

OTTAVO RAPPORTO SULLE FONDAZIONI BANCARIE

SUPPLEMENTO AL NUMERO 3 - 2003 DE "IL RISPARMIO"

Anno LI - n. 3 Settembre-Dicembre 2003 - Pubblicazione quadrimestrale
Sped. in abb. post. - com. 20 lett. c - Art. 2 legge 662 del 23/12/96 - Filiale di Roma - Romanina



ACRI - ASSOCIAZIONE FRA LE CASSE DI RISPARMIO ITALIANE

OTTAVO RAPPORTO
SULLE
FONDAZIONI BANCARIE



ACRI - ASSOCIAZIONE FRA LE CASSE DI RISPARMIO ITALIANE

SUPPLEMENTO AL NUMERO 3/2003 DELLA RIVISTA "IL RISPARMIO"

Diretta da
NICOLA MATTOSCIO

Direttore Responsabile
STEFANO MARCHETTINI

Comitato Editoriale
ALBERTO CARMÌ, EMMANUELE EMANUELE, ADRIANO GIANNOLA,
GIUSEPPE GUZZETTI, GIUSEPPE MUSSARI,
MARIO NUZZO, ANTONIO PATUELLI,
PASQUALE LUCIO SCANDIZZO

ACRI - Associazione fra le Casse di Risparmio Italiane
Piazza Mattei, 10
00186 Roma

Edizione 2003

INDICE GENERALE

	<i>Pag.</i>
PREFAZIONE	7
ELEMENTI DI SINTESI	9
INDICE DELLE TABELLE	19
INDICE DELLE FIGURE	23
CAP. 1 IL QUADRO ISTITUZIONALE E NORMATIVO	25
CAP. 2 LA STRUTTURA OPERATIVA	
2.1 Il personale	31
2.2 Gli assetti organizzativi	34
2.3 I siti web delle Fondazioni bancarie	43
CAP. 3 IL PATRIMONIO E LA GESTIONE ECONOMICA	49
3.1 Il patrimonio	49
3.2 Gli assetti partecipativi nelle Banche conferitarie	51
3.2.1 La situazione attuale	51
3.2.2 Un breve quadro evolutivo degli assetti partecipativi	53
3.3 Le operazioni di aggregazione realizzate dalle Banche partecipate dalle Fondazioni	55
3.4 La redditività	57
3.5 Le risorse destinate all'attività erogativa	63
Tabelle relative ai dati economico-patrimoniali	67
CAP. 4 L'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE	89
Premessa	89
4.1 Criteri di classificazione dei dati	90
4.2 Analisi riguardante il Sistema Fondazioni	91
4.2.1 Quadro sintetico	91
4.2.2 Settori di intervento	92
- Attività culturali e artistiche	95
- Istruzione	100

	<i>Pag.</i>
- Assistenza Sociale	105
- Filantropia e Volontariato	108
- Sanità	111
- Ricerca	114
- Promozione della comunità locale	118
4.2.3 Beneficiari delle iniziative	120
4.2.4 Tipo di intervento	121
4.2.5 Altre caratteristiche dei progetti	122
4.2.6 Localizzazione delle iniziative	124
4.3 Analisi riferita a gruppi di Fondazioni	125
4.3.1 Quadro sintetico	125
4.3.2 Settori di intervento	127
4.3.3 Beneficiari delle iniziative	128
4.3.4 Tipo di intervento	129
4.3.5 Altre caratteristiche delle iniziative	129
4.3.6 Localizzazione delle iniziative	130
Tabelle relative all'attività istituzionale	133
CAP. 5 IL DISTRETTO CULTURALE: UN NUOVO MODELLO DI SVILUPPO LOCALE?	165
NOTA METODOLOGICA	199
BIBLIOGRAFIA	205
APPENDICE - NORMATIVA	215

PREFAZIONE

La Prefazione al Settimo Rapporto si concludeva con un ringraziamento a tutto il sistema delle Fondazioni per aver favorito il costante orientamento dell'ACRI alla difesa dell'autonomia di queste istituzioni. È pertanto per me un compito particolarmente gradito poter presentare l'Ottavo Rapporto annuale sulle Fondazioni bancarie dopo le fondamentali sentenze della Corte Costituzionale del settembre 2003; la Corte ha confermato che le Fondazioni sono persone giuridiche private, con piena autonomia statutaria e gestionale e le ha collocate a pieno titolo tra i soggetti dell'organizzazione delle "libertà sociali".

Le decisioni della Corte sono state rese note mentre erano in corso, da parte della Commissione "Vietti", gli approfondimenti relativi alla riforma della disciplina delle persone giuridiche private di cui al Titolo II del Libro I del codice civile. Tale concomitanza suggerisce, in prospettiva, interessanti sviluppi: vale qui ricordare l'auspicio, formulato a Firenze nel giugno 2003, in occasione del XIX Congresso dell'ACRI, che la revisione del Titolo II del Libro I possa costituire l'occasione per ricondurre le Fondazioni nell'alveo della disciplina comune delle fondazioni private.

Nel frattempo, la maggiore stabilità e chiarezza del quadro normativo, cui hanno contribuito anche importanti provvedimenti normativi recentemente introdotti, potrà consentire di rafforzare ulteriormente il ruolo svolto dalle Fondazioni per la collettività.

Come di consueto, ringrazio i realizzatori dell'opera, cui hanno in primo luogo contribuito le 87 Fondazioni associate, oltre all'unica grande Fondazione non ancora associata, Compagnia di San Paolo. Questa edizione del Rapporto introduce delle novità volte a favorire una ancor maggiore conoscenza delle Fondazioni:

- Una rilevazione sugli assetti organizzativi, con un'analisi del grado di formalizzazione organizzativa e dei processi di attività.
- Una sezione sui siti web, entrati stabilmente nell'operatività quotidiana delle Fondazioni.
- Una maggiore segmentazione dei settori di intervento per l'attività istituzionale, tendente ad individuare le principali tipologie o comparti di operatività all'interno di ogni settore, per offrire una chiave di lettura

più articolata delle attività realizzate; in tale ambito sono state inserite, a titolo esemplificativo, sintetiche descrizioni di alcuni interventi.

La sezione monografica, introdotta già a partire dal Sesto Rapporto, è stata dedicata al tema dei distretti culturali, che assume particolare rilevanza in considerazione della massiccia partecipazione delle Fondazioni al progetto Sviluppo Sud, finalizzato appunto alla creazione ed al rafforzamento di distretti culturali nel Mezzogiorno. L'appendice, oltre alla rassegna normativa ed alla nota metodologica, include ora anche una bibliografia delle pubblicazioni rilevanti in tema di Fondazioni di origine bancaria.

Passando alle principali evidenze che emergono dall'Ottavo Rapporto, mi limito a sottolineare che le Fondazioni, nel corso del 2002, hanno confermato appieno i lusinghieri risultati già emersi nel biennio precedente, nonostante la concomitanza della complessa evoluzione normativa e giurisdizionale:

- Hanno completato la cessione delle quote di controllo detenute nelle banche, per allinearsi alle previsioni normative, incrementando di conseguenza gli altri investimenti finanziari.
- L'insieme delle Fondazioni ha confermato una redditività del 5%, con un lievissimo incremento rispetto all'anno precedente.
- Di conseguenza le delibere di erogazione assunte nel 2002 si sono mantenute al di sopra di 1 miliardo di euro.

Concludo con un ringraziamento a quanti hanno favorito la difesa dell'autonomia delle Fondazioni ed assicuro il massimo impegno dell'Associazione per migliorare ulteriormente il ruolo - illustrato nel presente Ottavo Rapporto - che questi soggetti dell'organizzazione delle "libertà sociali" possono svolgere.

Giuseppe Guzzetti

ELEMENTI DI SINTESI

La Corte Costituzionale con le sentenze nn. 300 e 301 del 29 settembre 2003 ha definitivamente ribadito che le Fondazioni sono persone giuridiche private con piena autonomia statutaria e gestionale, collocandole a pieno titolo tra i soggetti dell'organizzazione delle "libertà sociali".

Le fondamentali sentenze della Corte chiudono il capitolo dell'Ottavo Rapporto dedicato all'evoluzione del quadro istituzionale e normativo, che, come sempre avviene, presenta uno sfasamento temporale rispetto ai capitoli concernenti la struttura e l'attività delle Fondazioni, relativi all'anno 2002.

Nonostante il clima di incertezza che ha caratterizzato questo anno le Fondazioni hanno operato per rafforzare le loro strutture organizzative, mantenere adeguati livelli di redditività ed incrementare le dimensioni dell'attività svolta per le comunità di riferimento.

A seguito della positiva conclusione, nell'estate del 2002, dell'indagine per presunti "aiuti di Stato" della Commissione Europea, le Fondazioni hanno completato il processo di dismissione delle partecipazioni di controllo nelle banche. Peraltro, in un anno in cui la redditività degli altri investimenti finanziari è stata particolarmente limitata, i livelli di rendimento del patrimonio (5%) sono stati assicurati soprattutto dai dividendi delle partecipazioni bancarie.

La buona redditività ha consentito di destinare all'attività istituzionale, includendo gli stanziamenti ai fondi per l'attività futura, quasi 1,3 miliardi di euro, oltre 100 milioni in più dell'anno precedente. È ulteriormente cresciuta la dimensione media delle erogazioni (52.000 euro) ed è rimasto elevato il grado di concentrazione settoriale: quasi tutte le Fondazioni hanno destinato ai loro primi due settori di intervento almeno il 40% delle erogazioni, ovvero almeno il 30% al primo settore. Le erogazioni sono andate per 3 quinti a soggetti privati e per 2 quinti a soggetti pubblici ma, nel complesso, gli Enti locali si sono confermati come la singola categoria che ha ricevuto più erogazioni, oltre a rappresentare i partner più frequenti per le operazioni di cofinanziamento delle Fondazioni.

Benché siano aumentati i progetti con un respiro nazionale, è rimasta forte la focalizzazione sul territorio di riferimento ed oltre 9 euro su 10 sono andati alle regioni di appartenenza delle Fondazioni. L'ammontare delle risorse destinato al Mezzogiorno, di conseguenza, ha continuato a risentirne; nei prossimi anni tale squilibrio strutturale sarà mitigato dal Pro-

getto Sviluppo Sud, che metterà a disposizione del Mezzogiorno risorse aggiuntive delle Fondazioni superiori a quelle attualmente destinate alle stesse aree.

Il quadro istituzionale e normativo

I principali provvedimenti normativi che hanno contraddistinto il periodo appena trascorso sono stati la legge finanziaria per il 2003 ed il D.L. 143/2002, nonché il d.d.l. “Volontè”; in parallelo si è sviluppato il contenzioso giurisdizionale, che è culminato alla fine di settembre con le decisioni nn. 300 e 301 della Corte Costituzionale.

La legge finanziaria per l'anno 2003 (legge n. 289/02) ha ristretto la disposizione sull'incompatibilità che era stata introdotta dall'art. 11 della legge n. 448/01 ed ha prorogato, per le Fondazioni con patrimonio non superiore a 200 milioni di euro o sede in Regioni a statuto speciale, il termine per le operazioni di dismissione delle partecipazioni di controllo nella banca e per la cessione degli immobili non strumentali.

Nella primavera del 2003 si è manifestata, a livello Parlamentare, la volontà di ricondurre la normativa delle Fondazioni ai principi della legge “Ciampi” e di far uscire le Fondazioni dal contenzioso nel frattempo avviato, attraverso la presentazione del disegno di legge cosiddetto “Volontè” AC 3819¹.

Il successivo D.L. n. 143 del 24 giugno 2003, poi convertito dalla legge n. 212/03, ha introdotto la possibilità di investire una quota (non superiore al 10%) del patrimonio delle Fondazioni, in immobili non strumentali, pur conservando alle stesse la qualificazione fiscale di ente non commerciale. Ha inoltre esteso alle Fondazioni con patrimonio superiore ai 200 milioni di euro il differimento del termine del 15 giugno 2003 - portato al 31 dicembre 2005 - per la dismissione delle partecipazioni di controllo nelle società bancarie conferitarie e degli immobili non strumentali. Infine, per le Fondazioni con patrimonio non superiore ai 200 milioni di euro, il decreto ha definitivamente eliminato l'obbligo di dismissione delle partecipazioni di controllo, in ragione del contenuto rilievo patrimoniale.

All'inizio del 2003, il TAR del Lazio ha depositato le motivazioni per cui, a fine 2002, aveva rimesso alla Corte Costituzionale gli atti relativi al ricorso delle Fondazioni contro il D.M. n. 217/02, attuativo dell'art. 11. Per

il TAR del Lazio, il complesso delle disposizioni della legge “Ciampi” ha disegnato per le Fondazioni un regime incentrato sulla natura privatistica delle stesse, che il successivo intervento legislativo (c.d. decreto “salvaficit”, n. 63/02, che aveva dichiarato speciale la natura privata delle Fondazioni) non ha intaccato.

Nel frattempo cinque Regioni, basandosi sulla presunta natura pubblicistica delle Fondazioni, avevano sollevato presso la Corte conflitto di competenza ex art. 117 della Costituzione, in merito al medesimo art. 11 della legge n. 448/01.

Il 29 settembre sono state depositate in Cancelleria le sentenze nn. 300 e 301 della Corte Costituzionale, relative, rispettivamente, ai ricorsi presentati dalle Regioni e dalle Fondazioni.

Con la sentenza n. 300 la Corte ha acclarato l'essenza privata delle Fondazioni, mettendo in evidenza l'ormai avvenuta recisione del legame genetico con le banche conferitarie e collocandole a pieno titolo tra i soggetti dell'organizzazione delle “libertà sociali”; ha così rigettato i ricorsi delle Regioni che avevano sostenuto la natura pubblica delle Fondazioni e, quindi, la loro riconduzione nella legislazione concorrente regionale ex art. 117 della Costituzione.

Con la sentenza n. 301 la Corte Costituzionale ha rimosso le lesioni che l'art. 11 della legge n. 448/01 aveva inferito alla autonomia delle Fondazioni.

Circa l'assetto dell'organo di indirizzo la Corte ha ritenuto irragionevole “limitare la ipotizzata presenza degli enti rappresentativi delle diverse realtà locali agli enti territoriali senza ricomprendervi quelle diverse realtà locali, pubbliche e private, radicate sul territorio ed espressive, per tradizione storica, connessa anche all'origine delle singole Fondazioni, di interessi meritevoli di essere «rappresentati» nell'organo di indirizzo”.

Corollario della dichiarata natura privata delle Fondazioni è stato il pronunciamento circa l'illegittimità del potere di indirizzo dell'Autorità di vigilanza, dal momento che “il potere di indirizzo è essenzialmente diverso da quello di controllo di cui è titolare l'Autorità di vigilanza, essendo il primo un potere conformativo dell'attività delle Fondazioni, il secondo un potere di verifica della corrispondenza di tale attività a determinati parametri preventivamente fissati”.

La determinazione sulla natura delle Fondazioni apre una riflessione sull'Autorità di vigilanza: essendo il legame che univa le Fondazioni alle banche reciso, sono venute meno le ragioni per assegnare temporaneamente la vigilanza al Ministero dell'economia. L'auspicio, formulato in occasione del XIX Congresso dell'ACRI tenutosi a Firenze nel giugno 2003, è che, attraverso l'attesa riforma del Codice civile, le Fondazioni di origine

¹ “Lavorare con le Fondazioni in Europa: come e perché” presentato da EFC al Presidente della Commissione Europea Romano Prodi ed accettato dalla Commissione.

bancaria siano naturalmente ricomprese nel corpo unico che è quello proprio delle persone giuridiche private di cui al Titolo II del Libro I del Codice civile.

La struttura operativa

Il personale operativo delle Fondazioni è passato da 607 unità nel 2001 a 673 nel 2002 (+11%) e la componente data dall'organico proprio delle Fondazioni è aumentata di 106 unità, a discapito del personale distaccato dalla banca e dell'organico in "service"; di conseguenza, la quota dei dipendenti in rapporto di collaborazione organica e stabile con le Fondazioni ha superato la metà del totale.

Si conferma, pertanto, la costante attenuazione dei legami organizzativi con le aziende creditizie, coerentemente con i processi di dismissione delle partecipazioni azionarie nelle banche.

Il numero di risorse è ancora limitato a circa 8 dipendenti per Fondazione, con valori medi che variano da 21 dipendenti per le grandi Fondazioni a 3-4 per le medio-piccole. Inoltre, l'assetto strutturale è ancora piuttosto "compresso", con un rapporto alto tra le posizioni di più elevato contenuto di complessità (quelle di coordinamento e specialistiche) e le posizioni operative di medio-basso livello.

Il tradizionale inquadramento nell'ambito del C.C.N.L. del settore credito è ancora maggioritario, ma si riduce a vantaggio del Contratto nazionale del commercio e servizi, scelta prevalente nei casi di nuove assunzioni, ove queste prevedano l'ancoraggio ad uno dei tradizionali settori della contrattazione collettiva; l'altra forma tipica di disciplina dei nuovi rapporti è quella basata sui contratti individuali, nella maggior parte dei casi collegati a regolamenti interni.

A partire da questo Rapporto è stata avviata, in aggiunta alla tradizionale rilevazione sull'organico, una rilevazione sugli assetti organizzativi delle Fondazioni; l'analisi, che riguardava il grado di formalizzazione organizzativa e la gestione dei principali processi di attività, si è basata su un questionario cui hanno risposto 69 Fondazioni.

Circa il 40% delle Fondazioni formalizza l'organigramma e predispone specifici mansionari. Negli altri casi la distribuzione delle funzioni e attività interne è affidata a meccanismi prevalentemente informali, tipici delle organizzazioni con organici esigui, quale è il caso di molte Fondazioni. Molto diffusi sono i regolamenti inerenti l'attività di erogazione (9 Fondazioni su 10), mentre in 4 casi su 10 sono presenti regolamenti per la disciplina delle nomine degli organi istituzionali, la gestione del patrimonio e dei compensi ai componenti degli organi stessi. Quasi ovunque i regola-

menti sono stati definiti dopo i rinnovi statuari del 2000-2001, a seguito della legge "Ciampi". Nel complesso, emerge un livello medio-basso di formalizzazione degli assetti organizzativi, in linea di principio coerente con una realtà ancora in via di consolidamento.

Per quanto riguarda il processo di erogazione, più del 70% delle Fondazioni attribuisce alla preventiva analisi dei bisogni della comunità di riferimento un rilievo medio-alto, e svolge questo tipo di ricognizione sul proprio territorio. Le procedure di erogazione sono formalizzate, solo nella metà dei casi indagati, a conferma di una propensione a contenere notevolmente il grado di formalizzazione interna dei processi organizzativi. La selezione dei progetti da finanziare si basa sull'esame di numerosi parametri, fra cui i più importanti sono la coerenza del progetto rispetto ai programmi della Fondazione e gli obiettivi del progetto, utilizzati dalla quasi totalità degli Enti osservati. Un livello medio-alto di attenzione è riservato alle modalità di presentazione del progetto, che devono rispondere a standard qualitativi piuttosto elevati per consentire alle Fondazioni una valutazione completa e approfondita. Dopo l'assegnazione delle risorse, l'impegno organizzativo delle Fondazioni si concentra nel monitoraggio dei progetti finanziati e nelle iniziative di comunicazione esterna finalizzate alla diffusione sul territorio di appropriate informative sull'attività istituzionale svolta. In merito al primo aspetto, il 67% delle Fondazioni dichiara di riservare un livello di attenzione medio-alto verso il controllo dei risultati dei progetti finanziati.

La gestione finanziaria è una delle funzioni più soggette ad esternalizzazione. Oltre il 40% delle Fondazioni ricorre ad una piena esternalizzazione, e quasi il 60% utilizza gestioni patrimoniali. L'attenzione degli organi e della struttura alle scelte di gestione del patrimonio è, naturalmente, molto elevata, ma ancora una volta il livello di formalizzazione dei processi è piuttosto basso, sia nei casi di gestione interna sia in quelli di esternalizzazione: circa un terzo delle Fondazioni adotta una procedura formalizzata che esplicita criteri, tempi responsabilità e fasi del processo. È comunque da rilevare che il 30% delle Fondazioni dichiara di essere in procinto di riorganizzare la strutturazione interna riguardante la gestione del patrimonio.

Per quanto riguarda i sistemi informativi è ancora molto esigua la percentuale di Fondazioni che possiede una struttura propria dedicata e nella maggior parte delle realtà si riscontra un coinvolgimento di risorse condivise con altre funzioni, con o senza la presenza di apporti consulenziali esterni. Risultano informatizzati soprattutto i processi amministrativi della Fondazione, primo tra tutti quello di bilancio e contabilità, automatizzato nella quasi totalità dei casi. Il processo erogativo è automatizzato in modo

diffuso per la parte riguardante la gestione delle richieste di contributo e dei pagamenti dei contributi deliberati, ma solo marginalmente con riferimento alla fase di valutazione dei progetti. La gestione finanziaria è invece oggetto di informatizzazione nel 40% circa dei casi.

Anche per quanto concerne la comunicazione esterna, sono ancora pochi i casi in cui esiste una struttura interna dedicata esclusivamente a questa funzione, tuttavia si diffondono le esperienze di coinvolgimento delle risorse appartenenti alla struttura, spesso con funzioni di "appoggio" a specialisti esterni, nei processi di comunicazione.

Ben sviluppata è la comunicazione via Internet: 7 Fondazioni su 10 hanno un sito web e prendendo in considerazione anche i siti in fase di completamento, nonché quelli per i quali è già prevista la realizzazione nel 2004, la percentuale sale all'80%. Quasi tutti i siti forniscono informazioni sulla composizione degli Organi e sulla genesi delle Fondazioni, oltre che sullo Statuto e sul Bilancio; in due terzi dei siti sono pubblicati i Regolamenti interni ed il Documento Programmatico Previsionale. Gli interventi delle Fondazioni sono pubblicati in quasi 8 siti su 10 e con la stessa frequenza è presente la descrizione delle procedure di accesso alle erogazioni. Alcune sezioni del sito sono dedicate a forme di comunicazione e divulgazione delle notizie di attualità riguardanti le Fondazioni, in particolare comunicati stampa, rassegna stampa ed informativa sui principali eventi della Fondazione. Le aree riservate, per accedere alle quali è necessario essere provvisti di chiavi di accesso, sono utilizzate attualmente da un quinto dei siti censiti. A conferma di una grande attenzione all'utilizzo del sito web, nonostante nel 94% dei casi le Fondazioni ritengano adeguata la funzionalità del proprio sito, una gran parte di intervistati ha indicato l'intenzione di apportare migliorie e nuove funzionalità.

Il patrimonio e la gestione economica

Al 31 dicembre 2002 il patrimonio contabile delle Fondazioni bancarie ammontava a circa 37 miliardi di euro. Tale valore non include le plusvalenze insite nelle partecipazioni detenute che, di norma, sono iscritte a valori storici.

L'investimento in partecipazioni azionarie nelle banche conferitarie nel corso del 2002 è diminuito dal 41,3% al 33,7% del totale attivo: in valori assoluti è sceso da 16,6 miliardi di euro nel 2001 a 14,1 miliardi di euro nel 2002.

Nel corso del 2002 e nei primi mesi del 2003, altre 7 Fondazioni sono scese al di sotto della quota del 50% di interessenza nel capitale della con-

feritaria: in ordine decrescente di dimensione sono Fondazione Monte dei Paschi di Siena, Fondazione Cassa di Risparmio di Genova e Imperia, Fondazione Cassa di Risparmio di Bolzano, Fondazione Cassa di Risparmio di Pescara, Fondazione Cassa di Risparmio di Ravenna, Fondazione Cassa dei Risparmi di Forlì, Fondazione Cassa di Risparmio di Terni e Narni.

Le Fondazioni che attualmente superano la soglia del 50% sono solo 15 e, nel loro complesso, rappresentano meno del 4% del totale dei patrimoni del sistema delle Fondazioni, mentre le banche da esse possedute costituiscono meno del 2% dell'attivo dell'intero Sistema bancario.

In conseguenza della contrazione della quota di attivo investita nelle banche, è cresciuto il peso percentuale sul totale attivo degli altri strumenti finanziari, passando da 55,6% nel 2001 a oltre 62% a fine 2002.

Il totale dei proventi ordinari registrati nei bilanci 2002 delle Fondazioni ammonta a 1.817,4 milioni di euro, che salgono a 2.022 milioni di euro se si includono anche i 204,5 milioni di proventi straordinari, in parte derivanti da plusvalenze su cessione di azioni connesse alla ripresa del processo di cessione delle partecipazioni. L'ammontare dei proventi ordinari segna un aumento del 4% rispetto quello dell'esercizio precedente mentre l'incremento dei proventi complessivi è del 13%, grazie al considerevole flusso di plusvalenze di cui si è detto prima. Il saldo della gestione straordinaria, rimane però sostanzialmente inalterato: 81 milioni di euro rispetto agli 83 milioni dell'esercizio 2001.

Risulta notevolmente cambiata la composizione dei proventi, con una sensibile crescita dei dividendi corrisposti dalle banche conferitarie che 2002 rappresentano oltre il 66% del totale dei proventi contro il 57% dell'esercizio passato. I dividendi corrisposti dalle banche hanno compensato il calo di rendimento delle attività finanziarie e grazie ad essi, la redditività del patrimonio delle Fondazioni è rimasta inalterata: si attesta, nel 2002, al 5,0% rispetto al 4,9% del 2001².

L'incidenza rispetto ai proventi ordinari dei costi e delle spese di amministrazione, per l'intero sistema delle Fondazioni bancarie nell'anno 2002, si è stabilizzato sul 7%, come per l'anno precedente. In particolare, gli oneri per gli Organi collegiali si riducono in termini assoluti passando da 41 milioni di euro a 39,5, mentre si registra un lieve aumento del costo del personale e dei consulenti esterni. Tale fenomeno è collegato al progressivo consolidarsi delle strutture organizzative interne, illustrato in precedenza.

Il totale delle risorse deliberate nel corso dell'esercizio, includendo

² Il rapporto è composto al numeratore dall'ammontare dei proventi ordinari, al denominatore dalla media dei valori del patrimonio all'inizio e alla fine dell'esercizio.

anche gli stanziamenti per la legge 266/91, è stato di 1.044 milioni di euro. Includendo gli stanziamenti ai fondi per l'attività futura, all'attività istituzionale sono andati 1.287,8 milioni di euro, rispetto a 1.180 del 2001; in linea con gli anni precedenti, tale importo rappresenta il 69% dell'avanzo di gestione, cioè delle risorse nette prodotte nell'esercizio 2002.

L'attività istituzionale

Il campo d'indagine abbraccia 88 Fondazioni rappresentative, in termini di incidenza sul totale dei patrimoni, del 99,9% del sistema³.

Si conferma, anche per il 2002, la preferenza delle Fondazioni per l'attività *granting* ma non mancano casi di diretta realizzazione da parte delle Fondazioni (10% degli importi erogati nel 2002) e di utilizzo di imprese strumentali appositamente costituite per l'intervento in specifici settori (8,8%). Tale dato, in crescita rispetto a quello dell'anno passato e ormai non più trascurabile, mette in evidenza l'interesse crescente delle Fondazioni nei confronti di questa modalità, introdotta dalla Legge "Ciampi".

Rispetto al 2001 l'importo erogato (che ricomprende anche i casi di attività diretta) è cresciuto dell'11%, mentre il corrispondente numero di iniziative è diminuito del 5%, evidenziando un orientamento a concentrare sempre più le risorse su iniziative "importanti" e di maggior impatto sociale per i territori di riferimento. L'importo medio per iniziativa è infatti salito da circa 45.000 euro nel 2001 ad oltre 52.000 euro nel 2002 (ma tale valore risulta poco superiore a 15.000 euro nel Mezzogiorno). In linea con l'andamento descritto, il numero medio di progetti per Fondazione è sceso da 243 nel 2001 a 232 nel 2002.

Si conferma anche nel 2002 la netta prevalenza delle iniziative che nascono da proposte di terzi, che ricevono il 72,5% degli importi. I progetti di origine interna (15% dell'ammontare erogato) diminuiscono a favore delle erogazioni conseguente a bando, che costituiscono una modalità intermedia di intervento rispetto alle due precedentemente menzionate.

Passando ai settori di intervento, la quota prevalente degli importi nel 2002 è andata al settore Attività culturali e artistiche, con una spesa complessiva di 311 milioni di euro, pari al 28,9% dell'erogato. Tuttavia, rispetto agli anni precedenti, diminuisce significativamente l'incidenza percen-

tuale del settore. Ha beneficiato di tale riduzione il settore Istruzione, che ha ricevuto circa 177 milioni di euro, il 16,4% degli importi erogati.

All'Assistenza sociale sono stati destinati 134 milioni di euro, il 12,5% delle somme erogate e a poca distanza, con circa 130 milioni di euro, si è posizionato il settore Filantropia e Volontariato, con un'incidenza sul totale erogato pari al 12%.

Seguono due settori in posizione di graduatoria invertita rispetto a quella del 2001: la Sanità con 112 milioni di euro, pari a oltre il 10% delle erogazioni totali e la Ricerca, destinataria di oltre 96 milioni di euro (circa il 9% del totale importi).

Al settimo posto è collocata la Promozione della Comunità locale che incide per un importo di quasi 73 milioni di euro (6,7% delle erogazioni). Con uno stacco notevole rispetto a quelli sin qui esaminati, seguono gli ultimi cinque settori inclusi nella rilevazione, con un peso complessivo del 4% relativamente agli importi erogati. Tra questi si segnalano i settori Ambiente, che passa da 12 milioni di euro del 2001 a oltre 23 del 2002 e Sport e Ricreazione che con 14 milioni di euro erogati conferma una tradizionale e vivace presenza delle Fondazioni, in particolare a favore del settore giovanile.

³ L'unico istituto non compreso nell'indagine è la Fondazione Monte di Pietà di Vicenza, i cui dati non sono stati messi a disposizione; date le dimensioni molto limitate di tale istituto, l'universo può considerarsi interamente coperto.

INDICE DELLE TABELLE

	<i>Pag.</i>
CAPITOLO 2	
Tab. 2.1 - Distribuzione del personale impiegato dalle Fondazioni in relazione alla natura del rapporto di lavoro	32
Tab. 2.2 - Distribuzione del personale impiegato dalle Fondazioni in relazione al ruolo organizzativo	33
Tab. 2.3 - Distribuzione del personale impiegato dalle Fondazioni in relazione al tipo di contratto utilizzato	34
Tab. 2.4 - Parametri di valutazione utilizzati dalle Fondazioni (% enti utilizzatori)	37
Tab. 2.5 - Strutture preposte alla comunicazione (% Fondazioni)	38
Tab. 2.6 - Strutture preposte ai sistemi informativi (% Fondazioni)	39
Tab. 2.7 - La provenienza del Segretario/Direttore Generale	40
Tab. 2.8 - Attività di principale impegno dei Segretari/Direttori generali	41
Tab. 2.9 - Funzioni in outsourcing (% Fondazioni)	42
Tab. 2.10 a) - Pubblicazione di informativa istituzionale - strutturale	44
Tab. 2.10 b) - Pubblicazione di informativa istituzionale - annuale	44
Tab. 2.11 - Informativa sulle modalità di contatto con gli utenti	45
Tab. 2.12 - Comunicazione di attualità	46
CAPITOLO 3	
Tab. 3.1 - Distribuzione del patrimonio delle Fondazioni per gruppi dimensionali ed aree geografiche (situazione al 31/12/2002) ..	50
Tab. 3.2 - Assetti partecipativi delle Fondazioni bancarie (situazione aggiornata a settembre 2003)	54
Tab. 3.3 - Composizione percentuale del totale dei proventi per tipologia	58
Tab. 3.4 - Sintesi della situazione degli investimenti in gestioni patrimoniali individuali (importi in milioni di euro)	60
Tab. 3.5 - Alcuni indicatori di redditività del patrimonio e di specifiche tipologie di investimento	61
Tab. 3.6 - Andamento delle principali grandezze economiche relative alla gestione delle Fondazioni bancarie	65

	<i>Pag.</i>
TABELLE RELATIVE AI DATI ECONOMICO-PATRIMONIALI	
Tab. 3.7 - Stato Patrimoniale - Fondazioni bancarie	68
Tab. 3.7 - Stato Patrimoniale - Fondazioni piccole	69
Tab. 3.7 - Stato Patrimoniale - Fondazioni medio piccole	70
Tab. 3.7 - Stato Patrimoniale - Fondazioni medie	71
Tab. 3.7 - Stato Patrimoniale - Fondazioni medio-grandi	72
Tab. 3.7 - Stato Patrimoniale - Fondazioni grandi	73
Tab. 3.7 - Stato Patrimoniale - Fondazioni del Nord-ovest	74
Tab. 3.7 - Stato Patrimoniale - Fondazioni del Nord-est	75
Tab. 3.7 - Stato Patrimoniale - Fondazioni del Centro	76
Tab. 3.7 - Stato Patrimoniale - Fondazioni del Sud	77
Tab. 3.8 - Conto economico - Fondazioni bancarie	78
Tab. 3.8 - Conto economico - Fondazioni piccole	79
Tab. 3.8 - Conto economico - Fondazioni medio-piccole	80
Tab. 3.8 - Conto economico - Fondazioni medie	81
Tab. 3.8 - Conto economico - Fondazioni medio-grandi	82
Tab. 3.8 - Conto economico - Fondazioni grandi	83
Tab. 3.8 - Conto economico - Fondazioni del Nord-ovest	84
Tab. 3.8 - Conto economico - Fondazioni del Nord-est	85
Tab. 3.8 - Conto economico - Fondazioni del Centro	86
Tab. 3.8 - Conto economico - Fondazioni del Sud	87
TABELLE RELATIVE ALL'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE	
Tab. 4.1 - Distribuzione percentuale delle erogazioni per tipologia e per classi di importo unitario (2001-2002)	134
Tab. 4.2 - Distribuzione delle erogazioni per settore beneficiario (2001-2002)	135
Tab. 4.3 - Composizione interna delle erogazioni relative al settore Attività culturali e artistiche (2001-2002)	136
Tab. 4.4 - Composizione interna delle erogazioni relative al settore Istruzione (2001-2002)	137
Tab. 4.5 - Composizione interna delle erogazioni relative al settore Assistenza sociale (2001-2002)	138
Tab. 4.6 - Principali tipologie di destinatari dei servizi sociali (2001-2002)	139
Tab. 4.7 - Composizione interna delle erogazioni relative al settore Filantropia e volontariato (2001-2002)	140

	<i>Pag.</i>
Tab. 4.8 - Composizione interna delle erogazioni relative al settore Sanità (2001-2002)	141
Tab. 4.9 - Composizione interna delle erogazioni relative al settore Ricerca (2001-2002)	142
Tab. 4.10 - Composizione interna delle erogazioni relative al settore Promozione della comunità locale (2001-2002)	143
Tab. 4.11 - Distribuzione percentuale delle erogazioni tra soggetti pubblici e privati (2001-2002)	144
Tab. 4.12 - Distribuzione percentuale delle erogazioni per soggetto beneficiario (2001-2002)	145
Tab. 4.13 - Distribuzione percentuale delle erogazioni per principali tipi di intervento (2001-2002)	146
Tab. 4.14 - Distribuzione percentuale delle erogazioni in relazione al ruolo della Fondazione nella realizzazione degli interventi (2001-2002)	147
Tab. 4.15 - Distribuzione percentuale delle erogazioni in relazione all'origine dei progetti (2001-2002)	148
Tab. 4.16 - Distribuzione percentuale delle erogazioni in relazione al coinvolgimento di altri soggetti erogatori (2001-2002)	149
Tab. 4.17 - Erogazioni in pool: categorie di soggetti partner delle Fondazioni (2001-2002)	150
Tab. 4.18 - Distribuzione percentuale delle erogazioni in relazione alla valenza territoriale dei progetti (2001-2002)	151
Tab. 4.19 - Distribuzione percentuale degli importi erogati per localizzazione degli interventi (2001-2002)	152
Tab. 4.20 - Distribuzione percentuale degli importi erogati per area geografica di destinazione (2001-2002)	153
Tab. 4.21 - Quadro sintetico riguardante i gruppi di Fondazioni (2001-2002)	154
Tab. 4.22 - Distribuzione percentuale degli importi erogati da gruppi di Fondazioni per classi di importi singoli (2002)	155
Tab. 4.23 - Distribuzione percentuale degli importi erogati da gruppi di Fondazioni per tipo di intervento (2002)	156
Tab. 4.24 - Distribuzione percentuale degli importi erogati da gruppi di Fondazioni per principali settori di intervento (2002)	157
Tab. 4.25 - Distribuzione percentuale degli importi erogati da gruppi di Fondazioni per soggetti beneficiari (2002)	158
Tab. 4.26 - Distribuzione percentuale degli importi erogati da gruppi di Fondazioni per principali tipi di intervento (2002)	159

Tab. 4.27 - Distribuzione percentuale degli importi erogati da gruppi di Fondazioni per modalità di realizzazione degli interventi (2002)	160
Tab. 4.28 - Distribuzione percentuale degli importi erogati da gruppi di Fondazioni per origine di progetti (2002)	161
Tab. 4.29 - Distribuzione percentuale degli importi erogati da gruppi di Fondazioni in relazione al coinvolgimento di altri soggetti (2002)	162
Tab. 4.30 - Distribuzione percentuale degli importi erogati da gruppi di Fondazioni per localizzazione degli interventi (2002)	163

INDICE DELLE FIGURE

	<i>Pag.</i>
CAPITOLO 3	
Fig. 3.1 - Distribuzione percentuale delle Fondazioni in relazione alla quota di partecipazione nella conferitaria	55
Fig. 3.2 - Valori dell'indice R.O.E. per le banche partecipate dalle Fondazioni	59
Fig. 3.3 - Andamento dei principali indicatori di redditività	62
Fig. 3.4 - Andamento delle principali grandezze economiche relative alla gestione delle Fondazioni bancarie	65

CAPITOLO 1

IL QUADRO ISTITUZIONALE E NORMATIVO

Il quadro istituzionale di riferimento per le Fondazioni dalla fine del 2002 è stato interessato da importanti eventi, sia di ordine normativo, che giurisdizionale, che ne contrassegneranno l'evoluzione futura quali soggetti privati, espressione della società civile.

Riguardo al profilo normativo, due sono stati i principali provvedimenti: il primo, contenuto nella legge n. 289/02; il secondo costituito dal D.L. n. 143/03.

Sul versante del contenzioso amministrativo, particolare rilievo ha avuto la decisione del TAR del Lazio di rimettere gli atti dei ricorsi promossi dalle Fondazioni alla Corte Costituzionale; la Corte, nell'accogliere tali istanze, ha definitivamente fatto chiarezza sulla natura e sulle prerogative delle Fondazioni stesse. Di questi e degli altri avvenimenti si darà conto in ordine cronologico.

Il filone normativo inizia con la legge finanziaria per l'anno 2003 (legge n. 289/02) che ha rivisto la disposizione sull'incompatibilità introdotta dall'art. 11 della legge n.448/01, restringendone la portata irragionevolmente ampia; ha inoltre prorogato di tre anni, per le Fondazioni con patrimonio non superiore a 200 milioni di euro e per quelle con sedi operative in Regioni a statuto speciale, il termine per procedere alle operazioni di dismissione delle partecipazioni di controllo detenute nella società bancaria conferitaria, (adeguando coerentemente il periodo di applicazione del regime di neutralità fiscale delle operazioni) e per la cessione degli immobili diversi da quelli strumentali.

Tali disposizioni possono essere considerate in parte come il frutto del procedimento contenzioso instaurato presso il TAR dalle Fondazioni e del successivo rinvio alla Corte Costituzionale delle norme dell'art. 11 della precedente legge finanziaria; in parte della necessità di recuperare i tempi "consumati" a causa dell'inchiesta avviata dalla Commissione Europea sui presunti aiuti di Stato; in parte, infine, derivano dal movimento di opinione di cui l'ACRI si è fatta promotrice, legato alle Fondazioni di minori dimensioni e fondato sull'importanza del localismo economico delle Casse di Risparmio e sulla necessità di preservarne la funzione di sostegno dell'apparato produttivo costituito da piccole imprese, artigianali, commerciali ed agricole.

Letto alla luce della successiva evoluzione, il provvedimento ha segnato il punto di inversione di tendenza da parte del legislatore nei confronti

delle Fondazioni, accogliendo finalmente alcune istanze, da tempo sottoposte all'attenzione dell'Esecutivo e del Parlamento.

Contemporaneamente, l'inizio del 2003 era però segnato da numerose note del Ministero dell'economia in tema di ordinaria amministrazione e sul documento programmatico previsionale, che causavano incertezza nell'attività delle Fondazioni.

Nello stesso periodo, il TAR del Lazio depositava le motivazioni in base alle quali, al termine del 2002, aveva disposto con ordinanza la rimessione degli atti relativi al ricorso delle Fondazioni contro il D.M. n. 217/02 attuativo dell'art. 11 alla Corte Costituzionale. Per il TAR del Lazio, il complesso delle disposizioni della legge "Ciampi" ha disegnato per le Fondazioni un regime incentrato sulla natura privatistica delle stesse, che il successivo intervento legislativo (c.d. decreto "salvadeficit", n. 63/02, che aveva dichiarato speciale la natura privata delle Fondazioni) non ha intaccato. Prendendo le mosse da questo fondamentale punto di partenza, il TAR ha ritenuto passibile di incostituzionalità il grado di compressione dell'"autonomia statutaria e gestionale" delle Fondazioni disposto dall'art. 11, relativamente alle norme in tema di settori ammessi e rilevanti, di composizione dell'organo di indirizzo, di incompatibilità e di nozione di controllo congiunto.

Nel frattempo cinque Regioni, basandosi sulla presunta natura pubblicistica delle Fondazioni, avevano sollevato presso la Corte conflitto di competenza *ex art.* 117 della Costituzione, in merito al medesimo art. 11 della legge n. 448/01.

Si manifestava allora, a livello Parlamentare, la volontà di far uscire le Fondazioni dal contenzioso, avviato con l'art. 11, che distogliendole dai compiti istituzionali, non permetteva il pieno perseguimento delle loro finalità. Questa volontà si concretava con la presentazione di un disegno di legge in materia di Fondazioni, finalizzato a ricondurre la relativa normativa ai principi ispiratori della legge "Ciampi" (c.d. d.d.l. "Volontè" AC 3819).

Nel mese di marzo il Ministero dell'Economia e l'ACRI attivavano un tavolo tecnico per approfondire le questioni connesse alla scadenza del 15 giugno 2003 per la dismissione delle partecipazioni di controllo nelle società bancarie conferitarie e per la detenzione di immobili non strumentali.

Cresceva nel frattempo, anche grazie ad una forte attenzione dei media, la conoscenza della natura e dell'attività svolta dalle Fondazioni, contribuendo fra l'altro a chiarire definitivamente all'opinione pubblica, la distinzione fra il loro ruolo e quello delle banche. Il movimento di opinione che aveva coinvolto il mondo della cultura, del volontariato e delle orga-

nizzazioni internazionali del non profit, aveva contribuito a rafforzare, in tutti gli ambienti, l'attenzione al valore sociale dell'attività delle Fondazioni.

Anche per questo motivo il XIX Congresso Nazionale dell'ACRI, tenutosi a Firenze agli inizi del mese di giugno, ha avuto un'ampia eco sui media ed ha beneficiato di una partecipazione qualificata e numerosa delle forze politiche e degli enti espressione della società civile. Il Congresso, che si svolge ogni tre anni, ha affrontato tutte le problematiche rilevanti per le Fondazioni, molte delle quali hanno trovato un positivo riscontro negli eventi, prodottisi di lì a qualche mese.

I temi congressuali più dibattuti, riportati a conclusione della manifestazione nella mozione finale, sono stati i seguenti:

i poteri dell'Autorità di Vigilanza che, sottolinea la mozione, deve "esercitare le proprie prerogative nel rispetto delle funzioni, del ruolo e della natura giuridica privata, che la legge ha assegnato alle Fondazioni", auspicando che la revisione legislativa, in atto, del Titolo II del Libro I del codice civile, possa costituire "l'occasione per ricondurre le Fondazioni nell'alveo della disciplina comune delle fondazioni private";

la disponibilità manifestata da parte delle Fondazioni ad intervenire, su base volontaria e con una adeguata efficienza operativa, su mirati obiettivi e progetti di interesse sia nazionale, che internazionale;

le "piccole" Fondazioni, con particolare riguardo alle modalità di applicazione della legge "Ciampi" a queste entità di minori dimensioni, caratterizzate da un forte radicamento sul territorio. In merito a tale tematica, affrontata anche nel Congresso di Torino, la mozione ha ribadito che le Fondazioni interessate dovrebbero essere destinatarie di norme mirate ad una valorizzazione dell'elemento del radicamento territoriale e non al suo affievolimento, che, al contrario, le disposizioni della legge "Ciampi" comporterebbero.

Il primo semestre si chiude con il D.L. n. 143 del 24 giugno 2003, poi convertito dalla legge n. 212/03, che ha apportato innovazioni di carattere normativo e fiscale al decreto legislativo n. 153/99 accogliendo, tra prima stesura e modifiche apportate in sede di conversione, le istanze presentate al Ministero del Tesoro dalle Fondazioni, in sede di tavolo tecnico.

Il decreto risolve alcuni problemi di carattere urgente, non legati alle disposizioni rinviate alla Corte Costituzionale, che rischiavano di compromettere l'operatività delle Fondazioni. In particolare, accoglie un'indicazione che l'ACRI aveva cercato invano di far recepire fin dalla legge "Ciampi" e che permette una migliore diversificazione del patrimonio, oltre a venire incontro alle piccole Fondazioni, che hanno la sola sede in

parte locata. Il decreto consente infatti alle Fondazioni di investire una quota (non superiore al 10%) del proprio patrimonio, in immobili diversi da quelli strumentali, mantenendo la qualificazione fiscale di ente non commerciale.

Come si ricorderà, le Fondazioni con patrimonio superiore ai 200 milioni di euro non erano state prese in considerazione dalla legge finanziaria 2003. Per tali Fondazioni, il D.L. n. 143 differisce il termine del 15 giugno 2003 per la dismissione delle partecipazioni di controllo nelle società bancarie conferitarie e degli immobili non strumentali in misura superiore al 10% del patrimonio, al 31 dicembre 2005; alla stessa data è esteso il regime di neutralità fiscale delle plusvalenze da azioni della società bancaria conferitaria.

Infine, per le Fondazioni di minori dimensioni, su cui era già intervenuta la legge n. 289/02, il decreto elimina definitivamente l'obbligo di dismissione delle partecipazioni di controllo, in ragione del contenuto rilievo patrimoniale, come chiarisce la relazione accompagnatoria.

Il procedimento instaurato di fronte alla Corte Costituzionale con le ordinanze del TAR del Lazio ed i ricorsi delle Regioni, è proseguito prima dell'estate con l'udienza pubblica; il 29 settembre sono state depositate in Cancelleria le relative sentenze nn. 300 e 301.

Con la prima di tali determinazioni la Corte ha limpidamente ricostruito l'evoluzione normativa delle Fondazioni e ne ha certificato l'appartenenza alle organizzazioni delle libertà sociali. La sentenza n. 300 ha acclarato l'essenza privata delle Fondazioni, mettendo in evidenza l'ormai avvenuta recisione del legame genetico con le banche conferitarie. La sentenza conferma indirettamente, fra l'altro, l'impegno con cui le Fondazioni hanno dato attuazione alla legge "Ciampi", cedendo le residue partecipazioni di controllo nel corso degli ultimi 3 anni. Tanti, infatti, sono gli anni trascorsi dalle precedenti decisioni n. 341 e n. 342¹ in cui la Corte aveva accertato la sussistenza di un vincolo genetico con le banche conferitarie, che le "assimilava" sotto il profilo della spettanza del potere di vigilanza, agli enti creditizi a carattere regionale. Sulla base di tali principi la Corte ha rigettato i ricorsi delle Regioni, che avevano sostenuto la natura pubbli-

¹ Con le ricordate sentenze n. 341 e n. 342 del 2001, la Corte fu chiamata a pronunciarsi sul potere di vigilanza sugli enti conferenti in giudizi promossi dalle Regioni a statuto speciale Trentino Alto-Adige e Sicilia. Allora la Suprema Corte riconobbe che fino a quando gli enti fossero stati titolari di una partecipazione di controllo nelle rispettive società bancarie, gli stessi avrebbero mantenuto la qualificazione di enti creditizi e, come tali, sarebbero stati assoggettati alla disciplina prevista dallo statuto regionale in materia di istituti di credito locali.

ca delle Fondazioni e, quindi, la loro riconduzione nella legislazione concorrente regionale *ex art.* 117 della Costituzione.

Con la successiva pronuncia, relativa specificatamente alle questioni sollevate dalle Fondazioni, la Corte Costituzionale ha fatto giustizia delle profonde lesioni che l'art. 11 della legge n. 289/01 aveva inferto alla loro autonomia organizzativa e gestionale.

La decisione della Corte afferma alcuni principi cardine, in ossequio alla statuizione della natura privata delle Fondazioni, in tema di governance e di poteri dell'Autorità di vigilanza, che, in buona sostanza, sottopongono a revisione, censurandole, le finalità che il legislatore voleva perseguire con l'art. 11 della legge n. 448/01.

Circa l'assetto dell'organo di indirizzo, che il legislatore voleva assegnato in via prevalente agli enti locali territoriali, la Corte, nell'accogliere le riserve di legittimità costituzionale formulate dalle Fondazioni, ha ritenuto irragionevole "limitare la ipotizzata presenza degli enti rappresentativi delle diverse realtà locali agli enti territoriali senza ricomprendervi quelle diverse realtà locali, pubbliche e private, radicate sul territorio ed espressive, per tradizione storica, connessa anche all'origine delle singole fondazioni, di interessi meritevoli di essere «rappresentati» nell'organo di indirizzo”.

Le determinazioni della Corte, quindi, accolgono le attuali composizioni degli organi di indirizzo delle Fondazioni, in cui le stesse hanno cercato di rappresentare in maniera equilibrata le varie espressioni del territorio, della società civile e, più in generale, delle comunità locali. Il potere di designazione dei membri degli organi di indirizzo, infatti, è mediamente attribuito³, considerando la totalità degli statuti, per il 50,2 per cento a soggetti espressione dei territori di operatività delle stesse, ivi compresi gli enti locali, ed il restante 49,8 per cento ad espressioni della società civile, quali enti culturali, organizzazioni del volontariato, ordini professionali, organizzazioni religiose, personalità, ecc.

In altri termini, la Corte ha riconosciuto che il bilanciamento delle diverse componenti costituenti gli organi di indirizzo rappresenta la migliore garanzia di imparzialità ed indipendenza delle Fondazioni, al servizio delle comunità locali interessate.

² Nelle sue determinazioni la Corte ha rilevato l'assoluta conformità alle previsioni del comma 4 dell'art. 11, nella formulazione datane dalla Corte medesima, della composizione degli organi di indirizzo delle Fondazioni di origine associativa.

³ Per un esame più approfondito circa l'attuale composizione degli organi di indirizzo si rinvia alle sezioni concernenti "L'assetto interno" delle precedenti edizioni del Rapporto annuale, specificatamente il Sesto ed il Settimo Rapporto.

Corollario della dichiarata natura privata delle Fondazioni è stato, altresì, il pronunciamento circa l'illegittimità del potere di indirizzo dell'Autorità di vigilanza, contro cui le Fondazioni avevano ricorso in occasione dell'emanazione del c.d. atto "Visco" nel maggio del 2001.

La motivazione in base alla quale la Corte Costituzionale ha riformato la norma del d.lgs n. 153/99 è particolarmente significativa e costituirà un punto di riferimento per chi eserciterà in futuro un'azione di controllo sulle Fondazioni, dal momento che "il potere di indirizzo (censurato, come detto, dalla Corte) è essenzialmente diverso da quello di controllo di cui è titolare l'Autorità di vigilanza, essendo il primo un potere conformativo dell'attività delle fondazioni, il secondo un potere di verifica della corrispondenza di tale attività a determinati parametri preventivamente fissati".

Con le decisioni della Corte Costituzionale torna definitivamente, si spera, il periodo della certezza del diritto e della stabilità del quadro normativo.

Inoltre, la Corte ha delineato un ruolo di rilievo per le Fondazioni nell'ambito della cosiddetta sussidiarietà orizzontale, quale interfaccia naturale non solo degli enti locali esponenziali e dell'associazionismo, ma anche motore di progettualità e di risorse al servizio della promozione economica, sociale e civile delle collettività.

La determinazione sulla natura delle Fondazioni, infine, apre una riflessione sull'Autorità di vigilanza: essendo il legame che legava le Fondazioni alle banche reciso⁴, sono venute meno le ragioni per assegnare temporaneamente la vigilanza al Ministero dell'economia.

Sono maturi i tempi per l'istituzione di una nuova ed indipendente Autorità di controllo che, come prevede la legge "Ciampi", sia preposta anche al controllo delle Fondazioni. L'auspicio, formulato in sede congressuale, è che, attraverso l'attesa riforma del Codice civile⁵, le Fondazioni di origine bancaria siano naturalmente ricomprese nel corpo unico che è quello proprio delle persone giuridiche private di cui al Titolo II del Libro I del Codice civile.

⁴ Trascorsa la fase di ristrutturazione degli enti conferenti, individuata dalla Corte nel quadriennio previsto originariamente dalla legge "Ciampi" per la dismissione del controllo bancario, le Fondazioni sono divenute a tutti gli effetti persone giuridiche di diritto privato, come qualificate dall'art. 2 del d.lgs n. 153/99, "indipendentemente dall'eventuale perdurare di loro coinvolgimenti in partecipazioni bancarie che la legge ancora consente per ragioni particolari".

⁵ A questo proposito le Fondazioni guardano con interesse al lavoro che viene svolto dalla Commissione presieduta dall'on. Vietti per la riforma della disciplina codicistica delle persone giuridiche private.

CAPITOLO 2

LA STRUTTURA OPERATIVA

2.1 Il personale delle Fondazioni bancarie.

La trattazione relativa a questa parte del rapporto si basa, anche quest'anno, su una rilevazione censuaria realizzata dall'ACRI con riferimento alla situazione del personale delle Fondazioni al 31 dicembre 2002¹.

Il quadro generale delle strutture operative risultante dall'indagine conferma gli andamenti, quantitativi e qualitativi, registrati nella precedente rilevazione, sebbene la situazione di incertezza dello scenario normativo-istituzionale, abbia certamente indotto molte Fondazioni a procrastinare i processi di riorganizzazione interna di maggiore portata.

Il numero complessivo delle persone che operano nelle Fondazioni è ulteriormente cresciuto, passando da 607 unità nel 2001 a 673 nel 2002 (vedi Tab 2.1): circa l'11% in più.

Sensibile è anche la modifica del peso relativo assunto dalle diverse tipologie di rapporto lavorativo utilizzate dalle Fondazioni².

Le variazioni più significative rispetto all'anno precedente riguardano soprattutto l'organico proprio dell'Ente che progredisce di 106 unità, con un aumento dell'11% di incidenza sulle altre tipologie considerate. Per la prima volta la quota dei dipendenti in rapporto di collaborazione organica e stabile con le Fondazioni supera la metà del totale (54%).

A fronte di questo incremento si riduce decisamente l'incidenza del personale distaccato dalla banca conferitaria (20% nel 2002 rispetto a 28% nel 2001) e diminuisce lievemente il ricorso al "service" (da 12% nel 2001 a 10% nel 2002).

I due dati, nel loro insieme, confermano la graduale e costante attenuazione dei legami organizzativi tra le Fondazioni bancarie e le aziende cre-

¹ I dati censiti riguardano 86 Fondazioni sulle 89 totali.

² Come è noto, le opzioni organizzative tradizionalmente utilizzate dalle Fondazioni in merito alla composizione quali-quantitativa del personale sono le seguenti:

- il distacco di personale della Banca conferitaria;
- il service, cioè il ricorso a convenzioni stipulate con soggetti terzi (per lo più con la Banca conferitaria) per lo svolgimento, da parte di questi ultimi, di funzioni operative proprie della Fondazione;
- l'utilizzo di personale proprio della Fondazione;
- il ricorso a forme di consulenza esterna, configurate soprattutto nella forma di contratti di collaborazione coordinata e continuativa.

ditizie collegate, in evidente relazione con gli importanti processi di dismissione delle partecipazioni azionarie nelle banche realizzati dalle Fondazioni nel corso degli ultimi anni.

Le collaborazioni esterne risultano sostanzialmente stabili, interessando nel 2002 un totale di 107 unità, pari al 16% del totale (nel 2001 erano 103 pari a 17%). Dopo i significativi aumenti di incidenza degli anni precedenti, il fenomeno collaborazioni caratterizzate da un elevato grado di flessibilità, come quelle in argomento, attraversa una fase di assestamento. Probabilmente, giunti ad una certa soglia di consistenza, questi tipi di presenze devono essere modulate con attenzione, onde mantenere un adeguato equilibrio rispetto alla componente più “strutturale” dell’organizzazione.

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

Natura del rapporto di lavoro	2001		2002	
	Unità	%	Unità	%
Organico proprio dell'Ente	259	43	365	54
Organico distaccato dalla Banca conferitaria	174	28	137	20
Organico in service	71	12	64	10
Collaborazioni Esterne	103	17	107	16
Totale	607	100	673	100

Per quanto riguarda il numero medio di risorse impiegate sono da registrare, com'è naturale, delle differenze piuttosto marcate tra le Fondazioni più grandi e quelle di dimensione media e piccola: a fronte di un numero medio, a livello di intero Sistema, di 7,8 dipendenti per Fondazione, tra le grandi la media di dipendenti è di 20,8 unità, scende a 6,4 presso le medio-grandi, e si assesta tra 3 e 4 unità per le altre Fondazioni (Fondazioni medie 4,4; Fondazioni medio-piccole 3,6; Fondazioni piccole 2,6).

L'evoluzione organizzativa in atto nel sistema, caratterizzata da un trend di crescita delle risorse dedicate all'attività delle Fondazioni, è confermata anche dall'analisi relativa alla durata giornaliera di impegno delle risorse stesse: la quota di personale impiegato a tempo pieno aumenta, passando da 74% nel 2001 a 78% nell'attuale rilevazione.

Anche per quanto riguarda la distribuzione in base al ruolo organizzativo ricoperto, i risultati della rilevazione del 2002 sono in linea quelli degli anni precedenti (vedi Tab. 2.2). Il 14% del personale assolve funzioni di direzione, il 16% è invece impegnato in attività di coordinamento intermedio. Gli specialisti di settore (per lo più operanti nel campo delle erogazio-

ni, della finanza e legale) rappresentano il 26% del totale, mentre il restante 44% del personale è destinato allo svolgimento di funzioni esecutive.

Il quadro generale sopra descritto mette in evidenza un assetto strutturale delle fondazioni ancora piuttosto “compresso”, con un rapporto alto tra le posizioni di più elevato contenuto di complessità (quelle di coordinamento e specialistiche) e le posizioni operative di medio-basso livello.

A conferma di ciò, si riscontra un alto grado di scolarizzazione: il 51% è laureato e il 39% è in possesso di un diploma di scuola media superiore.

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

Ruolo organizzativo	2001		2002	
	Unità	%	Unità	%
Direzione	89	15	93	14
Responsabilità di coordinamento intermedio	84	14	106	16
Specialistico	159	26	175	26
Operativo/esecutivo	275	45	299	44
Totale	607	100	673	100

Con riferimento alle forme di inquadramento contrattuale del personale, l'indagine mette in evidenza alcune interessanti indicazioni di cambiamento.

La Tab. 2.3 mostra come il tradizionale inquadramento nell'ambito del C.C.N.L. del settore credito³, pur risultando ancora maggioritario (interessa infatti il 50% del personale), subisce una flessione rispetto all'anno passato (nel 2001 era il 56%) a vantaggio soprattutto degli inquadramenti nell'ambito del Contratto nazionale del Commercio e Servizi (che passano da 17% a 22% del totale). Appare questa, infatti, la scelta prevalente nei casi di nuove assunzioni, ove queste prevedano l'ancoraggio del nuovo rapporto di lavoro ad uno dei tradizionali settori della contrattazione collettiva.

L'altra forma tipica di disciplina dei nuovi rapporti è quella basata sui contratti individuali, che interessano il 26% delle unità impiegate; nel 10% dei casi, detti contratti sono collegati a regolamenti interni appositamente definiti.

³ È da ricordare che le strutture operative delle fondazioni bancarie sono state originariamente costituite, quasi ovunque, da personale “mutuato” dalla banca conferitaria (con le formule del distacco o del *service*), e quindi inquadrato contrattualmente nell'ambito del settore credito.

Tab. 2.3 - Distribuzione del personale impiegato dalle Fondazioni in relazione al tipo di contratto utilizzato

Tipo di contratto	2001		2002	
	Unità	%	Unità	%
CCNL - Credito	340	56	336	50
CCNL - Commercio	105	17	149	22
Altri CCNL	11	2	13	2
Contratto individuale (collegato a un Regolamento interno)	53	9	64	10
Contratto individuale (non collegato a un Regolamento interno)	98	16	111	16
Totale	607	100	673	100

2.2 Gli assetti organizzativi

Ad integrazione dei dati relativi al personale delle Fondazioni di origine bancaria l'ACRI ha svolto, con riferimento al 2002, un ulteriore approfondimento su altri aspetti salienti della loro realtà organizzativa.

L'analisi si è basata su un questionario di rilevazione al quale hanno risposto 69 Fondazioni (sulle 88 a cui era stato proposto), tra cui sono comprese quasi tutte quelle di maggior dimensione. Peraltro, il campione indagato è fortemente significativo grazie alla stratificazione dello stesso nell'ambito di tutte le aree geografiche del paese e delle varie tipologie dimensionali.

Pur senza addentrarsi in una approfondita ricognizione organizzativa, la rilevazione si è proposta di individuare le principali condizioni organizzative di realizzazione dei processi strategici delle Fondazioni, identificando le maggiori "criticità" e/o congruenze rispetto all'efficace perseguimento delle finalità istituzionali.

L'analisi organizzativa è stata declinata con riferimento alle seguenti tematiche: il grado di formalizzazione della struttura, i processi erogativi, l'investimento delle risorse, i meccanismi di comunicazione, i sistemi informativi, le risorse umane e, infine, le scelte di *outsourcing*.

Grado di formalizzazione dell'assetto organizzativo

Il 42% delle Fondazioni formalizza il proprio organigramma, definendo le funzioni assegnate ai vari ruoli aziendali in un documento sottoposto all'approvazione degli Organi. La predisposizione di specifici mansionari

viene invece curata dal 39% del campione.

Negli altri casi la distribuzione delle funzioni e attività interne è affidata a meccanismi prevalentemente informali, improntati a quella marcata flessibilità delle risoluzioni organizzative adottate che è tipica delle organizzazioni in cui operano organici molto esigui, quale è il caso di molte Fondazioni.

Per quanto riguarda l'adozione di regolamenti interni, i più diffusi sono quelli inerenti l'attività di erogazione, rilevati presso l'87% delle Fondazioni.

Seguono, nel 36% dei casi, i regolamenti per la disciplina delle nomine degli organi istituzionali, la gestione del patrimonio e dei compensi ai componenti degli organi stessi.

Poco utilizzati sono i regolamenti di servizio, presenti solo nel 19% delle Fondazioni osservate. Dalla rilevazione emergono poi regolamenti di varia altra natura (tra cui, ad esempio, quello inerente la disciplina dei rapporti di lavoro e quello riguardante le Commissioni interne), che tuttavia presentano frequenze marginali.

Quasi ovunque i regolamenti in essere sono stati definiti dopo i rinnovi statutari del 2000-2001, avvenuti a seguito della Legge Ciampi.

Il quadro d'insieme di questi dati evidenzia un livello medio-basso di formalizzazione degli assetti organizzativi, in linea di principio coerente con una realtà ancora in via di consolidamento. Esso propone tuttavia alcuni spunti di riflessione in relazione all'esigenza di individuare, con riguardo almeno ai processi "core", un punto di equilibrio tra approccio flessibile e rigore formale. Ciò, sia in una prospettiva di ulteriore miglioramento dell'efficienza interna delle strutture, sia per la salvaguardia dei principi di trasparenza e di accountability a cui le Fondazioni devono ispirarsi.

Processi erogativi

L'attività di erogazione delle Fondazioni è fondata, nella maggior parte dei casi esaminati, su una preventiva analisi dei bisogni della comunità di riferimento. Più del 70% delle Fondazioni attribuisce al problema un rilievo medio-alto, e svolge concretamente questo tipo di ricognizione sul proprio territorio. I casi di minore coinvolgimento si limitano al 10% degli enti considerati.

Il dato è interessante poiché sottende una tendenza certamente crescente, pur se non ancora consolidata in tutti i contesti, ad adottare una strategia proattiva di presenza sul territorio. Ciò significa che le Fondazioni sono ormai uscite dalla logica di "selezionatori" di richieste di beneficenza (ereditata dalle vecchie Casse di Risparmio e ancora prevalente nei primi anni di attività delle Fondazioni stesse) per muoversi verso quella di "realizza-

tori” di programmi, anche di rilevante portata, con un rapporto privilegiato di comunicazione e di coordinamento con la comunità di riferimento.

Le procedure di erogazione sono formalizzate solo nella metà dei casi indagati, a testimonianza di una propensione (che verrà ripresa e commentata più avanti in questo paragrafo) a contenere notevolmente il grado di formalizzazione interna dei processi organizzativi.

La selezione dei progetti da finanziare si basa sull’esame di una molteplicità di parametri, dei quali la Tab. 2.4 descrive la frequenza di utilizzo da parte delle Fondazioni considerate.

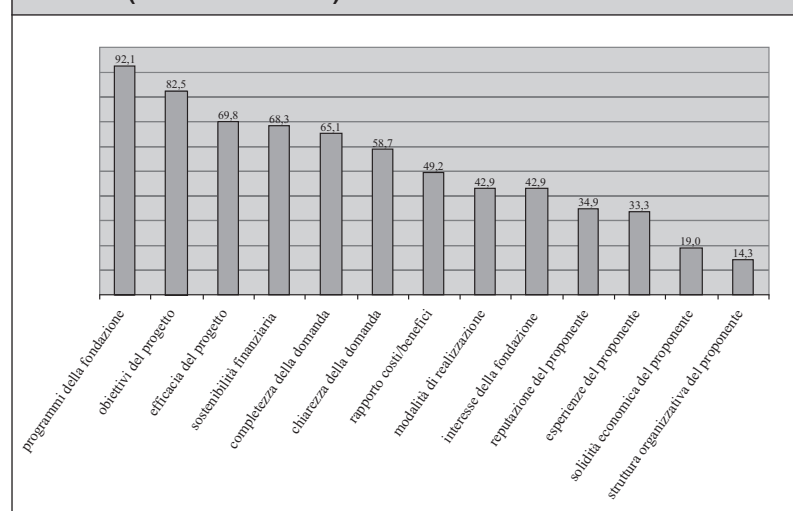
I più importanti sono la coerenza del progetto rispetto ai programmi della fondazione e gli obiettivi del progetto, utilizzati dalla quasi totalità degli enti osservati.

Tra le variabili considerate con frequenza minore si annoverano, invece, aspetti valutativi riferiti alla natura e alle caratteristiche del proponente. Un livello medio-alto di attenzione è riservato alle modalità di presentazione del progetto, che devono rispondere a standard qualitativi piuttosto elevati per consentire alle fondazioni una valutazione completa e approfondita.

La graduatoria dei parametri di valutazione basata sulle frequenze di utilizzo non subisce particolari variazioni se si osservano i pesi dei parametri stessi in sede di selezione dei progetti. Mediamente, su una scala percentuale dei pesi attribuiti dai valutatori ad ognuna delle variabili in esame, il 31% del giudizio è basato sulla coerenza dell’iniziativa con i programmi della fondazione, mentre gli obiettivi del progetto pesano nella valutazione per il 24%. La distribuzione relativa agli altri parametri, che non mostra scostamenti evidenti tra gli stessi, mette in luce una certa articolazione dei processi valutativi, fondati su criteri che prendono in considerazione un ampio ventaglio di elementi, più o meno allineati tra loro in ordine di peso (con oscillazioni tra 19% e 13% per tutti i parametri tranne gli ultimi due della graduatoria, che non superano il 10%).

Dopo l’assegnazione delle risorse, l’impegno organizzativo delle Fondazioni si concentra nel monitoraggio dei progetti finanziati e nelle iniziative di comunicazione esterna finalizzate alla diffusione sul territorio di appropriate informative sull’attività istituzionale svolta. In merito al primo aspetto, il 67% delle Fondazioni dichiara di riservare un livello di attenzione medio-alto verso il controllo dei risultati dei progetti finanziati. Relativamente alla comunicazione esterna dell’attività, si va estendendo la prassi di utilizzare, quale strumento privilegiato, il sito internet della Fondazione, come più ampiamente descritto nella sezione dedicata del presente Capitolo.

Tab. 2.4 - Parametri di valutazione utilizzati dalle Fondazioni (% enti utilizzatori)



Investimento delle risorse

La gestione finanziaria è una delle funzioni per le quali più spesso le Fondazioni utilizzano apporti professionali esterni. Il 41,5% ricorre ad una piena esternalizzazione della funzione, ma anche negli altri casi le gestioni patrimoniali esterne sono spesso previste tra gli strumenti di investimento, unitamente alle forme di gestione curate direttamente dalla Fondazione.

Le quote di patrimonio affidate ai gestori esterni sono naturalmente di entità molto variabile: nel 20% dei casi esse superano il 60% del patrimonio; nel 40% delle Fondazioni, invece, l’affidamento all’esterno è limitato a quote inferiori al 20%.

La delega all’esterno della gestione del patrimonio, anche quando tesa ad evitare la strutturazione interna di una unità organizzativa “dedicata”, non toglie, tuttavia, che il processo debba essere monitorato con continuità sia ex ante - con un adeguato processo di selezione dei gestori finanziari - che nel durante, attraverso un processo strutturato di verifica e di valutazione dei risultati.

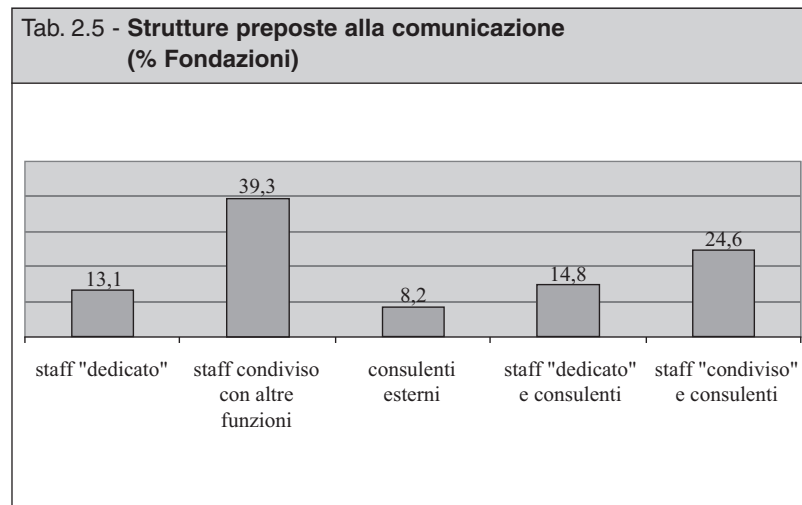
L’attenzione degli organi e della struttura alle scelte di gestione del patrimonio è, naturalmente, molto elevata, ma il livello di formalizzazione dei processi inerenti l’investimento del patrimonio è piuttosto basso, sia nei casi di gestione interna sia in quelli di esternalizzazione: rispettivamente, il

32% e il 29% delle Fondazioni adottano una procedura formalizzata che esplicita criteri, tempi responsabilità e fasi del processo. È comunque da rilevare che il 30% delle Fondazioni dichiara di essere in procinto di riorganizzare la strutturazione interna riguardante la gestione del patrimonio.

Meccanismi di comunicazione e sistemi informativi

Le scelte organizzative riguardanti queste funzioni spaziano da situazioni di gestione tutta interna (più o meno “dedicata”) a casi di completa esternalizzazione.

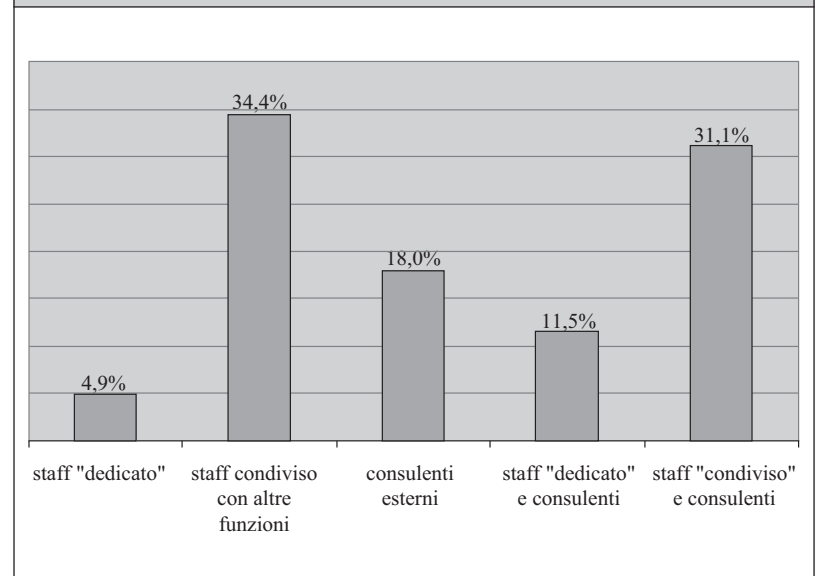
Nella Tab. 2.5 sono riportate le frequenze con cui le varie alternative sono adottate relativamente alla comunicazione.



I dati mostrano una situazione ancora in corso di evoluzione. Sono ancora pochi i casi in cui esiste una struttura interna dedicata esclusivamente a questa funzione, tuttavia sono diffuse le esperienze che vedono un crescente coinvolgimento delle risorse appartenenti alla struttura, spesso con funzioni di “appoggio” a specialisti esterni, nei processi di comunicazione. Il trend sembra riflettere una sempre maggiore consapevolezza della valenza strategica che la comunicazione esterna va assumendo ai fini della trasparenza dell’operato delle Fondazioni e del consolidamento della loro legittimazione sociale.

Per quanto riguarda i sistemi informativi la Tab. 2.6 riporta le frequenze con cui le Fondazioni si orientano verso le opzioni organizzative sin qui esaminate.

Tab. 2.6 - Strutture preposte ai sistemi informativi (% Fondazioni)



Come si vede, è ancora molto esigua la percentuale di Fondazioni che possiede una struttura propria dedicata, mentre nella maggior parte delle realtà si riscontra un coinvolgimento di risorse condivise con altre funzioni, con o senza la presenza di apporti consulenziali esterni.

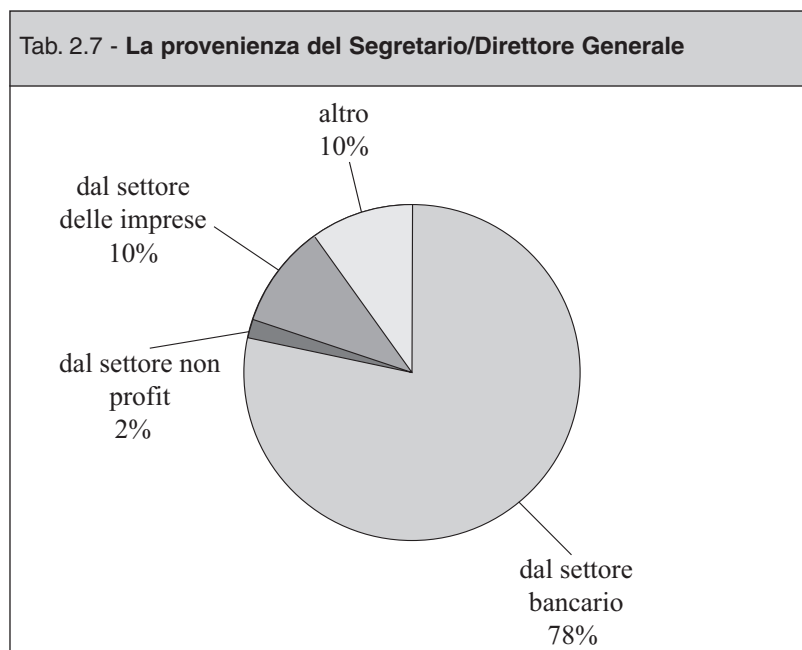
Ad oggi risultano informatizzati soprattutto i processi amministrativi della fondazione, primo tra tutti quello di bilancio e contabilità che viene gestito in forma automatizzata nella quasi totalità dei casi. Sono invece ancora rari i casi di informatizzazione dei processi di pianificazione (9% dei casi). Per quanto riguarda i processi *core*, quello erogativo viene automatizzato in modo diffuso per la parte riguardante la gestione delle richieste di contributo (nel 78% dei casi) e dei pagamenti dei contributi deliberati (63%); solo marginalmente con riferimento alla fase di valutazione dei progetti (7% dei casi). La gestione finanziaria è invece oggetto di informatizzazione nel 38% delle Fondazioni esaminate.

Risorse Umane

I dati strutturali relativi al personale delle Fondazioni sono illustrati nel paragrafo precedente. In questa parte si forniscono alcuni approfondimenti relativamente al Segretario/Direttore Generale, uno snodo fondamentale

delle strutture organizzative delle fondazioni bancarie. A tale figura, infatti, è assegnato il compito di partecipare, con funzione consultiva e propositiva, alla definizione delle linee d'azione della fondazione da parte degli Organi, assicurandone l'attuazione e coordinando le risorse operative a disposizione.

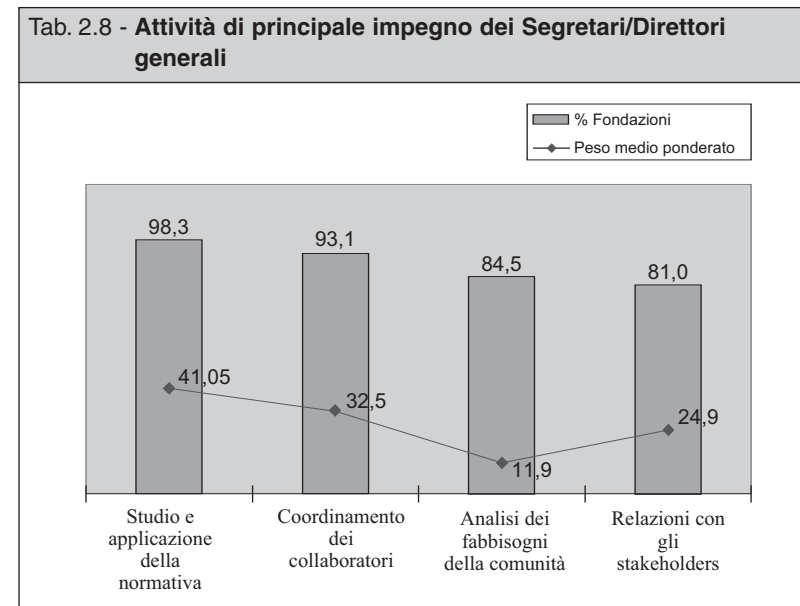
Osservando la Tab. 2.7, che evidenzia il settore di provenienza degli attuali Segretari/Direttori Generali, si riscontra come il settore bancario costituisca ancora oggi il principale bacino da cui le Fondazioni attingono le risorse da destinare a questa posizione. È tuttavia da rilevare anche l'affacciarsi di nuove professionalità ed esperienze provenienti da altri settori, soprattutto da quello delle imprese. Ancora modesto, invece, appare il coinvolgimento di soggetti provenienti da altre organizzazioni appartenenti al settore non profit.



Per quanto riguarda le attività che maggiormente impegnano la figura in esame (vedi Tab. 2.8), pressoché ovunque si segnalano lo studio e l'applicazione della normativa, il coordinamento dei collaboratori, l'analisi dei fabbisogni della comunità locale e le relazioni con gli *stakeholders*. Molto differenziato è, invece, il peso relativo attribuito a ciascuno dei suddetti

temi: quelli più afferenti la gestione interna (normativa e attività di coordinamento) incidono in misura nettamente prevalente rispetto a quelli "di relazione" con il territorio. Se ne trae conferma anche dalle indicazioni di significativa importanza rivestita dall'attività di istruttoria e di verbalizzazione relativa al funzionamento degli Organi statuari (ove segnalata, tale attività assorbe una quota significativa del tempo lavorativo del Segretario/Direttore Generale).

Il dato complessivo è coerente con una diffusa propensione delle Fondazioni ad affidare direttamente ai componenti degli Organi di indirizzo e di gestione il ruolo di interfaccia privilegiati del contesto locale in cui la Fondazione opera.

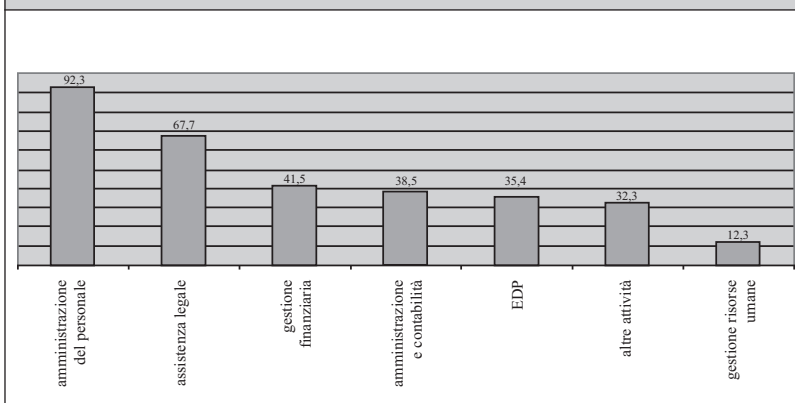


Scelte di outsourcing

Considerando le dimensioni contenute dell'organico delle fondazioni di origine bancaria e l'esigenza di flessibilità gestionale, la scelta di esternalizzare una parte delle attività riveste un ruolo di primo piano nella progettazione organizzativa di questi enti.

Nella Tab. 2.9 vengono individuate le funzioni maggiormente interessate a questo fenomeno, indicando per ciascuna di esse la percentuale di Fondazioni che le affida in outsourcing.

Tab. 2.9 - **Funzioni in outsourcing**
(% Fondazioni)



Come emerge dai dati, le attività più esternalizzate sono quelle che non rientrano nei processi “core” delle fondazioni, come l’amministrazione del personale e l’assistenza legale. Seguono, con minore incidenza, la gestione finanziaria, l’amministrazione e contabilità e la funzione EDP.

Frequentemente le funzioni sono esternalizzate dalle Fondazioni presso le rispettive banche conferitarie: ciò accade soprattutto con riferimento all’amministrazione del personale (nel 44% dei casi), alla gestione finanziaria e all’amministrazione e contabilità (per entrambe le funzioni nel 42% dei casi).

Solitamente il ricorso all’*outsourcing* è guidato dall’intento di ridurre i costi di produzione dei servizi e di concentrarsi sull’attività “core” delegando a competenze specialistiche esterne il presidio di variabili non critiche; ciò si riflette positivamente anche sulle condizioni di flessibilità gestionale dell’ente e offre l’opportunità di trasformare i costi fissi in variabili.

L’*outsourcing*, tuttavia, presenta anche alcuni rischi quali, ad esempio, la perdita del controllo su variabili che possono incidere sul successo dei processi “core”, l’indebolimento o il mancato rafforzamento professionale della struttura interna, l’instaurarsi di un rapporto di “dipendenza” dall’esterno suscettibile di possibili comportamenti opportunistici dei fornitori.

Alla luce del progressivo distacco delle Fondazioni dalle rispettive banche e del rafforzamento dell’organico in atto, è possibile che, anche in considerazione dei sopra menzionati rischi, alcune attività attualmente gestite dalle banche possano, in futuro, essere internalizzate, piuttosto che trasferite ad altri fornitori esterni.

2.3 I siti web delle Fondazioni bancarie

La comunicazione via Internet è entrata stabilmente nell’operatività quotidiana di gran parte delle organizzazioni e le Fondazioni non si sottraggono a questa tendenza. Per questo motivo il Rapporto si arricchisce di una sezione relativa ai siti web. Ben 7 Fondazioni su 10 hanno già un sito web; prendendo in considerazione anche i nuovi siti, in fase di completamento, nonché quelli per i quali è già prevista la realizzazione nel 2004, la percentuale sale all’80% (72 Fondazioni su 90⁴).

Al fine di approfondire le motivazioni per l’introduzione di un sito web e le principali modalità di utilizzo, Acri ha raccolto alcune informazioni mediante un questionario, inviato a tutte le Fondazioni bancarie. Tra le risposte pervenute sono state analizzate solo quelle degli Istituti che hanno già un proprio sito o che sono in procinto di pubblicarlo.

Un primo quesito posto riguardava l’utilizzo del sito. Il sondaggio ha rilevato che l’utilizzo è:

- per il 12,5% esclusivamente come strumento di presentazione della Fondazione;
- per l’83,9% anche come strumento di supporto all’attività della Fondazione;
- per il 3,6% prevalentemente come strumento di supporto all’attività della Fondazione.

Si può quindi dedurre che oltre l’87% degli intervistati considera il proprio sito non solo un mezzo per presentare al pubblico la propria identità, la propria storia e la propria attività, ma anche uno strumento per fini più strettamente operativi.

Sembra di poter leggere in questi dati l’obiettivo comune di operare concretamente tramite rete, di realizzare sinergie con gli utenti, al fine di migliorare la qualità del servizio. In realtà anche una buona presentazione della Fondazione tramite web (obiettivo dichiarato del 12,5% del campione) produce un ritorno utile in termini operativi. Infatti, se le informazioni sono fornite in modo chiaro, esauriente e soprattutto ben organizzato dal punto di vista degli utenti, oltre ai benefici di immagine, la Fondazione ottiene anche il risultato di facilitare i rapporti con gli utenti stessi. In aggiunta a questo profilo di maggiore efficacia, il sito consente guadagni

⁴ Oltre alle 89 Fondazioni di origine bancaria esistenti in Italia, l’indagine è stata estesa anche alla Fondazione San Marino-Cassa di Risparmio della Repubblica di San Marino-S.U.M.S.

di efficienza, riducendo l'onere informativo a carico del personale della Fondazioni.

Un secondo quesito inserito nel questionario riguardava il contenuto dei siti. Dalle tabelle seguenti si evince che quasi tutti i siti forniscono informazioni sulla composizione degli Organi e informazioni storiche sulla genesi delle Fondazioni. Inoltre, in 9 siti su 10 compare lo Statuto e, annualmente, il Bilancio della Fondazione. Infine, in due terzi dei siti sono pubblicati i Regolamenti interni e, annualmente, il Documento Programmatico Previsionale.

Tab. 2.10 a) - **Pubblicazione di informativa istituzionale - strutturale**

Informazioni strutturali	Presenti sul sito	Non presenti	Totale siti
Organi	98,2%	1,8%	100%
Storia ed origini	96,4%	3,6%	100%
Statuto	91,1%	8,9%	100%
Regolamenti	64,3%	35,7%	100%

Tab. 2.10 b) - **Pubblicazione di informativa istituzionale - annuale**

Informazioni annuali	Presenti sul sito	Non presenti	Totale siti
Bilanci	87,5%	12,5%	100%
Documenti programmatici	63,0%	37,0%	100%

In aggiunta a tali informazioni, in molte circostanze le Fondazioni hanno segnalato la presenza di altra documentazione, quale ad esempio: bilanci di missione, progetti propri delle Fondazioni, eventi manifestazioni ed iniziative, interventi effettuati, elenchi dei beneficiari, informativa sui patrimoni storici ed artistici, spazi espositivi e convegnistici messi a disposizione del pubblico, comunicati stampa, notiziari, news, pubblicazioni, sinergie e collaborazioni con altri enti etc.

Particolare rilievo assume, ai fini dell'utilità operativa dei siti, l'informativa sulle modalità di contatto tra gli utenti e la Fondazione. La descrizione delle procedure di accesso alle erogazioni, presente in 8 siti su 10, facilita per l'utente l'approccio alla Fondazione e rende nel contempo più

agevole il vaglio, da parte della medesima, della documentazione pervenuta.

Tab. 2.11 - **Informativa sulle modalità di contatto con gli utenti**

Tipi di informativa	Presenti sul sito	Non presenti	Totale siti
Procedure di accesso alle erogazioni	80,0%	20,0%	100%
Pubblicazione bandi	64,3%	35,7%	100%

In due terzi dei siti si rinvencono informazioni sui bandi (tale dato sconta, peraltro, il fatto che non tutte le Fondazioni operano tramite bandi). Nella maggior parte dei siti esaminati la documentazione è direttamente scaricabile via web, in vari formati, ed in numerosi casi è stata attivata la possibilità di compilare direttamente i moduli on line. Altra informativa pubblicata, mirata a facilitare il contatto tra utenti e Fondazioni è la seguente:

- recapiti dei contatti nella Fondazione (indirizzi, n° di telefono, indirizzi e-mail), finalizzati alla richiesta e fornitura di informazioni o all'invio di documentazione;
- possibilità per l'utente di iscriversi ad una mailing list per ricevere comunicazioni da parte della Fondazione;
- pubblicazione delle delibere assunte e dei risultati dei bandi di concorso.

Gli interventi delle Fondazioni sono pubblicati dal 78% degli intervistati (quasi 8 siti su 10). Di questi, il 55% pubblica solo gli interventi già realizzati, mentre il 45% pubblica sia gli interventi già realizzati che quelli in corso di realizzazione. Quale è il criterio di scelta degli interventi da pubblicare?

Alcune Fondazioni presentano tutti gli interventi sostenuti, altre tutti quelli svolti nell'esercizio appena concluso ed altre ancora adottano i seguenti criteri di valutazione (utilizzati singolarmente o congiuntamente):

- il contributo della Fondazione è risultato determinante per la realizzazione del progetto;
- si tratta delle iniziative di maggiore rilevanza per il territorio;
- sono i maggiori interventi realizzati direttamente dalla Fondazione;
- vale il puro criterio dimensionale, in base all'entità del contributo;
- si tratta degli interventi con maggior impatto sugli stakeholders.

In merito alla modalità di presentazione, i progetti vengono suddivisi:

- per settore statutario;
- tra attività proprie ed attività in collaborazione;
- tra contributi sui bandi e quelli per interventi sul territorio.

Alcune sezioni del sito sono dedicate a forme di comunicazione e divulgazione delle notizie di attualità riguardanti le Fondazioni, in particolare comunicati stampa, rassegna stampa ed informativa sui principali eventi della Fondazione.

Tab. 2.12 - Comunicazione di attualità			
Tipo di informazione	Presenti sul sito	Non presenti	Totale siti
Comunicati stampa	65,3%	34,7%	100%
Rassegna stampa	11,4%	88,6%	100%
Informativa sui principali eventi	86,8%	13,2%	100%

Le prime due modalità di comunicazione, tradizionalmente usate per la divulgazione di notizie tramite stampa, ovviamente sono state attivate su web solo nelle realtà in cui è presente una struttura, interna od esterna alla Fondazione, finalizzata a curare i rapporti con l'esterno (Ufficio stampa, Relazioni esterne etc.).

La percentuale di siti in cui sono diffusi comunicati stampa è abbastanza alta (65,3%), a riprova di una elevata sensibilità delle Fondazioni alla cura della propria immagine presso il pubblico. La rassegna stampa è presente invece nell'11,4% dei siti; ciò è sicuramente dovuto al fatto che la sua predisposizione è onerosa sia in termini di costo che di struttura operativa.

Prescindendo da queste due particolari forme di comunicazione, risulta comunque che l'87% dei siti informa il pubblico sui principali eventi riguardanti le Fondazioni. Tra le altre modalità di presentazione delle comunicazioni troviamo:

- pubblicazione di newsletter;
- pubblicazione di notiziari e riviste;
- sezioni del sito dedicate alle news;
- attivazione di link ai siti che ospitano le nuove iniziative a cui la fondazione contribuisce;
- aree del sito ad accesso autorizzato per i rapporti con i giornalisti.

Le aree riservate, per accedere alle quali è necessario essere provvisti

di chiavi di accesso, sono utilizzate attualmente dal 21,8% dei siti censiti con diversi obiettivi. Oltre a costituire in alcuni casi una sorta di intranet riservata allo staff della Fondazione, se destinati ad utenti esterni sono finalizzati a:

- aprire un canale riservato con la stampa;
- raccogliere on-line le richieste di contributi;
- distribuire logo e materiali vari ad enti ed associazioni;
- permettere a ricercatori ed esperti di partecipare a conferenze virtuali relative ad uno specifico progetto.

A conferma di una grande attenzione all'utilizzo del sito web, nonostante nel 94% dei casi le Fondazioni ritengano adeguata la funzionalità del proprio sito, una gran parte di intervistati ha indicato l'intenzione di approntare migliorie e nuove funzionalità.