.R.

La Tab. 6 evidenzia, con riferimento alla totalità degli Amministratori,

Tab. 6 - Distribuzione degli Amministratori delle Fondazioni C.R. per tipologia di formazione scolastica ed universitaria.

Tipologia di formazione	Amministratori nominati nel 1996		Amministratori nominati nel 1997		Tot. Amministratori in carica	
	Numero	% sul totale delle nomine	Numero	% sul totale delle nomine	Numero	% sul totale
Agraria	10	7	4	3	49	6
Economica	25	19	25	20	192	22
Giuridica	39	29	22	18	191	22
Letteraria	10	7	7	6	88	10
Medica	15	12	18	14	86	10
Scientifica	14	11	18	14	110	13
Tecnica	10	7	19	15	65	8
Politico-sociale	3	2	3	3	29	3
Altre	8	6	9	7	56	6
Totale	134	100	125	100	866	100

una rilevante presenza dei titoli di studio di natura economica e giuridica, che insieme rappresentano il 44%, oltre a diverse altre tipologie, quali ad esempio quella scientifica (13%), letteraria (10%), medica (10%).

Per quanto riguarda le nuove nomine si registra una minore incidenza percentuale sia dei soggetti che possiedono una formazione giuridica (18% nel 1997 e 29% nel 1996), sia dei soggetti che hanno competenze nel settore agrario.

Al contrario, risulta aumentata l'incidenza dei soggetti che possiedono una formazione tecnica, scientifica e medica.

Nel complesso, i dati sembrano confermare la tendenza, in atto nelle Fondazioni, di avvalersi di soggetti con esperienze formative altamente differenziate che possano essere utilizzate come risorse di esperienza e di conoscenza per il più efficace perseguimento delle finalità istituzionali.

Infatti, l'eterogeneità delle esperienze formative dei propri componenti conferisce agli Organi amministrativi delle Fondazioni quelle caratteristiche di flessibilità necessarie per operare incisivamente nei diversi campi di attività.

Un altro aspetto dell'analisi svolta prende in considerazione le particolari relazioni che collegano le professioni degli Amministratori all'attività svolta delle Fondazioni in ambito sociale.

Il modello di analisi, già utilizzato nel Secondo Rapporto, identifica sei grandi tipologie di professionalità:

Professionalità imprenditoriali e manageriali - Tale tipologia identifica le professioni che hanno come comune denominatore un orientamento

alla attivazione e alla gestione di iniziative e progetti di impresa, esprimendo competenze sul piano metodologico nell'utilizzo di strumenti di pianificazione e di integrazione sistemica.

Professionalità dell'ambiente e del territorio - Tale tipologia identifica professionalità che, con livelli diversi di specializzazione tecnica, operano nella progettazione e nella gestione esecutiva di iniziative rivolte alla conservazione e allo sviluppo dell'ambiente e del territorio.

Professionalità di supporto socio-economico - Tale tipologia identifica le professionalità operanti nel campo dell'assistenza e della consulenza sia di natura giuridica (normativa generale e di settore) ed economica, sia di tipo socio-sanitario, sia di orientamento e sviluppo sociale ed individuale.

Professionalità tecnologiche, innovative e di comunicazione - Tale tipologia identifica le professionalità che operano nel settore della comunicazione di massa e della tecnologia informatica e di rete e che esprimono competenze riferibili all'area del networking.

Professionalità amministrative - Tale tipologia identifica l'insieme delle professionalità destinate alla gestione di problematiche economico-amministrative, organizzative e produttive.

Professionalità creative, di studio e di ricerca - Tale area identifica le professionalità caratterizzate da un marcato orientamento all'innovazione e che si occupano della gestione dei processi qualitativi che interessano le strutture di produzione del sapere e dei valori artistici espressi dalla comunità.

Con riferimento all'attuale composizione degli Organi amministrativi, la mappa delle professioni degli Amministratori delle Fondazioni C.R. (v. Tab. 7) evidenzia una elevata presenza di professionalità di tipo manageriale e imprenditoriale (40%), e di professionalità di supporto socio-economico (32%) a cui fanno riferimento figure professionali che svolgono attività quali quella di avvocato, commercialista, medico, insegnante, ecc.

Le professionalità di natura amministrativa (ragionieri, contabili, impiegati e funzionari bancari) rappresentano il 20% del totale delle professioni degli Amministratori.

Tale tipologia esprime professionalità la cui area di competenza è rappresentata dalla gestione di aspetti relativi alla contabilità, all'amministrazione e, più in generale, alla valutazione dei profili economici dei progetti e degli interventi.

È interessante rilevare, inoltre, la presenza di professionalità la cui sfera di attività prevede la gestione di problematiche relative all'ambiente ed al territorio (6%). All'interno di questa tipologia rientrano professioni che utilizzano competenze sia di tipo progettuale (ingegnere, architetto) che realizzativo (geometra).

Tab. 7 - Distribuzione degli Amministratori delle Fondazioni C.R. in relazione alle caratteristiche funzionali delle tipologie professionali.						
Tipologie professionali	Amministratori nominati nel 1996		Amministratori nominati nel 1997		Tot. Amministratori in carica	
	Numero	% sul totale delle nomine	Numero	% sul totale delle nomine	Numero	% sul totale
<i>Professionalità imprenditoriali e manageriali</i> (dirigente d'azienda, dirigente pubblica amministrazione, imprenditore, artigiano, commerciante)	43	32	52	42	348	40
<i>Professionalità dell'ambiente e del territorio</i> • progettazione del sistema ambiente/territorio (ingegnere, architetto, agronomo) • realizzazione (geometra)	9 6 3	7 5 2	5 4 1	4 3 1	56 44 12	6 5 1
<i>Professionalità di supporto socio-economico</i> • consulenza professionale (avvocato, notaio, commercialista, assicuratore) • sostegno socio-sanitario (medico, farmacista, assistente sociale) • orientamento e sviluppo (consulente del lavoro, insegnante, formatore)	51 34 13 4	38 25 10 3	38 19 16 3	30 15 13 2	277 180 75 22	32 21 9 2
<i>Professionalità tecnologiche, innovative e di comunicazione</i> (giornalista, operatore informatico)	0	0	0	0	3	1
<i>Professionalità amministrative</i> (impiegati, ragionieri, bancari)	29	22	29	23	174	20
<i>Professionalità creative, di studio e di ricerca</i> (esperto d'arte, docente universitario)	2	1	1	1	8	1
Totale	134	100	125	100	866	100

Per quanto riguarda le nuove nomine, un dato particolarmente significativo è rappresentato, come illustrato nella Tab. 7, dal costante incremento all'interno degli Organi collegiali, di soggetti in possesso di una specifica competenza manageriale ed imprenditoriale (32% nel 1996 e 42% nel 1997).

Tale dato rappresenta una ulteriore conferma dell'orientamento delle Fondazioni ad utilizzare, in funzione anche della leadership culturale che le stesse possono esercitare nei diversi contesti sociali, modalità gestionali improntate alla pianificazione strategica degli interventi ed alla gestione operativa dei progetti (project management).

Un altro aspetto da evidenziare è rappresentato, sempre con riferimento alle ultime nomine, dalla minore incidenza percentuale delle professionalità di supporto socio-economico nel campo della consulenza professionale (15% nel 1997 e 25% nel 1996). Si registra, al contrario, un aumento dell'incidenza delle professionalità di sostegno socio-sanitario (13% nel 1997 e 10% nel 1996), in linea con la crescente attenzione delle Fondazioni verso problematiche di tipo sociale.

La Tab. 8 presenta un quadro di sintesi sull'orientamento professionale e sull'interesse degli Amministratori rispetto ai settori di intervento istituzionali delle Fondazioni.

Come si può osservare, i settori di intervento verso i quali si concentra in misura maggiore le indicazioni degli Amministratori, nell'ambito di una indagine "ad hoc" svolta dall'ACRI, sono arte e cultura e utilità sociale, mentre i settori verso i quali si registra una minore propensione sono sanità e ricerca scientifica.

I dati contenuti nella Tab. 9 approfondiscono ulteriormente questa parte dell'analisi evidenziando la relazione tra il settore scelto e le diverse ti-

Tab. 8 - Distribuzione percentuale delle propensioni espresse dagli Amministratori delle Fondazioni C.R. verso i settori di intervento istituzionali. (*)

Settori di intervento	% sul totale delle scelte effettuate
Arte e cultura	20
Sanità	11
Istruzione	17
Ricerca scientifica	16
Utilità sociale	36
Totale	100

(*) Nella presente tabella sono riportati i dati relativi ai 560 Amministratori che hanno risposto all'indagine (pari a circa il 65% degli Amministratori in carica); a ciascuno di essi è stato richiesto di esprimere la propria propensione verso uno o più settori d'interesse.

Tab. 9 - Distribuzione degli Amministratori delle Fondazioni C.R. in relazione alle caratteristiche funzionali delle tipologie professionali ed ai settori di intervento. (*)										
Tipologie professionali	Arte		Sanità		Istruzione		Ricerca Scientifica		Utilità Sociate	
	N.	% tot. Amm.ri	N.	% tot. Amm.ri	N.	% tot.i Amm.ri	N.	% tot. Amm.ri	N.	% tot. Amm.ri
<i>Professionalità imprenditoriali e manageriali</i> (dirigente d'azienda, dirigente pubblica amministrazione, imprenditore, artigiano, commerciante)	49	31	10	11	17	12	38	29	160	55
<i>Professionalità dell'ambiente e del territorio</i>	15	10	2	2	6	4	5	4	20	7
• progettazione del sistema ambiente/territorio (ingegnere, architetto, agronomo)	14	9	1	1	6	4	5	4	14	5
• realizzazione (geometra)	1	1	1	1	0	0	0	0	6	2
<i>Professionalità di supporto socio-economico</i>	63	39	62	71	47	34	34	26	76	27
• consulenza professionale	48	30	8	9	34	24	21	16	51	18
• (avvocato, notaio, commercialista, assicuratore)	8	5	53	61	5	4	12	9	15	5
(medico, farmacista, assistente sociale)	7	4	1	1	8	6	1	1	10	4
• orientamento e sviluppo (consulente del lavoro, insegnante, formatore)	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
<i>Professionalità tecnologiche, innovative e di comunicazione</i> (giornalista, operatore informatico)	29	18	13	15	69	49	52	40	33	11
<i>Professionalità amministrative</i> (impiegati, ragionieri, bancari)	3	2	0	0	1	1	1	1	0	0
<i>Professionalità creative, di studio e di ricerca</i> (esperto d'arte, docente universitario)	159	100	88	100	140	100	130	100	289	100
Totale										

(*) Nella presente tabella sono riportati i dati relativi ai 560 Amministratori che hanno risposto all'indagine (pari a circa il 65% degli Amministratori in carica); a ciascuno di essi è stato richiesto di esprimere la propria propensione verso uno o più settori di interesse.

pologie professionali degli Amministratori, così come precedentemente individuate.

L'esame di alcuni dati più significativi consente di rilevare come il settore arte e cultura sia stato indicato per il 31% da soggetti appartenenti al mondo imprenditoriale e per il 39% da soggetti che operano nel settore del supporto socio-economico.

Il settore sanità è stato individuato, come area di interesse e conoscenza, per il 71% da professionisti dell'area socio-economica (tra questi vi è, naturalmente, una forte incidenza degli operatori socio-sanitari), per il 15% da professionisti di tipo amministrativo e per l'11% da imprenditori e manager.

Il settore istruzione è stato indicato per il 49% da professionalità amministrative, per il 34% dalle professionalità di supporto socio-economico, per il 12% dalle professionalità di tipo imprenditoriale e manageriale.

La ricerca scientifica è risultata prescelta per il 40% da professionalità amministrative, per il 29% da professionalità imprenditoriali e manageriali e per il 26% da professionalità di supporto socio-economico.

Nel settore utilità sociale si rileva una presenza elevata di professionalità imprenditoriali (55%) e di supporto socio-economico (27%).

Nel loro insieme tali dati consentono di rilevare, come peraltro già emerso ed illustrato nel Secondo Rapporto, una distribuzione equilibrata e coerente delle diverse tipologie di professionalità presenti negli Organi amministrativi delle Fondazioni C.R.

Esse, in linea con il ruolo sempre più rilevante assunto in ambito sociale, sembrano in condizioni di poter disporre, all'interno dei propri Organi amministrativi, di una gamma di competenze professionali molto ampia e diversificata.

Emerge, infatti, la presenza sia di professionalità di tipo manageriale, che vengono impegnate nell'attività di pianificazione e gestione delle iniziative, sia di professionalità di natura tecnico-specialistica, il cui contributo è rivolto alla analisi e alla valutazione tecnica dei progetti, nonché di professionalità nel campo amministrativo, che assolvono una indispensabile funzione di supporto per l'attività complessiva della Fondazione.

2.3 Il personale delle Fondazioni C.R.

Lo stretto collegamento che le Fondazioni C.R. hanno mantenuto, in questi primi anni di operatività, con le rispettive Banche conferitarie ha molto influenzato le soluzioni organizzative adottate in merito al personale da impiegare.

Infatti, fino ad ora, le Fondazioni C.R. hanno fatto ampio ricorso a forme varie di collaborazione con la Banca conferitaria, in virtù delle quali è stato impegnato personale della banca stessa sia per l'assolvimento di funzioni direttive sia per svolgere attività di natura squisitamente operativa.

Le modalità più tipiche attraverso le quali si è realizzata questa interazione sono:

- il distacco di personale da parte della Banca conferitaria, cioè la destinazione temporanea alla Fondazione di alcuni dipendenti della banca;
- i contratti di service, vale a dire convenzioni stipulate ad hoc tra la Fondazione e la Banca conferitaria per lo svolgimento, da parte di quest'ultima, di determinate funzioni operative per conto della Fondazione.

Va ricordato, peraltro, che nelle analisi svolte nel precedente Rapporto si erano delineate alcune tendenze e prospettive modificative di tali assetti, derivanti, in buona misura, dal processo di graduale attenuazione dei legami tra le Fondazioni bancarie e le aziende creditizie collegate.

Si era rilevato, in particolare, un progressivo aumento delle risorse assunte in organico dalla Fondazione, con conseguente diminuzione di quelle legate, sul piano contrattuale ed organizzativo, anche alla Banca conferitaria (personale distaccato e risorse impegnate in service).

Le rilevazioni statistiche relative al 1997, come si può osservare nella Tab. 10, confermano sostanzialmente quegli andamenti, pur in presenza di un quadro di insieme che non mostra sensibili variazioni negli ultimi due anni di rilevazione, e che continua ad indicare nel distacco e nel service le due soluzioni organizzative prevalenti.

Il numero complessivo delle persone assegnate all'operatività delle Fondazioni C.R. è lievemente aumentato, passando dalle 324 unità censite nel

Tab. 10 - Distribuzione del personale impiegato dalle Fondazioni C.R. in relazione alla natura del rapporto di lavoro.				
Natura del rapporto di lavoro	1996		1997	
	Unità	%	Unità	%
Organico proprio dell'Ente	35	11	44	13
Organico distaccato dalla Banca conferitaria	120	37	120	34
Organico in service	151	47	156	44
Collaborazioni esterne	18	5	31	9
Totale	324	100	351	100

Tab. 11 - Distribuzione del personale impiegato dalle Fondazioni C.R. in relazione alla natura del rapporto di lavoro e alla dimensione della Fondazione.

Gruppi dimensionali di Fondazioni	Rapporti di lavoro dipendente in %		Collaborazioni esterne in %		Totale classe	
	1996	1997	1996	1997	1996	1997
Fondazioni grandi	98	94	2	6	100	100
Fondazioni medio-grandi	89	92	11	8	100	100
Fondazioni medie	89	81	11	19	100	100
Fondazioni medio-piccole	100	83	0	17	100	100
Fondazioni piccole	96	100	4	0	100	100
Sistema Fondazioni C.R.	95	91	5	9	100	100

1996 alle 351 del 1997. L'entità degli organici in questione rimane comunque molto contenuta, soprattutto se si tiene conto del numero, dell'articolazione territoriale e delle dimensioni patrimoniali delle Fondazioni C.R.

In merito alla natura dei rapporti di lavoro, detto della perdurante prevalenza dei casi di distacco e di service, è da osservare l'aumento consistente della percentuale di risorse legate alla Fondazione da rapporti di collaborazione esterna (9% nel 1997 rispetto a 5% nel 1996): essi si configurano soprattutto in forma di prestazione coordinata e continuativa e rappresentano ormai, nel sistema, un fenomeno non più episodico.

Ciò sembra indicare la propensione crescente delle Fondazioni C.R. a scegliere forme di collaborazione più flessibili rispetto a quelle tradizionali del settore bancario, caratterizzato in via pressoché esclusiva da rapporti di lavoro subordinato a tempo indeterminato.

Un'analisi più dettagliata dei dati al riguardo (v. Tab. 11) evidenzia, tuttavia, una tendenza non del tutto uniforme tra Fondazioni di diversa entità dimensionale.

Se si confrontano le collaborazioni esterne con i tre tipi di lavoro dipendente globalmente considerati (organico proprio, distaccato e in service), si può osservare che le prime accrescono il loro peso nelle realtà grandi (+4%), medie (+8%) e medio piccole (+17%), mentre nelle Fondazioni medio-grandi ed in quelle piccole si assiste al fenomeno inverso (l'incidenza delle collaborazioni esterne diminuisce, rispettivamente, del 3% e del 4%).

Per quanto riguarda i rapporti riconducibili alla fattispecie del lavoro dipendente (v. Tab. 12), si rileva un aumento di incidenza della quota di personale inquadrato nell'organico delle Fondazioni C.R. (14% nel 1997 rispetto a 12% nel 1996), con conseguente diminuzione di quello distaccato dalla Banca conferitaria e di quello impegnato dalla stessa sulla base di convenzioni di service.

Ciò a conferma della linea di tendenza generale, riscontrata anche nel precedente Rapporto, che vede crescere, in modo lento ma costante, la propensione delle Fondazioni C.R. ad instaurare un rapporto diretto con le proprie risorse operative.

Anche in questo caso, tuttavia, come già osservato a proposito delle collaborazioni esterne, le linee di tendenza generali non sono uniformemente riferibili a tutte le classi dimensionali delle Fondazioni C.R.

Mentre nelle Fondazioni medie e medio-piccole il personale in organico raddoppia percentualmente il proprio peso (da 12% a 23% nelle medio-piccole e da 12% a 26% nelle medie), nelle Fondazioni medio-grandi si registra un andamento esattamente contrario: aumenta sensibilmente la percentuale di risorse impiegate sulla base di contratti di service (+17%) e si ri-

Tab. 12 - Rapporti di lavoro dipendente: distribuzione del personale delle Fondazioni C.R. in relazione alla natura del rapporto di lavoro e alla dimensione della Fondazione.

Gruppi dimensionali di Fondazioni	Rapporto di lavoro dipendente							
	Organico proprio dell'Ente in %		Organico distaccato dalla Banca confertaria in %		Organico in service in %		Totale classe	
	1996	1997	1996	1997	1996	1997	1996	1997
Fondazioni grandi	11	13	77	78	12	9	100	100
Fondazioni medio-grandi	18	11	30	20	52	69	100	100
Fondazioni medie	12	26	16	22	72	52	100	100
Fondazioni medio-piccole	12	23	12	8	76	69	100	100
Fondazioni piccole	4	2	2	4	94	94	100	100
Sistema Fondazioni C.R.	12	14	39	38	49	48	100	100

duce, per contro, la quota di personale in organico (-7%) e in distacco (-10%).

Un'altra interessante prospettiva di indagine è offerta dall'esame dei dati relativi alla durata giornaliera di impegno delle risorse dedicate all'attività delle Fondazioni C.R. (v. Tab. 13).

Anche questa variabile, infatti, serve a soppesare l'entità complessiva delle risorse umane utilizzate dalle Fondazioni, e contribuisce a delineare meglio il quadro del processo di strutturazione organizzativa in atto nel sistema.

La durata giornaliera dell'impegno lavorativo del personale presenta una forte correlazione con le scelte operate dalle Fondazioni C.R. in merito all'utilizzo del service.

Una tipica espressione di questa formula, infatti, è costituita dall'impiego di risorse che, pur continuando a svolgere precise mansioni nell'ambito della Banca conferitaria, dedicano parte del loro tempo lavorativo allo svolgimento di attività di pertinenza della Fondazione.

Ne consegue, pertanto, che buona parte delle persone impiegate dalle Fondazioni sulla base di convenzioni di service con la Banca conferitaria sono state censite, nella presente ricerca, come risorse part time.

Il dato generale che emerge dalle statistiche del 1997 rivela un assetto generale stabile rispetto all'anno precedente, anche questa volta in presenza di andamenti non sempre omogenei tra i diversi gruppi dimensionali di Fondazioni.

Spicca, in particolare, la variazione relativa alle Fondazioni medie che riducono fortemente la quota di personale impiegato a tempo parziale (55% nel 1997 contro 76% nel 1996). A conferma di quanto scritto poco sopra, questo andamento si abbina ad una significativa riduzione, da parte delle Fondazioni medie, del ricorso a contratti di service (cfr. Tab. 12).

Gli inquadramenti contrattuali del personale dipendente, in organico presso la Fondazione o distaccato dalla Banca conferitaria o impegnato sulla base di contratti di service, non fanno registrare particolari novità nel 1997, rispetto a quanto rilevato l'anno precedente (v. Tab. 14).

Si riscontra una lieve diminuzione della quota di personale impiegatizio (-2%) ed alcune variazioni nella composizione interna ai ruoli direttivi e intermedi. In tale ambito, in particolare, cresce l'incidenza dei funzionari (+4%) mentre diminuisce la percentuale di dirigenti (-2%) e quella dei quadri (-1%).

È utile ricordare, per una corretta interpretazione di questi dati, che la particolare strutturazione organizzativa delle Fondazioni C.R. comporta inevitabilmente una significativa incidenza, di fatto non comprimibile oltre una certa misura, della quota di personale con qualifiche direttive e intermedie.

Tab. 13 - Distribuzione del personale delle Fondazioni C.R. in relazione alla durata dell'impegno di lavoro giornaliero e per gruppi dimensionali di Fondazioni.

Gruppi dimensionali di Fondazioni	Tipologia del rapporto di lavoro					
	Part Time (%)		Full Time (%)		Totale classe	
	1996	1997	1996	1997	1996	1997
Fondazioni grandi	15	15	85	85	100	100
Fondazioni medio-grandi	59	65	41	35	100	100
Fondazioni medie	76	55	24	45	100	100
Fondazioni medio-piccole	79	78	21	22	100	100
Fondazioni piccole	93	100	7	0	100	100
Sistema Fondazioni C.R.	53	52	47	48	100	100

Tab. 14 - Distribuzione del personale delle Fondazioni C.R. sulla base dell'inquadramento contrattuale e per gruppi dimensionali di Fondazioni.

Gruppi dimensionali	Inquadramento contrattuale									
	Dirigenti in %		Funzionari in %		Quadri in %		Impiegati in %		Totale classe	
	1996	1997	1996	1997	1996	1997	1996	1997	1996	1997
Fondazioni grandi	10	10	20	21	9	8	61	61	100	100
Fondazioni medio-grandi	17	16	24	22	5	8	54	54	100	100
Fondazioni medie	29	19	10	15	10	11	51	55	100	100
Fondazioni medio-piccole	30	32	18	28	15	16	37	24	100	100
Fondazioni piccole	27	27	17	27	12	9	44	37	100	100
Sistema Fondazioni C.R.	19	17	18	22	10	9	53	51	100	100

Stante l'esiguità numerica degli organici impiegati dalle Fondazioni C.R., infatti, finisce per avere un peso percentuale alto il numero delle posizioni che, per la delicatezza delle funzioni attribuite alle persone che le occupano, richiedono un inquadramento di livello medio-alto (si pensi ad esempio ai Segretari Generali o ai responsabili delle funzioni specialistiche) e che non possono essere eliminate senza pregiudicare gravemente le potenzialità operative delle Fondazioni stesse.

2.4 La struttura organizzativa delle Fondazioni C.R.

Il tema della struttura organizzativa delle Fondazioni C.R. è stato già trattato nei Rapporti precedentemente pubblicati.

In particolare, nel Rapporto dello scorso anno si erano prodotti i risultati di una ricerca, condotta dall'ACRI, volta a descrivere le varie articolazioni funzionali adottate dalle Fondazioni C.R.

Nell'intento di favorire un aggiornamento puntuale del fenomeno, ancor oggi soggetto a numerose evoluzioni ed assestamenti, l'ACRI ha svolto, anche nel 1997, una specifica ricognizione tra le Fondazioni C.R. associate.

Per consentire un più agevole confronto tra gli ultimi dati rilevati e quelli presentati nel precedente Rapporto, è utile richiamare sinteticamente i principali esiti prodotti in quella sede.

È bene ricordare, preliminarmente, che il modello di analisi utilizzato prevedeva la classificazione delle Fondazioni C.R. secondo tre possibili tipi di struttura operativa (esterna, elementare ed articolata), individuati sulla base delle caratteristiche organizzative delle Fondazioni C.R. stesse e di una valutazione degli elementi di omogeneità esistenti tra le diverse impostazioni organizzativo-funzionali rilevate.

Le Fondazioni C.R. a struttura operativa esterna sono quelle che fanno ricorso alle strutture della Banca conferitaria per l'assolvimento di tutte le proprie funzioni operative, ad eccezione di quelle di coordinamento riferibili al Segretario Generale.

Nelle Fondazioni C.R. a struttura operativa elementare sono previste, alle dirette dipendenze del Segretario Generale (eventualmente coadiuvato da una figura di sostituto) una o più posizioni di addetto impegnate nell'operatività corrente.

Talora, anche in questo tipo di configurazione è previsto il ricorso alle strutture della Banca conferitaria per l'assolvimento di alcune funzioni operative della Fondazione.

La struttura articolata delle Fondazioni C.R. è caratterizzata, invece,

dalla distinzione, anche formale, di diversi centri di responsabilità, per ognuno dei quali è definita una specifica posizione di coordinamento.

In questo caso si configura, quindi, una struttura piramidale al cui vertice opera il Segretario Generale, a livello intermedio i Responsabili di funzione, e alla base gli addetti operativi, da questi ultimi coordinati.

Nell'indagine del 1996 era emersa una netta prevalenza delle strutture di tipo elementare, riscontrate nel 55,7% dei casi indagati, seguite, in ordine di frequenza, dalle strutture articolate (34,3%) e, a maggiore distanza, dalle strutture esterne (10%).

Il livello di strutturazione organizzativa risultava più alto nelle Fondazioni C.R. di maggiori dimensioni, mentre tendeva ad attenuarsi con il diminuire della loro dimensione operativa.

La nuova rilevazione, relativa al 1997, presenta un quadro della situazione che in parte conferma i dati precedenti, mentre per alcuni aspetti evidenzia tendenze modificative.

Come si evince dalla Tab. 15, in cui i risultati delle due rilevazioni sono messi a confronto, si consolida la preferenza delle Fondazioni C.R. per le strutture organizzative di tipo elementare.

Esse sono state riscontrate nel 59,5% dei casi esaminati, quasi il 4% in più rispetto alla rilevazione del 1996. Un incremento ancor maggiore si rileva per le strutture di tipo esterno, con una variazione di incidenza tra 1996 e 1997 pari a +6,5%, mentre le strutture articolate riducono il loro peso passando da 34,3% a 24%.

È interessante constatare, sempre nella Tab. 15, che questi andamenti generali di sistema sono stati prodotti soprattutto da variazioni strutturali che hanno interessato le Fondazioni medie.

Infatti, si può notare che le Fondazioni di grandi dimensioni hanno mantenuto invariati i propri assetti organizzativi e che, nelle Fondazioni piccole, rimane costante il peso delle strutture di tipo esterno (ferme al 20%) e vi è solo un lieve assestamento tra strutture articolate ed elementari, con uno spostamento di incidenza di circa il 4% dalle une alle altre.

Nelle Fondazioni medie, invece, si registrano variazioni molto più consistenti, soprattutto con riferimento ai casi di utilizzo di strutture articolate, che diminuiscono il loro peso del 18%, e di strutture esterne che divengono più frequenti e portano la loro incidenza sino a oltre il 17%.

In definitiva, valutando i dati nel loro complesso si può dire che, al di fuori delle Fondazioni C.R. più grandi, che ormai sembrano essere stabilmente orientate verso l'utilizzo prevalente di tipologie di struttura articolate, nelle Fondazioni C.R. di piccola e, soprattutto, di media dimensione sono ancora in corso processi di assestamento strutturale.

In particolare, si assiste ad una progressiva semplificazione delle strut-

Tab. 15 - Distribuzione percentuale delle Fondazioni C.R. per gruppi dimensionali e per tipologia di struttura

Fondazioni		Numero	Tipologie di struttura							
			Struttura esterna %		Struttura elementare %		Struttura articolata %		Totali %	
Gruppi dimensionali			1996	1997	1996	1997	1996	1997	1996	1997
Fondazioni grandi		9	0,0	0,0	33,3	33,3	66,7	66,7	100,0	100,0
Fondazioni medie		35	3,2	17,1	64,5	68,6	32,3	14,3	100,0	100,0
Fondazioni piccole		37	20,0	20,0	53,3	57,1	26,7	22,9	100,0	100,0
Sistema Fondazioni C.R.		81	10,0	16,5	55,7	59,5	34,3	24,0	100,0	100,0

ture organizzative, con un ridimensionamento di quelle di tipo articolato esistenti ed un corrispondente aumento delle strutture elementari e di quelle esterne.

In merito alle attribuzioni operative più ricorrenti degli addetti delle Fondazioni C.R., la rilevazione del 1997 evidenzia un quadro sostanzialmente immutato rispetto all'anno precedente.

Nelle strutture di tipo elementare prevale l'assegnazione degli addetti a funzioni di segreteria amministrativa, con attribuzioni specifiche che vanno dal generale supporto di segreteria, intesa in senso stretto, ad un coinvolgimento nelle fasi di istruttoria, gestione e controllo delle pratiche di erogazione.

Le funzioni di contabilità e bilancio, invece, sono più spesso demandate alle strutture specialistiche della Banca conferitaria, sulla base di convenzioni di service.

Funzioni di altra natura, quali ad esempio la gestione delle relazioni esterne e la consulenza legale e tributaria, sono generalmente ricomprese tra quelle di competenza del Segretario Generale e solo sporadicamente vengono demandate ai livelli più bassi.

Nelle strutture di tipo articolato le aree funzionali che più di frequente vengono ricondotte a specifici centri di responsabilità, con l'individuazione di una posizione di lavoro preposta al coordinamento, sono quelle della segreteria generale e della contabilità e bilancio.

Nell'ambito della segreteria generale sono spesso previsti comparti operativi distinti per l'attività di supporto al funzionamento degli Organi collegiali e per la realizzazione dell'attività istituzionale (gestione delle pratiche di erogazione).

Solo nelle Fondazioni C.R. dotate delle strutture più complesse si rileva un centro di responsabilità tecnico, specificamente preposto alla valutazione, gestione e controllo di progetti di intervento istituzionale.

Non sono previsti, a parte rare eccezioni, ruoli specialistici interni preposti alla gestione delle attività patrimoniali dell'Ente: per l'assolvimento di questa funzione è comune il ricorso a gestori specializzati esterni.

